



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TESIS DE GRADO

TEMA:

“DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. C.P.A.

AUTORAS:

Díaz Brito Sandra Catalina

Guanoluisa Rojas Marcela

DIRECTOR:

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

Latacunga- Ecuador

Febrero-2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO EL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”, como también los contenidos, ideas, análisis, comentarios, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de las Autoras.

Díaz Brito Sandra Catalina

C.I. 1600625436

Guanoluisa Rojas Marcela

C.I. 0503019218

AVAL DE DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“DISEÑO EL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013,” de Díaz Brito Sandra Catalina y Guanoluisa Rojas Marcela, postulantes de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 22 Abril del 2014

El Director

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Díaz Brito Sandra Catalina y Guanoluisa Rojas Marcela con el título de tesis: “DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autorizó realizar los empastados, según el normativo institucional

Latacunga, 2014

Para constancia firman

.....
Lcda. Guadalupe Bonilla Msc.
Presidente

.....
Ing. Marcelo Cárdenas MBA
Miembro

.....
Lcda. Angelita Falconí MBA
Opositor

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por permitirme lograr este sueño anhelado, por cada minuto de mi vida, por mis maravillosos padres que me ha regalado, en especial a mi admirada y querida madre, quien sin tener grandes posibilidades económicas me ha dado el estudio.

Reciban mi más grande agradecimiento a quienes me apoyaron en esta etapa de mi vida y cada uno de mis maestros que con toda dedicación y con el deseo de ayudarme a obtener mi título profesional me han hecho cumplir mi mayor deseo.

Muchas Gracias a Todos

Sandra Díaz.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios que me da fortaleza espiritual en los momentos difíciles muy especialmente con todo mi cariño a mi madre, por ser la luz que guio mis pasos por el camino, donde se trazaron mis metas por enseñarme a vivir, a superar todas las barreras que la vida nos presenta, a querer ser mejor cada día, a entender que no hay nada imposible en la vida y que sin sacrificio no hay recompensa.

Sandra Díaz

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar una más de mis metas propuestas y por cada una de las bendiciones recibidas, de la misma manera un sincero agradecimiento a todos los docentes que han impartido sus conocimientos en especial al Ing. Efrén Montenegro tutor de tesis por su ayuda y colaboración para la culminación de la tesis.

A mi madre por el cariño y apoyo incondicional que me ha brindado día a día, a mis hijos quienes con su ternura y alegría han dado fuerza y luz a mi vida, a mi esposo por su paciencia y colaboración permanente para poder así culminar con mis estudios superiores.

Gracias.

Marcela Guanoluisa Rojas

DEDICATORIA.

Este trabajo representa todo mi esfuerzo y perseverancia para poder superarme en mi vida personal y se la dedico.

A mi querida madre quien me ha brindado todo su amor, cariño y apoyo incondicional durante todo este tiempo y así poder culminar con mi carrera.

En especial a mis hijos Yanela y Dilan quienes son mi mayor bendición e inspiración para poder superarme cada día más y alcanzar grandes metas gracias mis amores por todo su amor, cariño y ternura que me han brindado.

A mi esposo por su comprensión, paciencia y apoyo que me dedicado día a día y así poder sobresalir y cumplir con cada una de las actividades para alcanzar mi título profesional.

Gracias.

Marcela Guanoluisa Rojas

ÍNDICE

PORTADA	I
AUTORÍA	ii
AVAL DE DIRECTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE	ix
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
AVAL DE TRADUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	xx

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO	1
1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	1
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	4
1.4.1. Gestión	4
1.4.1.1 Gestión Administrativa	5
1.4.1.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa	5
1.4.1.2. La Empresa	6
1.4.1.2.1. Fines de la Empresa	7
1.4.2. Planificación Estratégica	8
1.4.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica	9
1.4.2.2 Características de la Planificación Estratégica	10
1.4.2.3. Valores Estratégicos	10
	ix

1.4.2.4. Etapas de la Planificación Estratégica	11
1.4.2.4.1. Misión	11
1.4.2.4.2. Visión	11
1.4.2.4.3. Macro Ambiente	12
1.4.2.4.4. Micro Ambiente	12
1.4.2.4.5. FODA	13
1.4.2.4.6. Objetivos Estratégicos	14
1.4.2.4.7. Estrategias Corporativas	14
1.4.3. Cadena De Valor	15
1.4.3.1. Elementos de la Cadena de Valor	15
1.4.3.1.1. Actividades Primarias.	16
1.4.3.1.2. Actividades de Apoyo	16
1.4.3.1.3. El Margen	17
1.4.3.2. Gestión por Proceso en Función de la Cadena de Valor	18
1.4.3.2.1. Importancia de la Gestión por Procesos	18
1.4.3.2.2. Objetivos de la Gestión por Procesos	18
1. 4.3.2.3. Tipos de Procesos	18
1.4.3.2.4. Características de los Procesos	19
1.4.3.2.5. Herramientas para la Elaboración de Procesos	19
1.4.4. Balanced Scorecard	21
1.4.4.1. Perspectivas del Balanced Scorecard	22
1.4.4.1.1 Perspectiva Financiera	22
1.4.4.1.2. Perspectiva del Cliente	22
1.4.4.1.3. Perspectivas de los Procesos Internos	22
1.4.4.1.4. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento	23
1.4.4.2. Indicadores	23
1.4.4.3. Factores Críticos de Éxito	25
1.4.4.3.1 Características de los Factores Críticos de Éxito	25
1.4.4.3.2. Identificación de los Factores Críticos de Éxito	25
1.4.4.4. Mapas Estratégicos	26
1.4.4.4.1. Elementos del Mapa Estratégico	26
1.4.4.5. Tablero de Comando	27

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	29
2.1. OBJETIVOS	29
2.1.1. Objetivos General	29
2.1.2. Objetivos Específicos	29
2.2. Diseño de la Investigación	29
2.2.1. Tipos de Investigación	30
2.2.1.1. Investigación de Campo	30
2.2.1.2. Investigación Bibliográfica Documental	30
2.2.2. Técnicas de Investigación	30
2.2.2.1. Observación Directa	30
2.2.2.2. Entrevista Semi Estructurada	31
2.2.3. Métodos	31
2.2.3.1. Método Inductivo	31
2.2.3.2. Método Analítico	31
2.3. Breve Caracterización de la Institución	31
2.3.1. Reseña Historia	31
2.3.2. Servicios que Ofrece La Institución	32
2.3.3. Misión	32
2.3.4. Visión	33
2.3.5. Objetivo General	33
2.3.6. Valores Corporativos	33
2.4. Análisis del Macro Ambiente	33
2.4.1. Factor Político y Legal	34
2.4.2. Factor Económico	36
2.4.3. Factor Socio Cultural	41
2.4.4. Factor Tecnológico	42
2.4.5. Factor Demográfico	43
2.5. Análisis del Micro Ambiente	45
2.5.1. Factor Clientes	46

2.5.2. Factor Competencia	48
2.5.3. Proveedores	49
2.5.4. Cadena de Valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.	51
2.5.4.1. Actividades Primarias	52
2.5.4.2. Actividades de Apoyo	58
2.6. Análisis e interpretación de las entrevistas semi estructuradas aplicadas al personal administrativos y operativo de la cooperativa Coorcotopaxi Ltda.	64

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA:“Diseño del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.,de da Provincia de Cotopaxi, del Cantón Latacunga Correspondiente al Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013.	75
3.1. Justificación	75
3.2. OBJETIVOS	76
3.2.1. Objetivo General	76
3.2.2. Objetivos Específicos	76
3.3. Redefinición de la Visión.	77
3.4. Redefinición de la Misión	78
3.5 .Valores Corporativos	79
3.6. FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.	79
3.6.1. Factores Externos e Internos	79
3.6.1.1. Amenaza	79
3.6.1. 2. Oportunidades	80
3.6.1. 3. Debilidad	80
3.6.1. 4.Fortalezas	81
3.6.2. Desarrollo Estratégico Análisis FODA	81
3.6.3. Matriz FODA Seleccionado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.	84

3.6.3.1. Situación Actual	85
3.5.3.2. Situación a 1 Año	87
3.5.3.3. Situación a 5 años	89
3.6.3.4. Resultados del Análisis FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.	91
3.6.4. Formulación de Estrategias Según el Cuadrante II, Situación Actual de la Cooperativa	93
3.6.4.1. Formulación y Priorización de Estrategias Según La Posición Actual de la Cooperativa	94
3.7. Objetivos Según las Perspectivas del Balanced Scorecard	95
3.7.1. Perspectiva Financiera	95
3.7.2. Perspectiva Clientes	96
3.7.3. Perspectiva Procesos Internos	96
3.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	96
3.8. Factores Críticos de Éxito (FCE)	97
3.8.1. Identificación de Factores Críticos de Éxito	99
3.9. Estrategias	100
3.10. MAPAS ESTRATÉGICOS	102
3.10.1. Matriz de Correlación	102
3.11. Construcción del Cuadro de Indicadores	106
3.12. Propuesta del Tablero de Mando para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.	108
3.13. Conclusiones	116
3.14. Recomendaciones	117
3.15 .Bibliografías	119
ANEXOS	122

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. 1 Categorías Fundamentales	4
GRÁFICO 1. 2 Clasificación de la Empresa	8
GRÁFICO 1. 3 Etapas de la Planificación Estratégica	11
	xiii

GRÁFICO 1. 4 Cadena de Valor	15
GRÁFICO 2.1 Clientes	47
GRÁFICO 2.2 Clientes	47
GRÁFICO 2.3 Cadena de Valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.	51
GRÁFICO 2. 4 Apertura de Cuenta de la libreta de ahorros	52
GRÁFICO 2. 5. Póliza e Inversiones	53
GRÁFICO 2.6. Cartera Crediticia	54
GRÁFICO 2. 7. Recuperación de la Cartera de créditos	55
GRÁFICO 2. 8. Marketing	56
GRÁFICO 2.9. Servicio Adicionales de la Cooperativa Coorcotopaxi Ltda	57
GRÁFICO 2. 10. Abastecimiento de Suministros y Materiales	59
GRÁFICO 2.11. Talento Humano	61
GRÁFICO 2.12. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.	63
GRÁFICO 3. 1. Ponderación	92
GRÁFICO 3. 2. Crecimiento Rápido del Mercado	92
GRÁFICO 3. 3. Mapas Estratégicos de la Cooperativa	105
GRÁFICO 3. 4. Cuadro de Indicadores	106

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. 1. Fases de la Gestión Administrativa	6
CUADRO 1. 2. Simbología	20
CUADRO 1. 3. Cuadro de Indicadores	24
CUADRO 2. 1. Sector Productivo del Ecuador	35
CUADRO 2. 2. Industria Estratégica del Ecuador	35
CUADRO 2. 3. Tasas De Interés	39
CUADRO 2. 4. Clientes	46
CUADRO 2. 5. El Perfil De Los Clientes	48
	xiv

CUADRO 2. 6. Competencia	49
CUADRO 2. 7. Proveedores Variables	50
CUADRO 3. 1. Componentes de la Visión	77
CUADRO 3. 2. Visión	77
CUADRO 3. 3. Componentes de la Misión	78
CUADRO 3. 4. Misión	78
CUADRO 3. 5. Foda Seleccionado de la Cooperativa	84
CUADRO 3. 6. Ponderación de Oportunidades Actuales	85
CUADRO 3. 7. Ponderación de las Amenazas Actuales	86
CUADRO 3. 8. Ponderación de Fortalezas Actuales	86
CUADRO 3. 9. Ponderación de Debilidades Actuales	87
CUADRO 3. 10. Factores Externos Ponderación de Oportunidades Proyección a 1 Año	87
CUADRO 3. 11. Ponderación de las Amenazas Proyección 1 Año	88
CUADRO 3. 12. Factores Internos Ponderación de Fortalezas Proyección A 1 Año	88
CUADRO 3. 13. Ponderación de las Debilidades Proyección A 1 Año	89
CUADRO 3. 14. Factores Externos Ponderación de Oportunidades Proyección A 5 Años	89
CUADRO 3. 15. Factores Externos Ponderación de Oportunidades Proyección A 5 Años	90
CUADRO 3. 16. Factores Internos Ponderación de Fortalezas Proyección A 5 Años	90
CUADRO 3. 17. Ponderación de las Debilidades Proyección A 5 Años	91
CUADRO 3. 18. Formulación y Priorización de Estrategias	94
CUADRO 3. 19. Factores Claves O Críticos de Éxito	99
CUADRO 3. 20. Diseño de las Estrategias de la Cooperativa	100
CUADRO 3. 21. Matriz de Correlación	104
CUADRO 3. 22. Propuesta del Tablero de Mando, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda	110

INDICE DE TABLAS

TABLA 2. 1. La Inflación Promedio Anual	37
TABLA 2. 2. PIB PER Cápita	38
TABLA 2. 3. Producto Interno Bruto	40
TABLA 2. 4. Población Económicamente Activa (PEA)	41
TABLA 2. 5. Población De Cotopaxi	44
TABLA 2. 6. Mortalidad Anual de la Provincia De Cotopaxi	44
TABLA 2. 7. Natalidad Anual de la Provincia De Cotopaxi	44
TABLA 2. 8. Tasa Anual de Migración	44
TABLA 2. 9. Proveedores Fijos	50
TABLA 3. 1. Matriz de Confrontación	83
TABLA 3. 2. Resultados del Análisis Foda	91



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”

Autores:

Sandra Catalina Díaz Brito
Marcela Guanoluisa Rojas

RESUMEN

La tesis que se presenta para nuestra titulación propone el Diseño del Balanced Scorecard o (Cuadro de Mando Integral), para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corcotopaxi Ltda. El cual es considerado como una herramienta de control que sirve para alcanzar el mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la organización y reformar la gestión institucional, integrando medidas de seguimiento y control a través de cuatro perspectivas básicas como son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esta metodología traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores para alcanzar la visión institucional.

En el primer capítulo contiene las bases teóricas relacionadas con cada una de las categorías fundamentales iniciando la gestión administrativa, la planificación estratégica, la cadena de valor y los elementos que contiene el Balanced Scorecard. En el capítulo dos se realiza un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, a través de la observación directa, la entrevista semi estructurada y el análisis respectivo de los ambientes de la organización: Macro ambiente y Microambiente, y de esta manera determinar el FODA de la Cooperativa. En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta, en la cual se define los factores críticos de éxito (FCE) que influyen en la organización, se plantea los objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Posteriormente se formula las estrategias, con las cuales se diseña el mapa estratégico, además se construyen indicadores los cuales ayudan a monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados por la Cooperativa. Finalmente se realiza la propuesta de un tablero de control que complementa en el proceso del Balanced Scorecard.



TECHNICAL UNIVERSITY COTOPAXI
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES AND
HUMANITIES
Latacunga – Ecuador

TOPIC: “DESIGN OF A BALANCED SCORECARD FOR THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE COORCOTOPAXI, LTDA, LOCATED IN COTOPAXI PROVINCE, LATACUNGA CANTON, FOR THE PERIOD FROM 1 JANUARY TO 31 DECEMBER 2013”

Authors:

Sandra Catalina Díaz Brito
Marcela Guanoluisa Rojas

ABSTRACT

The presented final thesis proposes a Balanced Scorecard Design for the Savings and Credit Cooperative Coorcotopaxi, Ltda. as a control tool for the accomplishment of permanent improvements in each organizational unit and a reform of the institutional management through integrated audit and controlling from four perspectives: finance, customer relations, internal business processes, and learning and growth. Thus, this method translates the general strategy into a coherent set of indicators that enables the materialization of the cooperative's institutional mission statement.

The first chapter contains the theoretical base related with basic categories, starting with administrative management, strategic planning, the value chain elements of the balanced scorecard. In the second chapter, we conduct a diagnosis of the current situation in the cooperative through direct observation, semi-structured interviews and the environment organization analysis: external macro- and microenvironment, to determine the SWOT of the cooperative. In the third chapter, our proposal presents the critical success factors (CSF) that influence the organization and it proposes the goals and objectives according to the four perspectives of the balanced scorecard. Then, we develop the strategies and the corresponding strategic map, which one contains our proposal. We also construct indicators to enable the monitoring of the accomplishment of the proposed objectives by the Savings and Credit Cooperative Coorcotopaxi. Finally, we propose a control board to complement the balanced scorecard process.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas

DIAZ BRITO SANDRA CATALINA Y GUANOLUISA ROJAS MARCELA de la Carrera de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, cuyo título versa TEMA: **“DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, 29 julio del 2014

Atentamente,

LIC. Pacheco Pruna Marcelo

C.C. 0502617350

DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que ha despertado un gran interés entre directivos y empresarios, es por ello que se ha diseñado esta herramienta que sirve para alcanzar el mejoramiento en cada una de las áreas de la organización y reformar la gestión institucional, integrando medidas de seguimiento y control a través de las cuatro perspectivas básicas, que facilitara la comunicación y el entendimiento de las estrategias, utilizando un conjunto coherente de indicadores y así alcanzar la visión institucional, además el BSC complementa el proceso de planificación estratégica pues faculta la integración de la estrategia a hacerla realidad.

En el primer capítulo contiene las bases teóricas relacionadas con cada una de las categorías fundamentales iniciando con la gestión administrativa, la planificación estratégica, la cadena de valor y el balanced scorecard.

En el capítulo dos se realiza un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, a través de la observación directa, la entrevista semi estructurada y el análisis respectivo de los ambientes de la organización: macro ambiente y microambiente.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta, en la cual se inicia redefiniendo la misión y visión institucional, se utiliza la matriz de confrontación para determinar el FODA seleccionado, se plantea las estrategias, los objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, se define los factores críticos de éxito (FCE) que influyen en la organización, se formula las estrategias, con las cuales se diseña el mapa estratégico, además se construyen indicadores los cuales ayudan a monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados, finalmente se diseña el tablero de control que complementa en el proceso del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la investigación realizada por el autor CISNEROS, Manuel en el año 2009, con el tema denominado “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD) PARA LA CONSTRUCTORA RANELU CÍA, que reposa en la biblioteca de la Escuela Politécnica Nacional, concluye:

El Cuadro de Mando Integral, constituye una excelente herramienta administrativa, que brinda una adecuada planificación y medición del desempeño, que permite a cualquier Empresa, el cumplimiento de sus objetivos

El Balanced Scorecard proporciona un método comprensible para medir el efecto que la estrategia ha obtenido sobre la Constructora, ofreciendo una manera efectiva de evaluar el impacto del proceso de mejoramiento continuo

En la tesis de grado del autor LARREA, Juan desarrollada en el año 2008 con el tema “PLAN ESTRATÉGICO CON BALANCED SCORECARD PARA EL HOSPITAL DEL IEES DE LATACUNGA” que reposa en la biblioteca de la universidad Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga, concluye:

El diseño de un Plan Estratégico con Balanced Scorecard para el Hospital del IESS de Latacunga, permitirá formalizar las acciones y objetivos que persigue este organismo en un horizonte de largo plazo; comprenderá el análisis situacional de los factores internos y externos que tienen influencia en el desarrollo de las actividades de la institución para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se encuentra sometidas, de manera que se puedan seleccionar estrategias y programas de acción óptimos.

En la investigación realizada por la autora CORAL, Alejandra, en el año 2012, con el tema denominado “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD, PARA LA UNIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL NORTE UCAN DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, que reposa en la biblioteca de la Universidad Central del Ecuador, concluye:

El Balanced Scorecard será una herramienta administrativa de la gerencia con la perspectiva de alcanzar los objetivos y metas de la UCAN. El Balanced Scorecard será concebida como una herramienta que ayude a traducir la estrategia en objetivos operativos desde el corto hasta el largo plazo a través de indicadores de actuación, que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégico, asignación de recursos y la valoración del desempeño. Las perspectivas del Balanced Scorecard son las siguientes: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Control Interno, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Organizacional.

La UCAN dispondrá de un mapa estratégico que será la representación visual entre las perspectivas del plan estratégico, de manera uniforme y coherente en el que se describe las estrategias de modo que se podrá establecer y gestionar

objetivos e indicadores que proporciona el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

- Analizar la fundamentación teórica relacionada al tema de investigación mediante la revisión en fuentes bibliográficas para profundizar el conocimiento.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Indagar información en libros, archivos, páginas web y otros medios, sobre las categorías fundamentales.
- Revisar los conceptos básicos de la gestión administrativa, planificación estratégica, cadena de valor y balanced scorecard.
- Sintetizar la información obtenida de manera compresiva para poder aplicarla durante el desarrollo del tema de tesis previamente establecida.

1.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRÁFICO 1. 1
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Autoras

1.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.4.1. Gestión

CASTELLANO J & MARTINEZ A, 2007 “Gestión es aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas, de ahí su sinónimo se refiere a guiar, encaminar hacia determinado lugar” **Pag.7.**

HEREDIA, 1985.Gestión es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad”

Las investigadoras consideran que la gestión es un conjunto de actividades que se realiza en forma ordenada, es decir con eficiencia y eficacia mediante la

aplicación concreta de estrategias, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y así tener una buena organización y un adecuado control de las empresas.

1.4.1.1 Gestión Administrativa

CHIAVENATO Idalberto, 2002. “Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la institución y el empleo de todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” **Pág.3.**

TERRY, George 2002 “Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”

Las investigadoras definen que la gestión administrativa comprende el conjunto de procesos o herramientas mediante las cuales los ejecutivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar que representan el pilar fundamental para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

1.4.1.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa es uno de los factores más importantes en todas las empresas tiene como finalidad controlar los diferentes procesos de la empresa, para así alcanzar los objetivos propuestos a través de cuatro funciones básicas:

CUADRO 1. 1
FASES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
Planificar implica que los gerentes piensan con anticipación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.	Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización
EJECUCIÓN	CONTROL
Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.	Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Fuente: PIEDRAHITA CIFUENTES, Leidy Andrea: disponible en <http://www.slideshare.net/leidygestion27/gestion-administrativa-8192542>

Elaborado por: Las Autoras

1.4.1.2. La Empresa

ZAPATA SANCHEZ Pedro, 2004. “Empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, a los estados y a la sociedad”
Pág. 15.

BOLAÑOS Cesar & ALVAREZ Jorge, 1995.“La empresa es la organización que se constituye con arreglo a las leyes bien sea mercantil, laboral o tributaria, con el propósito de desarrollar actividades económicas como: producción, transformación, comercialización, administración de bienes y prestación de servicios.” **Pág.16.**

VENTURA Belen & DELGADO Susana, 2010. “La empresa se entiende como una unidad que organiza, coordina y controla los medios materiales, el trabajo y las técnicas, con el objeto de producir bienes o servicios, y/o comercializarlos.”
Pág. 5.

Las investigadoras consideran la empresa es un lugar que se encuentra organizada por personas naturales, en donde se utilizan recursos para producir bienes o prestan sus servicios, mediante lo cual obtendrán beneficios económicos y generan plazas de trabajo que benefician a todos, además contribuyen al estado con el pago de los impuestos.

1.4.1.2.1. Fines de la Empresa

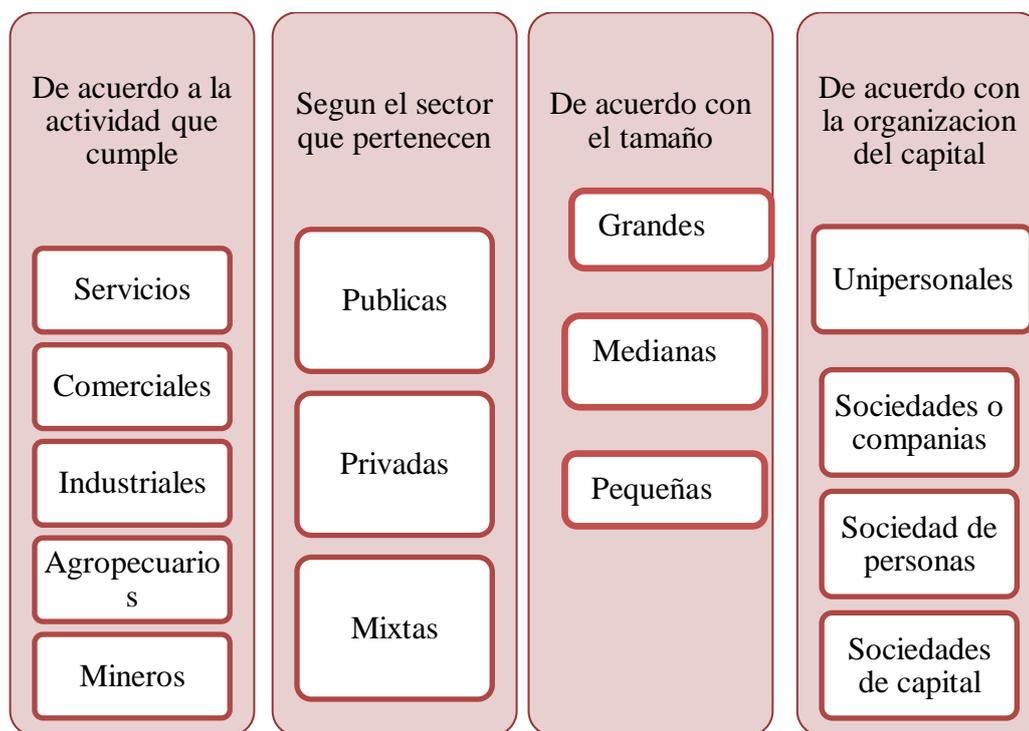
La empresa busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad.

- Conseguir el máximo beneficio
- Entregar bienes o servicios
- Generar puestos de trabajo
- Obtener rentabilidad
- Asegura la supervivencia y continuidad a la actividad empresarial

1.4.1.2.2. Clasificación de la Empresa.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos diferentes, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

GRÁFICO 1. 2
CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente:(NARANJO Marcelo & NARANJO Joselito, 2003)

Elaborado por: Las Autoras

1.4.2. Planificación Estratégica

SAINZ DE VICUÑA José Maria, 2012. “Es un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permita a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.” **Pág. 39.**

ROCHE PARIS Fernando, 2005. La planificación Estratégica es “El proceso por el que una organización, una vez analizando el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte citados objetivos

estratégicos y programas a los posibles cambios, externos e internos que afecta a la organización.” **Pág. 23.**

ÁLVAREZ TORRES Martín, 2005.“Es el proceso mental que se realiza generalmente año con año el equipo directivo para Diseñar e Implantar el Plan Estratégico que le permita enfrentar con éxito el cambio organizacional para así alcanzar el crecimiento y desarrollo de la organización” **Pág. 28.**

Las investigadoras consideran que la planificación estratégica, es una herramienta que permite a la empresa afrontar el panorama empresarial en el que se desenvuelve apoyar la toma de decisiones de las organizaciones sea a corto y largo plazo, a través de una adecuada alineación de los recursos, buscando el mejoramiento continuo y así cumplir con los objetivos propuestos por la empresa con la mayor eficiencia y eficacia, para poder ofrecer a nuestros clientes mayor calidad en los bienes y servicios que se proveen.

1.4.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica

Es importante ya que ayuda a la alta gerencia a fijar metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través del análisis situacional de la empresa para implementar nuevas estrategias, las cuales permitirán la medición y evaluación del entorno interno y externo, mejorado en el rendimiento y así alcanzar una mejor posición en el mercado.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de la anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en supuestos sino en métodos y estrategias, para poder alcanzar los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados, además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las

fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno en el cual se desempeña.

1. 4.2.2 Características de la Planificación Estratégica

Sus principales características son:

- Está proyectada a varios años
- Ampara a la empresa como una totalidad
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor.
- Formal
- Flexible
- Realista
- Continua
- Aceptada

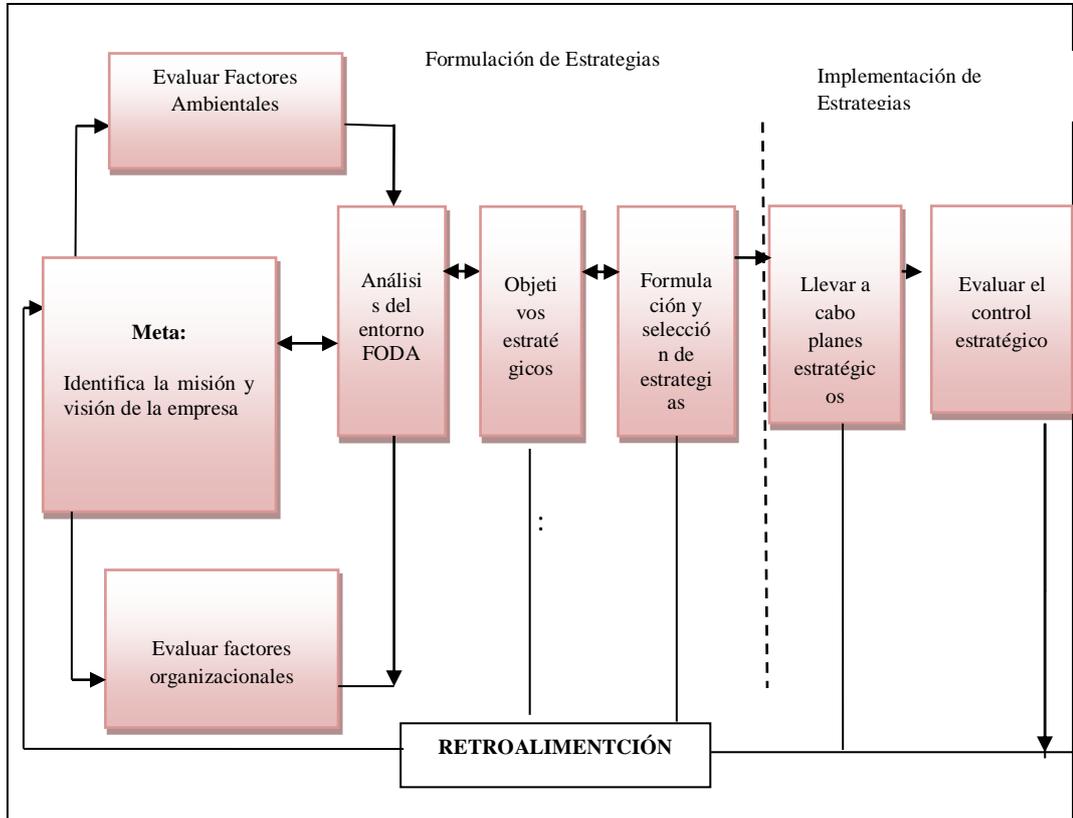
1.4.2.3. Valores Estratégicos

Los valores estratégicos representan la certeza o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores son fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial

1.4.2.4. Etapas de la Planificación Estratégica

GRÁFICO 1.3

Etapas de la Planificación Estratégica



Fuente: RAMOS DEL BOSQUE, Víctor M., "Importancia de la Planificación de la Empresa",{en línea} <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/importancia-de-la-planificacin-en-las-empresas>, 15 de noviembre 2013, 16;56
Elaborado por: Las Autoras

1.4.2.4.1. Misión

Descripción concisa y clara de la razón de ser de la Entidad, es decir es el propósito fundamental de la entidad

1.4.2.4.2. Visión

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público en la organización.

1.4.2.4.3. Macro Ambiente

Estos factores son externos y por ende no son controlados por las empresas dentro de ellos se puede encontrar factores positivos o negativos.

- **Factor Político:** Es la acción de gobernar o dirigir a un país en beneficio de la sociedad, es el rol importante para el crecimiento y progreso de la nación mediante la aplicación de políticas puestas por el gobierno.
- **Factor Legal:** Es la aplicación de reglamentos y estatutos que son permitidos para el correcto funcionamiento y vigilancia de las entidades en el país, mediante la aplicación de la normativa interno y externa que regula las actividades de las entidades.
- **Factor Económico:** Se evalúa varios indicadores macroeconómicos para la determinación de la economía del país, entre estos se encuentra la inflación anual, el salario básico, las tasas de intereses activas como pasivas, producto interno bruto, la población económicamente activas entre otros.
- **Factor Socio Cultural:** Comprende las relaciones humanas, sociales y de comunicación entre las personas de un grupo social; intereses y funciones específicas.
- **Factor Tecnológico:** Comprende todos los avances o descubrimiento que han revolucionado el mercado y que favorece a cualquier organización.
- **Factor Demográfico:** Representa las tendencias en el incremento de la población que se ha tenido en estos últimos años.

1.4.2.4.4. Micro Ambiente

Estos factores son controlados por las empresas y es importante porque se puede determinar las fortalezas y debilidades, las cuales nos van ayudar en la toma de decisiones, para así alcanzar las metas propuestas, además aquí podemos

encontrar cada uno de los procesos que maneja la cooperativa, para objeto de estudio se utilizará la cadena de valor.

- **Clientes:** Los clientes representan la parte primordial de una empresa, es por ello que resulta indispensable dar una respuesta eficiente a sus demandas para satisfacer las necesidades.
- **Competencia:** La competencia es una variable no controlable en una sociedad libre, la competencia es imposible regular por lo que la administración de la empresa debe estar alerta a las actividades de la competencia.
- **Proveedores:** Son aquellas empresas o personas que realizan actividades de comercio, para el abastecimiento de materiales, maquinas, insumos y servicios, a fin que una institución funcione al 100 por ciento.

1.4.2.4.5. FODA

Consiste en un análisis de la situación actual de la institución permitiendo obtener un diagnóstico oportuno para la toma de decisiones.

Los elementos son:

- **Fortaleza:** Son todos aquellos elementos positivos que diferencian de la competencia, con los cuales se alcanza el éxito de la empresa a través del cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Debilidades:** Son los problemas presentes que una vez identificados se debe desarrollar una adecuada estrategia, para mejorarla o eliminarse.
- **Oportunidades:** Es la posibilidad que tiene la empresa de alcanzar una mejor posición que permita obtener mejores resultados que sus competidores.
- **Amenazas:** Todas las situaciones de cambio no siempre son favorables para la empresa, esta debe prepararse para reaccionar ante situaciones desfavorables que se le presentaran en forma de amenazas.

1.4.2.4.6. Objetivos Estratégicos

Logros que espera la entidad para cumplir con su visión clara, realista, desafiante y congruente entre sí.

1.4.2.4.7. Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas son planes generales para poder alcanzar o definir los objetivos de las empresas para aprovechar las oportunidades que se presenten dentro del entorno y obtener mayor utilidad.

- **Formulación de las Estrategias:** Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
- **Implantación de Estrategias:** Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
- **Evaluación de Estrategias:** Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; medir el desempeño y tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.
- **Retroalimentación:** La retroalimentación es un conjunto de proceso que emiten las señales para que recepten las entradas y se redirijan a las salidas, determinando si la información ingresada fue correcta se logre obtener un buen resultado.

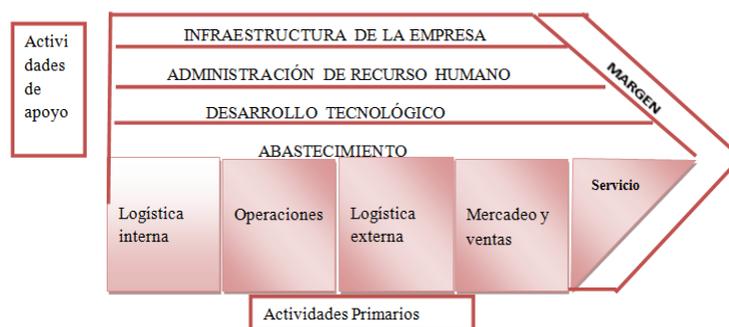
1.4.3. Cadena de Valor

SANCHEZ GOMEZ Gema, 2008“La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto.” **Pág. 34.**

KOTLER Philip, 2002 “Es un conjunto de herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes, en la cual se identifica nueve actividades con importancia estratégica que crea valor y costo en el producto o servicio que se ofrece.” **Pág. 24**

Las investigadoras consideran que la cadena de valor es una herramienta clave para la planificación estratégica; mediante la cual se realiza un estudio de la situación actual a través de la investigación. Para poder alcanzar el desarrollo del producto o servicio implementando nuevas estrategias que generen mayor valor.

GRÁFICO 1. 4
CADENA DE VALOR



FUENTE: GALLARDOHERNANDEZ, Ramón; Administración Estratégica, Primera Edición, Buenos Aire, 2012; Pág. 103.
ELABORADORPOR: Las Autoras

1.4.3.1. Elementos de la Cadena de Valor

En la cadena de valor encontramos tres elementos básicos que ayudan a mantener una ventaja competitiva los cuales son los siguientes:

1.4.3.1.1. Actividades Primarias.

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto o servicio, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de posventa.

Componentes de las actividades primarias:

- **Logística Interna:** Son actividades que realizan las instituciones y están diseñadas para recibir almacenar y posteriormente distribuir cada uno de los insumos que se use para un producto o servicio.
- **Operaciones:** Este componente constituye el eje primordial en una empresa pues depende de la actividad a que se dedique puede ayudar en la transformación de la materia prima, en negociaciones o incremento de sucursales entre otros para así incrementar la rentabilidad.
- **Logística Externa:** Son actividades necesarias que están asociadas al almacenamiento y distribución del producto o servicio para así asegurar la entrega oportuna y mejorar la atención al cliente.
- **Marketing y Venta:** Es una serie de actividades que se realiza para dar a conocer el producto o servicio a través de varios medios como la televisión, radio, prensa escrita, volantes y otros, así poder incrementar las ventas y la satisfacción de los clientes.
- **Servicio:** Es un conjunto de actividades que dan valor a un producto o servicio para poder aumentar el número de nuestros clientes y por ende la probabilidad que se repita la compra.

1.4.3.1.2. Actividades de Apoyo

Son actividades que dan soporte o agregan valor a las actividades primarias y se apoyan entre sí a medida que avanza el producto o servicio en una organización.

- **Aprovisionamiento:** Este componente tiene la función de abastecerse de cada uno de los materiales que requiere la empresa para el producto o

servicio que ofrece, dentro de ellos están las materias primas, los suministros, los equipos de oficina y la maquinaria en general cada uno de los procesos de compra que se aplica en las empresas han ayudado a maximizar la eficiencia y a disminuir los costes, para incrementar la productividad

- **Desarrollo Tecnológico:** Es el conjunto de técnicas empleadas en las empresas o en la vida cotidiana, a través de los diferentes procesos incorporados en los equipos para poder diseñar o crear bienes y servicios, y así poder minimizar tiempos e incrementar la productividad dentro de las organizaciones
- **Gestión del Recurso Humano:** Este componente constituye una de las bases esenciales para poder generar ventaja competitiva en las empresas u organizaciones y se encarga de elegir, contratar, formar, emplear y retener al personal para así alcanzar un alto nivel de desempeño y por ende las metas propuestas en cada uno de las áreas de una organización.
- **Infraestructura Organizacional:** Este componente respalda a todas las actividades de la cadena valor, es decir, aquí se diseña y se procesa toda la información de una empresa, a través de dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, las gestión de calidad y los sistemas de información para poder alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia.

1.4.3.1.3. El Margen

Son los resultados encontrados después de cada uno de los procesos que se aplican en la cadena de valor es decir es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

1.4.3.2. Gestión por Proceso en Función de la Cadena de Valor

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ Mario, 2003. La gestión por procesos “Consiste en encontrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realizan la empresa, en vez de en las tareas o actividades”. **Pág. 37.**

1.4.3.2.1. Importancia de la Gestión por Procesos

La gestión por proceso dentro de la cadena de valor es importante porque contempla un esquema de referencia para la administración y busca la organización y la coordinación de los factores estructurales, para poder optimizar el funcionamiento del sistema en cada uno de los procesos y así alcanzar los objetivos estratégicos en un mediano o largo plazo.

1.4.3.2.2. Objetivos de la Gestión por Procesos

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador

Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario

1. 4.3.2.3. Tipos de Procesos

- **Procesos de Gestión:** Son los procesos estratégicos de la organización. También son denominados procesos de liderazgo. Establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización. Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.

- **Procesos Operativos:** Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo. Son la razón de ser de la organización, sin los cuales no tendría sentido. Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.
- **Procesos de Apoyo:** Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos. Aquí tenemos de procesos de apoyo, gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores, gestión de compras, la política de formación, la gestión de personal.

1.4.3.2.4. Características de los Procesos

Las características son cualidades que se va alcanzar en un tiempo determinado.

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costes.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio

1.4.3.2.5. Herramientas para la Elaboración de Procesos

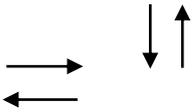
➤ ***El Flujoograma***

Es la representación gráfica de cómo se realiza cada uno de los procesos, que mantiene una determinada organización en forma de figuras para evitar el exceso de apuntes, explicando la acción que realiza determinado departamento. Es una buena herramienta para conocer los procesos de una entidad.

➤ **Simbología**

CUADRO 1. 2
SIMBOLOGÍA

 <p>Inicio /</p>	<p>El comienzo o la terminación del procesos</p>
 <p>Proceso</p>	<p>Actividades coordinadas a seguir</p>
 <p>Entrada</p>	<p>Representa la entrada o salida</p>
 <p>Decisión</p>	<p>Pasa a la siguiente etapa o se corrige el proceso</p>
	<p>Relación entre partes del proceso</p>
	<p>Representa almacenamiento de datos</p>
	<p>Base de datos o disco magnético</p>
	<p>El conector de páginas da a conocer que continúa el proceso en la siguiente hoja.</p>
	<p>Documentos</p>
	<p>Existen bastantes documentos</p>

	<p>Líneas conectadas representa hacia dónde va el proceso</p>
	<p>Insumos</p>
	<p>Servicio</p>
	<p>Intermedio</p>

Fuente: La Investigación

Realizado por: Las Autoras

1.4.4. Balanced Scorecard

KAPLAN Robert & NORTON David, 2009. “Es una herramienta de control orientada a desarrollar indicadores que permitan cumplir los objetivos de las empresas, además de apoyar el control estratégico, clarifica y traduce la visión y las estrategias de las empresas en un conjunto de metas e índices, comunicándoles a los otros extractos de la organización.” **Pág.18.**

AMO BARAYBAR Francisco, 2010. Manifiesta que El Cuadro de Mando Integral “Como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentre estratégicamente alineados.” **Pág. 10.**

Las investigadoras consideran que el balanced scorecard es una herramienta, que ayuda a la entidad a mejorar la gestión administrativa y financiera, para traducir,

formular e implantar la visión y la estrategia de la organización en objetivos operativos y medibles, a través de las siguientes perspectivas:

1.4.4.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

1.4.4.1.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva es la que maximiza el valor de los accionistas, cumpliendo las expectativas en cuanto al negocio. Se encarga de incrementar la rentabilidad, crecimiento a largo plazo, estabilidad, altos índices de ganancias.

1.4.4.1.2. Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se determinan las estrategias necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes en la que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Básicamente traduce la estrategia y visión de la organización en objetivos específicos sobre los clientes, mediante la cual se debe comunicar a toda la organización.

1.4.4.1.3. Perspectivas de los Procesos Internos

En esta perspectiva se identifica los procesos más críticos al momento de alcanzar la realización de la perspectiva financiera y la perspectiva clientes, siendo que estas van una con la otra, la parte delicada es satisfacer al cliente. El servicio que se presta se pretende dar un valor agregado a lo ofertado.

Es importante indicar que la clave de incrementar valor agregado al producto o servicio, es la calidad que se pretende ofrecer y en un tiempo adecuado. La obtención de todos estos objetivos es un trabajo meticuloso en la cual los

miembros del directorio deberán determinar lineamientos de costo vs beneficio y rentabilidad vs satisfacción.

1.4.4.1.4. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el eje fundamental donde se deben apoyar las otras tres perspectivas, se ponen en marcha la ejecución de las mismas ya que representa inversión para el futuro y reflejan su capacidad de adaptarse a nuevas situaciones hacia el cambio y mejorar.

1.4.4.2. Indicadores

GALLARDO HERNÁNDEZ Jose Ramón, 2012. “Los indicadores son elementos claves informativos de control sobre cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación de su desempeño. **Pág. 300**

1.4.4.2. 1. Clases de Indicadores.

➤ Indicadores de Desempeño

GALLARDO HERNÁNDEZ José Ramón, 2012 “Son aquellos que conducen cambios en la organización. A esta clase de indicadores se les llama indicadores líderes puesto que empujan a resultados finales dentro de la organización. Un lugar típico para estos indicadores son las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. **Pág. 302**

➤ *Indicadores de Resultados*

GALLARDO HERNÁNDEZ José Ramón, 2012 “Por otro lado están los indicadores que miran el pasado, son los de tipo histórico y se conocen como indicadores de resultados que nos demuestra un resultado final. Esta clase de indicadores dominan la mayoría de los sistemas de medición. Cerca del 70% de todos los indicadores tienden a caer en esta categoría. Los ejemplos incluyen en la mayoría del tipo financiero, retorno de la inversión, crecimiento en ventas, el valor económico agregado, etc. Y muchos de la perspectiva clientes, rentabilidad de la producción, retención del cliente, índice de productividad de los empleados.”
Pág. 303.

CUADRO 1. 3
CUADRO DE INDICADORES

Perspectiva	Indicador
Financiera	Rendimiento sobre la inversión / valor añadido económico Rentabilidad Mix de ingresos / crecimiento Coste de reducción de la calidad
Clientes	Cuota de mercado Adquisición de clientes Retención de clientes Rentabilidad de clientes Satisfacción de clientes
Procesos internos	Calidad Tiempo de respuesta Coste e introducción de nuevos productos
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de los empleados Retención de los empleados Productividad de los empleados

Fuente: KAPLAN Robert & NORTON David, 2009

Realizado por: Las Autoras

1.4.4.3. Factores Críticos de Éxito

FRANCES Antonio, 2006. “Los factores críticos de éxito constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria.” **Pág. 168.**

1.4.4.3.1 Características de los Factores Críticos de Éxito

Las características son aspectos importantes que se deben tener en cuenta los siguientes:

- Se define en términos de habilidades y recursos.
- Está probado que son factores determinados claves de éxito para los líderes de la industria.
- Están definidos por niveles de mercado, sin que sean particulares de una organización.
- La base para competir entre rivales
- Cambian con el tiempo, por lo que son dinámicos y no estáticos
- Normalmente requieren inversiones significativas y tiempo para su desarrollo
- Su valor se extrae en combinación con otros factores.

1.4.4.3.2. Identificación de los Factores Críticos de Éxito

Ninguna organización realiza todo de manera eficiente es por ello necesario la implementación de estrategias, para determinar los factores críticos de éxitos existen tres preguntas:

¿Qué tareas debe realizar particularmente bien una entidad para que la estrategia tenga éxito?

¿Qué elementos tienen mayor posibilidad de falla y cuáles requieren un compromiso adicional en el manejo de recursos económicos, tecnológicos y humanos?

¿Qué actividades ayudaran a lograr una ventaja competitiva?

Una vez que la gerencia o el personal clave de la empresa ha identificado los factores críticos de éxito (FCE) se procede a trabajar en función de ello, para mejorar, examinar y controlar cada uno de los procesos que se manejan dentro de la empresa, así poder medir el rendimiento, la calidad y la competitividad de los mismos

1.4.4.4. Mapas Estratégicos

GALLARDO HERNÁNDEZ José Ramón, 2012. “ Los mapas estratégicos permiten encontrar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos derivados de la planeación estratégica, para identificar aquellos objetivos derivados que son críticos para el éxito de la organización.” **Pág. 49.**

1.4.4.4.1. Elementos del Mapa Estratégico

Son herramientas para realizarlos mapas estratégicos

Perspectiva: Son puntos claves para la formulación de estrategias en las que se determinan acciones para que la empresa sobresalga.

La perspectiva financiera muestra los resultados alcanzados en un determinado tiempo, el incremento de la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, etc. Luego tenemos la perspectiva de clientes que se encarga de satisfacer las necesidades de los clientes siendo ellos la razón de ser de la empresa.

Después viene la perspectiva de procesos internos es la que identifica aquellos procesos claves que nos permitan ser mejores, para brindar excelentes servicios al cliente. Posteriormente se encuentre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que comprende al recurso humano, recurso tecnológico, con habilidades necesarias que contribuyan a lograr la estrategia de la empresa.

Objetivos Estratégicos: Son objetivos importantes que representan el cambio a una situación mejor impulsan a lograr el éxito de la estrategia. Estos objetivos son seguidos por indicadores financieros y de desempeño.

Las Relaciones Causa- Efecto: El mapa estratégico permite las relaciones causa – efecto con los componentes de la estrategia de una empresa.

1.4.4.5. Tablero de Comando

Son un conjunto de indicadores que sirve para monitorear el alcance de las metas, permite obtener un amplio conocimiento de la situación de la entidad. A continuación se presenta los componentes del tablero de comando.

Estrategia: GALLARDO HERNÁNDEZ José Ramón, 2012. “Las estrategias son las actividades que se requiere realizar para alcanzar las metas y objetivos. Dichas actividades depende en gran medida de los recursos con que se cuente y tiene que estar acorde con la realidad de la organización.” **Pág. 49.**

Indicadores: Los indicadores son herramientas indispensables que sirven para medir analizar cada uno de los resultados encontrados y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.

Metas: Se manejan alertas que se observan en colores como las luces de un semáforo, si supero la estrategia verde es decir que la entidad está marchado de

acuerdo a los objetivos planteados por lo tanto estamos bien, la alerta amarilla significa que no cumple con la meta de la estrategia provocando bajos rendimientos y es necesario hacer correcciones, en la alerta roja las mediciones indican que no se está cumpliendo la meta

Iniciativas Estratégicas: GALLARDO HERNANDEZ José Ramón, 2012“El paso final en el diseño del Balanced Scorecard es cerrar el ciclo creando iniciativas o programas específicos para hacer que todo suceda. Esta es probablemente la parte más agradable de todo el proceso: ¿cómo hacemos para lograr todos los objetivos?, ¿qué iniciativas se tiene que ejecutar para que realmente sea exitoso el Balanced Scorecard.” **Pág. 362**

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivos General

- Analizar la situación actual de la cooperativa, a través de la aplicación de instrumentos de investigación que faciliten la recopilación de información necesaria para aplicar estrategias que mejoren la gestión administrativa y financiera.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar el diseño de la investigación a utilizar
- Realizar un diagnóstico situacional actual de los factores macro y microambiente utilizando la cadena de valor como una herramienta.
- Realizar el análisis e interpretación de la información obtenida

2.2. Diseño de la Investigación

En el presente trabajo se utilizó la investigación cualitativa, que permitió a las investigadoras analizar la información proporcionada por la institución, la cual se obtuvo por medio de la entrevista semi estructurada, que se realizó a los directivos

y empleados de la misma, además para investigación de campo se utilizó la técnica de la observación directa en el lugar de los hechos.

2.2.1. Tipos de Investigación

2.2.1.1. Investigación de Campo

En este tipo de investigación se encarga del estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se produce los acontecimientos. En esta modalidad las investigadoras toman contacto directo con la realidad de la institución para obtener la información haciendo participe a todos los integrante de la cooperativa y así poder plantear posibles soluciones.

2.2.1.2. Investigación Bibliográfica Documental

Para realizar el presente trabajo se utilizó la investigación bibliográfica la cual nos sirve como guía introductoria a todos los tipos de investigación, para tener acceso a cualquier documento escrito, audiovisual que proporcione información para elaborar y sustentar la investigación del tema planteado.

2.2.2. Técnicas de Investigación

2.2.2.1. Observación Directa

Este método permitió obtener información directa e inmediata sobre la manera cómo se gestiona y organiza las actividades que se realiza en la cooperativa.

2.2.2.2. Entrevista Semi Estructurada

Esta técnica permitió el encuentro con el Gerente de la entidad, el administrador, jefes operativos y las investigadoras , tratar asuntos determinados con relación a la entidad y por ende recopilar información que sirvió para el desarrollo de la investigación.

2.2.3. Métodos

2.2.3.1. Método Inductivo

Es aquel que parte de casos particulares y se eleva a conocimientos generales, este método se utilizó para tener un conocimiento global de cada uno de los procesos que se mantiene en la institución.

2.2.3.2. Método Analítico

Se utilizó para analizar la documentación otorgada por la institución, el mismo que ayudo a efectuar el Diseño del Balanced Scorecard, este método se maneja con el fin de conocer la planificación estratégica y la parte contable que se aplica en el segundo y tercer capítulo de la investigación.

2.3. Breve Caracterización de la Institución

2.3.1. Reseña Historia

La Cooperativa Coorcotopaxi Ltda., nace mediante un proceso organizativo, social económico, impulsada por un grupo de jóvenes de la Provincia de

Tungurahua y Cotopaxi con el propósito de generar un proyecto cooperativo, basados en la Economía Popular y Solidaria para mejorar la calidad de vida de la colectividad

Es así que se constituye Legalmente bajo la aprobación del Ministerio de Inclusión Económico y Social (MIES), mediante Acuerdo Ministerial n° 010-08. El 7 de Abril del 2008 inicia sus actividades con la apertura de la oficina Matriz en la provincia de Cotopaxi, cantón de Latacunga, posteriormente la Cooperativa se expande con sucursales en Salcedo, la Maná y en Quito.

2.3.2. Servicios que Ofrece la Institución

La Cooperativa Coorcotopaxi Ltda., es una institución que otorga créditos y brinda servicios financieros, que fundamenta sus relaciones con sus socios y clientes los siguientes servicios son:

- Ahorro a la vista
- Plan Ahorro
- Crédito
- Depósitos a plazo fijo
- Súper Ahorro
- Pago de servicios básicos
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Venta del SOAT

2.3.3. Misión

Promover el desarrollo integral de los Sectores Económicos Populares y Solidarios a través de la prestación de servicios financieros eficientes, transparentes y oportunos, con responsabilidad social, que permitan el crecimiento productivo-económico sustentable de la comunidad.

2.3.4. Visión

Ser una Institución competitiva que cuente con servicios financieros solidarios de calidad, reconocida como entidad líder, sólida y confiable, impulsora de procesos productivos-económicos con equidad de sus asociados.

2.3.5. Objetivo General

Impulsar a la práctica de la cultura de Ahorro a nuestros socios y clientes en pos de construir una comunidad cooperativista.

2.3.6. Valores Corporativos

- **Lealtad:** Compromiso con la institución y sus integrantes.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento con oportunidad y seriedad.
- **Honestidad:** Transparencia en el manejo de los recursos de la organización.
- **Solidaridad:** Ayuda mutua y apoyo.
- **Responsabilidad Social:** Orientar para la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras

2.4. Análisis del Macro Ambiente

El estudio de los factores macro ambientales se realiza para determinar los eventos más importantes en la actividad de un país, se parte de la interpretación de datos económicos, político-legal, socio cultural, tecnológico y demográfico, se basa en datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo y otras instituciones del sector público. Además se hará referencia del comportamiento que ha tenido el país en los últimos años.

2.4.1. Factor Político y Legal

Durante el año 1999, Ecuador enfrentó la crisis del Sistema Financiero Nacional en donde se devaluó la moneda ecuatoriana que en ese entonces era el sucre y adopta el dólar como moneda nacional.

La política de nuestro país en la actualidad, ha tenido muchos cambios como la aprobación de la nueva Constitución de la República del Ecuador 2008, después en el año 2011 se realizó la consulta popular en la cual se aprobó 10 preguntas por los ecuatorianos. Sin embargo, para objeto de estudio se mencionaran aquellas nuevas leyes más importantes como son:

- Reformas tributarias: Como el impuesto a la salida de divisas (ISD), del 2% al 5%, anticipo mínimo para el pago del impuesto a la renta, el impuesto a las botellas plásticas no retornables, impuesto a los vehículos y motocicletas, según el cilindraje y antigüedad, entre otros.
- Política laboral: Entre las nuevas políticas laborales más importantes se encuentran la licencia por paternidad, la infracción penal por la no afiliación al IESS.
- El código Integral penal: En este código se centran temas que mayor debate generaron, dentro de ello se encuentra la mala práctica profesional, el terrorismo, la calumnia, el femicidio, el plagio, el aborto, la violencia intrafamiliar, el sicariato, y otros.
- El cambio de la matriz productiva: Significaría que el Ecuador ya no solo dependa de la exportación del petróleo para el aumento del PIB, considera que Ecuador va a ser quien produzca sus derivados de toda la producción Nacional. Aspira que hasta el 2033 sea un país exportador de minería, productos industriales, ventas de servicios, turismo y dando valor agregados en todos sus productos.

Se considera como prioridad 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas entre ellas se encuentran las siguientes:

CUADRO 2. 1
SECTOR PRODUCTIVO DEL ECUADOR

SECTOR	INDUSTRIA
Bienes	Alimentos frescos y procesados Biotecnología (bioquímica y biomedicina) Confecciones y calzado Energías renovables Industria farmacéutica Metalmecánica Petroquímica Productos forestales de madera
Servicios	Servicios ambientales Tecnología (software, hardware y servicios informáticos) Vehículos, automotores, carrocerías y partes Construcción Transporte y logística Turismo

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaborado por: Las Autoras

CUADRO 2. 2
INDUSTRIA ESTRATÉGICA DEL ECUADOR

Industria	Refinería Astillero Petroquímica Metalurgia (cobre) Siderurgia
-----------	---

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaborado por: Las Autoras

- La ley Orgánica de Comunicaciones; esta ley regula a los medios de comunicación, el objetivo es universalizar el derecho a la comunicación

quien brinde este servicio debe ser un periodista titulado, podrá expresarse y opinar libremente siendo responsable de lo que difundirá y los contenidos deben ser de carácter informativo, educativo y cultural.

- Ley de Economía Popular y Solidaria; controla a todas las cooperativas que realizan intermediación financiera, es una institución que se encarga de controlar y cuidar las actividades económicas y así mantener mayor estabilidad y solidez en el sistema financiero, además se encarga de imponer sanciones.

Con respecto al ámbito legal, las instituciones que realizan operaciones en territorio nacional, deben cumplir con todas leyes, reglamentos, ordenanzas y políticas para su buen funcionamiento.

De acuerdo con el análisis realizado el factor político- legal, afecta de forma positiva porque con el cambio que se proyecta realizar de la matriz productiva de Ecuador, se debe aprovechar todas las oportunidades y para adaptarse al cambio y seguir siendo competitivos, las personas en general deberán acudir a las instituciones financieras a realizar préstamos para seguir creciendo en el mercado; también podemos mencionar que afecta negativamente debido al implemento de las nuevas leyes y organismos de control, es por ello que deberán cumplir a cabalidad, para no ser sancionados un claro ejemplo la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) del personal, al incumplir con esta última la entidad será penalmente sancionada.

2.4.2. Factor Económico

El crecimiento económico del país depende de varios factores entre los principales promotores de crecimiento están las constructoras, el comercio, la administración pública, la administración empresarial, la manufactura, la exportación de productos primarios y el petróleo como su principal fuente.

En el año 2013 el crecimiento económico del país refleja el 3.98% según estadísticas del Banco Central del Ecuador, encontrándose en desaceleración con respecto a años anteriores, esto puede ser causado por varios acontecimientos como la baja inversión extranjera, la crisis mundial, entre otros. A continuación se detalla algunos indicadores que afecta a la economía.

➤ ***La Inflación Anual:***

Es el crecimiento continuo y generalizado de los precio en bienes, productos y servicios en un determinado tiempo.

TABLA 2. 1
LA INFLACIÓN PROMEDIO ANUAL

AÑOS	TASA PROMEDIO ANUAL
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las Autoras

La tasa promedio anual registrada en el Banco Central del Ecuador, se considera que la inflación en el 2013 ha resultado ser la más baja en consideración a los dos años anteriores, lo que demuestra que la economía de los ecuatorianos tiene un mejor desempeño.

➤ ***PIB Per cápita***

Conocido como renta per cápita que mide el desarrollo económico de un país en un determinado tiempo es la relación entre el PIB y el número de habitantes de un país, esta correlacionado con la calidad de vida de las personas.

TABLA 2. 2
PIB PER CÁPITA

AÑOS	TASA PROMEDIO ANUAL
2011	3,988
2012	4,124
2013	4,240

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las Autoras

En la tabla podemos observar que se registró un mayor crecimiento en este último año que representa un aumento del poder adquisitivo de los ecuatorianos. Los componentes que aportaron al crecimiento económico fueron la agricultura, la industria y el sector de servicio. El PIB Per Cápita en el Ecuador está mejorando lo que significa que el país se está desarrollando, se considera que el país siga con esta tendencia de crecimiento en los siguientes años.

➤ *Tasas de Interés*

La tasa de interés activa representa aquellos valores que cobra las instituciones financieras por los préstamos otorgados a los socios y los intereses que genera son el principal ingreso económico para estas instituciones.

La tasa de interés pasiva es aquel pago que realizan las instituciones a sus ahorristas por el dinero que se encuentra depositado.

La tasa de referencial son las establecidas por el Banco Central del Ecuador

La tasa activa referencial es el promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de créditos.

La tasa pasiva referencial es la tasa nominal promedio ponderado semanal de depósitos.

CUADRO 2. 3
TASAS DE INTERÉS

Tasas de Interés			
NOVIEMBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima	% anual
para el segmento:		para el segmento:	
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2.TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3.TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), promueve que todas las entidades que se encuentran bajo su control, otorguen préstamos y capten dinero de los clientes, con las tasas de interés fijadas por el Banco Central del Ecuador, esto contribuirá para mantener un equilibrio económico en el país.

➤ **Producto Interno Bruto (PIB)**

Conocido también como Producto Interno Bruto es la sumatoria del total de bienes y servicios finales que se produce dentro del territorio nacional, es un indicador que mide el crecimiento de la producción de bienes y servicios en un determinado tiempo por lo general en un año.

TABLA 2. 3
PRODUCTO INTERNO BRUTO

Años	Porcentajes
2011	8%
2012	4.8%
2013	4.5%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las Autoras

En comparación al año 2011 se registró ingresos considerables en la economía del país y a partir del año 2012 ha tenido una tendencia decreciente, en referencia al PIB 2013 Ecuador no tuvo un notable crecimiento en la economía, a pesar de ser impulsado por el sector agrícola, explotación minera y carretera, sector industrial, construcción, comercio, administración pública y el resto de servicio.

➤ **Población Económicamente Activa (PEA)**

La Población Económicamente Activa (PEA) son todas aquellas personas en edad de trabajar. Es decir la (PEA) son todas las personas mayores de una cierta edad

que tienen empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad.

TABLA 2. 4
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

Años	Porcentajes
2011	55.4%
2012	54.7%
2013	54.9% MARZO

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las Autoras

De la información presentada sobre el PEA, se observa que no han existido significativos cambios porcentuales en estos últimos tres años, se puede apreciar que el ritmo de crecimiento poblacional varía con un mínimo porcentaje con relación al 2012, además se ha podido determinar cinco actividades que han generado poca ocupación en el país, estas son el sector industrial, inmobiliario, financiero, salud y el servicio domésticos.

La población económicamente activa es un factor clave dentro de nuestro trabajo de investigación pues a través de él se puede conocer el porcentaje de personas que se encuentran trabajando y por ende es favorable para poder colocar y recuperar el dinero con rapidez y solvencia para toda institución financiera.

2.4.3. Factor Socio Cultural

Cotopaxi es una provincia que habitan personas indígenas y mestizas que se dedican a diferentes actividades laborales, aportando a la economía de la provincia. Se producen alimentos como el maíz, cebada, papa, brócoli, trigo, y se cultivan flores para exportación.

La fiesta popular que tiene la provincia es la Mama Negra, que se realiza en el mes de noviembre en el cantón Latacunga, siendo acogido por propios y turistas que llegan de diferentes partes de país a degustar esta fiesta; además se cuenta con diferentes lugares turísticos en los cantones cercanos a la provincia y se puede viajar en el tren crucero del Ecuador. Este factor es muy importante en nuestro análisis porque podemos ver el entorno al cual dirigimos y por ende tener una visión de las posibilidades económicas que tienen los pobladores en la provincia

2.4.4. Factor Tecnológico

En la actualidad los cambios tecnológicos usualmente requieren de la entrada de nuevos equipos, herramientas o métodos de automatización que ayuden a mejorar los procesos en las organizaciones para optimizar los recursos y obtener mejores resultados.

La tecnología forma parte de toda organización en el procesamiento de datos, en los sistemas de información, en la gestión y relación con los clientes e incluso, ya, en la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios, además ha generado varios beneficios en las entidades financieras en lo referente a la banca electrónica y banca virtual. La tecnología y la productividad son la cumbre del juego, la capacidad de la tecnología incrementa significativamente la productividad y es lo que marca su liderazgo en su forma más simple, mediante el uso de la tecnología, todo ello permitirá una mejor interrelación entre todas las áreas de negocio sea más fácil y rápida.

Actualmente los gerentes están utilizando la tecnología para mejorar sus estrategias de servicio al cliente de tres formas: primero, la tecnología puede personalizar el servicio que antes era estandarizada, permite a la gerencia individualizar el servicio para cada necesidad del cliente. En segundo lugar, la tecnología puede aumentar el servicio al proporcionar al cliente apoyo adicional

relacionado con la adquisición o el uso del producto; y por último la tecnología puede transformar su negocio, es decir que permite a una organización desarrollar practicas fundamentales nuevas para el negocio y reinventarse a sí misma. La tecnología debe cambiar y a la vez estar a la par de las exigencias del cliente. La mayoría de los primeros estudios señalan esfuerzos encaminados al cambio tecnológico.

Las tics y las redes sociales son utilizadas con mayor frecuencia por la mayoría de las personas, ya que brindan mejores servicios, en las empresas se han implementado software los cuales aporta con la automatización de los procesos por lo que es indispensable su análisis

Este factor es importante porque se puede mejorar nuestros servicios cada día de acuerdo a las exigencias y necesidades del cliente para poder alcanzar una ventaja competitiva con relación a las demás instituciones que ofrecen los mismos productos y servicios.

2.4.5. Factor Demográfico

Este factor es tal vez es más importante para todas las empresas debido a que significa la cantidad de demanda posible que va a tener el producto y nos indica las características de los consumidores.

Cotopaxi, es una de las 24 provincias del Ecuador, localizada en la región sierra, pertenece a la región centro 3 comprendida también por las provincias de Pastaza, Chimborazo y Tungurahua. Población de la provincia de Cotopaxi según el último censo.

TABLA 2. 5
POBLACIÓN DE COTOPAXI

Población	Mujeres	Hombres
Total		
409.206	210.580	198.625

Fuente: INEC
Elaborado por: Las Autoras

Mortalidad en la provincia de Cotopaxi

TABLA 2. 6
MORTALIDAD ANUAL DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

Total	Hombres	Mujeres
2019	1105	914

Fuente: INEC
Elaborado por: Las Autoras

Natalidad en la provincia de Cotopaxi

TABLA 2. 7
NATALIDAD ANUAL DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

Total	Hombres	Mujeres
6346	3234	3112

Fuente: INEC
Elaborado por: Las Autoras

Tasa de migración de los ecuatorianos en el año 2012

TABLA 2. 8
TASA ANUAL DE MIGRACIÓN

Movimientos Migratorios	Sexo	Ecuatorianos	
		Número	%
Entradas	Hombres	529.091	51,60%
	Mujeres	496.219	48,40%
	Subtotal	1.025.310	100,00%
Salidas	Hombres	525.324	51,39%
	Mujeres	496.881	48,61%
	Subtotal	1.022.205	100,00%

Fuente: INEC
Elaborado por: Las Autoras

Según los datos consultados en el INEC la provincia de Cotopaxi tienen una población total de 409.206 habitantes según el último censo, de los cuales 210.580 son mujeres y la diferencia son varones, además según la cultura y costumbres el mayor porcentaje de la población se considera mestiza. La agricultura es la principal actividad económica, por lo cual el clima que se tiene actualmente está desfavoreciendo a los agricultores, los movimientos migratorios durante el 2012 entre entradas y salidas bordea el 50% para cada uno, también podemos decir que la tasa de analfabetismo ha bajado del 17.6% al 13.6% con relación al censo del 2001 y 2010, pero la tasa de desempleo ha disminuido en los últimos años este factor es importante porque puede afectar el sistema financiero puesto que si las personas no tienen ingresos, peor aún que puedan ahorrar o acceder a un crédito. Una vez analizado cada uno de las variables se puede decir que este factor es de vital importancia porque nos da a conocer el # de habitantes al cual podría prestar sus servicios la cooperativa, pero siempre realizando un análisis respectivo para así poder mantener buenos resultados con respecto a cada uno de los indicadores que mantienen una institución financiera

2.5. Análisis del Micro Ambiente

Para realizar el análisis del microambiente de la Cooperativa Coorcotopaxi Ltda., se deben identificar y considerar todos los factores que interactúan de forma inmediata con el funcionamiento de la institución, pueden ser controlados más fácilmente que los factores del macro ambiente. Los principales factores que se encuentran dentro del micro ambiente son: los clientes, la competencia, los proveedores.

La metodología propuesta para el análisis del microambiente es la Cadena de Valor, esta se lo realizó mediante la indagación en libros, consulta virtual y la información proporcionada por la cooperativa, el esquema que se presenta a continuación muestra cada una de las actividades que se desarrollan en las áreas.

Al referirnos a este ambiente de la cooperativa, sirve para establecer que tan favorable es el ambiente laboral y poder extraer todas aquellas fortalezas para disminuir el efecto de las posibles amenazas, además encontrar las debilidades que afectan a la entidad y tratar de anularlas o eliminarlas aprovechando las oportunidades que se presentan.

Para la obtención de la información de la entidad objeto de estudio se contó con la colaboración de los diferentes departamentos de la institución y cabe destacar que se indago la planificación estratégica de la cooperativa.

2.5.1. Factor Clientes

Para recopilar la información sobre los clientes, se trabajó directamente con el Gerente de la cooperativa mediante una informal entrevista, para ello se indago en el sistema la totalidad de socios con los que cuenta la cooperativa. Cabe indicar que los clientes de la cooperativa representan la parte primordial, es por ello que resulta indispensable dar una respuesta eficiente a sus demandas y por ende satisfacer las necesidades, gestionando siempre cumplir las expectativas futuras y así asegurar mayor credibilidad como institución, el cliente es el factor que debe tener la mayor atención, cortesía y profesionalismo.

**CUADRO 2. 4
CLIENTES**

Socios	1792
Clientes	1590
Socios fundadores	18
Total	3400

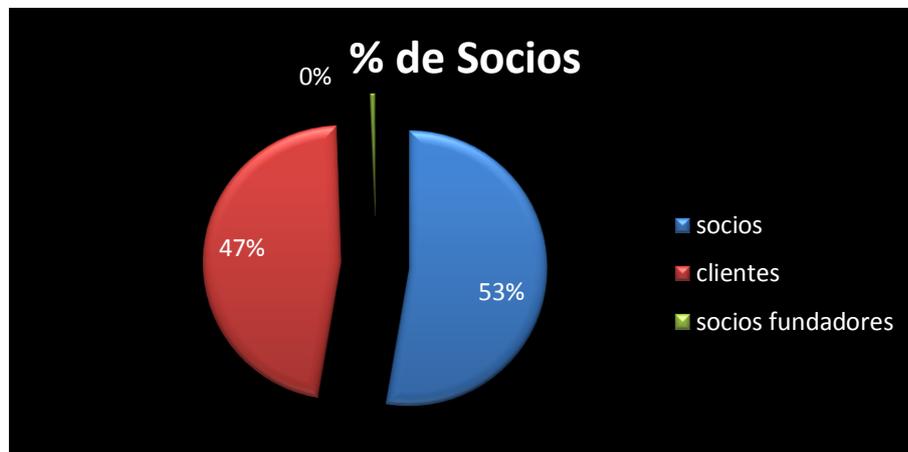
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO 2.1
CLIENTES



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO 2.2
CLIENTES



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Una vez investigado el número de socios y clientes que tiene la Cooperativa se determinó que la cooperativa inicia con 18 socios fundadores quienes han aportado con un capital para dar inicio a sus actividades financieras; además existe un mayor número de socios que representa el 53%, también tenemos 1500 clientes que representa el 47% del total de los socios.

➤ *El Perfil de los Clientes*

El perfil de los socios de la cooperativa se trabajó directamente con el área de atención al cliente mediante autorización de la gerencia, se procedió a revisar en el sistema la información en donde se encuentra la actividad económica.

CUADRO 2. 5
EL PERFIL DE LOS CLIENTES

Perfil de los clientes
Comerciantes
Microempresarios
Agricultores
Empleados públicos
Empleador Privados
Artesanos
Estudiantes

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Realizada la indagación pertinente se determinó que los socios de la cooperativa dentro de sus campos ocupacionales se dedican a desarrollar múltiples actividades, representan un papel importante dentro del progreso económico y social de la provincia, fortaleciéndose como fuente de avance y progreso.

2.5.2. Factor Competencia

En el Sistema Financiero Ecuatoriano se encuentran bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y sociedades financieras las cuales trabajan en base a la Superintendencia de Bancos y seguros y otras en base la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por eso es necesario mantenerse y sobresalir en el mercado, es decir entregando un producto o servicio de calidad y así poner en práctica todos los conocimientos y destrezas del ser humano en el ámbito personal, social o laboral para tener ventaja competitiva frente a la demanda. En la provincia de Cotopaxi hay un gran número de cooperativas de ahorro y Crédito pero las que son más fuertes en el mercado son las siguientes:

CUADRO 2. 6
COMPETENCIA

N°	INSTITUCION
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpecco
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda.
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
4	Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito kullky wasy
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Coop Indígena
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushu Runa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

Para determinar la competencia de la cooperativa se obtuvo la información de la planificación estratégica con el fin de conocer quiénes forman parte de la competencia directa de la cooperativa, además se revisó boletines de la SEPS en donde muestra que hay 76 cooperativas en la provincia de Cotopaxi lo cual indica que hay una competencia fuerte por lo que debe realizar un estudio de mercado frecuente en publicidad y ofertas, para así ofrecer los mismos productos y servicios en forma eficiente y alcanzar las metas propuestas.

2.5.3. Proveedores

Para determinar los proveedores de la cooperativa se contó con la colaboración del departamento de contabilidad, mediante la búsqueda en el sistema se identificó, los proveedores con algunos nombres y los productos que ofrecen a la entidad. Nuestros proveedores son aquellas empresas o personas que realizan actividades de comercio, para el abastecimiento de materiales, maquinas, insumos y servicios, a fin que la institución funcione al 100 por ciento. A continuación se detalla algunos de los proveedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

➤ *Proveedores Fijos*

TABLA 2. 9
PROVEEDORES FIJOS

NOMBRES	PRODUCTO
SERVITEC	Mantenimiento y reparación de maquinaria informática
LATINA SEGUROS	SOAT
MASTER VISIÓN	Facturas, retenciones
CNT	Servicio telefónico
COPSUSERVICE	Suministros de oficina

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Los proveedores fijos son indispensables para el buen funcionamiento de la cooperativa.

➤ *Proveedores Variables*

CUADRO 2. 7
PROVEEDORES VARIABLES

NOMBRE	PRODUCTO
TVentas	Teléfonos
Comisariato la “Estación”	Útiles de aseo y limpieza
Global Sytem	Servicio de Guardianía
Comercial Tania	Focos, lámparas.
Multicomercio Quevedo	Reparación de motos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Representa aquellos que brindan bienes y servicios para complementar el servicio que da la cooperativa.

Una vez investigado a los proveedores de la cooperativa, se puede determinar que representan una fortaleza para la misma, porque siempre se debe contar con los materiales, suministros, equipos de oficina y contar con los servicios, que son una parte muy importante, para brindar servicios de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.

2.5.4. Cadena de Valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

GRÁFICO 2.3

CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA.

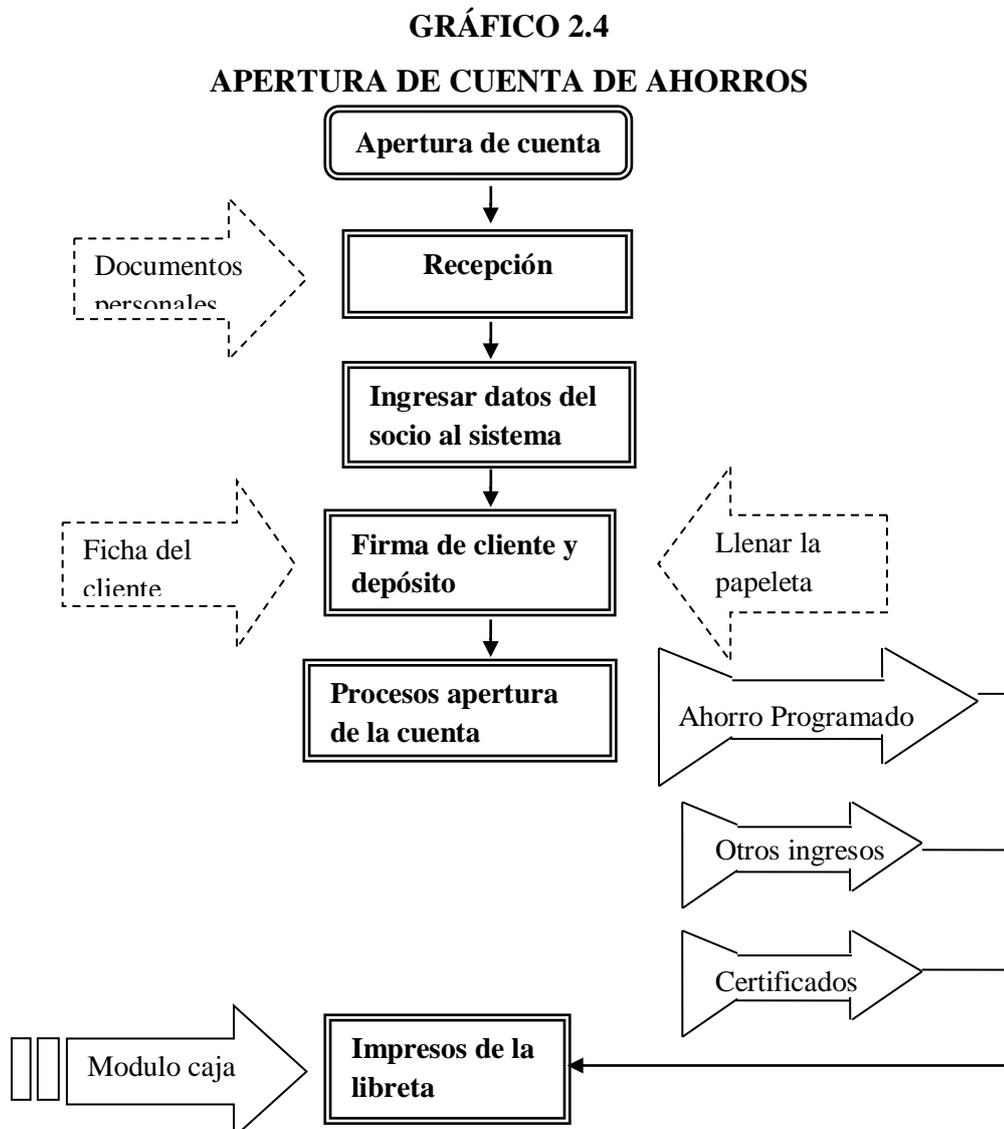


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

2.5.4.1. Actividades Primarias

➤ Captación de Ahorros, Inversiones e Intereses

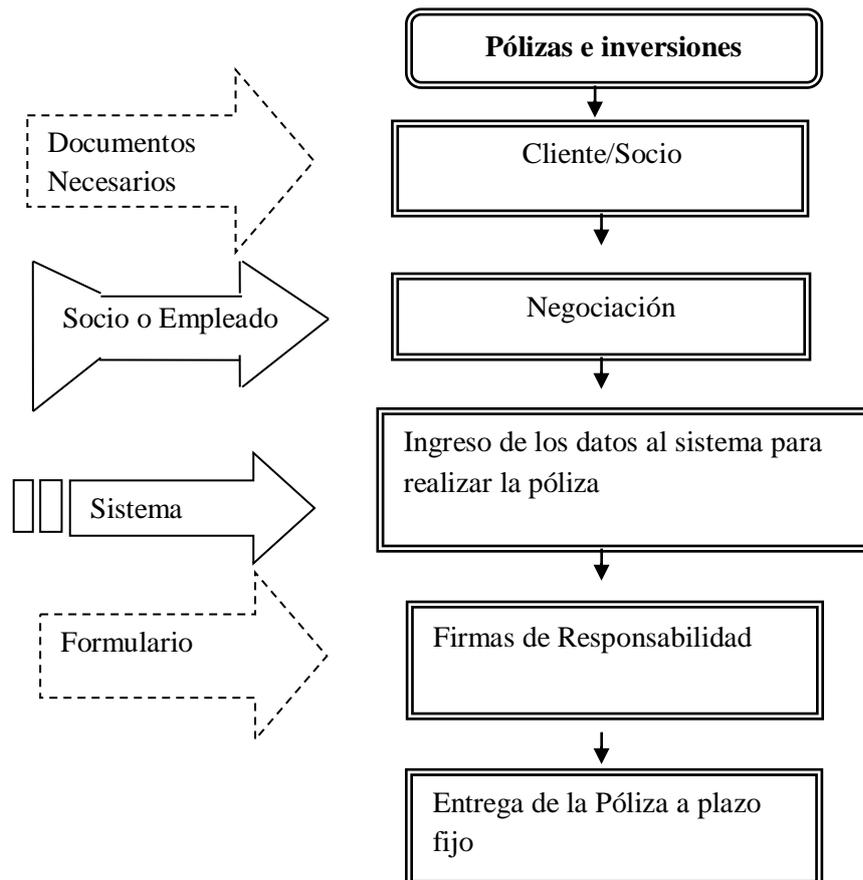
Esta actividad es la más importante en una institución financiera, la cual se desarrolla mediante el ingreso de recursos financieros por medio de la captación en ahorro a la vista, depósitos a plazo fijo y el ingreso de intereses por los créditos concedidos, que representa la base fundamental para tener liquidez. Lo más importante para la cooperativa es asegurar la confianza de sus socios/clientes y su lealtad se responde con estabilidad, seguridad y rentabilidad, operando de manera eficiente.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Esta actividad la institución la realiza de forma permanente, inicia cuando el cliente se acerca a la cooperativa con la necesidad de ahorrar su dinero el procedimiento es presentar la copia de los documentos personales a color y el pago del respectivo valor.

GRÁFICO 2. 5.
PÓLIZA E INVERSIONES



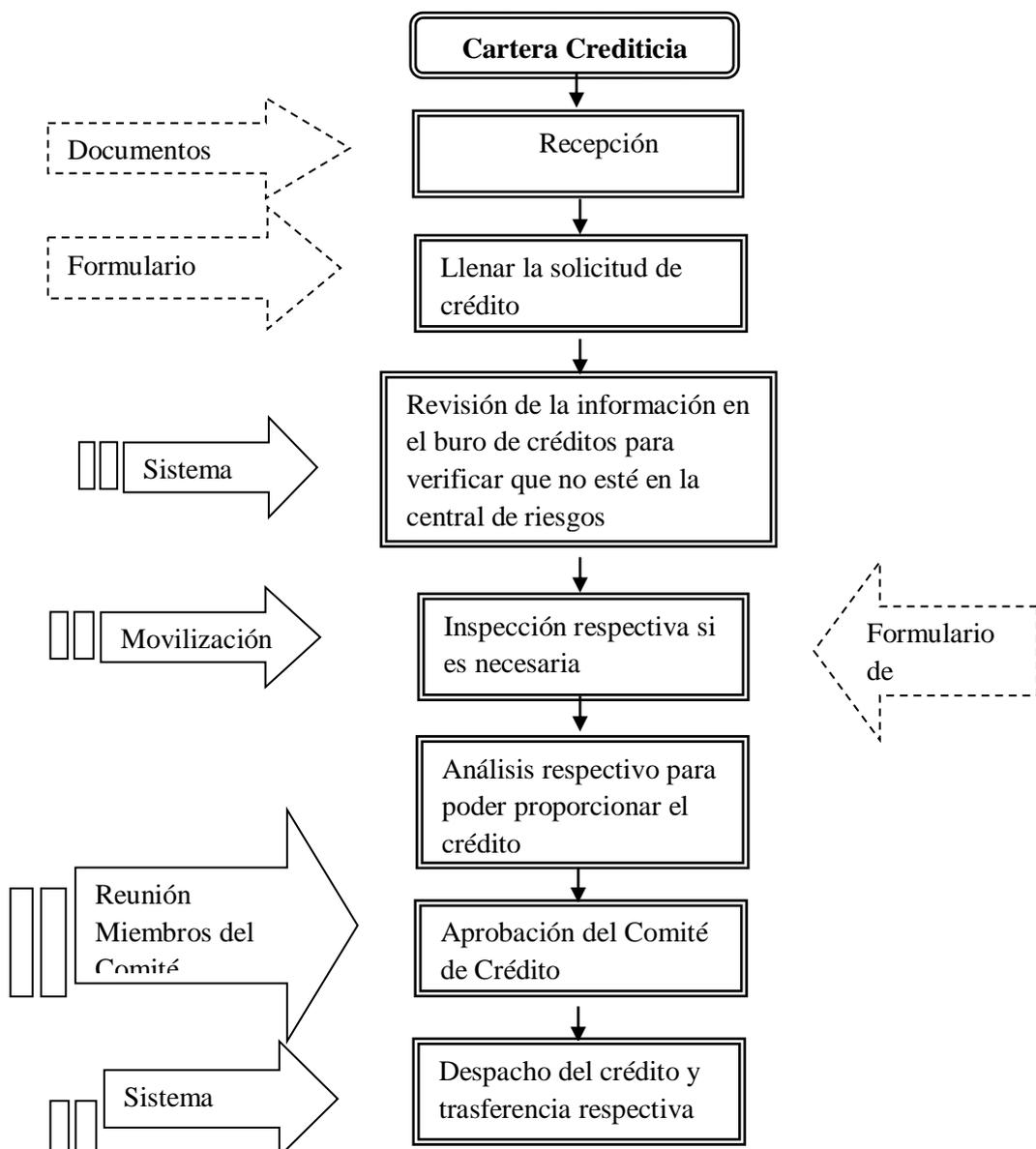
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Las inversiones lo podrán realizar todas las personas en general, se procede ala apertura del depósito a plazo fijo para lo cual se debe abrir una cuenta en la institución. La tasa de interés de la póliza es establecida en la entidad comprendiéndose entre el 8% hasta el 12%, esto depende del monto y tiempo determinado que se establece en la póliza. Además el cliente se lleva el documento donde se especifica el monto, tiempo de culminación de la póliza, el valor a recibir y el beneficiario en caso de muerte.

➤ *Cartera Crediticia*

En esta actividad se realiza el análisis de los procesos que se necesita para brindar cada uno de los servicios que ofrece la institución y así dar a los clientes los créditos, para este proceso la COAC cuenta con un comité de crédito que evalúa, analiza y aprueba los créditos solicitados, pero al dar un crédito existe la posibilidad que los socios se atrasen o incumplan con los pagos en los plazos establecidos.

GRÁFICO 2.6.
CARTERA CREDITICIA

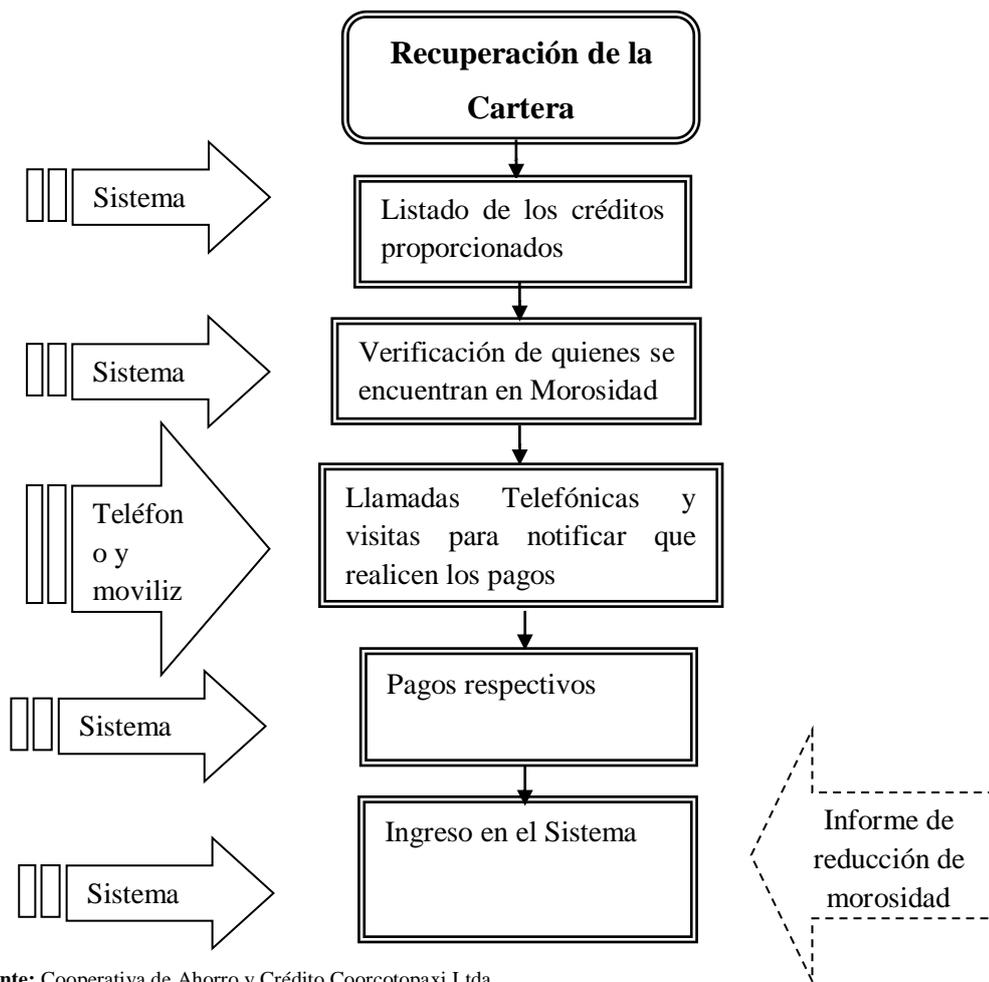


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

➤ **Recuperación de la Cartera**

Este proceso se realiza para la recuperación de la cartera, donde es desempeñado directamente por los cobradores de crédito, es importante que la COAC cuente con procesos ya definidos de cobranza en cuanto mayor sea el recurso que retorna para así no tener un índice alto de morosidad. Existen retrasos en los pagos lo que frena el retorno del recurso financiero colocado, significa que no se ha realizado un buen análisis para otorgar un crédito por lo que se debe utilizar varios métodos de cobranza como la cobranza preventiva, la cobranza extrajudicial y cobranza judicial para asegurar el retorno del dinero colocado.

GRÁFICO 2. 7.
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE CREDITO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

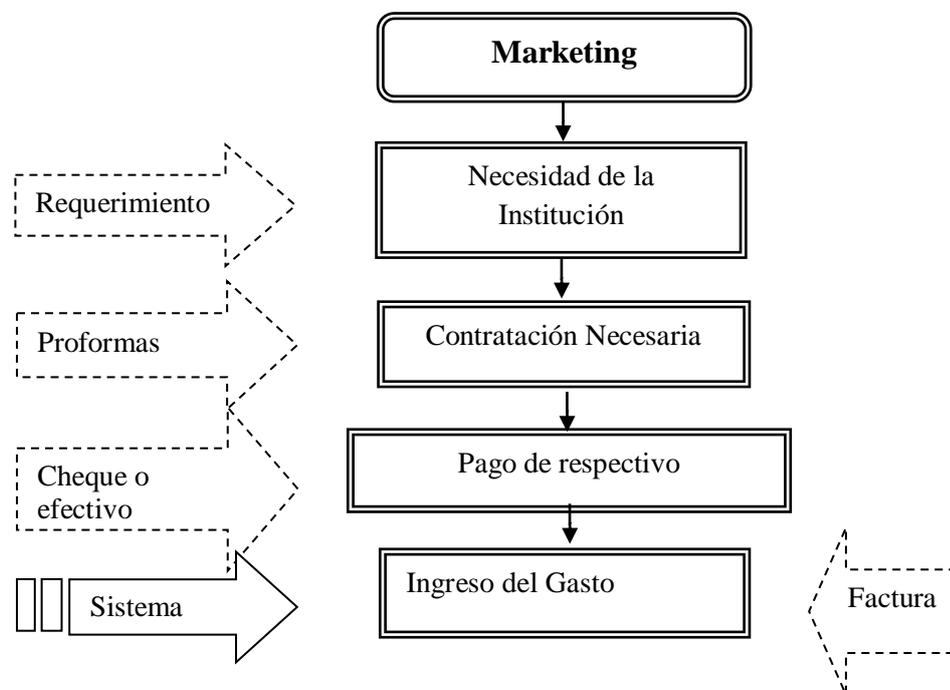
Los microcréditos concedidos en la cooperativa tienen un monto máximo de 5000.00 dólares. Los créditos se analizan minuciosamente, para apoyar al crecimiento del agricultor, comerciante y la ciudadanía en general. La cancelación de cada una de las cuotas de los créditos concedidos se realiza mensualmente, al existir incumplimiento los oficiales tienen mecanismos de cobranza para así no tener inconvenientes con los clientes y no llegar a la parte judicial

➤ **Marketing de la Cooperativa Coorcotopaxi Ltda.**

Son acciones realizadas para proporcionar un medio por el cual los clientes puedan adquirir el Servicio e inducirles a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección del canal, relaciones del canal y precio. La publicidad que realiza la cooperativa para dar a conocer sus productos y sus servicios lo hace mediante medios de comunicación como son: la radio (color stereo), la tv (en el canal 36), y también lo ejecuta a través de volantes.

GRÁFICO 2. 8.

MARKETING DE LA COOPERATIVA COORCOTOPAXI LTDA.



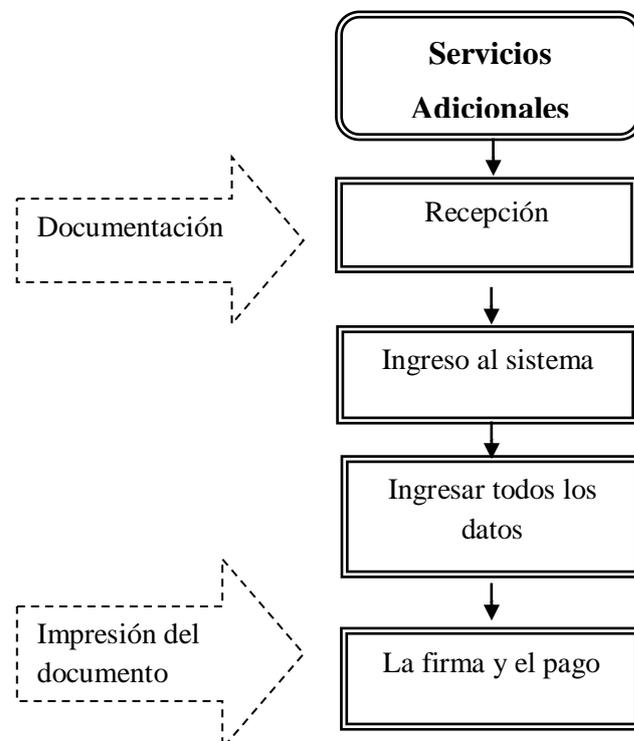
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

La entidad en su esfuerzo de promocionar sus productos, utiliza material impreso como trípticos, hojas volantes, camisetas para niños y adultos, en fechas especiales como el día de la madre y fin de año entrega presentes y realiza rifas de electrodomésticos y obsequia calendarios

➤ *Servicios Adicionales de la cooperativa Coorcotopaxi Ltda.*

La intermediación financiera no está limitada solo a créditos y ahorros. La búsqueda de obtener ingresos en la cooperativa es la mejor alternativa para alcanzar mejores resultados, se debe ofrecer servicios adicionales los cuales ayudaran a mejorar los ingresos de la institución.

GRÁFICO 2.9.
SERVICIO ADICIONALES DE LA COOPERATIVA COORCOTOPAXI



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

2.5.4.2. Actividades de Apoyo

Son acciones que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando todos los recursos necesarios los cuales cumplen varias funciones de la institución.

➤ *Abastecimiento de Suministros y Materiales*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coorcotopaxi” Ltda., como parte de su abastecimiento cumple con las políticas escritas por el Consejo de Administración.

Estas políticas se encaminan según el bien o servicio a ser adquirido, cuyos montos deberán estar establecidos en el presupuesto anual. Si bien es cierto que en el transcurso del año, existen necesidades que no están planificadas como la compra (de un computador que sufrió un daño) que no se encuentra en el presupuesto, se lo realiza mediante autorización del Gerente de la Cooperativa para poder adquirirlo

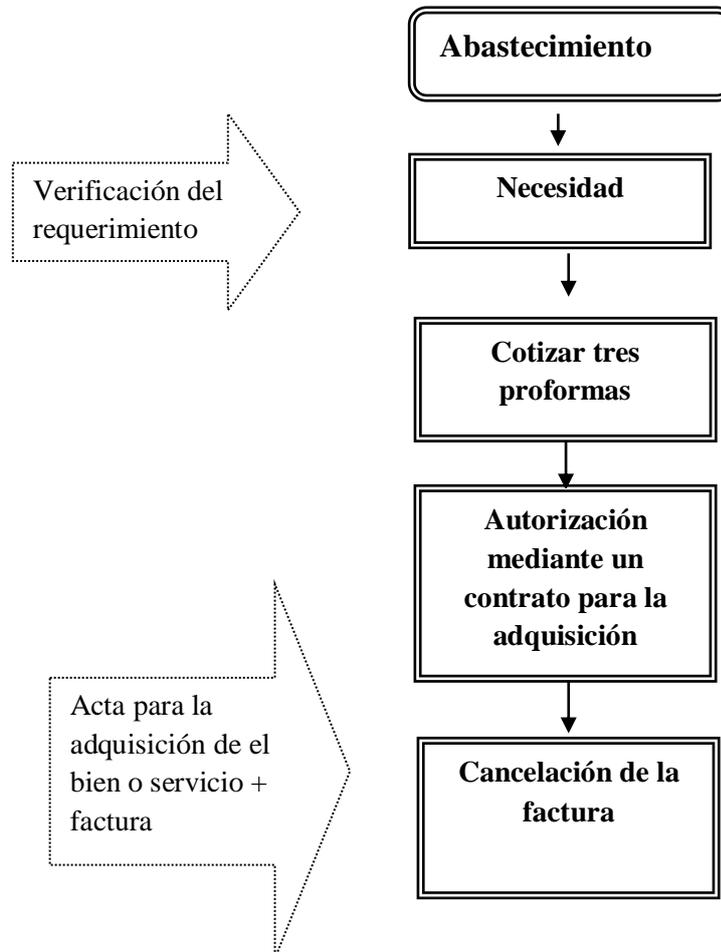
Antes de adquirir un bien o un servicio debe cumplir con los requisitos preestablecidos en el reglamento.

Estos requisitos principales serán:

- Ficha de requerimiento técnico, la cual indica la necesidad de la entidad para la adquisición del bien o servicio la cual deberá ser justificado.
- Verificación si el requerimiento consta en el presupuesto anual de trabajo.
- Cotizar por lo menos en tres instituciones el bien o servicio a adquirir
- Autorización mediante contrato para su adquisición

- Acta de satisfacción del bien o servicio a adquirir
- Cancelación según acuerdo de contrato

GRÁFICO 2. 10.
ABASTECIMIENTO DE SUMINISTROS Y MATERIALES



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

➤ ***Avance Tecnológico***

La Cooperativa, debido a su continua expansión tanto física como de información ha manejado el sistema Administración Financiera Contable AFC en estos dos últimos años, el programa Administrativo y Financiero permite de manera efectiva, eficiente y eficaz mantener una información correcta y oportuna al

momento que el socio lo requiera. Han existido momentáneas eventualidades que han dejado sin acceso al sistema, debido a que la señal del internet en uso en algunos departamentos se ha quedado limitada.

Cabe destacar que el manejo del programa ha favorecido a la institución debido a que se encuentran conectadas las agencias con la matriz, por lo tanto se dispone de la información de forma inmediata al momento requerido.

Los principales usuarios de la información salvaguardada bajo la tecnología son:

- Los socios
- El Servicio de Rentas Internas
- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Ministerio de Relaciones Labores
- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

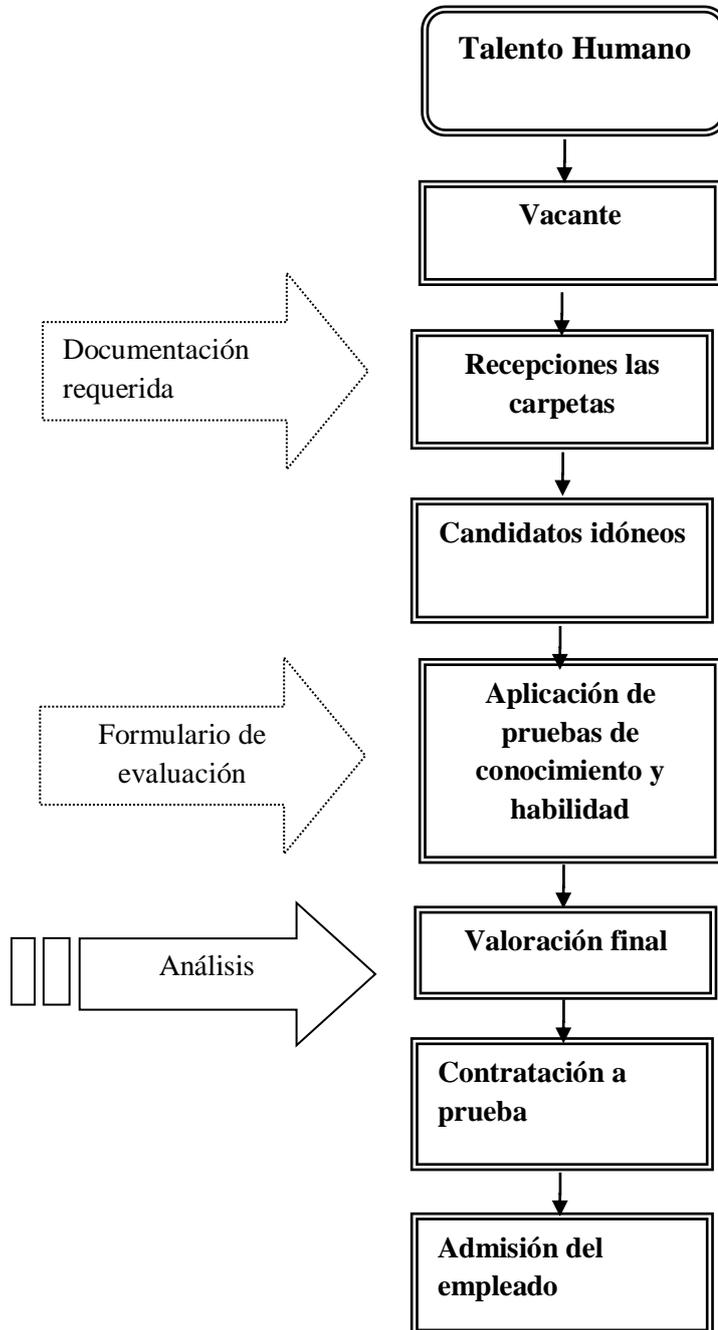
- *Gestión del Talento Humano*

El reclutamiento inicia con la necesidad de cumplir una actividad específica o cumplir una obligatoriedad de proceso. La Cooperativa realiza el proceso de reclutamiento del personal, entre las principales se encuentran:

- Necesidad de cubrir una plaza de trabajo.
- Autorización para publicación de requerimiento con el perfil indicado en un diario de mayor circulación
- Tiempo vigente de recepción de carpetas de los postulantes
- Análisis de las carpetas por la comisión de reclutamiento.
- Entrevistas a postulantes seleccionados
- Pruebas de actitudes y conocimientos.
- Designación del ganador
- Firma del contrato

➤ Legalización ante el Ministerio de Relaciones Laborales

GRÁFICO 2.11.
TALENTO HUMANO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

El proceso de reclutamiento lo realiza el Gerente General de la institución con el Jefe de Agencia en el caso que la vacante exista en la agencia, este proceso es realizado minuciosamente para encontrar el personal idóneo que cubra la plaza de trabajo. Una vez integrado el personal al equipo de trabajo de la cooperativa se lo instruyen con las actividades que las va a desempeñar.

➤ *Infraestructura y las Sucursales*

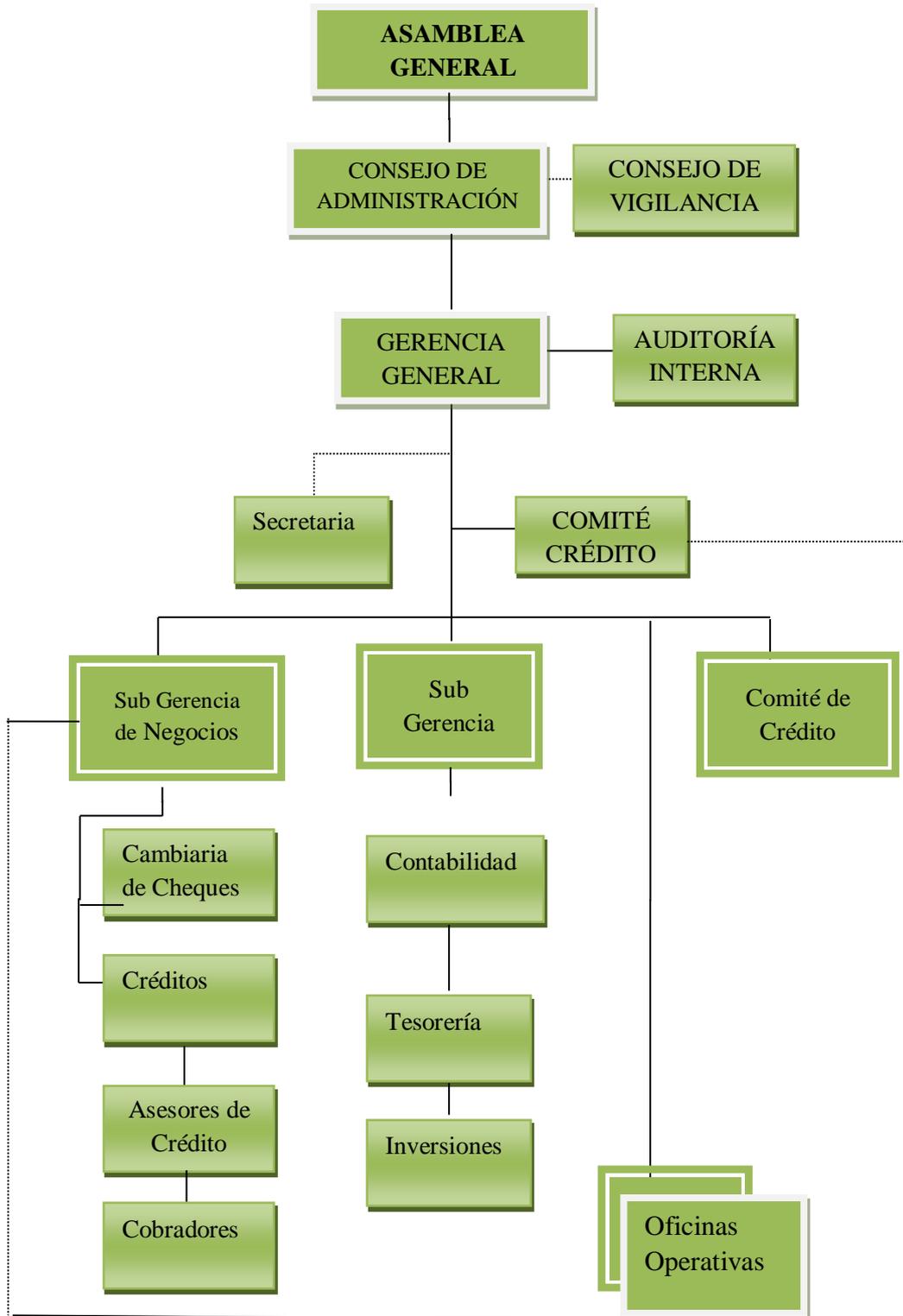
Representa la parte jerárquica de la organización donde se encuentra los ejes fundamentales de la institución, y ejerce control sobre los demás departamentos y así tomen decisiones importantes.

Debido a la gran demanda crediticia la Cooperativa ha expandido su estructura a los diferentes sectores (Latacunga, Salcedo, la Mana y Quito) para cubrir las necesidades de los socios entre los principales se citan:

- Disponibilidad y Seguridad en los ahorros previstos
- Prontitud en satisfacer las necesidades crediticias
- Acceder a servicios adicionales como pago de Luz, Agua, Teléfono.

La infraestructura no es propia, lo que genera grandes desembolsos de dinero mes con mes y que representan con el tiempo altos gastos para la institución, sin embargo al no tener un edificio propio no es impedimento para brindar servicios de calidad a sus socios. El Organigrama Estructural está distribuido de la siguiente manera:

GRÁFICO 2.12.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

2.6. Análisis e interpretación de las entrevistas semi estructuradas aplicadas al personal administrativos y operativo de la cooperativa Coorcotopaxi Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ENTREVISTASEMIESTRUCTURDA PARA EL AREA DE CREDITOS

OBJETIVO

Obtener información de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., mediante una entrevista dirigida al responsable del área de créditos para poder determinar la situación actual

Fecha: 15/11/2014

1.- ¿Qué tipo de crédito otorga?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., en su afán de apoyar el crecimiento de sus socios, ofrece los microcréditos para ayudar al pequeño y mediano empresario. Estos microcréditos son otorgados según la capacidad de endeudamiento que tiene el socio

2.- ¿Cuál es el monto máximo y mínimo que otorga?

Estos microcréditos son otorgados según la capacidad de endeudamiento que tiene el socio. El monto máximo que ofrece la institución es de 5 mil dólares y el mínimo es de 200 dólares, además se considerando los tiempos para el cual son solicitados los préstamos.

3.- ¿Qué procesos utiliza para otorgar un crédito?

Obtener los requisitos solicitados del socio y del garante

Verificar la situación del socio en el buró de crédito

La inspección al domicilio

Informe de inspección

Aprobación por el Comité de Crédito

4.- ¿Qué estrategia utiliza para la recuperación de la cartera?

Llamar telefónicas al deudor y garante

Notificaciones al domicilio del deudor y garante

Acercamiento con las referencias personales que tiene en la institución.

5.- ¿Qué acciones legales aplica con clientes morosos.

Notificaciones judiciales al deudor y garante

Notificaciones extrajudiciales al deudor y garante

Análisis:

Realizada la entrevista a los encargados de crédito se pudo determinar cada una de las estrategias que utilizan para colocar y recuperar los créditos y poder así desarrollar el análisis respectivo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENTREVISTASEMIESTRUCTURDA PARA EL GERENTE GENERAL

OBJETIVO

Obtener información de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., mediante una entrevista dirigido al Gerente General para poder determinar la situación actual

Fecha: 16/17/2014

1.- ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Administrar y responder por los recursos que tiene la institución
Representar a la cooperativa de forma legal, judicial y extrajudicial.
Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos
Mantener actualizados los registros de certificados de aportación

2.- ¿Cual es la actividad principal que realiza la institución?

Intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios.

3.- ¿La Cooperativa cuenta con una visión y misión?

Si nuestra visión es: Ser una Institución competitiva que cuente con servicios financieros solidarios de calidad, reconocida como entidad líder, sólida y confiable, impulsora de procesos productivos-económicos con equidad de sus asociados.

Si nuestra misión es: Promover el desarrollo integral de los Sectores Económicos Populares y Solidarios a través de la prestación de servicios financieros eficientes, transparentes y oportunos, con responsabilidad social, que permitan el crecimiento productivo-económico sustentable de la comunidad.

4.- ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la cooperativa?

El número de empleados que prestan sus servicios son 18, distribuidos de la siguiente forma

En la Agencia Quito laboran 4 personas

En la Agencia la Maná laboran 4 personas

En la Agencia Salcedo laboran 5 personas

En la Matriz están laborando 5 personas

5.- ¿La Institución proporciona capacitación permanente al personal?

La cooperativa entrega capacitaciones a sus empleados según el cronograma y el presupuesto anual aprobado.

6.- ¿La cooperativa tiene una planificación estratégica?

La Planificación Estratégica, es una herramienta importante en los actuales momentos para poder conocer e identificar la situación en que se encuentra una institución frente a su medio interno y externo. Esto le permite a la vez algunas alternativas estratégicas para poder enfrentar los problemas o amenazas y aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades que se le presenten.

7.- ¿La cooperativa tiene claramente establecidos los objetivos que pretende cumplir?

Mejorar los índices de liquides

Mantener el porcentaje mínimo de morosidad

Fortalecimiento del patrimonio

Orientar los procesos a la satisfacción de los socios

Mejoramiento en el clima laboral

Desarrollar la gestión de competencias

Asegurar el bienestar y seguridad en el trabajo

Implementación de la gestión de riesgo integral

8.-¿Qué porcentaje de rentabilidad se proyecta alcanzar en 5 años?

La rentabilidad que se pretende alcanzar es del 40%, pero esto solo se lo logrará con la colaboración de todos, esto incluye los socios, los directivos y los empleados. Además una mejora en cada uno de los servicios que ofrecemos añadirá una plusvalía al trabajo que realizamos. Un soporte tecnológico adecuado permitirá tener informado al socio y se ganará aún más confianza de nuevos y mayores depositantes. Cabe indicar en el año 2013 logramos alcanzar una rentabilidad del 22%

9.- ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento que se desea alcanzar en cinco años con relación al N° de socios?

Según el plan estratégico se proyecta el incremento de los socios en un 15% anual, al término del quinto año se lograra tener incrementar un 75% de nuevos socios.

10.- ¿Qué es para usted El Balanced Scorecard?

Es una herramienta que va ayudar a lograr el cumplimiento de la visión y hacer mejorar los procesos de la institución.

11.- ¿Cree usted que se debe realizar el Diseño Balanced Scorecard dentro de la Cooperativa?

Si, el balanced scorecard constituiría la base obtener mejores y mayores resultados dentro de la parte administrativa así como la parte financiera. La institución con esta herramienta sería una de las pioneras para socializar las cuatro perspectivas que en sí mucho beneficia a la colectividad.

12.- ¿Sabe si se ha realizado el Balanced Scorecard en la Cooperativa?

No es la primera vez que van a realizar este tipo de investigación en la Cooperativa

Análisis:

En la entrevista que se realizó al Gerente General de la cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., nos manifiesta, cada una de las responsabilidades que tiene, y las proyecciones que desean alcanzar en los próximos años con relación a la parte financiera , clientes y empleados,



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

ENTREVISTASEMIESTRUCTURDA PARA EL CONTADOR GENERAL

OBJETIVO

Obtener información de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., mediante una entrevista dirigido al Contador General para poder determinar la situación actual

Fecha: 19/11/2014

1.- ¿Con qué sistema trabaja la Cooperativa?

El sistema se llama Administración Financiera Contable AFC

2.- ¿Conoce el plan estratégico de la cooperativa?

Si, el plan estratégico es la guía o el camino que la institución debe seguir dentro de un tiempo determinado

3.- Con qué frecuencia presenta los estados financieros a los administrativos?

Los balances se presenta a los organismos controladores cada mes, esto es el concejo de Administración, Consejo de Vigilancia, esto con la finalidad que conocer el movimiento financiero que existe. Además estos se presenta a la asamblea General una vez al Año.

4.- Para presentar los informes financieros que tipo de indicadores utiliza.

Indicadores financieros

Indicadores de resultados

5.- ¿Conoce que es el Balanced Scorecard?

Es una herramienta importante que traduce la estrategia y visión en un conjunto de medidas de actuación y trabaja con 4 perspectivas las cuales son financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento

6.- ¿Considera usted que el diseño del Balanced Scorecard es importante para el desarrollo socioeconómico de la institución?

Si, por que al contar nuevas herramientas se puede lograr la visión establecida de la institución

Análisis:

El Contador de la Cooperativa en la entrevista q se realizó responde de acuerdo al margen de las preguntas lo cual indica que es una persona responsable y muy ético a su profesión.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL AREA DE ATENCIÓN AL
CLIENTE

OBJETIVO

Obtener información de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., mediante una entrevista dirigido al responsable del área de atención al cliente para poder determinar la situación actual

Fecha: 15/11/2014

1.- ¿Ha recibido capacitación sobre atención al cliente para mejorar prestar de mejor manera sus servicios?

Si, debido a que es una herramienta indispensable y estratégica dentro de la institución, además la atención al cliente es la primera carta de presentación de la institución

2.- ¿Dentro de su área cumple con metas definidas?

Para cada área cumplir con sus metas es lo más importante, pero en la actualidad cumplir las mismas se ha convertido en un reto debido a la competencia, pues el cliente primero se informa de los beneficios de cada institución y ahí se torna difícil el convencer la apertura de una cuenta.

3.- ¿Existe colaboración de los compañeros dentro de área?

Cada colaborador tenemos definidas las responsabilidades y las actividades al desarrollar nuestro trabajo. Al momento de tener ausencia de una persona en un puesto de trabajo tenemos la obligación de duplicar nuestras actividades y cubrir

la plaza faltante. Esto limita desarrollar nuestro trabajo de la mejor manera pero ayuda a tener un cliente satisfecho.

4.- ¿Conoce claramente la misión y visión de la Institución?

Si nuestra visión es: Ser una Institución competitiva que cuente con servicios financieros solidarios de calidad, reconocida como entidad líder, sólida y confiable, impulsora de procesos productivos-económicos con equidad de sus asociados.

Si nuestra misión es: Promover el desarrollo integral de los Sectores Económicos Populares y Solidarios a través de la prestación de servicios financieros eficientes, transparentes y oportunos, con responsabilidad social, que permitan el crecimiento productivo-económico sustentable de la comunidad.

5.- ¿Cumple con otras actividades diferentes a su cargo?

Si, según el requerimiento de la institución

Análisis:

El encargado de atención al cliente menciona q si cumple con otras actividades diferentes a su área, y que si tiene capacitaciones, esta información ayudara para el desarrollo de nuestro trabajo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACION APLICADA A LA COORERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COORCOTOPAXI									
FECHA: 10/10/2014									
RESPONSABLES: LAS AUTORAS									
ASPECTOS A OBSERVAR	AREAS RESPONSABLES								
	CREDITO			CAJA			ATENCION AL CLIENTE		
	Excelente	Bueno	Regular	Excelente	Bueno	Regular	Excelente	Bueno	Regular
Como es la atención al cliente		X			X			X	
Como es la agilidad de respuesta del empleado hacia el socio			X		X			X	
Cuál es el estado de las herramienta de trabajo de los empleados		X			X			X	
El espacio de trabajo está limpio y ordenado y con el equipamiento necesario		X			X			X	
La presentación del persona es como es el ambiente de trabajo		X			X			X	
Las carpetas de los socios contienen la documentación completa		X							
Las alternativas de cobros que han implementado es		X							

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

Elaborador por.: Las Autoras

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

“Diseño del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., de da Provincia de Cotopaxi, del Cantón Latacunga Correspondiente al Periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013”.

3.1. Justificación

El Diseño del BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) es una herramienta de control de la gestión administrativa financiera que permite traducir la visión de la organización en objetivos estratégicos medibles a través de indicadores financieros que permitan cumplir con las metas, objetivos o planes de la entidad. Es decir ayuda a fortalecer su estructura financiera y administrativa para poder lograr los objetivos propuestos a mediano y largo plazo, a fin de incrementar su crecimiento en el mercado competitivo.

La investigación tiene su origen en las propuestas técnicas de Robert S. Kaplan y David P. Norton acerca del BALANCED SCORCAD” Cuadro de Mando Integral” teoría que luego de un estudio exhaustivo a varias empresas, ha considerado y agrupado variables de análisis que permitirán obtener resultados más precisos que los que se utilizaban en años anteriores, a los de la propuesta de Kaplan y Norton

La investigación será factible de realizarla por la facilidad de información que nos proporciona la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA**, y por contar con fuentes bibliográficas disponibles, para posteriormente dar posibles soluciones que ayuden a la entidad a tomar acertadas decisiones.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. Objetivo General

- Diseñar el **BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)** como una herramienta de control para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Definir la metodología del **BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)**, para el desarrollo de la propuesta.
- Realizar el mapa estratégico de la institución para determinar la estrategia en cada una de las perspectivas.
- Diseñar el tablero de mando para la Cooperativa CoorcotopaxiLtda.

3.3. Redefinición de la Visión.

En la definición de la visión es necesario tener en cuenta algunos componentes:

CUADRO 3. 1
COMPONENTES DE LA VISIÓN

Componentes	
Horizonte temporal de la visión	2018
Atributos usados por los demás para describirnos	Ser una institución competitiva reconocida
Impacto, productos y servicios	Brindar productos, servicios financieros eficientes, transparentes y oportunos de calidad
Población y mercados atendidos	Los socios con un personal altamente capacitado
Valores y atributos	Sólida confiable
Evidencia medible de éxito	Incrementar la rentabilidad

Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Autoras

CUADRO 3. 2

Visión

Visión Actual	Visión Redefinida
Ser una Institución competitiva que cuente con servicios financieros solidarios de calidad, reconocida como entidad líder, sólida y confiable, impulsora de procesos productivos-económicos con equidad de sus asociados.	En el 2018 ser una Institución competitiva reconocida como entidad sólida y confiable, que brinda productos y servicios financieros de alta calidad, con un recurso humano altamente capacitado, para satisfacer las necesidades de sus asociados y así incrementar la rentabilidad de la institución

Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Autoras

3.4. Redefinición de la Misión

Para definir la misión es necesario tener en cuenta estos elementos claves.

CUADRO 3. 3
COMPONENTES DE LA MISIÓN

Componentes	
Encabezado	Cooperativa de ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Lo que hacemos	Intermediación financiera
Como lo hacemos	A través de la prestación de servicio, con talento humano experimentado
Para quién lo hacemos	Para la comunidad en general
Porqué lo hacemos	Mejorar el bienestar de la comunidad

Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Autoras

CUADRO 3. 4
MISIÓN

Misión Actual	Misión Redefinida
Promover el desarrollo integral de los sectores económicos populares y solidarios a través de la prestación de servicios financieros eficientes, transparentes y oportunos, con responsabilidad social, que permitan el crecimiento productivo-económico sustentable de la comunidad.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., es una institución que promueve el desarrollo integral de los sectores económicos populares y solidarios a través de la prestación de servicios financieros eficientes, transparentes y oportunos, con responsabilidad social, que permitan el crecimiento productivo-económico sustentable, con talento humano experimentado y comprometido para el desarrollo de la comunidad.

Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Autoras

3.5. Valores Corporativos

Lealtad: Es el resultado del compromiso la fidelidad, respeto y rectitud, procediendo siempre en bien de la institución y sus socios, clientes.

Responsabilidad: Virtud que caracteriza a nuestra institución por el trabajo con seriedad que se ha demostrado, tomando decisiones acertadas para satisfacer las necesidades de nuestros socios, clientes.

Honestidad: Transparencia en el manejo de los recursos financieros, garantizando el respaldo y seguridad

Solidaridad: Nuestro interés es ayudar y alcanzar la unión y el progreso de nuestros socios, clientes y la comunidad para conseguir todas las metas.

Responsabilidad Social: La responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y clientes, quienes son la razón de la existencia de la Cooperativa, respondiendo de esta manera al principio de la universalidad

3.6. FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

3.6.1. Factores Externos e Internos

3.6.1.1. Amenaza

- Mayor endeudamiento con países extranjeros y disminución de ingresos para el Ecuador.
- Cambios climáticos que afectan al sector agrícola y a la microempresa.
- Resistencia de algunos sectores a confiar en las cooperativas.

- Incremento de nuevas leyes para el sector Financiero como la Ley de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
- Cambios acelerados en las reformas tributarias.
- El consumismo y la carencia del hábito de ahorro en la población.
- Cambios en la economía mundial podría desacelerar el crecimiento del país.
- Poca inversión extranjera y bajos índices de crecimiento para el país.
- Re potenciación de la competencia actual
- Bancarización de sectores alejados.

3.6.1. 2. Oportunidades

- Variaciones mínimas en la inflación que ha generado estabilidad en los precios
- Incremento de la tasa de natalidad con relación al último censo realizado.
- Disminución de los índices de migración lo cual ha generado mayor demanda de servicios financieros.
- Innovación tecnológica y el incremento de redes sociales
- Tasas de interés referenciales dadas por el Banco Central del Ecuador para todas las instituciones financieras
- Organismos de control que garanticen seguridad y buen uso de los recursos.
- Estabilidad y mejora salarial
- Mayor tasa de empleo con relación a los últimos años
- Nuevos organismos de control que ayuden a vigilar el acelerado incremento de las cooperativas
- Ofertas atractivas de nuevos seguros para la cooperativa y los clientes

3.6.1. 3. Debilidad

- No cumple con todos los requisitos que solicita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

- No contar con infraestructura propia
- Los trabajadores no cumplen con el perfil profesional
- Falta de capacitación al personal
- Bajo presupuesto para la publicidad.
- No se realizan un adecuado análisis de crédito.
- La red del sistema de información con limitaciones que en ocasiones provoca molestias al cliente.
- No existe un departamento de riesgo.
- Mejorar el control en cajas
- No hay segregación de funciones

3.6.1. 4.Fortalezas

- Lealtad de los socios de la cooperativa.
- Disponibilidad de recursos
- Contar con un gran número de proveedores para el abastecimiento de suministros y para el buen funcionamiento de la cooperativa.
- Personal comprometido al cambio.
- Expansión de la cooperativa a través de nuevas agencias.
- Innovación de servicios financieros
- La cooperativa trabaja en función de un presupuesto establecido.
- Sus establecimientos se encuentran en lugares estratégicos
- Incrementó de la colocación de créditos en los sectores agrícola y micro empresarial
- Comunicación directa que existe entre todos los miembros de la organización.

3.6.2. Desarrollo Estratégico Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que nos ayuda a determinar los factores internos y externos de la cooperativa estos factores van a ser calificados mediante

la matriz de confrontación en la cual se califica de acuerdo a la importancia y a la relación que tenga con cada una de ellas, para ello se utilizó las siguientes ponderaciones.

Escala de calificación:

Relación alta: 10

Relación media: 5

Relación baja: 1

Sin relación: 0

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

- Si acentuó la fortaleza, ¿puedo aprovechar la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentuó la fortaleza, ¿estoy, minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Después se procede a escoger en la matriz de confrontación las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mayor puntuación con las cuales se va trabajar para empezar con el diseño del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

**TABLA 3. 1
MATRIZ DE CONFRONTACIÓN**

Matriz de Conformación		Factores Externos																								suma
		Oportunidades										Σ	Amenazas													
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10				
Factores Internos	Fortaleza	F 1	5	1	10	5	10	10	5	10	5	10	71	1	10	10	5	1	1	0	5	10	10	53	124	
		F 2	5	1	5	10	1	5	10	5	1	10	53	5	5	5	1	10	5	1	5	10	5	52	105	
		F 3	1	1	0	10	0	5	5	5	1	10	38	0	10	5	10	10	1	1	1	10	0	48	86	
		F 4	1	1	5	10	5	5	1	10	1	10	49	1	1	5	5	5	0	1	5	5	5	33	82	
		F 5	5	1	5	10	10	1	0	5	5	10	52	5	0	1	10	10	1	0	0	10	10	47	99	
		F 6	5	0	5	10	5	5	5	5	5	5	50	0	0	5	1	3	0	0	1	10	10	30	80	
		F 7	0	0	1	5	5	5	10	1	1	5	33	1	5	0	1	10	1	1	0	5	1	25	58	
		F 8	1	1	1	10	0	1	1	5	5	5	30	1	0	1	5	5	0	0	1	10	5	28	58	
		F 9	5	1	10	5	5	5	10	5	5	10	61	10	10	1	10	10	1	0	1	10	10	63	124	
		F 10	0	0	1	5	5	1	0	5	1	1	19	1	0	1	5	5	1	1	5	5	1	25	44	
	Σ	28	7	43	80	46	43	47	56	30	76	456	25	41	34	53	69	11	5		85	57	380	836		
	Debilidades	D 1	0	0	1	1	10	10	5	1	10	5	43	5	1	10	10	10	0	0	1	10	10	57	100	
		D 2	0	0	0	0	1	5	5	1	1	5	18	1	5	10	10	10	0	1	1	10	5	53	71	
		D 3	5	1	5	1	5	1	1	5	5	5	34	0	0	5	10	1	0	1	0	5	5	27	61	
		D 4	5	0	10	5	5	10	0	5	1	1	42	0	0	5	5	5	1	1	5	5	10	37	79	
		D 5	0	0	10	10	1	1	5	1	1	1	30	0	0	5	5	5	1	0	0	10	5	31	61	
		D 6	1	1	5	5	10	10	5	5	5	1	48	5	5	5	10	10	5	1	5	10	10	66	114	
		D 7	0	0	5	5	0	0	1	0	0	1	12	0	1	5	5	5	0	1	1	10	5	33	45	
		D 8	1	0	5	1	1	5	1	1	10	5	30	10	5	1	10	10	5	1	1	10	5	58	88	
		D 9	0	0	1	5	1	5	0	1	1	1	15	0	1	10	10	10	0	0	5	5	10	51	66	
D 10		5	0	1	0	1	1	1	5	1	1	16	0	0	10	10	5	0	1	5	10	10	51	67		
Σ	17	2	43	33	35	48	24	25	35	26		21	18	66	85	71	12	7	24	85	75					
Total	45	9	86	113	81	91	71	81	65	102	456	46	59	100	138	140	23	12	24	170	132					

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

3.6.3. Matriz FODA Seleccionado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

CUADRO 3. 5

FODA SELECCIONADO DE LA COOPERATIVA

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Incrementó de la colocación de créditos en los sectores agrícola y micro empresarial	No se realizan un adecuado análisis de crédito
	Lealtad de los socios de la cooperativa	No cumple con todos los requisitos que solicita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)
	Disponibilidad de recursos	No existe un departamento de riesgo
	Expansión de la cooperativa a través de nuevas agencias.	Falta de capacitación al personal
	Innovación de servicios financieros	No contar con infraestructura propia
	Personal comprometido.	No hay segregación de funciones
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Innovación tecnológica y el incremento de redes sociales	Re potenciación de la competencia actual
	Ofertas atractivas de nuevos seguros para la cooperativa y los clientes	Cambios acelerados en las reformas tributarias
	Organismos de control que garanticen seguridad y buen uso de los recursos.	Incremento de nuevas leyes para el sector Financiero como la Ley de Economía Popular y Solidaria (SEPS),
	Disminución de los índices de migración lo cual ha generado mayor demanda de servicios financieros.	Bancarización de sectores alejados.
	Tasas de interés referenciales dadas por el Banco Central del Ecuador para todas las instituciones financieras	Resistencia de algunos sectores a confiar en las cooperativas.
	Estabilidad y mejora salarial	Cambios climáticos que afectan al sector agrícola y a la microempresa

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

3.6.3.1. Situación Actual

Para determinar la situación actual y la proyección a un año y a cinco años de la cooperativa se procedió a calificar cada uno de los elementos del FODA utilizando la siguiente escala

Escala de calificación:

Ideal- mejor imposible-excelente expresión-Excede las expectativas- Genial:	3
Por encima de la media- Mejor que la mayoría-No es habitual:	2
En la media-suficiente-expectativa mejorable:	1
No buena, puede generar problemas- se puede mejorar:	0
Incipiente:	-1

➤ Factores Externos, Ponderación de Oportunidades Actuales

CUADRO 3. 6
PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES ACTUALES

Nº	CRITERIO / OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Innovación tecnológica y el incremento de redes sociales	30	3	90
2	Ofertas atractivas de nuevos seguros para la cooperativa y los clientes	35	2	70
3	Organismos de control que garanticen seguridad y buen uso de los recursos.	20	2	40
4	Disminución de los índices de migración lo cual ha generado mayor demanda de servicios financieros.	5	1	5
5	Tasas de interés referenciales dadas por el Banco Central del Ecuador para todas las instituciones financieras	5	1	5
6	Estabilidad y mejora salarial	5	2	10
		100		220

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

➤ **Ponderación de las Amenazas Actuales**

CUADRO 3. 7
PONDERACIÓN DE LAS AMENAZAS ACTUALES

Nº	CRITERIO / AMENAZAS	PESO	CALIFICA CIÓN	PxC
1	Re potenciación de la competencia actual	30	1	30
2	Cambios acelerados en las reformas tributarias	10	1	10
3	Incremento de nuevas leyes para el sector Financiero como la Ley de Economía Popular y Solidaria (SEPS),	25	1	25
4	Bancarización de sectores alejados.	15	0	0
5	Resistencia de algunos sectores a confiar en las cooperativas.	10	1	10
6	Cambios climáticos que afectan al sector Agrícola y a la microempresa	10	0	0
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		75

➤ **Factores Internos, Ponderación de Fortalezas Actuales**

CUADRO 3. 8
PONDERACIÓN DE FORTALEZAS ACTUALES

Nº	CRITERIO / FORTALEZAS	PESO	CALIFICA CIÓN	PxC
1	Incrementó de la colocación de créditos en los sectores agrícola y micro empresarial	25	1	25
2	Lealtad de los socios de la cooperativa al momento de realizar créditos.	5	1	5
3	Disponibilidad de recursos	20	1	20
4	Expansión de la cooperativa a través de nuevas agencias.	20	1	20
5	Innovación de servicios financieros	20	1	20
6	Personal comprometido.	10	1	10
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		100

➤ **Ponderación de Debilidades Actuales**

CUADRO 3. 9
PONDERACIÓN DE DEBILIDADES ACTUALES

Nº	CRITERIO / DEBILIDAD	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	No se realizan un adecuado análisis de crédito	20	0	0
2	No cumple con todos los requisitos que solicita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	20	0	0
3	No existe un departamento de riesgo crediticio	15	0	0
4	Falta de capacitación al personal	20	1	20
5	No contar con infraestructura propia	15	0	0
6	No hay segregación de funciones	10	0	0
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		20

3.5.3.2. Situación a 1 Año

➤ **Factores Externos Ponderación de Oportunidades Proyección a 1 Año**

CUADRO 3. 10
FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES
PROYECCIÓN A 1 AÑO

Nº	CRITERIO / OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Innovación tecnológica y el incremento de redes sociales	30	3	90
2	Ofertas atractivas de nuevos seguros para la cooperativa y los clientes	35	2	70
3	Organismos de control garantizan seguridad y buen uso de los recursos.	20	2	40
4	Disminución de los índices de migración lo cual ha generado mayor demanda de servicios financieros.	5	1	5
5	Tasas de interés referenciales dadas por el Banco Central del Ecuador para todas las instituciones financieras	5	1	5
6	Estabilidad y mejora salarial	5	2	10
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		220

➤ **Ponderación de las Amenazas proyección 1 Año**

CUADRO 3. 11

PONDERACIÓN DE LAS AMENAZAS PROYECCIÓN 1 AÑO

Nº	CRITERIO / AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Re potenciación de la competencia actual	30	1	30
2	Cambios acelerados en las reformas tributarias	10	2	20
3	Incremento de nuevas leyes para el sector Financiero como la Ley de Economía Popular y Solidaria (SEPS),	25	1	25
4	Bancarización de sectores alejados.	15	0	0
5	Resistencia de algunos sectores a confiar en las cooperativas.	10	1	10
6	Cambios climáticos que afectan al sector Agrícola y a la microempresa	10	0	0
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		85

➤ **Factores Internos Ponderación de Fortalezas Proyección a 1 Año**

CUADRO 3. 12

**FACTORES INTERNOS PONDERACIÓN DE FORTALEZAS
PROYECCIÓN A 1 AÑO**

Nº	CRITERIO / FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Incrementó de la colocación de créditos en los sectores agrícola y micro empresarial	25	2	50
2	Lealtad de los socios de la cooperativa	5	1	5
3	Disponibilidad de recursos	20	1	20
4	Expansión de la cooperativa a través de nuevas agencias.	20	1	20
5	Innovación de servicios financieros	20	1	20
6	Personal comprometido	10	2	20
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		135

➤ **Ponderación de las Debilidades proyección a 1 Año**

CUADRO 3. 13

PONDERACIÓN DE LAS DEBILIDADES PROYECCIÓN A 1 AÑO

Nº	CRITERIO / DEBILIDAD	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	No se realizan un adecuado análisis de crédito	20	1	20
2	No cumple con todos los requisitos que solicita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	20	1	20
3	No existe un departamento de riesgo	15	0	0
4	Falta de capacitación al personal	20	1	20
5	No contar con infraestructura propia	15	0	0
6	No hay segregación de funciones	10	1	10
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		70

3.5.3.3. Situación a 5 años

➤ **Factores Externos Ponderación de Oportunidades Proyección a 5 Años**

CUADRO 3. 14

FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES PROYECCIÓN A 5 AÑOS

Nº	CRITERIO / OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Innovación tecnológica y el incremento de redes sociales	30	3	90
2	Ofertas atractivas de nuevos seguros para la cooperativa y los clientes	35	3	105
3	Organismos de control que garantizan seguridad y buen uso de los recurso	20	2	40
4	Disminución de los índices de migración lo cual ha generado mayor demanda de servicios financieros.	5	2	10
5	Tasas de interés referenciales dadas por el Banco Central del Ecuador para todas las instituciones financieras	5	2	10
6	Estabilidad y mejora salarial	5	2	10
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		265

➤ **Ponderación de las Amenazas Situación a 5 Años**

CUADRO 3. 15

**FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES
PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

Nº	CRITERIO / AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Re potenciación de la competencia actual	30	2	60
2	Cambios acelerados en las reformas tributarias	10	2	20
3	Incremento de nuevas leyes para el sector Financiero como la Ley de Economía Popular y Solidaria (SEPS),	25	2	50
4	Bancarización de sectores alejados.	15	0	0
5	Resistencia de algunos sectores a confiar en las cooperativas.	10	1	10
6	Cambios climáticos que afectan al sector Agrícola y a la microempresa	10	0	0
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		140

➤ **Factores Internos Ponderación de Fortalezas proyección a 5 Años**

CUADRO 3. 16

**FACTORES INTERNOS PONDERACIÓN DE FORTALEZAS
PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

Nº	CRITERIO / FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PxC
1	Incrementó de la colocación de créditos en los sectores agrícola y micro empresarial	25	3	75
2	Lealtad de los socios de la cooperativa al momento de realizar créditos.	5	1	5
3	Disponibilidad de recursos	20	1	20
4	Expansión de la cooperativa a través de nuevas agencias.	20	2	40
5	Innovación de servicios financieros	20	2	40
6	Personal comprometido.	10	3	30
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		210

➤ **Ponderación de las Debilidades proyección a 5 Años**

CUADRO 3. 17

PONDERACIÓN DE LAS DEBILIDADES PROYECCIÓN A 5 AÑOS

Nº	CRITERIO / DEBILIDAD	PESO	CALIFICACION	PxC
1	No se realizan un adecuado análisis de crédito	20	2	40
2	No cumple con todos los requisitos que solicita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	20	2	40
3	No existe un departamento de riesgo	15	1	15
4	Falta de capacitación al personal	20	1	20
5	No contar con infraestructura propia	15	0	0
6	No hay segregación de funciones	10	1	10
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. Elaborado por: Las Autoras		100		125

3.6.3.4. Resultados del Análisis FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

Para realizar la gráfica se ha toma los resultados finales de las proyecciones del análisis FODA y así se determinará en qué posición se encuentra la cooperativa para así poder plantear estrategias que logren alcanzar con la misión propuesta.

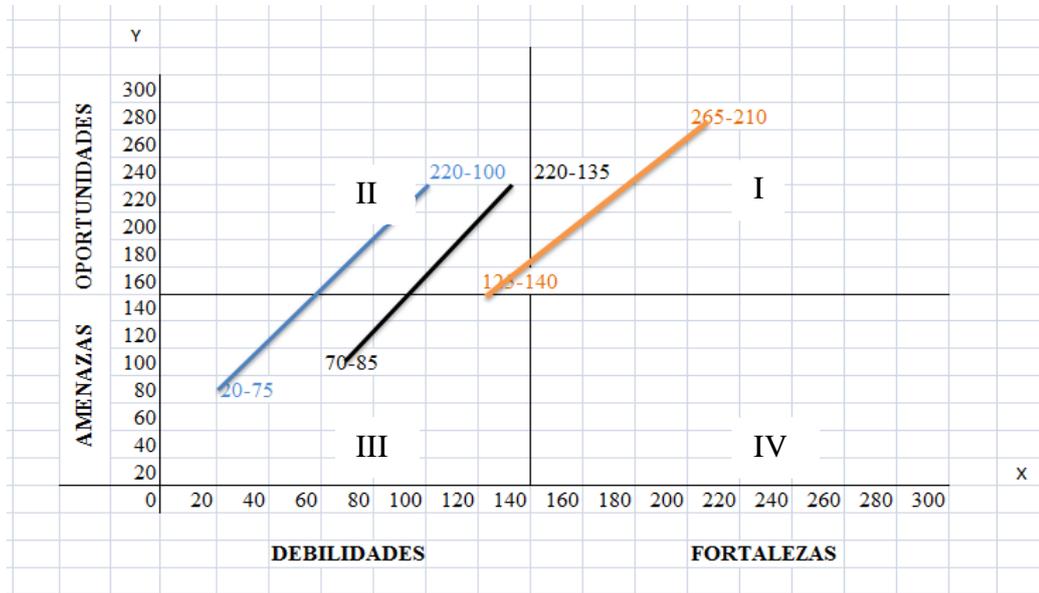
TABLA 3. 2

RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA

SITUACION ACTUAL		LUEGO DEL 1 AÑO		LUEGO DE 5 AÑOS	
20	100	70	135	125	210
75	220	85	220	140	265

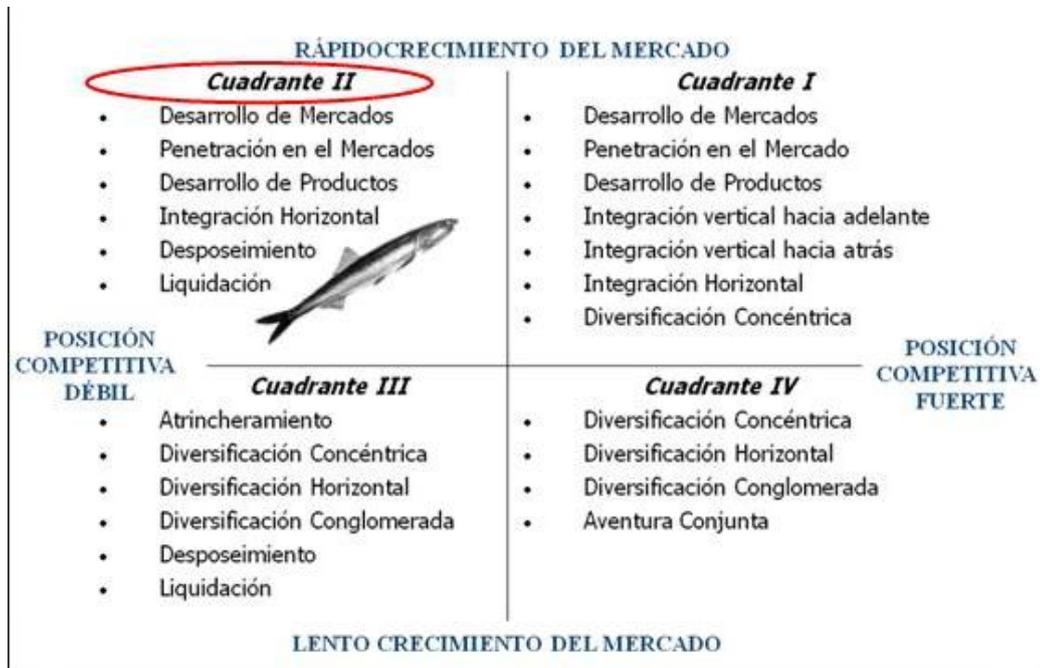
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO 3. 1
PONDERACIÓN



Fuente: La Cooperativa de Ahorro y CréditoCoorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO 3. 2
CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO



Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Autoras

La institución se encuentra en el cuadrante II en la que se determina que tiene poca participación en el mercado, mercados creciendo rápidamente y que demandan grandes cantidades de dinero para financiar su crecimiento, para ello se ha desarrollado estrategias que forjen llegar al siguiente cuadrante.

3.6.4. Formulación de Estrategias Según el Cuadrante II, Situación Actual de la Cooperativa

- **Desarrollo de Mercado:** Incrementar el número de socios, inversiones y colocación del micro crédito mediante acuerdos con instituciones para el cobro del sueldo, decimos, jubilación y otros, a través un servicio eficiente y aumentar la rentabilidad en la institución.
- **Penetración De Mercado:** Ofertar Créditos especiales a clientes con calificación tipo A, para asegurar el retorno de la inversión mediante un eficiente servicio.
- **Desarrollo De Producto:** Implementar el cajero automático para facilitar el servicio y mantener la satisfacción del cliente con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la institución
- **Diversificación Horizontal:** Contratación de seguros que garanticen integridad a la cooperativa y los empleados para fortalecer la confianza de nuestros clientes y la liquidez de la misma.

3.6.4.1. Formulación y Priorización de Estrategias Según La Posición Actual de la Cooperativa

**CUADRO 3. 18
FORMULACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Estrategias	Posibilidad de Inversión	Posibilidad Recurso Humano Apto	Posibilidad Tecnológica a Utilizarse	Total	Aporte la Misión	Aporte a la Visión	Total	Suma
	40%	30%	30%	100 %	40 %	60%	100%	
Incrementar el número de socios, inversiones y colocación del micro crédito mediante acuerdos con instituciones para el cobro del sueldo, decimos, jubilación y otros, a través un servicio eficiente y aumentar la rentabilidad en la institución.	10	10	10	10	10	10	10	20
Ofertar Créditos especiales a clientes con calificación tipo A, para asegurar el retorno de la inversión mediante un eficiente servicio.	5	5	10	6.5	10	10	10	16,5
Implementar el cajero automático para facilitar el servicio y mantener la satisfacción del cliente con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la institución	10	5	10	8.5	5	5	5	13,5
Contratación de seguros que garanticen integridad a la cooperativa y los empleados para fortalecer la confianza de nuestros clientes y la liquidez de la misma.	10	10	10	10	10	5	7,5	17,5

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

Realizado por: Las Autoras

3.7. Objetivos Según las Perspectivas del Balanced Scorecard

Para determinar cada uno de los objetivos se realizó una reunión con el personal administrativo de la institución y las investigadoras, en el cual se propondrá el porcentaje de crecimiento que se desea alcanzar en un periodo determinado en cada una de las áreas de acuerdo a las cuatro perspectivas básicas como son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El planteamiento de los objetivos se desglosa de la visión institucional para así poder alcanzar la meta propuesta

3.7.1. Perspectiva Financiera

Incrementar hasta el 2018 en un 40% la rentabilidad, mediante la captación, colocación y reducción de gastos, que permitirá obtener liquidez, solvencia para la institución.

Este objetivo es un pilar fundamental, representa una base importante en la cooperativa ya que son las actividades que realizan las instituciones que pertenecen al sector financiero. Para optimizar sus recursos deben conjugar la eficiencia y la efectividad que constituyen en cualidades directamente relacionados con la productividad.

La rentabilidad obtenida en la cooperativa es distribuida de acuerdo a los porcentajes de la normativa vigente en nuestro país, y según las políticas que mantiene la institución, como son la repartición para los trabajadores, administración tributaria, gestión social, socios y administradores. Este objetivo estratégico permitirá incrementar la liquidez mediante un buen uso de las captaciones en inversiones para colocar en los microcrédito y satisfacer las necesidades de los socios y/o clientes.

3.7.2. Perspectiva Clientes

Incrementar hasta 2018 en un 70% el número de socios y/o clientes a través de nuevas promociones publicitarias, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad.

Este objetivo constituye un pilar fundamental dentro de la institución, ya que al brindar mejor calidad en los productos y servicios que ofrece, se incrementara un mayor número de socios nuevos, además se logrará fidelidad de los socios existentes, para así alcanzar el objetivo propuesto dentro de la cooperativa.

3.7.3. Perspectiva Procesos Internos

Tener hasta el 2018 la mejor gestión por procesos administrativos y operativos.

A través de este objetivo se busca fortalecer a la Cooperativa como líder en servicios financieros, mediante una buena atención a sus clientes que son la base para crecer y consolidarse como una institución sólida en el mercado, es necesario realizar una correcta gestión administrativa y operativa para que exista un correcto desenvolvimiento en cada una de las áreas y así tener un cliente satisfecho lo cual generará ingresos económicos a la institución. El incremento de nuevos servicios financieros se los realiza en base a un estudio de mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Lograr hasta el 2018 el 100% de cumplimiento del plan de capacitación

El trabajo en equipo es una estrategia que muchas empresas lo practican y poseen resultados positivos, es por ello que se plantea la capacitación permanente del personal y una agilidad en el sistemas para mejorar la relación laboral y brindar servicios de calidad siempre mejor que la competencia.

3.8. Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito de la cooperativa se los determina en base del análisis FODA seleccionado, estos factores ayudan a determinar cada una de las estrategias que se debe plantear para mejorar los procesos que maneja la institución. Por medio de ellos alcanzar los objetivos planteados y por ende la visión de la institución. A continuación se detalla los factores críticos de éxito.

- Lograr metas de colocación
- Reducir la morosidad
- Confianza con el personal
- Plan de capacitación
- Falta del departamento de riesgo
- No tiene infraestructura propia
- Disminuir la carga laboral
- Mejorar el uso de los recursos existentes
- Mejorar la atención a los clientes
- Sistema informático interno
- Presupuesto autorizado para incorporar nuevos servicios
- Mejorar la gestión administrativa y operativa
- Producto y servicio competitivo
- Reforzar la campaña publicitaria
- Cumplimiento de las normas tributaria
- Crecimiento en el mercado
- Incrementar la colocación de créditos en el microempresa

En el siguiente cuadro se clasificara cada uno de los factores críticos de éxito (FCE)de la situación interna y externa de la institución acorde a las perspectivas del balanced scorecard, para determinar los FCE que tienen mayor relevancia con los cuales se van a trabajar en la propuesta de las estrategias para cumplir con los objetivos planteados. Además los FCE se evaluarán con una ponderación de si o no, para determinar los de mayor relevancia los cuales van a ayudar de guía para formular las estrategias en el siguiente proceso.

3.8.1. Identificación de Factores Críticos de Éxito

**CUADRO 3. 19
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

N°	FCE Internos	Perspectiva	Fundamental para Cumplir con los Objetivos Estratégico	Requiere de Recursos que tiene o quiere Conseguir la Cooperativa	Es Medible	Es ejecutable
1	Lograr metas de colocación	Clientes	SI	SI	SI	SI
2	Reducir la morosidad	Financiera	SI	SI	SI	SI
3	Confianza con el personal	Aprendizaje y crecimiento	SI	SI	NO	NO
4	Plan de capacitación	Aprendizaje y crecimiento	SI	SI	SI	SI
5	Falta del departamento de riesgo	Procesos Internos	SI	SI	SI	NO
6	No Tiene Infraestructura Propia	Procesos Internos	NO	SI	NO	NO
7	Disminuir la carga laboral	Financiera	NO	SI	NO	SI
8	Mejorar el uso de los recursos existentes	Financiero	SI	SI	SI	SI
9	Mejorar la atención a los clientes	Clientes	SI	SI	SI	SI
N°	FCE Externos	Perspectiva	Fundamental para Cumplir con los Objetivos Estratégico	Requiere de Recursos que tiene o quiere Conseguir la Cooperativa	Es Medible	Es Ejecutable
1	Sistema informático interno	Procesos internos	SI	SI	SI	SI
2	Presupuesto autorizado para incorporar nuevos servicios	Financiero	SI	SI	SI	SI
3	Mejorar la gestión administrativa y operativa	Procesos Internos	SI	SI	SI	SI
4	Producto y servicio competitivo	Procesos Internos	SI	SI	SI	SI
5	Reforzar la campaña publicitaria	Clientes	SI	SI	SI	SI
6	Cumplimiento de las normas tributaria	Financiero	SI	SI	NO	SI
7	Crecimiento en el mercado	Clientes	SI	SI	SI	SI
8	Incrementar la Colocación de créditos en el microempresa	Clientes	SI	SI	SI	SI

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

3.9. Estrategias

Para plantear las estrategias se toma en cuenta los objetivos de cada una de las perspectivas, con la finalidad de que cada estrategia planteada ayude a mejorar los FCE y así alcanzar los objetivos de la institución.

CUADRO 3. 20
DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

Perspectiva	Objetivo	Áreas Críticas	Factor Crítico de Éxito	Estrategias
Financiera	Incrementar hasta el 2018 en un 40% la rentabilidad, mediante la captación, colocación y reducción de gastos, que permitirá obtener liquidez, solvencia para la institución.	Financiera	Presupuesto autorizado para incorporar nuevos servicios Mejorar el uso de recursos existentes Reducción de la morosidad	Generar nuevos productos y servicios e incrementar la rentabilidad de la cooperativa. Utilizar herramientas de gestión encaminadas al manejo y optimización de recursos de la institución para reducir costos operativos Recuperación de la cartera a través de personal especializado en cobranzas
Clientes	Incrementar hasta 2018 en un 70% el número de socios y/o clientes a través de nuevas promociones publicitarias,	Clientes	Producto y servicio competitivo Mejorar la atención al cliente	Nuevas promociones de los productos y servicio que ofrece la cooperativa para alcanzar un mayor número de socios Ser oportuno y preciso en dar solución de las inquietudes de los socios

	ofreciendo productos y servicios financieros de calidad.		<p>Crecimiento en el mercado</p> <p>Incrementar la colocación de créditos en la microempresa</p> <p>Lograr metas de colocación</p>	<p>Ingresar en nuevos segmentos de mercado estimulando el ahorro y la captación de inversiones</p> <p>Implementar alianzas estratégicas con casas comerciales para otorgar créditos</p> <p>Incrementar la cartera de créditos mediante convenios con empresas e instituciones</p> <p>Diseñar créditos especiales a socios con calificación A</p>
Procesos Internos	Tener hasta el 2018 la mejor gestión por procesos administrativos y operativos.	Clientes Créditos	<p>Sistema informático interno</p> <p>Reforzar la campaña publicitaria</p> <p>Mejorar la gestión administrativa y operativa</p>	<p>Optimizar procesos y mejorar tiempos de respuesta.</p> <p>Fortalecer la cobertura de comunicación</p> <p>Mejorar la distribución del trabajo</p> <p>Mejorar la gestión de proceso hacia el cliente</p>
Aprendizaje y crecimiento	Lograr hasta el 2018 el 100% de cumplimiento del plan de	Talento Humano	Capacitación	<p>Aumentar la productividad de los empleados</p> <p>Realizar capacitaciones a la parte operativa y</p>

	capacitación			<p>administrativa para mejorar su gestión.</p> <p>Fortalecer una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal.</p>
--	--------------	--	--	---

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

3.10. MAPA ESTRATÉGICO

En la propuesta se utilizó el mapa estratégico que es una herramienta que permite evidenciar la incidencia que tiene cada estrategia en el crecimiento y funcionamiento de la Cooperativa ya que constituye un aporte conceptual muy importante del balanced scorecard, además ayuda a entender la coherencia y la interacción con cada una de las estrategias de acuerdo a cada perspectiva y así poder visualizar de una manera sencilla y alcanzar con los objetivos propuestos por la institución.

3.10.1. Matriz de Correlación

Es una herramienta que ayuda a establecer el nivel de correlación directa de cada una de las estrategias entre si y así obtener las combinaciones más altas que se graficaran en el mapa estratégico.

Escala de calificación:

Relación alta: 3

Relación media: 2

Relación baja: 1

En esta matriz se ha llenado la parte inferior debido a que la parte superior se compara con las mismas estrategias y se volver a colocar los mismos datos en la parte superior e inferior de la matriz.

El mapa estratégico se construye con las estrategias las cuales se enlazan de acuerdo a su grado de importancia, utilizando las cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera hasta alcanzar la visión de la cooperativa.

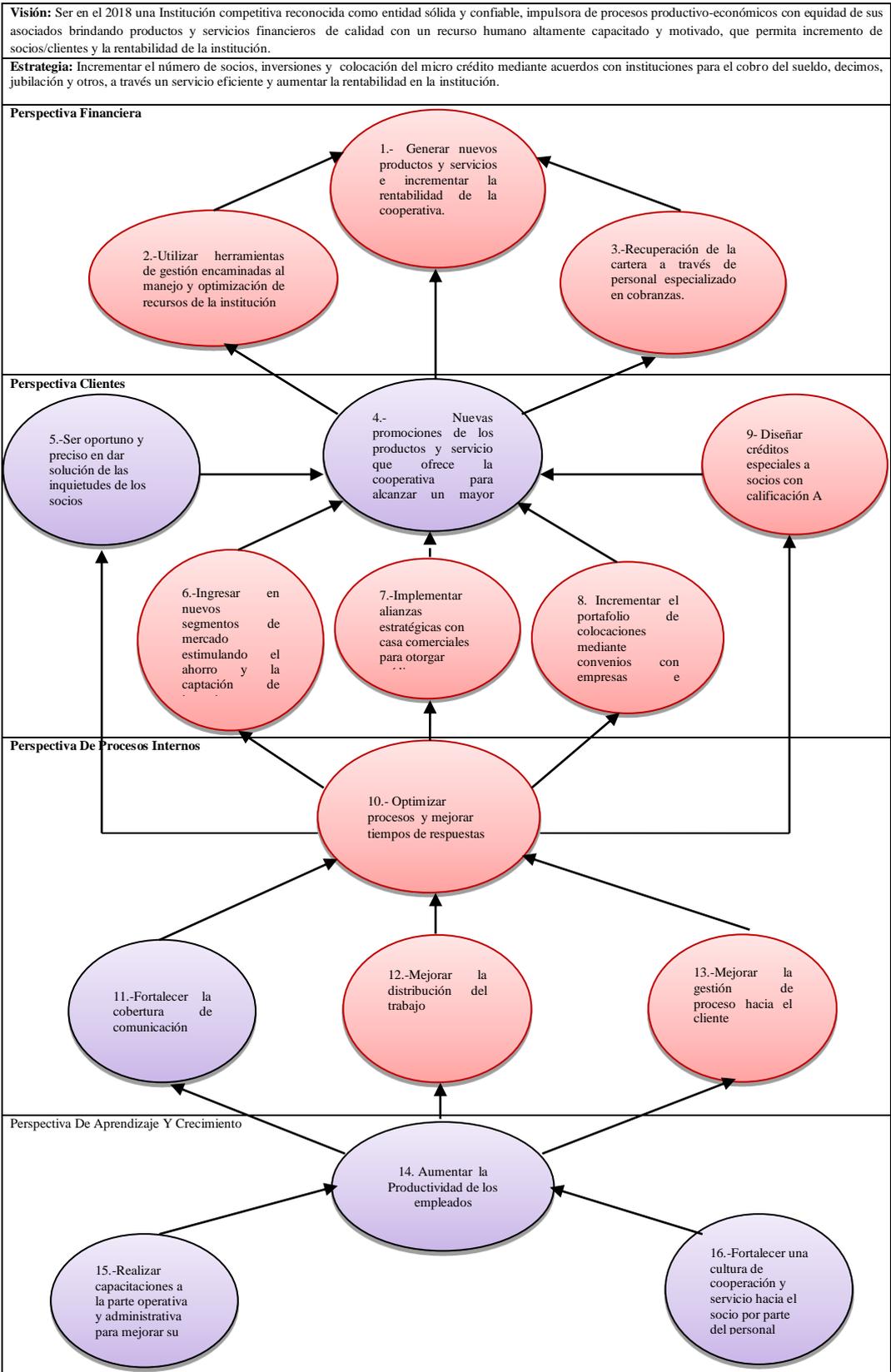
CUADRO 3. 21
MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA COOPERATIVA

CÓDIGO	ESTRATEGIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17
E1	Generar nuevos productos y servicios e incrementar la rentabilidad de la cooperativa.																	
E2	Utilizar herramientas de gestión encaminadas al manejo y optimización de recursos de la institución para reducir costos operativos	3																
E3	Recuperación de la cartera a través de personal especializado en cobranzas	3																
E4	Nuevas promociones de los productos y servicio que ofrece la cooperativa para alcanzar un mayor número de socios	3	3	3														
E5	Ser oportuno y preciso en dar solución de las inquietudes de los socios	1	2	2	3													
E6	Ingresar en nuevos segmentos de mercado estimulando el ahorro y la captación de inversiones	2	2	1	3	1												
E7	Implementar alianzas estratégicas con casas comerciales para otorgar créditos	2	1	1	3	1	2											
E8	Incrementar la cartera de créditos mediante convenios con empresas e instituciones	2	1	2	3	2	2	2										
E9	Diseñar créditos especiales a socios con calificación A	1	1	2	3	1	2	2	2									
E10	Optimizar procesos y mejorar tiempos de respuesta.	1	2	2	1	3	3	3	3	3								
E11	Fortalecer la cobertura de comunicación	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3							
E12	Mejorar la distribución del trabajo	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2						
E13	Mejorar la gestión de proceso hacia el cliente	2	2	2	2	2	1	1	1		3							
E14	Aumentar la productividad de los empleados	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3				
E15	Realizar capacitaciones a la parte operativa y administrativa para mejorar su gestión.	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
E16	Fortalecer una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal.	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO 3. 3 MAPAS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA



Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.
Elaborado por: Las Autoras

Al realizar un programa de capacitaciones, se fortalecerá la cultura de cooperación y servicio hacia el socio es decir, se va alcanzar la productividad de todos los empleados, buscando siempre fortalecer la cobertura de comunicación con una adecuada distribución de trabajo, renovando la gestión de procesos hacia el cliente y mejorando tiempos de respuesta, lo cual permitirá ser oportuno y preciso con los socios, para poder ingresar en nuevos segmentos de mercado, estimulando el ahorro y la captación de inversiones, mediante alianzas estratégicas con casas comerciales y convenios con empresas y así ofertar créditos especiales a socios con calificación A, con la finalidad de incrementar nuevos socios-clientes.

Se debe utilizar herramientas de gestión encaminadas al manejo y optimización de recursos, recuperación de cartera y el incremento de la rentabilidad de la institución. Finalmente todo esto empujara al logro de la estrategia final y se cumplirá con la visión establecida.

3.11. Construcción del Cuadro de Indicadores

A través del cuadro de indicadores se puede observar el desempeño de los indicadores y contar con elementos suficientes para tomar decisiones en la búsqueda de los objetivos propuestos

GRÁFICO 3. 4

CUADRO DE INDICADORES

Perspectiva	Indicador	Formula
Financiera	Retorno sobre activos	$ROA = \frac{UtilidadNeta}{ActivoTotal} * 100$

	Retorno sobre patrimonio	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Capital} * 100$
	Eficiencia Microeconómica	$E. M = \frac{Gast. Opera. Estim.}{Total Act. Promedio} * 100$
	Índices de morosidad	$I. M = \frac{Cartera Vencida}{Total Cartera} * 100$
Cientes	% de Socios/Cientes Nuevos	$S. N = \frac{Socios/Clien. Nuevos}{Total Socios/Clien.} * 100$
	% Quejas Atendidas	$\% \text{ Quejas Aten.} = \frac{N^{\circ} \text{ de quejas resueltas}}{N^{\circ} \text{ de quejas resibidas}} * 100$
	Crecimiento de Inversiones	$Depó, P, Fijos = Inv. Año Actual - Inv. Año Anterior$
	N° De Alianzas Estrategias con Casas Comerciales	N° De Alianzas Firmadas con Casa Comerciales
	N° De Convenios con Empresas	N° De Convenios Firmados con Empresas
	% Provisión de la Cartera	$\% \text{ Prov. Cart} = \frac{Provic. Incobr.}{Total Créditos} * 100$
Procesos Internos	Eficiencia del Tiempo	$Efic. Tem = \frac{Tiempo Real}{Tiempo estimado}$

	Eficiencia de Comunicación	$\text{Gasto. Publi} = \frac{\text{Gasto Publicidad}}{\text{Total Inversiones}} * 100$
		$\text{Gasto. Publi.} = \frac{\text{Gasto Publicidad}}{\text{Total Colocaciones}} * 100$
	Productividad de los Empleados	$\text{Productividad} = \frac{\text{Metas Cumplidos}}{\text{Metas Proyectadas}} * 100$
	Tiempos de Respuesta	$\text{Tiem. Resp. Creditos} = \frac{\text{Crédi. Entreg. a Tiempo}}{\text{Total Créditos Entregados}} * 100$
Aprendizaje y crecimiento	% de Gastos Personal	$\% \text{ de Gasto Pers.} = \frac{\text{Gasto Personal}}{\text{Activo Total}}$
	% Gasto Capacitación	$\text{Gast. Capac} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{Nº de empleados}}$
	% de Desempeño	<i>% de Desempeño</i>

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

3.12. Propuesta del Tablero de Mando para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

Se ha considerado la elaboración del BSC para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., puesto a que requiere el desarrollo de indicadores, metas y medios para medir las estrategias.

Los beneficios que se lograra alcanzar con el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Institución se pueden integrar en cuatro conceptos:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear cada una de las áreas.
- Tener clara la visión institucional que se desea alcanzar.

El Balanced Scorecard se construye mediante las cuatro perspectivas que son la perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, incluye las estrategias relacionadas en el mapa estratégico, con la aplicación de los indicadores que se presentan en el gráfico N° 3.4 el cual se presenta en el cuadro de mando integral, ya que constituye el soporte para la mediación de las estratégicas. Se puede encontrar una variedad de indicadores y posiblemente que demuestre la situación de la institución, sin embargo no todos ellos demostraran los resultados que se esperan con la determinación de estrategias.

Dentro de la propuesta incluye la fijación de metas las mismas que son el resultado de la aplicación de cada uno de los indicadores, esta se demuestra a través de una semaforización que a continuación se detalla: alerta verde es cuando la institución está cumpliendo al 100% con la estrategia, alerta amarilla es cuando la institución cumple con las estrategias propuestas, alerta roja es cuando la institución está por debajo de la meta. Además el paso final del diseño del balanced scorcard es la formulación de iniciativas las mismas que ayudaran a lograr la visión de la cooperativa.

CUADRO 3. 22

PROPUESTA DEL TABLERO DE MANDO, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA.

	Estrategias	Indicador	Formulas	U. De Medida	METAS			Áreas Responsable	Iniciativas
					Límite Inferior	Limite Base	Limite Superior		
PERSPECTIVA FINANCIERA	Generar nuevos productos y servicios e incrementar la rentabilidad de la cooperativa.	Retorno sobre activos	$ROA = \frac{UtilidadNeta}{ActivoTotal} * 100$	%	0,59	0,69	0,8	Sub Gerencia Financiera y Gerencia General	Creación de Nuevos Productos y/o Servicios
		Retorno sobre patrimonio	$ROE = \frac{UtilidadNeta}{Capital} * 100$	%	5,74	8,46	11,17	Sub Gerencia Financiera y Gerencia General	Educar al cliente en finanzas familiares
	Utilizar herramientas de gestión encaminadas al manejo y optimización de recursos de la institución para reducir costos operativos	Eficiencia Microeconómica	$E. MI = \frac{Gast. Opera. Estim.}{Total Act. Promedio} * 100$	%	12,04	16,85	21,66	Sub Gerencia Financiera	Analizar el destino del gasto y la eficiencia de los procesos operativos

	Recuperación de la cartera a través de personal especializado en cobranzas	Índices de morosidad	$I.M = \frac{CarteraVencida}{Total Cartera} * 100$	%	3,86	4,91	9,81	Sub Gerencia de Negocios y Comité de Crédito	Plan de recuperación de cartera vencida
PERSPECTIVA CLIENTES	Incrementar nuevos socios/clientes	% de socios/clientes nuevos	$S.N = \frac{Socios/Clie.Nuevos}{Total Socios/Clie.} * 100$	%	16,67	24,70	32,73	Oficina Operativas	Creación de una sucursal
	Ser oportuno y preciso en dar solución de las inquietudes de los socios	% Quejas atendidas	$\% \text{ Quejas Aten.} = \frac{N^{\circ} \text{ de quejas resueltas}}{N^{\circ} \text{ de quejas recibidas}} * 100$	%	62,05	76,39	90,27	Áreas Medias	Capacitar al personal en servicio al cliente enfocando la importancia de un servicio ágil y oportuno
	Ingresar en nuevos mercado estimulando el ahorro y la captación de inversiones	Crecimiento de Inversiones	$Dép.P.Fijo = Inv. Actual - Inv. Anterior$	\$	108281,12	216565,23	324849,3	sub Gerencia de Negocios	Plan de Marketing

PERSPECTIVA PROCESOS/INTELED	Implementar alianzas estratégicas con casa comerciales para otorgar crédito	N° de Alianzas con casas comerciales	N° Alianzas Estratégicas Firmadas con Casa Comerciales	N°	1	2	3	Sub Gerencia de Negocios	Plan de Marketing
	Incrementar el portafolio de colocaciones mediante convenios con empresas	N° De Convenios con empresas	N° de Convenios Firmados con empresas	N°	1	2	3	Sub Gerencia de Negocios	Plan de Marketing
	Ofertar créditos especiales a socios con calificación A	% Provisión de la Cartera	$\% \text{ Provi. Cart.} = \frac{\text{Provi. Incobr.}}{\text{Total Créditos}} * 100$	N°	2,85	3,57	4,27	Sub Gerencia de Negocios	Plan de Marketing
	Optimizar procesos y mejorar tiempos de respuestas	Eficiencia del tiempo	$Efic. Tie = \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Estimado}}$	%	0,75	0,50	0,50	Áreas Medias	Capacitar al personal en servicio al cliente enfocando la importancia de un servicio ágil

	Fortalecer la cobertura de comunicación	Eficiencia de comunicación	$\text{Gasto. Publi} = \frac{\text{Gasto Publicidad}}{\text{Total Inversiones}} * 100$	%	1,03	1,94	2,84	Sub Gerencia de Negocios y Sub Gerencia Financieras	Plan de publicidad y promoción
			$\text{Gasto. Publi.} = \frac{\text{Gasto Publicidad}}{\text{Total Colocación}} * 100$	%	0,61	1,94	3,26	Sub Gerencia de Negocios y Sub Gerencia Financieras	Plan Marketing
	Mejorar la distribución del trabajo	Productividad de los empleados	$\text{Productividad} = \frac{\text{Metas Cumplidas}}{\text{Metas Proyectadas}} * 100$	%	67,34	68,55	69,77	Gerencia General	Ubicación del personal acorde a su perfil profesional y a la experiencia
	Mejorar la gestión de proceso hacia el cliente	Tiempo de respuesta	$\text{T. Resp. Créd} = \frac{\text{Crédi. Entr. a Tiempo}}{\text{T. Créditos Entregados}} * 100$	%	0,84	0,93	0,98	Oficinas Operativas	Plan de capacitación sobre atención al cliente

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la productividad de los empleados e incremento de la rentabilidad	% de Gasto Personal	$\% \text{ Gas. Per} = \frac{\text{Gasto Personal}}{\text{Activo total}}$	%	4,48	8,39	12.29	Gerencia General	Plan de capacitación al empleados
	Realizar capacitaciones a la parte operativa y financiera para mejorar su gestión	Gasto capacitación	$\text{Gast. Capac} = \frac{\text{Gasto Capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ Empleados}}$	\$	1,40	44,82	88,23	Gerencia General	Plan de capacitación al personal
	Fortalecer una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal	% de Desempeño	<i>% de Desempeño</i>	Hojas de registro	Hojas de registros	Hojas de registros	Hojas de registros	Gerencia General	Promover en el personal un alto sentido a la calidad y servicio social

Fuente: Investigación

Elaborado por: Las Autora

En el tablero de comando de la cooperativa se utilizó cada uno de los indicadores de acuerdo a las estrategias planteadas en los cuadros anteriores; para determinar el límite superior e inferior se utilizó los balances 2012 y 2013 proporcionados por la institución, posteriormente se usó Microsoft Excel para aplicar las fórmulas y obtener así los resultados y así poder interpretar los resultados de un periodo a otro.

3.13. Conclusiones

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., se determinó que la planificación estratégica actual no se encuentra bien estructurada lo que afecta el cumplimiento de objetivos planteados y la cuantificación real de sus metas.
- Para el análisis interno de la institución se utilizó una herramienta de gestión como la cadena de valor la cual demuestra en forma detallada cada uno de los procesos que realiza la institución para así generar valor agregado al producto o servicio que se ofrece al cliente.
- En el diagnóstico situacional que se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda., se observó que existen falencias en: atención al cliente, capacitación al personal, análisis para otorgar y recuperar créditos.
- Para la elaboración del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) se desarrolló estrategias en base a los factores críticos de éxito (FCE) las cuales van ayudar a cumplir con las metas establecidas en la institución a mediano y a largo plazo
- El mapa estratégico se construyó con las estrategias seleccionadas en la matriz de correlación de acuerdo a su importancia, la interacción de las estrategias van de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard de abajo hacia arriba para alcanzar la estrategia meta y por ende la visión de la institución.
- Para construir los indicadores se trabajó directamente con las estrategias seleccionadas, estos indicadores ayudaran a monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

- El diseño del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) permitirá a los funcionarios y directivos de la institución mejorar e innovar los procesos administrativos y operativos a través de las estrategias planteadas para así entregar a nuestros socios un producto o servicio de calidad
- La planificación estratégica de la institución es una herramienta clave para el diseño del Balanced Scorecard pues a través de ella se conoce los objetivos, metas, estrategias y áreas responsables para posteriormente redefinir técnicamente los objetivos, las estrategias y cada uno de los indicadores que se va utilizar para la medición de resultados.
- El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta de control de la gestión Administrativa Financiera que va permitir mejorar los procesos en forma eficaz y eficiente, para alcanzar la productividad de la cooperativa a través de las cuatro perspectivas que son: la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para mejorar la toma de decisiones de nivel gerencial.

3.14. Recomendaciones

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

- Aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades que tiene la cooperativa para así trabajar con mayor eficiencia y contrarrestar las amenazas y debilidades
- Dar un seguimiento a las estrategias propuestas para cumplir la meta y por ende la visión de la cooperativa
- Gestionar en base a los indicadores propuestos, evaluando periódicamente para evidenciar el nivel de cumplimiento y las variaciones de los resultados de un periodo a otro.
- Implementar productos y servicios adicionales para los clientes como tarjeta banred, seguros médico, seguro de vida entre otros los cuales generaran un mayor porcentaje de utilidad para la institución
- Replantear la planificación estratégica de la cooperativa en base al BSC para así poder alcanzar las metas deseadas, según las estrategias planteadas y los indicadores propuestos.
- Mejorar en cada una de las áreas los procesos que se lleva a cabo, para así poder resolver los requerimientos de nuestros socios que son eje fundamental de la institución.

3.15 .Bibliografías

➤ Bibliografía Consultada

CASTELLANO J & MARTINEZ A. 2007.*Introduccion a la Organizacion y Gestion de Empresas.* Valencia : Editorial Universidad Politecnica de Valencia, 2007. pág. 7.

CHIAVENATO Idalberto. 2002.*Administracion en los Nuevos Tiempos.* Primera Edicion. s.l. : McGraw-Hill, 2002. pág. 3.

ZAPATA SANCHEZ Pedro. 2004.*Contabilidad General.* Quinta Edicion. Colombia : McGraw-Hill Interamericana, 2004. pág. 15.

BOLAÑOS Cesar & ALVAREZ Jorge. 1995.*Contabilidad Comercial.* Colombia : Editorial Norma S.A, 1995. pág. 16.

VENTURA Belen & DELGADO Susana. 2010.*Contabilidad General y Tesoreria.* Cuarta edicion. Madrid España : Ediciones Paraninfo, 2010. pág. 5.

NARANJO Marcelo & NARANJO Joselito. 2003.*Contabilidad de Costos, Bancaria y Gubernamental.* Primera Edicion. 2003. págs. 2,3,4.

SAINZ DE VICUÑA José Maria. 2012.*El plan Estrategico en la Practica.* Tercera Edicion. Madrid España : Editorial Esic, 2012. pág. 39.

ROCHE PARIS Fernando. 2005.*La Planificacion Estrategica en las Organizaciones.* Cuarta Edicion. Badalona España : Editorial Paidotribo, 2005. pág. 23.

ÁLVAREZ TORRES Martín. 2005.*Manual de Planeacion Estrategica.* Primera Edicion. Mexico : Panorama Editorial S.A, 2005. pág. 28.

SANCHEZ GOMEZ Gema. 2008.*Cuantificacion de Valor en la Cadena de Valor Extendida.* s.l. : Blanco Editores, 2008. pág. 34

KOTLER Philip. 2002.*Dirección de Marketing Conceptos Esenciales.* Mexico : Person Educacion, 2002. pág. 24.

GALLARDO HERNÁNDEZ Jose Ramón. 2012.*Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución.* Primera Edición. Mexico : Alfaomega Grupo Editor S,A, 2012. pág. 49,300,362. 97860777072546.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ Mario. 2003.*Control y Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total.* España : ESIC EDITORIAL, 2003. pág. 37.

KAPLAN Robert & NORTON David. 2009.*El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard.* Tercera Edición. Barcelona : s.n., 2009. págs. 66,366 y 367.

FRANCES Antonio. 2006.*Estrategia y Planes para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral.* Mexico : Prentice Hall, 2006. pág. 168.

➤ ***Bibliografía Virtual***

Heredia, (1985) gestión en las organizaciones disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/la%20gestion%20en%20la%20organizaciones.htm>, consultado el 06 de octubre del 2013.

TERRY, George (2002) Gestión administrativa disponible en: <http://www.slideshare.net/leidygestion27/-administrativa-8192542> consultado el 06 de octubre del 2013.

PIEDRAHITA CIFUENTES Leidy Andrea Gestión Administrativa disponible en <http://www.slideshare.net/leidygestion27/gestion-administrativa-8192542>, consultado el 10 de octubre del 2013.

RAMOS DEL BOSQUE, Víctor M., Importancia de la Planificación en las Empresa, disponible en <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/importancia-de-la-planificacin-en-las-empresas>, consultado el 25 de octubre del 2013.

SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, Folleto Informativo, Transformación de la Matriz Productiva Disponible en: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf, consultado 4 noviembre del 2013

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL ÁREA DE CRÉDITOS

OBJETIVO

Obtener información de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., mediante una entrevista dirigida al responsable del área de créditos para poder determinar la situación actual

Fecha: 15/11/2014

- 1.- ¿Qué tipo de crédito otorga?
- 2.- ¿Cuál es el monto máximo y mínimo que otorga?
- 3.- ¿Qué procesos utiliza para otorgar un crédito?
- 4.- ¿Qué estrategia utiliza para la recuperación de la cartera?
- 5.- ¿Qué acciones legales aplica con clientes morosos.

ANEXO II



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL GERENTE GENERAL

OBJETIVO

Obtener información de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., mediante una entrevista dirigida al Gerente General para poder determinar la situación actual

Fecha: 16/17/2014

- 1.- ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?**
- 2.- ¿Cuál es la actividad principal que realiza la institución?**
- 3.- ¿La Cooperativa cuenta con una visión y misión?**
- 4.- ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la cooperativa?**
- 5.- ¿La Institución proporciona capacitación permanente al personal?**
- 6.- ¿La cooperativa tiene una planificación estratégica?**
- 7.- ¿La cooperativa tiene claramente establecidos los objetivos que pretende cumplir?**
- 8.- ¿Qué porcentaje de rentabilidad se proyecta alcanzar en 5 años?**
- 9.- ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento que se desea alcanzar en cinco años con relación al N° de socios?**

10.- ¿Qué es para usted El Balanced Scorecard?

11.- ¿Cree usted que se debe realizar el Diseño Balanced Scorecard dentro de la Cooperativa?

12.- ¿Sabe si se ha realizado el Balanced Scorecard en la Cooperativa?

ANEXO 1II



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL CONTADOR GENERAL

OBJETIVO

Obtener información de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., mediante una entrevista dirigida al Contador General para poder determinar la situación actual

Fecha: 19/11/2014

- 1.- ¿Con qué sistema trabaja la Cooperativa?
- 2.- ¿Conoce el plan estratégico de la cooperativa?
- 3.- Con qué frecuencia presenta los estados financieros a los administrativos?
- 4.- Para presentar los informes financieros que tipo de indicadores utiliza.
- 5.- ¿Conoce que es el Balanced Scorecard?
- 6.- ¿Considera usted que el diseño del Balanced Scorecard es importante para el desarrollo socioeconómico de la institución?

ANEXO IV



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL AREA DE ATENCIÓN AL
CLIENTE

OBJETIVO

Obtener información de la Cooperativa de ahorro y crédito Coorcotopaxi Ltda., mediante una entrevista dirigida al responsable del área de atención al cliente para poder determinar la situación actual

Fecha: 15/11/2014

- 1.- ¿Ha recibido capacitación sobre atención al cliente para mejorar prestar de mejor manera sus servicios?**
- 2.- ¿Dentro de su área cumple con metas definidas?**
- 3.- ¿Existe colaboración de los compañeros dentro de área?**
- 4.- ¿Conoce claramente la misión y visión de la Institución?**
- 5.- ¿Cumple con otras actividades diferentes a su cargo?**



ANEXO V
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACION APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COORCOTOPAXI									
FECHA: 10/10/2014									
RESPONSABLES: LAS AUTORAS									
ASPECTOS A OBSERVAR	AREAS RESPONSABLES								
	CREDITO			CAJA			ATENCION AL CLIENTE		
	Excelente	Bueno	Regular	Excelente	Bueno	Regular	Excelente	Bueno	Regular
Como es la atención al cliente									
Como es la agilidad de respuesta del empleado hacia el socio									
Cuál es el estado de las herramienta de trabajo de los empleados									
El espacio de trabajo está limpio y ordenado y con el equipamiento necesario									
La presentación del persona es como es el ambiente de trabajo									
Las carpetas de los socios contienen la documentación completa									
Las alternativas de cobros que han implementado es									

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda.

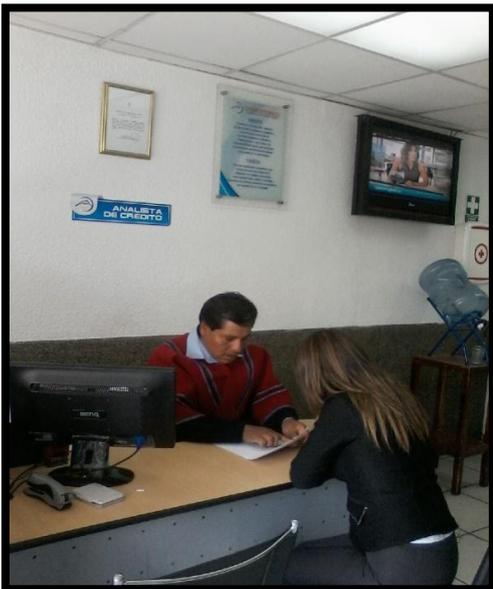
Elaborador por.: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA

ATENCIÓN AL CLIENTE



ANALISTA DE CRÉDITO



CAJA

