



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO
UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE
COTOPAXI DURANTE EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2014”**

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

Autoras:

Chicaiza Cando Aida Nataly
Ilaquiche Correa Edith Germania

Director:

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

Latacunga-Ecuador

Noviembre 2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2014”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.



.....
Chicaiza Cando Aida Nataly
C.I. 050335487-0



.....
Ilaquiche Correa Edith Germania
C.I.050345953-9

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

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

“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2014”, de la Srta. Chicaiza Cando Aida Nataly y la Srta. Ilaquiche Correa Edith Germania, postulantes de la carrera de Ingeniería en 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, 27 de noviembre del 2015



.....
Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo
Director de Tesis



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

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, los postulantes: Chicaiza Cando Aida Nataly, Ilaquiche Correa Edith Germania con el título de tesis: “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2014”, 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 autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, noviembre 2015

Para constancia firman:


.....
Ing. Mgs. Armas Heredia Isabel Regina

PRESIDENTE


.....
Ing. MSc. Bedòn Salazar Édison Patricio

MIEMBRO


.....
Dr. MSc. Parreño Cantos Jorge Alfredo

OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el forjador de mi destino y de las metas alcanzadas, los propósitos encaminados con su sabiduría han cosechado buenos frutos.

A mis padres Segundo y Sara María quienes día a día entregaron todo de sí, para alcanzar el lugar en que me encuentro sus sabios consejos me inspiraron para continuar y entender que un resbalón no es caída.

A mis hermanos Diana, Paul, Leonela, Ronald, que pese a su ausencia contribuyeron al logro de mis objetivos como un pilar a seguir, tomando en cuenta los desafíos que se presentan ser una profesional.

A mis amados sobrinos, gratos de mi alegría Alan, Brithany, Ian, Daniel, Axel, Sarahí quienes con sus inocencias y buen humor orientan mi ganas de seguirme superándome día a día y por quienes llegare a triunfar en lo que me proponga.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi y a todos a quienes formaron parte mi vida estudiantil, mis Docentes, compañeras y amigos y en especial a mi primo Ricardo.

Nataly

DEDICATORIA

A Dios por brindarme lo más lindo de la vida, sus pruebas, desafíos, y principalmente la decisión de forjarme como profesional.

A mis padres quien pese a sus regaños estuvieron presentes en las buenas y las malas apoyándome y dándome valor para seguir adelante.

A mis hermanos por brindarme su cariño y comprensión en mis metas planteadas

Y en especial a mis queridos sobrinos por entregarme día a día sus alegrías, besos, abrazos y buenos deseos.

Nataly

AGRADECIMIENTO

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, porque ha permitido culminar un peldaño más de mis metas, y tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

A la **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI** por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi director de tesis, Ing. Efrén Montenegro por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También agradezco a mis docentes que durante toda mi carrera profesional han aportado con sus conocimientos y experiencias a mi formación.

Edith

DEDICATORIA

A mis Padres, Mercedes Correa y Ramón Ilaquiche por ser los mejores y haber estado conmigo apoyándome en los momentos difíciles, por dedicar tiempo y esfuerzo para ser una mujer de bien, y darme excelentes consejos en mi caminar diario.

A mi esposo Walter Sigcha y a mis dos pequeñas princesas Dafne Sigcha y Keyli Sigcha, que con su amor incondicional lograron que mi sueño se culmine con éxito.

A mis hermanos (as), Cuñadas, Sobrinas (os), Tíos (as), Primos(as) y demás familiares que con su ejemplo me han instruido para seguir adelante en mi vida profesional, y así de manera muy especial a mi abuelita Ubelina Brito por guiarme desde el cielo.

Edith



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

TEMA: “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2014”

Autores:

Aida Nataly Chicaiza Cando

Edith Germania Ilaquiche Correa

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propuesta el Diseño de un Cuadro de Mando Integral, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro, el mismo que es considerado como una herramienta que ha revolucionado el control de la gestión, a través de la aplicación de sus cuatro perspectivas básicas como son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; por cuanto el cambio de la política económica en el Ecuador, ha llevado a muchas cooperativas a reducir personal o en el mejor de los casos las ha obligado a implantar fuertes cambios y estrategias que les faculte permanecer en el mercado de forma competitiva. Es decir cualquier institución para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro. La metodología que sustenta este proyecto es la investigación de campo y documental que se dio a través de la determinación de la población de estudio, la metodología aplicada es la investigación exploratoria a través de la realización de una entrevista estructurada al Gerente, así como una encuesta dirigida a los socios y empleados, con el propósito de recabar información que permita complementar el proceso de la propuesta determinando conclusiones y recomendaciones.



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

TOPIC: “DESIGN OF A BALANCED SCORECARD FOR CREDIT UNION CENTER LOCATED IN THE SIERRA LATACUNGA, COTOPAXI PROVINCE DURING JANUARY - DECEMBER 2014”

Authors:

Aida Nataly Chicaiza Cando

Edith Germania Ilaquiche Correa

ABSTRACT

The present investigative work proposes the Design of an Integral Scorecard for “Sierra Centro” savings and credit cooperative, which is considered to be a tool that has revolutionized management control by means of the application of the four basic perspectives: finance, clients internal processes, learning and growth; because of the political economic change of Ecuador, has taken many cooperatives to shorten the staff, in the best of the situations, these conditions have led to strong changes and strategies that allow them to survive nowadays, it is not possible to focus exclusively on generating short-term benefits, but necessary capacities must be developed in order to progress in the future. The methodologies that support this project is the field and documentary research which were given by determining the population under study, the applied methodology is the explorative investigation by carrying out an structured interview to the Manager, as well as a directed survey to the associates and employees in order to get information that allow to complete the process of the proposal determining conclusions and recommendations.



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

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 de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: Chicaiza Cando Aida Nataly, Ilaquiche Correa Edith Germania cuyo título versa **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2014”** lo realizó 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, noviembre 2015

Atentamente,

Lic. M. Sc. Marcia Janeth Chiluisa Chiluisa

DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

C.C. 0502214307



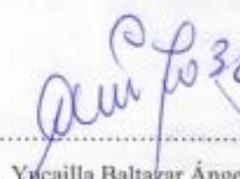
CERTIFICADO DE APROBACIÓN

En calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro apruebo el presente tema a fin de que sea realizado dentro de esta institución; por cuanto, los postulantes: Chicaiza Cando Aida Nataly, Ilaquiche Correa Edith Germania con el título de tesis: "DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2014", se encontraran facultadas para solicitar cualquier información necesaria, así como el respaldo necesario por mi persona para la elaboración de su tema.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar la investigación necesaria a fin de que se efectué un excelente trabajo que otorgue a las mencionadas, así como a la institución un beneficio a futuro.

Latacunga, 23 de noviembre 2015

Para constancia firma:




Ing. Ycailla Baltazar Ángel Rodrigo
GERENTE GENERAL



www.sierracentro.fin.ec



ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Portada	i
Autoría	ii
Aval del Director de Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Dedicatoria	viii
Resumen	ix
Abstrac	x
Aval de Traducción	xi
Índice	xii
Introducción	1

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO	3
1 Fundamentación Teórica	3
1.1. Antecedentes Investigativos	3
1.2. Categorías Fundamentales	4
1.2.1. Gestión	4
1.2.1.1 Gestión Administrativa	5
1.2.1.1.1 Importancia de la Gestión Administrativa	5
1.2.1.1.2. Proceso Administrativo	5
1.2.1.1.2.1. Fases del Proceso Administrativo	6
1.2.1.1.2.1. Planificación	6
1.2.1.1.2.2 Organización	6
1.2.1.1.2.3. Integración del Personal	7
1.2.1.1.2.4. Dirección	7
1.2.1.1.2.5. Control	7
1.2.1.1.3. Gestión Financiera	7
1.2.1.1.4. Importancia de la Gestión Financiera	8
1.2.1.1.5. Objetivo de la Gestión Financiera	8
1.2.2 Empresa	8
1.2.2.1. Importancia de la Empresa	9
1.2.2.2. Objetivos de la Empresa	9
1.2.2.1. Clasificación de la Empresa	10
1.2.2.3. Cooperativas	11

Contenido	Pág.
1.2.2.3.1. Clasificación de las Cooperativas	11
1.2.2.3.2. Planeación Estratégica	12
1.2.2.3.2.1 Importancia de la planeación estratégica	12
1.2.2.3.2.2. Objetivos de la Planeación Estratégica	12
1.2.3. Cadena de Valor	12
1.2.3.1. Importancia de la Cadena de Valor	13
1.2.3.2. Objetivo de la Cadena de Valor	13
1.2.3.2. Esquema del Modelo de Cadena de Valor	13
1.2.3.2.1. Actividades Primarias	14
1.2.3.2.2. Actividades Secundarias	15
1.2.4. Cuadro de Mando Integral	15
1.2.4.1. Concepto del Cuadro de Mando Integral	16
1.2.4.2. Importancia del Cuadro de Mando Integral	16
1.2.4.3. Tipos de Cuadros de Mando Integral	16
1.2.4.4. Funciones del Cuadro de Mando Integral	17
1.2.4.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	18
1.2.4.5.1. La perspectiva financiera	18
1.2.4.5.2. La perspectiva del cliente	18
1.2.4.5.3. La perspectiva interna	19
1.2.4.5.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	19
1.2.4.6. Beneficios de la implantación de un cuadro de mando integral	19
1.2.4.7. Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral	20
1.2.4.8. Indicadores	20
1.2.4.8.1. Concepto de los Indicadores	20

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
2.1. Breve caracterización de la Empresa	23
2.1.1. Misión	24
2.1.2. Visión	24
2.2. Diseño Metodológico	24
2.2.1. Métodos	24
2.2.1.1. Método inductivo	24
2.2.1.2. Método deductivo	25
2.2.1.3. Método analítico	25
2.2.2. Técnicas	25
2.2.2.1. Observación	25
2.2.2.2. Instrumentos	25
2.2.2.2.1. Encuestas	26

Contenido	Pág.
2.2.2.2.2. Entrevistas	26
2.2.2.2.3. Muestreo	27
2.3. Unidad de Estudio	27
2.3.1. Población o universo	27
2.4. Diagnostico Institucional	29
2.4.1. Análisis del Macro Ambiente Externo	29
2.4.1. Factor Económico	29
2.4.1.1. Inflación	29
2.4.1.2. Producto Interno Bruto	29
2.4.1.2.1. Tasas de Interés	29
2.4.1.2.2. Tasa activa	30
2.4.1.2.3. Tasa pasiva	30
2.4.1.2.2. Canasta básica	30
2.4.2. Factor Demográfico	30
2.4.2.1. Desempleo	31
2.4.2.2. Ocupación plena	31
2.4.2.3. Subempleo	31
2.4.3. Factor Político Legal	31
2.4.3.1. Normativa regulatoria	32
2.4.4. Factor Tecnológico	32
2.4.5. Factor Social	33
2.4.6. Factor Cultural	33
2.4.7. Factor Ambiental	33
2.5. Análisis Micro Ambiente Externo	33
2.5.1. Barreras de Entrada	33
2.5.2. Competencia	34
2.5.3. Proveedores	34
2.5.4. Clientes	34
2.5.5. Grupos de Presión	35
2.5.6. Grupos de Apoyo	35
2.5.7. Productos Sustitutos	35
2.6. Ambiente Interno	36
2.6.1 Gerente	36
2.6.2 Talento Humano	36
2.6.3. Tecnología	37
2.6.4. Asesoría	37
2.6.5. Captar dinero	37
2.6.6. Otorgar créditos	37
2.6.7. Realizar cobranzas	38
2.6.8. Marketing y servicio al cliente	38

Contenido	Pág.	
2.7.	Matriz Foda de la Cooperativa	39
2.7.1.	Análisis Matriz Foda	40
2.7.2	Aplicación de la Entrevista al Gerente	42
2.7.4.	Aplicación de la Encuesta al personal	44
2.7.5.	Aplicación de la Encuesta a los socios	49
2.8.	Conclusiones	54

CAPITULO III

3.	DISEÑO DE LA PROPUESTA	56
3.1.	Descripción de la Propuesta	56
3.1.1	Introducción	56
3.2.	Justificación	57
3.3.	Objetivos	58
3.3.1.	Objetivo General	58
3.3.2.	Objetivos Específicos	58
3.4.	Redefinición de la Visión	59
3.5.	Redefinición de la Misión	60
3.6.	Valores Corporativos	60
3.6.1.	Valores	60
3.6.1.1.	Honestidad	60
3.6.1.2.	Confianza	61
3.6.1.3.	Solidaridad	61
3.7.	Puntos de Comercialización	61
3.7.1.	Provincias de Comercialización	61
3.7.2.	Oficinas	61
3.8.	Productos y servicios que brinda la cooperativa	62
3.8.1.	Financieros	62
3.8.1.1.	Cartera de Crédito	62
3.8.1.2.	Depósito de Ahorros	62
3.8.1.3.	Depósito de plazo fijo	62
3.8.1.4.	Ahorro Infantil	63
3.8.3.	No Financieros	63
3.8.3.1.	Red de servicios	63
3.9.	Competencias Institucionales	63
3.8.1.	Trabajo en equipo	63
3.10.	Matriz FODA Redefinida	66
3.11.	Situación Actual	67

Contenido	Pág.
3.11.1. Factores externos ponderación de Amenazas Actuales	68
3.11.2. Factores externos ponderación de Oportunidades Actuales	68
3.11.3. Factores externos ponderación de Debilidades Actuales	68
3.11.4. Factores externos ponderación de Fortalezas Actuales	69
3.12. Situación Proyectada a un Año	69
3.12.1. Factores externos ponderación de Amenazas a 1 Año	69
3.12.2. Factores externos ponderación de Oportunidades a 1 Año	70
3.12.3. Factores externos ponderación de Debilidades a 1 Año	70
3.12.4. Factores externos ponderación de Fortalezas a 1 Año	71
3.13. Situación Proyectada a 5 Años	71
3.13.1. Factores externos ponderación de Amenazas a 5 Año	71
3.13.2. Factores externos ponderación de Oportunidades a 5 Año	72
3.13.3. Factores externos ponderación de Debilidades a 5 Año	72
3.13.4. Factores externos ponderación de Fortalezas a 5 Año	73
3.14. Resultados del Análisis FODA para la Cooperativa	73
3.15. Formulación de Estrategias del cuadrante II Situación Actual	75
3.16. Formulación y Priorización de Estrategias Posición Actual	76
3.17. Objetivos según las Perspectivas del Balanced Scorecad	77
3.17.1. Perspectiva Financiera	77
3.17.2. Perspectiva Clientes	77
3.17.3. Perspectiva Procesos Internos	78
3.17.4. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento	78
3.18. Factores Críticos de Éxito	79
3.18.1. Factores Críticos Internos	79
3.18.2. Factores Críticos Externos	79
3.19. Estrategias	83
3.20. Matriz de Correlación	85
3.21. Diseño del Tablero de Mando Integral	89
3.22. Resultados generales del diseño de la propuesta	94
3.22.1. Conclusiones	94
2.22.2. Recomendaciones	95

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla N° 2.1. Unidad de Estudio	27
Tabla N° 2.2. Cadena de Valor	36
Tabla N° 2.3. Misión y Visión	44
Tabla N° 2.4. Beneficios del Plan Estratégico	45
Tabla N° 2.5. Historial de Éxitos	46
Tabla N° 2.6. Cuadro de Mando Integral	47
Tabla N° 2.7. Beneficios del Cuadro de Mando Integral	48
Tabla N° 2.8. Servicios a Ofertar	49
Tabla N° 2.9. Servicios adquiridos con frecuencia	50
Tabla N° 2.10. Plan Estratégico	51
Tabla N° 2.11. Modelo Estratégico	52
Tabla N° 3.1. Escala de calificación	64
Tabla N° 3.2. Escala de calificación	67
Tabla N° 3.3. Resumen de datos del Análisis FODA	73
Tabla N° 3.4. Escala de calificación	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1. Categorías Fundamentales	4
Gráfico N° 1.2. El Proceso Administrativo	6
Gráfico N° 1.3. Clasificación de La Empresa	10
Gráfico N° 1.4. Cadena de Valor	14
Gráfico N° 1.5. Funciones del Cuadro de Mando Integral	17
Gráfico N° 1.6. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	18
Gráfico N° 2.1. Misión y Visión	44
Gráfico N° 2.2. Beneficios del Plan Estratégico	45
Gráfico N° 2.3. Beneficio del Cuadro de Mando Integral	46
Gráfico N° 2.4. Historial de Éxitos	47
Gráfico N° 2.5. Cuadro de Mando Integral	48
Gráfico N° 2.6. Beneficios del Cuadro de Mando Integral	49
Gráfico N° 2.7. Historial de éxitos	50

Contenido	Pág.
Gráfico N° 2.8. Cuadro de Mando Integral	51
Gráfico N° 2.9. Beneficios del Cuadro de Mando Integral	52
Gráfico N° 2.10. Servicios a Ofertar	61
Gráfico N° 2.11. Servicios adquiridos con frecuencia	62
Gráfico N° 2.37. Servicios que ofrece la Cooperativa	63
Gráfico N° 2.38. Plan Estratégico	64
Gráfico N° 2.39. Servicios adquiridos con frecuencia	65
Gráfico N° 2.40. Modelo Estratégico	66
Gráfico N° 3.1. Análisis FODA	74
Gráfico N° 3.2. Rápido crecimiento del mercado	74
Gráfico N° 3.3. Mapa Estratégico	88

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1. Indicadores	24
Cuadro N° 3.1. Componentes de la Visión	59
Cuadro N° 3.3. Componentes de la Misión	78
Cuadro N° 3.6. Matriz de Confrontación	65
Cuadro N° 3.7. Matriz FODA Redefinida	66
Cuadro N° 3.8. Ponderaciones Amenazas Actuales	67
Cuadro N° 3.9. Ponderaciones Oportunidades Actuales	68
Cuadro N° 3.10. Ponderaciones Debilidades Actuales	68
Cuadro N° 3.11. Ponderaciones Fortalezas Actuales	69
Cuadro N° 3.12. Ponderaciones Amenazas Proyección a 1 Año	69
Cuadro N° 3.13. Ponderaciones Oportunidades Proyección a 1 Año	70
Cuadro N° 3.14. Ponderaciones Debilidades Proyección a 1 Año	70
Cuadro N° 3.15. Ponderaciones Fortalezas Proyección a 1 Año	71
Cuadro N° 3.16. Ponderaciones Amenazas Proyección a 5 Año	71
Cuadro N° 3.17. Ponderaciones Oportunidades Proyección a 5 Año	72
Cuadro N° 3.18. Ponderaciones Debilidades Proyección a 5 Año	72
Cuadro N° 3.19. Ponderaciones Fortalezas Proyección a 5 Año	73
Cuadro N° 3.20. Formulación y Priorización de Estrategias	76
Cuadro N° 3.21. Matriz FODA Seleccionado por la Cooperativa	79
Cuadro N° 3.22. Factores Críticos de Riesgo	81
Cuadro N° 3.23. Diseño de Estrategias	83
Cuadro N° 3.24. Matriz de Correlación	87

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado se efectuó con el propósito de realizar el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

El Cuadro de Mando Integral o Balanceé Scorecard. Es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia de la empresa.

Si la institución, por no contar con una herramienta de planificación para controlar la gestión, pierde la oportunidad de optimizar los costos en algunos departamentos, es por esto que existe la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorar los procesos internos de la empresa, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus Clientes.

Además cabe mencionar que es un instrumento administrativo que a través de la aplicación de sus cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento ayudara a la institución a que sus actividades económicas sean efectuadas de manera eficiente y eficaz, tomando en consideración los recursos humanos, económicos y tecnológicos, los mismos que se serán tomados en consideración para la elaboración de indicadores a fin de contribuir en el desarrollo de la cooperativa dentro del mercado financiero.

El cuadro ha sido utilizado por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

El objetivo principal del trabajo de investigación es el Diseñar de un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi durante el periodo Enero- Diciembre 2014, para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el contenido teórico y práctico de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, por medio de una lectura comprensiva con el propósito de detectar puntos críticos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro.
- Aplicar metodologías de investigación, a través de la utilización de los instrumentos para determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral, mediante la información generada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro para medir el desempeño y la rentabilidad de la misma.

La estructura de esta tesis se encuentra compuesta por tres capítulos las mismas que se detallan de la siguiente manera:

En el capítulo I se redacta la Fundamentación Teórica, es decir que está comprendida por los aspectos teóricos de relevancia para la investigación, abarcando puntos esenciales tales como: Gestión Administrativa y Financiera, Empresas, Proceso Administrativo, Planificación Estratégica, Cadena de Valor, Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas.

En el capítulo II abarca los aspectos metodológicos que serán tomados en consideración para la búsqueda de información, está a través una investigación exploratoria por medio de la realización de una entrevista estructurada al Gerente así como encuestas a los empleados y socios de la institución con el propósito de verificar la necesidad de una propuesta que permita emprender procesos de mejora.

En el capítulo III se detalla la propuesta, se define la justificación, objetivos, aspectos importantes de la institución, y principalmente el diseño de la propuesta el mismo que contiene matrices e indicadores, análisis de las perspectivas, aplicación de estrategias ya que son métodos de monitoreo los cuales darán como resultado el Diseño del denominado Cuadro de Mando Integral.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes Investigativos

Para el desarrollo de la investigación existen temas que se relacionan con lo propuesto, por lo tanto se tomarán como guía la bibliografía de las variables en estudio, también se considera el problema que afecta al desarrollo de la Cooperativa.

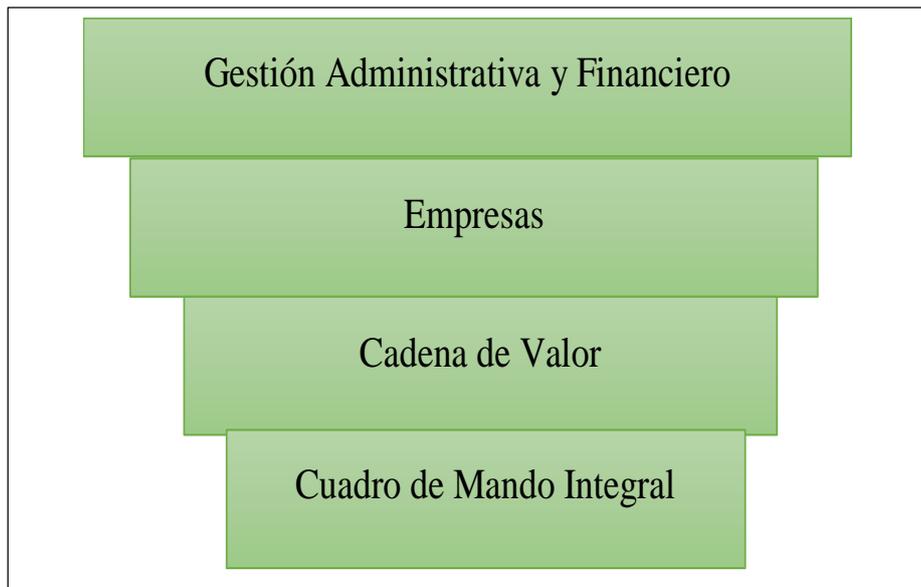
En su trabajo de investigación de Juan Carlos Andrade Molina estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil con el tema “Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil”. Se elaboraron cuadros de mando a nivel de cada localidad diseñados de forma llamativa y dinámica, que permita al usuario la responsabilidad del análisis de los miembros de la organización, de forma de que puedan contribuir a alcanzar la visión reflejada en el Cuadro de Mando Integral.

García García Gardenia Guísela estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el trabajo de investigación con el tema “Rediseño de la Estrategia de Dirección de la Empresa Avícola Pinar del Río, a partir de una herramienta de actualidad, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)”. El Cuadro de Mando Integral, proporciona un marco y una estructura de lenguaje para comunicar la misión, visión y las estrategias de la empresa de forma coherente y clara, ya utilizando mediciones para informar a los trabajadores sobre las causas del éxito actual y futuro.

1.2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Para la presente investigación se consideró las siguientes categorías

GRÁFICO 1.1.
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las tesis

1.2.1. Gestión

CASTELLANO J& MARTÍNEZ 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” (Pàg.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” (Pàg.26).

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.

1.2.1.1. Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa constituye el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

AMADOR, A. (2008) “La Gestión Administrativa hace referencia al diseño de funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, es decir el desarrollo se efectúa por etapas perfectamente identificadas, las cuales se van entrelazando de manera coordinada.” (Pág. 31)

MALDONADO, M. (2006) indica que la Gestión Administrativa es "El proyecto de diseñar y mantener un entorno en el que el trabajo en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicas". (Pág. 14)

Las investigadoras manifiestan que la Gestión Administrativa es uno de los factores más importantes en las empresas puesto que permite planificar, coordinar los recursos disponibles, controlando si estos están siendo usados de manera adecuada.

1.2.1.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa

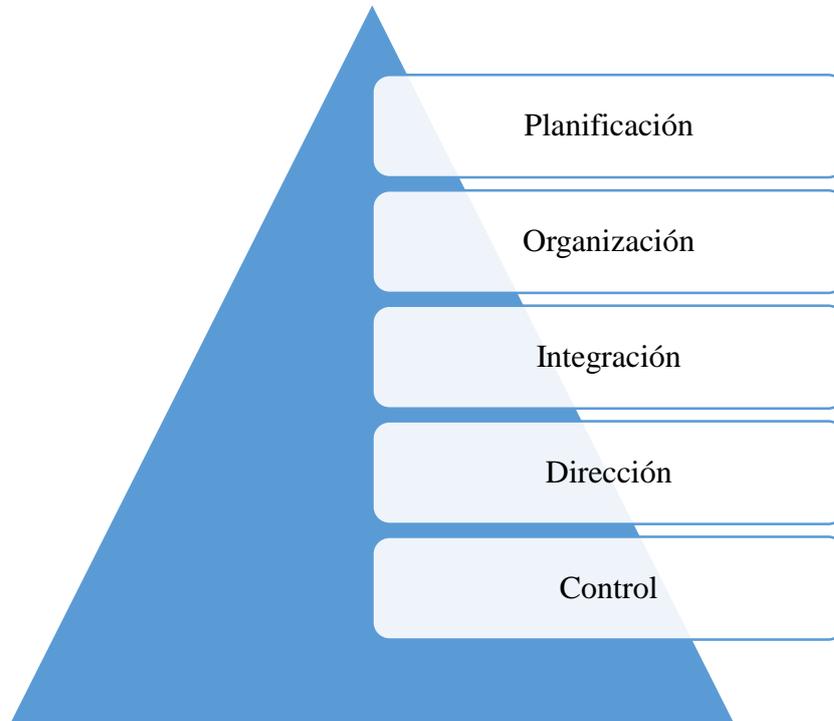
La Gestión Administrativa es importante ya que permite, identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros, detectando fortalezas y debilidades de la empresa, a fin de proponer correctivos; y comprometer en la revisión y ajuste para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.

1.2.1.1.2. Proceso Administrativo

El Proceso Administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, las cuales conllevan a un mejor desempeño de las obligaciones.

1.2.1.1.2.1.Fases del Proceso Administrativo

GRÁFICO 1.2.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las tesis

1.2.1.1.2.2.Planificación

Es un proceso esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio, a más de ello incluye elegir y fijar la misión, visión y objetivos de la organización, a través de políticas, procedimientos, métodos, presupuestos, estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

1.2.1.1.2.3.Organización

Es el proceso que permite ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la entidad”.

1.2.1.1.2.4.Integración del personal:

La integración es el medio a través del cual el administrador y los funcionarios de la empresa eligen y se ponen en contacto con los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes de dicha organización.

1.2.1.1.2.5.Dirección

Es el proceso que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, dirigiéndoles en cada una de las actividades, a más de ello es un proceso administrativo que influye en la conducta de las personas basándose en el conocimiento.

1.2.1.1.2.6.Control

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas permitiéndonos conocer el avance que tiene hacia las metas propuestas, empleando los recursos de manera eficiente”.

1.2.1.1.3. Gestión Financiera

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, cuyo objetivo es el análisis de las decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para el desarrollo de las actividades empresariales.

GITMAN, L. (2007) indica que "La Gestión Financiera se ocupa de las tareas del administrador financiero de negocios. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa." (Pág. 3)

MAKON, Marcos (1999) la gestión financiera es “El conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del negocio regida por los principios de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica” (Pag.96)

La Gestión Financiera es el área de la administración que cuida los recursos financieros de la empresa (dinero), y se centra en tres aspectos importantes de los recursos financieros como lo son: la inversión, financiamiento y administración de los activos.

1.2.1.1.4. Importancia de la Gestión Financiera

La gerencia financiera y su gestión son de gran importancia para la tarea del administrador, ya que permite, el control de todas las operaciones permitiendo la toma adecuada de decisiones que ayudara a la consecución de nuevas fuentes de financiación a través de la efectividad y eficiencia operacional brindando confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1.2.1.1.5. Objetivo de la Gestión Financiera

El objetivo de la Gestión Financiera permite apoyar a la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los Activos e incentivar al nivel y estructura de la financiación proponiendo políticas de dividendos enfocadas en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

1.2.2. Empresa

ANDRADE, S. (2005) la empresa es “Aquella entidad formada por un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto

número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles o la prestación de servicios”. (Pág. 257)

Para el autor **BRAVO, M. (2011)** la empresa es “una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad”. (Pág.3)

ZAPATA, 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)

Las tesis, la empresa es considerada una actividad económica que a través de la constitución de un ente con fines de lucro esta puede generar productos y servicios útiles para la sociedad.

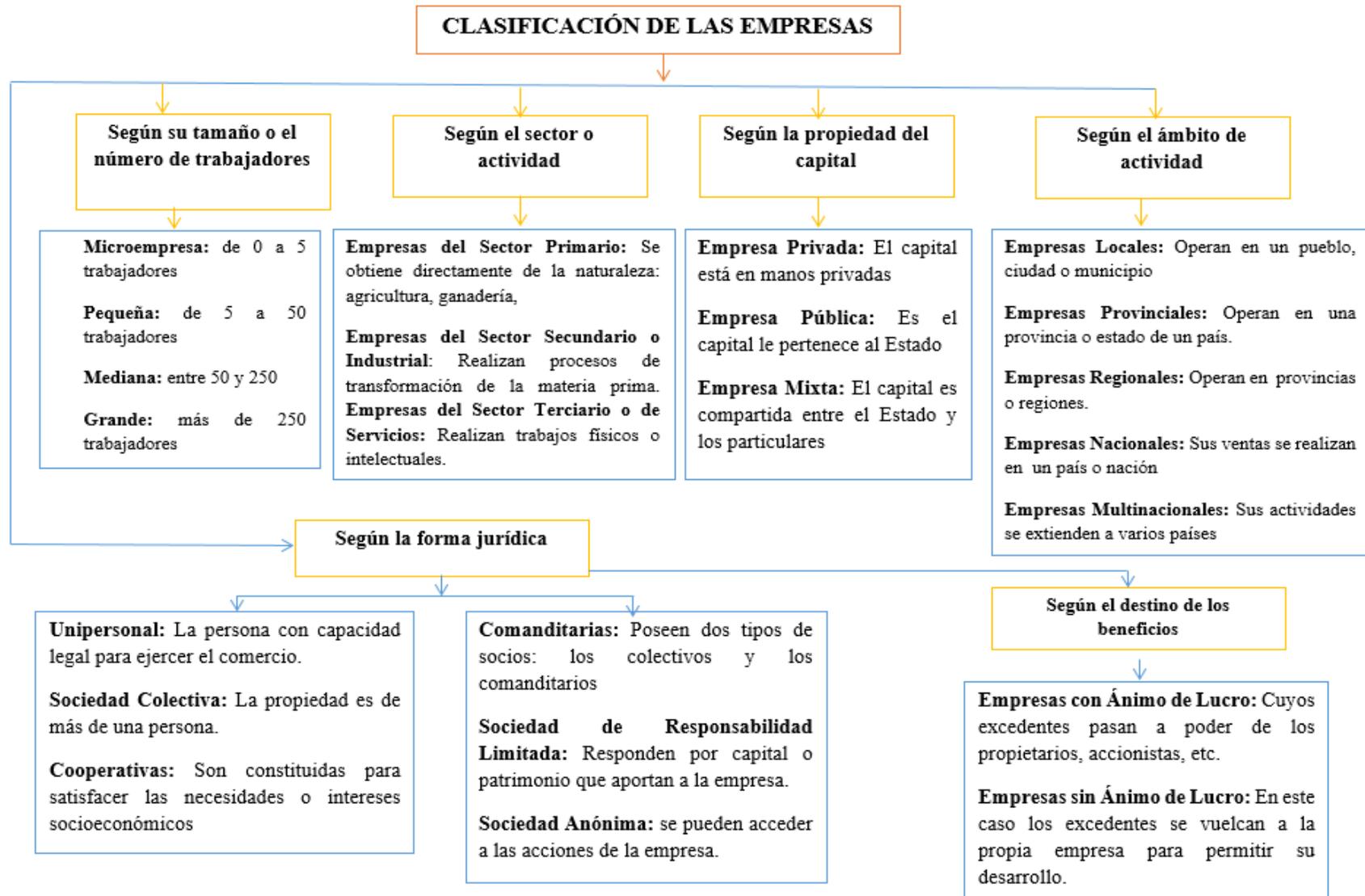
1.2.2.1.Importancia

La empresa es importante ya que permite tener apropiadamente definido su objetivo, misión y visión que oriente la actividad económica a desarrollar, con una organización adecuada a la tarea económica que realiza, esta organización se debe subdividir por departamentos, para mejorar los resultados, pero también para un mejor manejo de personal, a su vez se deberá incluir un plan estratégico que le oriente hacia el logro de su objetivo.

1.2.2.2.Objetivos

El objetivo principal de una empresa es la obtención de lucro, entendiéndose por lucro, la ganancia que obtiene derivada de su actividad comercializadora, como consecuencia de la especulación que la empresa realiza aprovechando las variaciones que ocurren en los precios que generalmente se conoce como una ganancia marginal, además establecen hacia donde se orientarán los esfuerzos de la empresa y coordinan la actividad de los trabajadores dentro de la misma.

GRÁFICO 1.3.



Fuente: <http://admluisfernando.blogspot.com>
Elaborado por: Las tesis

1.2.2.3.Cooperativas

Las cooperativas especialmente el movimiento cooperativo constituye un instrumento positivo para el desarrollo económico del país, que a través de dicho sistema se puede solucionar muchas necesidades.

SEGÚN LA LEY DE COOPERATIVAS (2009). “Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. Cooperativas de Ahorro y Crédito”. (Pág. 1)

SEGÚN LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. La Cooperativa, es la unión de un grupo de personas que tienen como finalidad ayudarse los unos a los otros, para alcanzar sus necesidades financieras.

La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.

Las investigadoras, las cooperativas surgen en función de una necesidad por ende se encuentran establecidas de acuerdo a la prioridad de sus socios buscando su satisfacción, a la vez se encuentran reguladas por la Superintendencia de Compañías.

1.2.2.3.1. Clasificación de las Cooperativas

Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, ahorro y crédito o servicios

- Cooperativas de producción son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas en una empresa manejada en común.
- Cooperativas de consumo son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículo o productos de libre comercio.

1.2.2.3.2. Planeación Estratégica

SAINZ DE VICUÑA José María, (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)

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)

1.2.2.3.2.1. La importancia de la Planeación Estratégica

Radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, implementando técnicas de excelencia de la a través de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.

1.2.2.3.2.2. Objetivo de la Planeación Estratégica:

Se dirige al cumplimiento de un conjunto específico y definido de procesos, examinando formas optativas de realizar el trabajo y proporciona una estimación de los recursos que se requieren, mediante la proporción de un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado

1.2.3. 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)

La cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento de las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada proceso,

1.2.3.1.1. Importancia de la cadena de valor

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva, ya que el éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos.

1.2.3.1.2. Objetivo de la cadena de valor

Tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor a su vez permite analizar las fuentes de ventaja competitiva, mediante un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones la misma que contribuirá a que la institución se maneje de manera estable a las actividades generadas en la empresa.

1.2.3.2. Esquema del Modelo de Cadena de Valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Su estructura está distribuida de esta manera, en la parte superior se aprecian las actividades de apoyo o auxiliares, en la parte inferior, las actividades primarias.

GRÁFICO 1.4
CADENA DE VALOR



Fuente: Cadena de Valor
Elaborado por: Las Tesistas

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadidos en una organización en dos tipos

- Primarias
- De apoyo o auxiliares.

1.2.3.2.1. Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco “actividades primarias”:

1. Logística interna:

Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

2. Operaciones (producción):

Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.

3. Logística externa:

Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

4. Marketing y ventas:

Actividades con las cuales se da a conocer el producto.

5. Servicio:

Puede ser de post-venta o de mantenimiento y agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por otro tipo de actividades conocidas como “actividades secundarias”.

1.2.3.2.2. Actividades secundarias

1. Infraestructura de la organización.

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

2. Dirección de recursos humanos.

Búsqueda, contratación y motivación del personal.

3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo.

Obtención, mejora y gestión de la tecnología.

4. Abastecimiento (compras).

Proceso de compra de los materiales.

1.2.4. Cuadro de Mando Integral

Se utiliza el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que sirve para evaluar la marcha de una empresa, el cual permite conocer las actividades realizadas y a su vez los gerentes determinan el desempeño y avance de cada uno de los miembros de la empresa y determinar si se ha llegado al cumplimiento de la visión de la empresa a través de las estrategias implementadas en la misma.

1.2.4.1. Concepto del Cuadro de Mando Integral

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)

Para las tesis el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite visualizar a los gerentes el desempeño de los miembros de la empresa, permitiendo a la vez conocer los resultados que fueron definidos en el plan estratégico y este será medido de acuerdo al nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa, conociendo a si la necesidad de implementar nuevas estrategias para el desarrollo integral de la empresa.

1.2.4.2. Importancia del Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

1.2.4.3. Tipos de cuadros de mando

El Cuadro de Mando Operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente

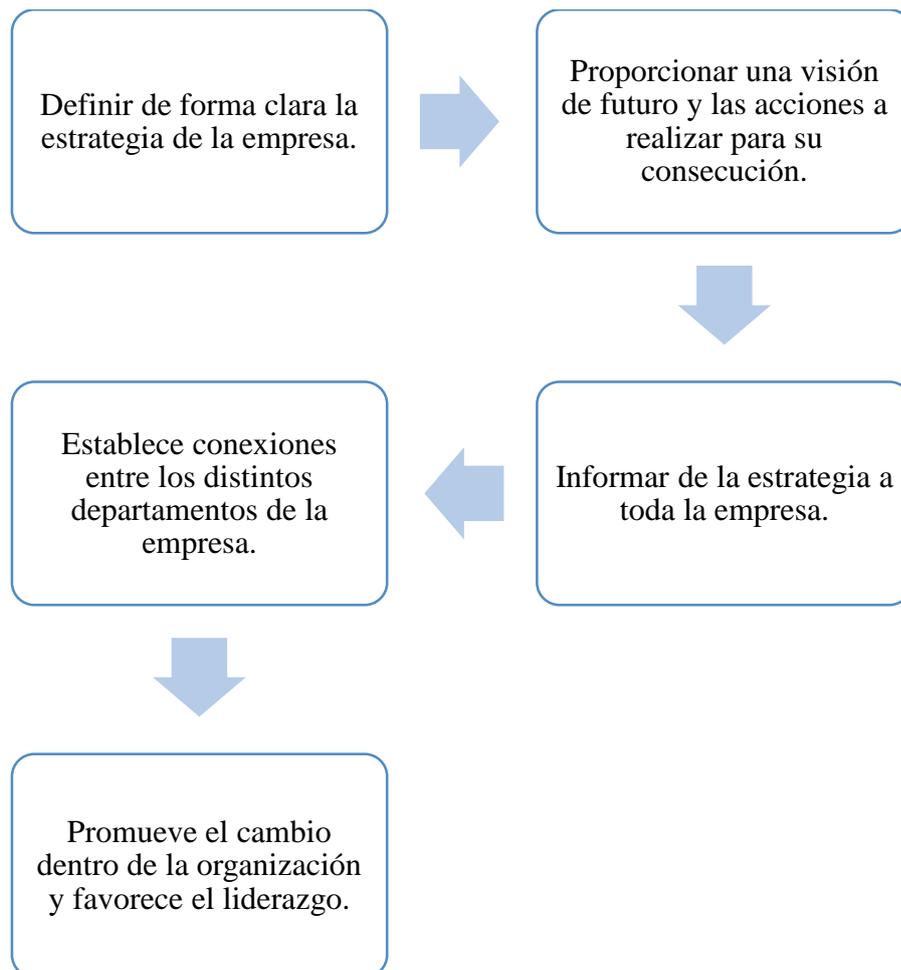
representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton.

1.2.4.4. Funciones

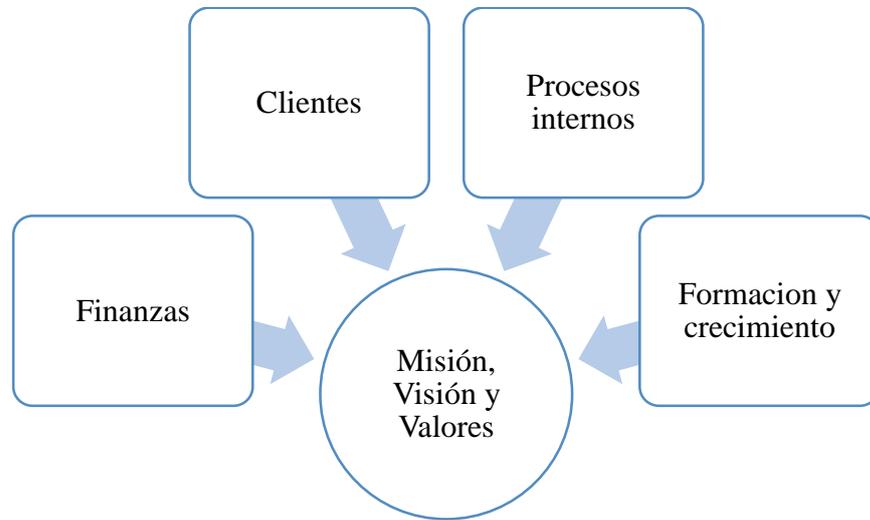
GRÁFICO 1.5.

FUNCIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.



Fuente: Libro The Balanced ScoreCard
Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO 1.6.
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Kaplan & Norton. Ediciones Gestión 2000, 1997. 62p.
Elaborado por: Las Tesistas

1.2.4.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

1.2.4.5.1. La perspectiva financiera

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

1.2.4.5.2. La perspectiva del cliente

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos

indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

1.2.4.5.3. La perspectiva interna

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

1.2.4.5.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

1.2.4.6. Beneficios de la implantación de un cuadro de mando integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.
- En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción el cual da a conocer el beneficio de su aplicación.

1.2.4.7. Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

1.2.4.8. Indicadores

Los indicadores están formados por múltiples elementos de datos, y típicamente son una fórmula sencilla con un numerador y un denominador, es decir se usan para calcular por ejemplo tasas de cobertura, incidencia, ratios y otros valores calculables que son más útiles para el análisis de los datos.

1.2.4.9. Concepto de Indicadores

Según ENRIQUE, Benjamín (2007) “Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza”. (Pág.147)

Según RODRÍGUEZ, Ruth (2005) un Indicador se define como: “La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y

las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”. (Pág.82)

Las tesis, los indicadores presentan campos importantes que permiten evaluar una actividad a través de interpretaciones y análisis que contribuirán a agilizar procesos y evitar problemas que se generan a futuro por la mala administración de recursos, cada uno de los indicadores son formulas financieras, así como administrativas las mismas que determinaran el cálculo para futuras decisiones.

**CUADRO 1.1.
INDICADORES**

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA
FINANCIERA	# Inversionistas	$\frac{\text{Total de Inversiones}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ de Socios}}$
	# Incremento de créditos	$\frac{\text{Ingresos logrados}}{\text{Presupuesto}}$
	# Rentabilidad	$\frac{\text{Ingresos Actuales}}{\text{Ingresos del periodod anterior}}$
	# Cartera vencida	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Vigente}}$
	# Indicadores de gestión	$\frac{\text{Ingresos Actuales}}{\text{Ingresos del periodod anterior}}$
	# Metas de colocación	$\frac{\text{Colocaciones Logradas}}{\text{Colocaciones Anteriores}}$
	# Captaciones	$\frac{\text{Captaciones Logradas}}{\text{Captaciones anteriores}}$

PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA
CLIENTES	# Líneas de productos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Productos actuales}}{\text{N}^\circ \text{ de productos anteriores}}$
	# Servicios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de servicios actuales}}{\text{N}^\circ \text{ de servicios anteriores}}$
	# Confianza y solidez	Nivel de Satisfacción de los socios
PROCESOS INTERNOS	# Cumpliendo de la normativa interna	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Cumplimientos}}{\text{Lineamientos a revisar}}$
	# Riesgo	$\frac{\text{Total de decisiones ejecutadas}}{\text{Total de decisiones tomadas}}$
	# Nuevos productos	$\frac{\text{Ingresos periodo actual socios}}{\text{Ingresos del periodo anterior socios}}$
	# Competencias	$\frac{\text{Total de decisiones ejecutadas}}{\text{Total de decisicones tomadas}}$
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	# Capacitación e incentivos.	$\frac{\text{Lo Cumplido}}{\text{Lo Planificado}}$
		$\frac{\text{Auditoria de funciones}}{\text{Cumplimiento}}$

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesis

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Breve caracterización de la Empresa

Para la presente investigación se considera importante conocer a lo que se refieren las cooperativas, especialmente su movimiento cooperativo el mismo que constituye un instrumento positivo para el desarrollo económico del país, que a través de dicho sistema se puede solucionar muchas necesidades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda. Nació un 4 de diciembre del 2009, dirigida desde sus inicios por hombres con valores y principios del cooperativista que viene impulsado al grupo y quienes desean servir a la comunidad, conjuntamente con todo el personal que se encuentran laborando dentro de nuestra institución.

Un diseño de cuadro de mando integral, permitirá que la cooperativa identifique el cumplimiento de la visión y los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SIERRA CENTRO, a través de las estrategias aplicadas, siendo una de las herramientas más acertadas que puede elaborar una organización para el buen manejo de la Institución.

La aceptación de cada uno de los departamentos y el personal involucrado en la parte administrativa y financiera de la Cooperativa, es fundamental, debido a que ellos serán quienes pongan en constante funcionamiento el cuadro de mando integral, por cuanto se ha establecido realizar indagaciones a los socios, al personal relacionado como también la entrevista al Gerente General.

2.1.1. Misión:

Somos una institución de intermediación financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidarios, administramos eficientemente los recursos de los socios, ofreciendo servicios ágiles, oportunos con tasas de interés competitivas a través de su talento humano comprometido, logrando obtener rentabilidad efectiva para sus socios, inversionista y bienestar a sus trabajadores.

2.1.2. Visión:

Ser una Institución Financiera referente del sistema cooperativo ecuatoriano, brindando seguridad, confianza, solidez a nuestros socios y clientes enfocados en la responsabilidad social, a través de una cultura organización de excelencia administrativa

2.2. Diseño Metodológico

2.2.1. Métodos

Si bien se conoce que los métodos sirven como un camino para llegar a donde queremos, es importante identificar a estos adecuadamente, ya que serán usados para una aplicación correcta, la aplicación de los métodos permitirá al investigador desarrollar su trabajo de forma correcta.

Dentro de los métodos a utilizar en esta investigación se podrán destacar los siguientes:

2.2.1.1. Método inductivo

Este método permite obtener un conocimiento global del proceso financiero y administrativo como punto de partida para la realización de una planificación, que permita el estudio minucioso de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SIERRA CENTRO para lo cual se considera necesario la aplicación del Diseño de un Cuadro de Mando Integral.

2.2.1.2. Método deductivo

Este método se basa en un proceso de lo macro a lo micro, es decir, de lo general a lo particular, se fija directamente en aspectos relevantes que posee una investigación en cuanto a las definiciones, conceptos, tipos, aplicado de la misma manera que en el método inductivo, de modo que se parte de lo general a lo específico.

2.2.1.3. Método analítico

Identifica elementos importantes dentro de una investigación, basados en un análisis para determinar la importancia o relevancia de los elementos analizados, se usará dentro del análisis e interpretación de las entrevistas y encuestas realizadas al consejo de administración y vigilancia, gerente general, personal y socios de la Cooperativa.

2.2.2. Técnicas

Las técnicas son importantes dentro de una investigación, ya que permite realizar el trabajo de una forma adecuada, cumpliendo con parámetros fundamentales dentro de una investigación de este tipo.

2.2.2.1. Observación

Consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Esta técnica se aplicó a todos los miembros de la empresa para obtener la información necesaria.

2.2.2.2. Instrumentos

En esta investigación los instrumentos son el cuestionario de encuesta y cuestionario de entrevista dirigidas a los socios y personal de la institución y la entrevista al Gerente General, presidente del Consejo de Administración y

Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro, cada uno de ellos emitirán su criterio sobre las preguntas que sean planteadas dentro del cuestionario y entrevista.

2.2.2.2.1. Encuesta

La encuesta es un instrumento de investigación para obtener información representativa de un grupo de personas, se trata de aplicar un cuestionario a determinado número de individuos, con el objeto de obtener un resultado, el requisito es que debe aplicarse a un número representativo.

En este caso se aplicarán encuestas a los diferentes departamentos de la institución y Socios de la Cooperativa, con el fin de obtener conocimientos sobre el manejo de la Institución, de manera que permita programar las actividades de recolección de evidencia en la etapa de ejecución, permitiendo que el Diseño del Cuadro de Mando Integral sea ejecutado tomando en cuenta las necesidades y beneficios que generara el mismo.

2.2.2.2.2. Entrevista

Es la interacción entre dos personas, el entrevistador (quien hace las preguntas) y el entrevistado (quien responde).

Se llama semi estructurada porque está compuesta de dos modalidades; entrevista cerrada, que es un cuestionario, en donde el entrevistado responde con un sí, o un no. Y entrevista abierta que es una conversación abierta o clínica.

Esta técnica es aplicada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro, con el fin de obtener información primaria de su conducta y experiencias de las cuales se encuentran expuestos en forma diaria sobre las operaciones administrativas y financieras que se realizan, de manera que integren el trabajo de un diseño de un cuadro de mando integral.

2.2.2.2.3. Muestreo

El muestreo es el proceso de extraer una muestra a partir de una población, por lo tanto trabajar con una muestra proporciona muchas ventajas:

- a) Ahorra tiempo
- b) Reduce costos y
- c) Posibilita mayor profundidad y exactitud en los resultados.

Sin embargo, también tiene algunos inconvenientes: a) es dificultoso, b) una muestra mal seleccionada o sesgada distorsiona tus resultados, c) las limitaciones propias del tipo de muestreo.

2.3. Unidad de Estudio

2.3.1. Población o universo

Las postulantes dirigirán su estudio investigativo, tomando como población a los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SIERRA CENTRO.; es decir aquellos que conforman esta institución:

El muestreo es una técnica por lo tanto agrupar con las otras técnicas a utilizar:

TABLA 2.1.
UNIDAD DE ESTUDIO

NOMBRE	UNIVERSO	MUESTRA
Gerente	1	1
Personal	42	42
Socios	15.749	73
TOTAL	15.792	116

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro
Elaborado por: Las Tesisistas

Ecuación

$$n = \frac{No^2 \cdot z^2}{(N - 1)e^2 + o^2 \cdot z^2}$$

Donde

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Cálculo

$$n = \frac{15792 \cdot 0,05^2 \cdot 1,95^2}{(15792 - 1) \cdot 0,09 + 0,05^2 \cdot 1,95^2}$$

$$n = \frac{15002,40}{128,86}$$

$$n = 116,42$$

$$n = 116 - 43 = 73$$

El total de las encuestas a realizarse son: 73

2.4. Análisis del Macro Ambiente Externo

2.4.1. Factor Económico

El Factor Económico es aquel índice que mide la economía de un país, es decir que a través de este se podrá evidenciar aspectos esenciales ya sea de manera mensual o anual según el cambio que se genere con el transcurso del tiempo y las tendencias políticas que se den.

2.4.1.1. Inflación

La inflación es un índice que se lo considera como la medida monetaria, la cual permitirá identificar los precios que son generados por la oferta y demanda, estos porcentajes variaran con el pasar de los años y las nuevas políticas implementadas. A este indicador se puede considerar como una oportunidad para la institución por motivos de que si se fijan los precios y la sociedad puede consumir.

2.4.1.2. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto “Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.”

A este índice se lo puede considerar como una oportunidad, para que los inversionistas tengan la confianza para crear empresas, que con un adecuado manejo financiero, puede generar mejoras a la economía ecuatoriana

2.4.1.2.1. Tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés:

2.4.1.2.1.1. Tasa activa

Es la tasa que cobra por la prestación de recursos económicos a los socios, y a su vez presenta una oportunidad para la institución ya que a través de la fijación de la tasa activa podrán ingresar nuevos socios a la misma.

2.4.1.2.1.2. Tasa pasiva

La tasa de interés pasiva es un indicador que se lo considera como una desventaja para la cooperativa ya que los socios no encuentran interés en invertir ya sea sus ahorros, lo cual resulta un inconveniente al generar capital ya sea para la institución, así como para los mismos socios.

2.4.1.2.2. Canasta básica

La canasta básica es aquella que logra reunir aquellos productos de consumo, mismos que servirán para satisfacer las necesidades de una población.

Este indicador es considerado como una amenaza en el aspecto de consumo familiar es decir si los precios suben la probabilidad es que la sociedad no consiga adquirir todo lo necesario para su subsistencia.

2.4.2. Factor Demográfico

El factor demográfico es aquel que nos muestra la población de nuestro país esto se lo determina a través de las estadísticas realizadas por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) el cual se encarga de evaluar los índices de nacimientos, características, géneros, etnias, culturas entre otros.

Este es un indicador que beneficia la institución dado que el crecimiento poblacional se puede considerar como una oportunidad, siempre y cuando el mismo este acompañado de empleo e ingreso, a fin de que el individuo participe dentro del mercado financiero, a su vez se debe tener en consideración que este factor varia cada año dependiendo de las políticas generadas.

2.4.2.1. Desempleo

Es considerado como un índice que hace referencia a la situación actual que vive el ser humano al carecer de empleo porque no ha podido conseguir un puesto de trabajo que le brinde un sustento familiar acorde a las necesidades del mismo.

Este índice es considerado como una amenaza para la institución ya que al dirigirse a este sector con los servicios de crédito no podrán ser cubiertos por los mismos por no contar con el ingreso necesario para cubrir sus necesidades.

2.4.2.2. Ocupación plena

La ocupación plena se la puede definir como una labor completa es decir que una persona se encuentra trabajando como lo dispone la ley con un sueldo básico, acorde a su perfil académico, y principalmente con un sueldo fijo.

Este indicador se lo considera como una oportunidad para la institución, ya que permitirá que la misma pueda dirigirse a las personas cuyo ingreso puedan ser considerados como inversión y que a su vez se le pueda ofertar créditos.

2.4.2.3. Subempleo

El subempleo siempre se encontrara latente dentro de un país ya que se refiere a las personas que no se encuentran laborando de acuerdo a su ámbito profesional, o no laboran su jornada completa.

Los índices que muestran en la gráfica no son estadísticamente significativas pero el constante cambio en las leyes ha contribuido que esta conlleve al desempleo.

2.4.3. Factor Político Legal

El Factor político Legal se lo aplica alrededor de todas las institución ya sean públicas o privadas, es decir que a través de ellas se puede constituir una entidad, la misma que a su vez deberá contemplar ser regulada mediante la correcta utilización de las normas establecidas por la ley.

2.4.3.1. Normativa regulatoria

- Ley y reglamento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Código orgánico monetario.
- Ley de prevención de lavado de activos.
- Ley de defensa al consumidor
- Código de trabajo
- Código penal y Civil.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Para la cooperativa estas normativas son afectadas positivamente, debido a que a través de estas leyes la institución está siendo controlada para que cumpla con todas las normas y estándares de calidad para su correcto funcionamiento. Este factor se le considera como una oportunidad para la institución ya que a través de las normativas aplicadas la institución podrá regirse de una manera adecuada, y también se la puede considerar como una amenaza por las restricciones que imponen al momento de ejercer la actividad que desea ejercer.

2.4.4. Factor Tecnológico

El factor tecnológico se encuentra latente dentro de nuestro país, sus constantes cambios dentro del ámbito laboral, educativo y principalmente productivo ha permitido que se logre agilizar el trabajo de una manera más eficiente y eficaz

Día a día las grandes competencias tecnológicas muestran nuevas aplicaciones y softwares que nos ayudaran a mejorar nuestra labor.

El factor tecnológico es uno de los más influyentes dentro del mundo, puede ser uno de los que más beneficie a la institución con los grandes cambios que se generan día a día lo cual mejorara la calidad en el trabajo, considerándolo como una oportunidad para la institución ya que la misma permitirá que se pueda ejecutar el trabajo de una manera más eficiente y eficaz.

2.4.5. Factor Social

Al hablar de este factor nos enfocamos a la realidad que vive nuestro país es decir la situación actual que palpa día a día, los indicadores antes mencionados muestran que existen oportunidades y amenazas para la creación o manejo de una institución, las políticas establecidas han sido reguladas de una manera en la que se priorice la estabilidad del ser humano conforme a la realidad social.

2.4.6. Factor Cultural

Dentro del factor cultural se pueden rescatar aquellas costumbres y tradiciones de nuestro país que pese a nuevas generaciones se siguen manteniendo, a través de coloridos y bellos festejos que demuestran el comportamiento de la sociedad ante las fechas importantes en las cuales se enfocan en agradecer por aquellos favores recibidos.

2.4.7. Factor Ambiental

Siendo uno de los actuales eventos que está viviendo el mundo entero es considerado como prioridad dentro de cada país sus múltiples políticas y estrategias para evitar el calentamiento global y los desastres que esta conlleva, las instituciones públicas privadas, así como las industrias debe tener conocimiento de la realidad a la cual nos exponemos y aplicar métodos de solución.

2.5. Análisis Micro Ambiente Externo

2.5.1. Barreras de Entrada

Existen barreras de entrada u obstáculos de diferente índole, puesto que pueden ser una causa social, económica y política, de igual manera, cada mercado tiene una serie de condicionantes para que una institución pueda empezar a competir. Las barreras de entrada han sido un malestar para la mayoría de empresas que desean

involucrarse en el mercado comercial, puesto que se les atraviesan obstáculos o requisitos que no pueden cumplir.

Las barreras de entrada se consideran como un indicador de oportunidades ya que al ser una institución que permanece dentro del sistema financiero no manifiesta inconveniente alguno, es decir que solo deberá sujetarse a las normativas vigentes y que al imponerse nuevos reglamentos la competencia no podrá ser un obstáculo para la misma.

2.5.2. Competencia

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes

2.5.3. Proveedores

Un proveedor es una persona natural o jurídica que produce y comercializa bienes o servicios que le son indispensables para que una organización desarrolle su producto o servicio.

Los proveedores son primordiales dentro del ámbito funcional de una institución ya que son los que implementan formas de llegar a la sociedad a través de la innovación y los productos que ofrecen para la actividad que realiza la institución, a través de la oferta y promoción de sus productos.

2.5.4. Clientes

El cliente es el componente fundamental del mercado, se lo denomina Mercado Meta, ya que será el consumidor del producto o servicio que se ofrecerá con el proyecto, constituyéndose en su razón de ser.

Los socios que intervienen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro ascienden a 15.792 los mismos que reúnen los siguientes perfiles.

Este indicador se puede considerar como una oportunidad para la institución ya que los mismos son importantes para la constitución y permanencia dentro del mercado financiero.

2.5.5. Grupos de Presión

Dentro de los grupos de Presión se les considera aquellos que tienen como iniciativa la aplicación de normativas y reglamentos que regirán a la institución y de quienes dependerá la continuidad dentro del mercado financiero.

Los grupos de presión son una amenaza para la competencia en cambio para las institución es una oportunidad para continuar en el mercado financiero ya que al acatar las normas impuestas podrá mejor y continuar con la oferta de su servicio.

2.5.6. Grupos de Apoyo

Los grupos de apoyo contribuyen al desarrollo de la sociedad a su vez esta permite que los pequeños productores que se desarrollen contribuyan a la inversión en la institución lo cual quiere decir que este indicador se convierte en una oportunidad ya que se puede dirigir a este sector a fin de captar inversiones.

2.5.7. Productos Sustitutos

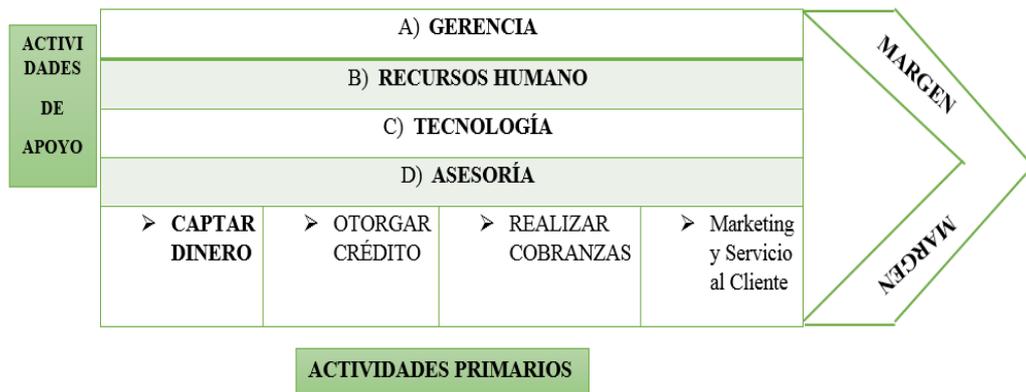
Son Bienes o servicios que satisfacen necesidades similares. Es decir son aquellos que son similares a aquellos que se requieren conforme a la necesidad o que a su vez son fáciles de encontrar y a bajo costo.

Los productos sustitutos son considerados una amenaza para la cooperativa ya que al acceder a otros productos de las mismas características las personas optan por elegir aquellos que en el futuro serán perjudiciales por no responder a las normas

que establecen la ley, es decir que dentro de este indicador se encuentra reflejado el conocido chulco o usura y la prenda, ya que son considerados como mecanismos de opción en el momento de cubrir necesidad.

2.6. Ambiente Interno

TABLA 2.2.
CADENA DE VALOR



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro
Elaborado por: Las Tesistas

2.6.1. El Gerente

Es la persona encargada de direccionar a la institución en el campo financiero, sus conocimientos de líder deberán ser puestos dentro de la aplicación de nuevas estrategias que permitan captar socios y ofertar nuevos productos en beneficio de la sociedad.

2.6.2. Talento humano

Este departamento busca seleccionar de una manera muy adecuada el personal que laborara dentro de la institución, por tal motivo se ha visto en la necesidad de implementar el sistema de concurso de méritos y oposición la cual a su vez permitirá que se obtenga el personal que se solicita con características tales como; perfil adecuado, conocimientos explícitos y espíritu de prosperidad y continuo mejoramiento del campo a ocupar.

2.6.3. Tecnología

Este departamento es el encargado de implementar nuevas tecnologías para el ámbito financiero, con programas contables que direccionen la canalización de fondos y evitar el fraude; además es el que se encarga de dar un adecuado mantenimiento de los equipos tecnológicos que se encuentran en la institución a fin de brindar un servicio adecuado y superior al de la competencia.

2.6.4. Asesoría

En este departamento se encuentra latente la información legislativa y reglamentaria la cual contribuirá a que la institución aplique normas acorde a la parte financiera, las estrategias que se propongan son establecidas a través de la ley a la cual están sujetas, con el propósito de no cometer errores que encaminen al cierre de la institución.

2.6.5. Captar dinero

El captar dinero es una forma de adquirir nuevos socios a través de estrategias establecidas: el proceso que establece para captar dinero empieza con la publicidad; contrato de nuevos personal, empleo de estrategias y finalizando con la meta propuesta la obtención de la inversión y el ahorro.

La cooperativa ha generado gran aceptación por parte del mercado financiero, lo cual ha permitido que continúe creciendo y esta a su vez aplique estrategias de captación de nuevos socios a los cuales se brindara desarrollo económico y social

2.6.6. Otorgar créditos

La entidad se encuentra abierta en la entrega de créditos siempre y cuando estas sean destinadas a cubrir necesidades, para las cuales la institución ha empleado estrategias antes de entregar el dinero al socio. Iniciando por el: análisis del perfil

del socio; la búsqueda de información a través de referencias y finalizando con la entrega del servicio al socio

La concesión de créditos da como resultado el desarrollo económico que generan a sus socios, de esta manera los mismos serán quienes empleen este crédito en sus actividades estas sean de agricultura, industrias o producción las mismas que darán como resultado un mejor estilo de vida.

2.6.7. Realizar cobranzas

La cooperativa no refleja un porcentaje alto referente a la cartera vencida por lo que la misma a estructurado un proceso el cual permita mejorar esta actividad sin mantener pleitos judiciales el proceso inicia con la revisión de expedientes atrasados; emplear seguimientos semanales, a través de la entrega de notificaciones con el propósito de que el socio realice el pago

El aspecto económico con referencia a las actividades de cobranza continúan generando inconvenientes, esto debido a que algunos de los socios no toman conciencia con la obligación que adquirieron al momento de realizar su crédito.

2.6.8. Marketing y servicio al cliente

Antes de la oferta del servicio a los socios se debe tener en cuenta que las necesidades de la sociedad son un factor fundamental para invertir en algo que contribuya a su desarrollo por tal motivo la cooperativa se encuentra en constante promoción de sus servicios.

Los servicios que presta esta institución contribuyen a que se generen o se mejore nuevas actividades de producción o se apliquen a la actividad que cada socio desempeñe esto tomando en cuenta el futuro profesional de los ciudadanos, puesto que las necesidades de la sociedad debe ser un enfoque para poder conseguir ubicarse dentro del mercado financiero ya que la institución debe generar mayor publicidad conociendo cual es el medio más reconocido.

2.7. FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro

**CUADRO 2.1.
FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Mantener convenios con casas comerciales	O1. Alianzas estratégicas mediante convenios con instituciones públicas y privadas
F2. Inversión en cooperativas regularizadas	O2. Los avances tecnológicos
F3. Sistema integrado de pagos, transferencias, giros, remesas	O3. Cambio de la matriz productiva.
F4. Disponibilidad de productos y servicios de demanda.	O4. Control y Supervisión por parte de la SEPS y los organismos de control.
F5. Tasas de interés competitivas en el mercado.	O5. Acogida y confianza de la sociedad al sistema cooperativo
F6. Crecimiento de la cartera de crédito	O6. Regularización de tasas de interés pasivas por la SEPS.
F7. Contar con personal pluricultural	O7. Crecimiento poblacional
F8. Sistema informático adecuado con la actividad de negocio.	O8. Depósitos garantizados por la COSEDE y fondos de liquidez

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Alta morosidad	A1. Inestabilidad económica y político social
D2. Liquidez baja	A2. Competencia desleal de instituciones financieras no regularizadas.
D3. Comunicación interna deficiente	A3. Incremento de la competencia, tendiente a saturar los mercados.
D4. Falta de marketing , publicidad y promoción agresiva por productos y de acuerdo a la temporada	A4. Cambios de las políticas gubernamentales que influyen en el sistema cooperativo.
D5. Falta de lealtad y compromiso del personal con la institución	A5. Sobre endeudamiento de socios y clientes.
D6. Falta de reconocimientos e incentivos morales	A6. Falta de cultura de ahorro
D7. Falta de seguimiento en otorgación de créditos	A7. Desastres y catástrofes naturales
D8. Falta de indicadores de gestión	A8. Reformas de normativas tributarias

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro

Elaborado por: Las Tesistas

2.7.1. Análisis Matriz FODA

A través de este análisis se busca determinar las metas hacia las cuales esta institución desea llegar y los medios que posee para conseguirlo tomando en cuenta los factores que pueden retrasar su crecimiento, además buscando en su entorno oportunidades que puedan ayudar en su desarrollo e identificando factores de riesgo que podrían impedir la consecución de sus objetivos.

El análisis de esta matriz influyen positiva y negativamente sobre la institución y su forma de manifestación que puede ser en forma de amenaza o de oportunidades pero aún no se conoce el grado de intensidad del impacto en que se manifiesta cada uno, definir la posición estratégica externa de la misma, lo cual significa definir si predominan las amenazas o las oportunidades.

Para establecer el estado en el que se encuentra la cooperativa se debe identificar y evaluar las capacidades internas de la institución, es decir, las principales Fortalezas y Debilidades de la misma.

Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión, determinación de Oportunidades y Amenazas.

El análisis del ambiente externo se da con la determinación de las Oportunidades y Amenazas para la institución, Análisis del Ambiente Externo los que fueron debidamente Oportunidad y Amenaza, determinando que las oportunidades son factores claves para el desarrollo de la cooperativa.

El análisis del ambiente interno se efectuó con la determinación de las Fortalezas y Debilidades para la cooperativa, El Análisis del Ambiente Interno debidamente identificado para destacar que la entidad cuenta con muchas herramientas para brindar mejores servicios y seguir creciendo como institución.

2.8. Aplicación de entrevista al Gerente General

1. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?

Ante la creación de la institución y la atención que se brinda a los socios se ha visto la necesidad de emplear esta herramienta fundamental para el logro de objetivos, metas y éxitos los mismos que son detallados dentro de la planeación estratégica anual o cuando esta sea requerida.

2. ¿Qué estrategias han buscado para incrementar la cartera de socios?

Se ha buscado ir colocando en otras Provincias con el objetivo de generar nuevos lasos de confianza en el campo del ahorro y los créditos,

3. ¿La Cooperativa cuenta con una Misión y Visión?

Si ya que la institución fue creada con el objeto de ser intermediarios de captación y canalización en el aspecto económico, ya que al encontrarnos en el mercado financiero debemos estar prestos a cubrir las necesidades de nuestros socios.

4. ¿Tienen definidos y detallados todos los procesos de la cooperativa?

Los procesos se encuentran establecidos dentro de los manuales mismos que son efectuados con la finalidad de direccionar las actividades de los empleados y por ende la de la institución logrando conseguir metas y objetivos trazados.

5. ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?

No puesto que la institución cuenta con la planificación estratégica en la cual no se aprecia este instrumento, debido a que se maneja un modelo anterior que no ayuda a identificar cuáles son las estrategias y posibles soluciones que se planteen ante un posible riesgo

6. ¿Considera necesario que se implemente un Diseño de un Cuadro de Mando Integral el cual permita determinar el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa?

Si ya que se debe aplicar nuevos métodos que permitan mejorar la Gestión Financiera, a su vez estaremos cumpliendo con el mejoramiento de la institución.

7. ¿Al Diseñar este instrumento se encontrarían dispuestos a ponerlo en práctica por el bienestar futuro de la institución?

Si porque la estrategia que se proponga en beneficio de la Cooperativa será encaminada a la ejecución total ya sea por parte de la Administración, así como del personal

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada al señor Gerente el Ing. Ángel Yucailla nos manifiesta que la institución que él viene dirigiendo se ha convertido en la cooperativa que cada uno de los socios deseaban construir, puesto que la misma se ha venido manejando a través de un Plan Estratégico el mismo que ha permitido el alcance de sus metas y éxitos, tomando en cuenta la ardua labor que desempeñan sus empleados al momento de realizar sus actividades, por lo que considera que el Diseño de un Cuadro de Mando Integral será de gran beneficio para la actual administración que ha buscado ir creciendo día a día dentro del campo financiero es decir indagando nuevos mercados financieros capaces de asentarse en provincias que requieran servicios cooperativos.

2.9. Aplicación de la Encuesta al Personal

1. ¿Considera usted que la Misión y la Visión se encuentra encaminados a cubrir necesidades de sus socios como de la propia institución?

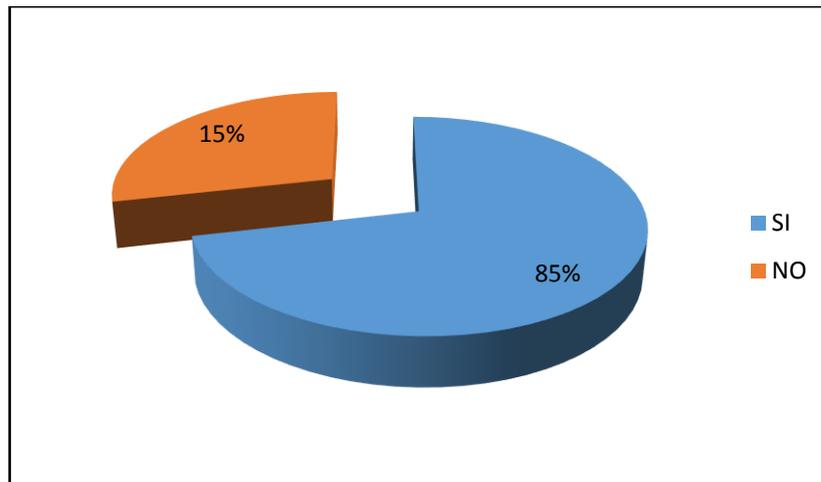
TABLA 2.3.
MISIÓN Y VISIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	85%
NO	6	15%
TOTAL	42	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las tesistas

GRÁFICO 2.1.
MISIÓN Y VISIÓN



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 85% del personal encuestado manifiesta que la Misión y la Visión se encuentran direccionadas a cubrir necesidades de cada uno de los socios, así como el de la institución, mientras que el 15% indican que la Visión y la Misión cubre ciertas expectativas que favorecen únicamente a la institución y no han hecho cambios para que la misma sea más reconocida a nivel provincial y nacional.

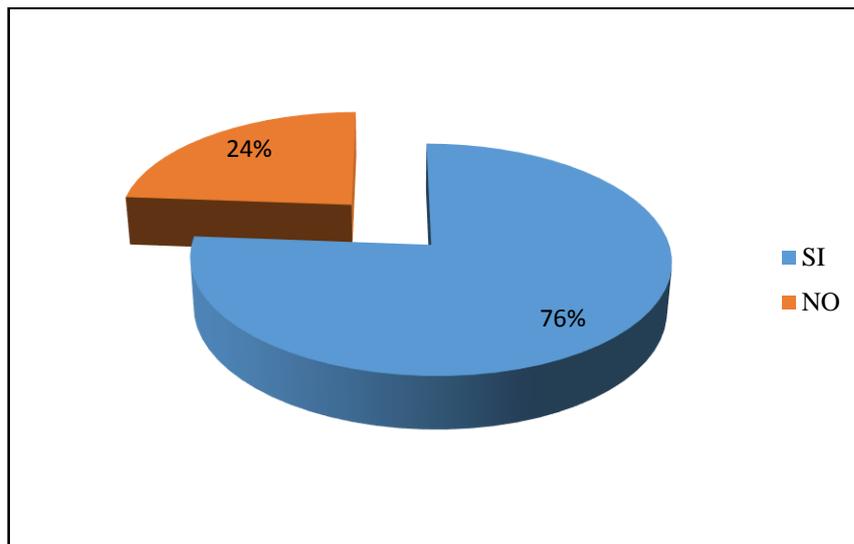
2. ¿Considera usted que el actual Plan Estratégico beneficia a la institución?

TABLA 2.4.
BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	24%
NO	32	76%
TOTAL	42	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las tesisistas

GRÁFICO 2.2.
BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las tesisistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 76% de las encuestas realizadas referente al beneficio que tiene el Plan Estratégico dentro de la institución indica que ha cubierto sus expectativas, mientras que un 24% cree que sería sustentable mejorarlo a fin de generar mayor confiabilidad a los riesgos que se presenten a futuro.

3. Considera que el historial de éxitos, metas y objetivos que la cooperativa que alcanzado es:

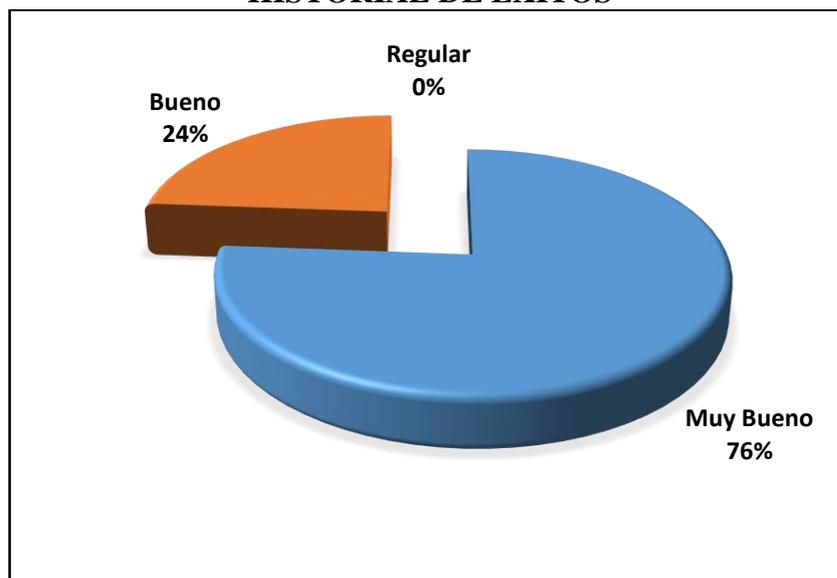
**TABLA 2.5.
HISTORIAL DE ÉXITOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	32	76%
Bueno	10	24%
Regular	0	0,00%
TOTAL	42	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las tesis

**GRÁFICO 2.3.
HISTORIAL DE ÉXITOS**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 76% manifiesta que el historial de éxitos ha sido cumplido de manera muy eficiente y eficaz, debido a la planificación que se va elaborando de manera anual o cuando esta sea necesaria y un 24% ratifica que su historial de metas ha sido Bueno dando así un adecuado empleo de los procesos y reglas establecidas por las mismas ante su ejecución laboral.

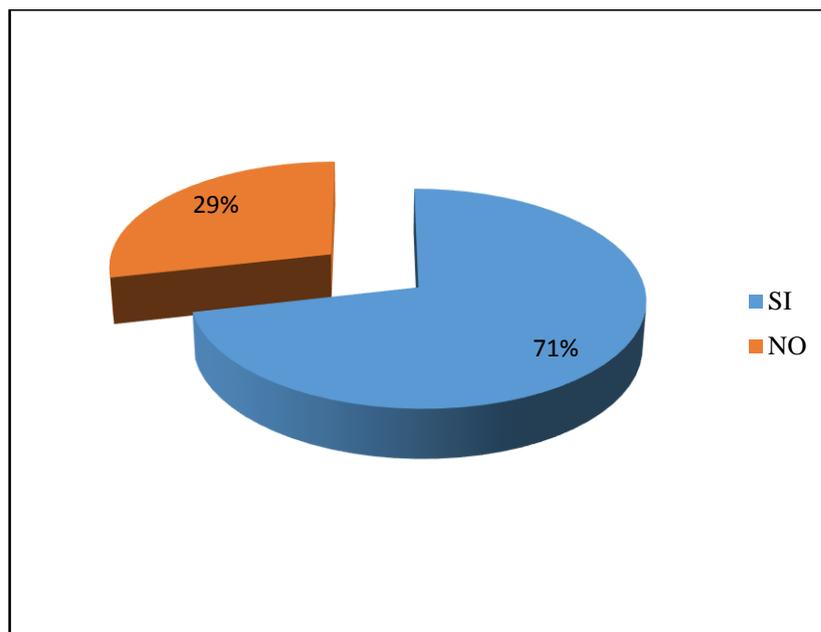
4. ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?

TABLA 2.6.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	71%
NO	12	29%
TOTAL	42	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las tesis

GRÁFICO 2.4.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 71% del personal encuestado manifiesta que tiene conocimiento de lo que se trata al referirse a un Cuadro de Mando Integral por ser una de las herramientas que permite la obtención de metas y un 29% desconoce de este tema por no haber sido socializado o investigado.

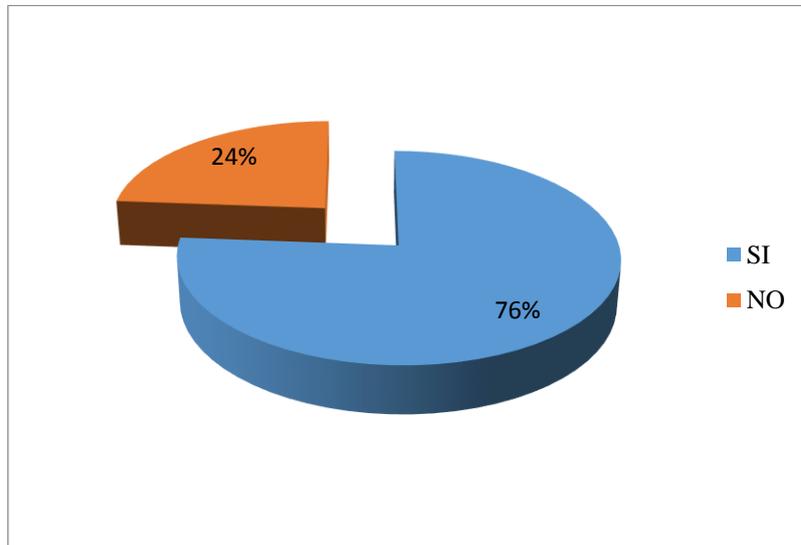
5. ¿Usted considera que la aplicación del Diseño de un Cuadro de Mando Integral beneficie de alguna manera a la cooperativa?

TABLA 2.7.
BENEFICIO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	76%
NO	10	24%
TOTAL	42	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las tesistas

GRÁFICO 2.5.
BENEFICIO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El beneficio de un cuadro de mando integral permitirá que se consigan nuevos éxitos para la institución a lo cual un 76% del personal cree que su correcta aplicación contribuirá al desarrollo de la institución con respecto a lo financiero y un 24% manifiesta que este tema es desconocido por los mismos.

2.10. Aplicación de la Encuesta a los socios

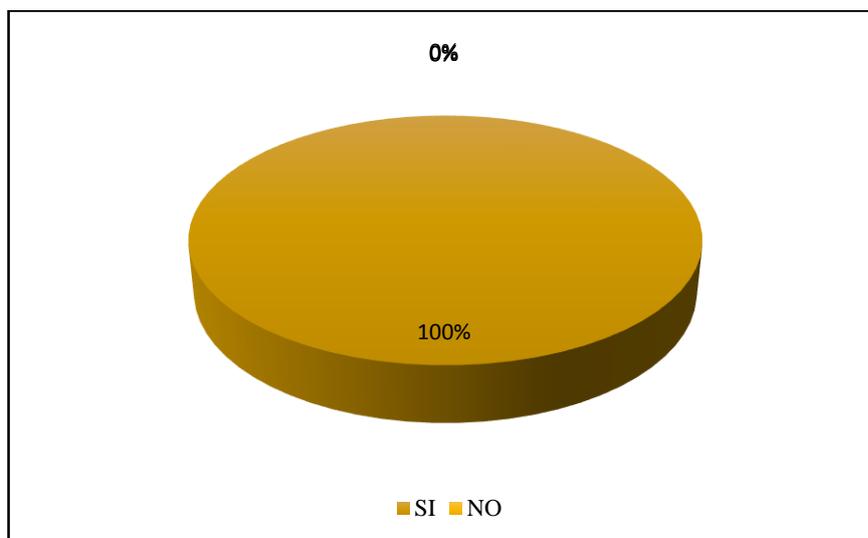
1. ¿Los servicios que ofrece la cooperativa cubren sus necesidades?

TABLA 2.8.
SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO 2.6.
SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los 73 encuestados están conforme con los servicios que ofrece la cooperativa, por lo que son de calidad y a la vez es una ayuda para las personas que no se pueden acudir a la matriz de cada servicio, entonces se concluye que la mayoría están satisfechos con estos servicios de la institución.

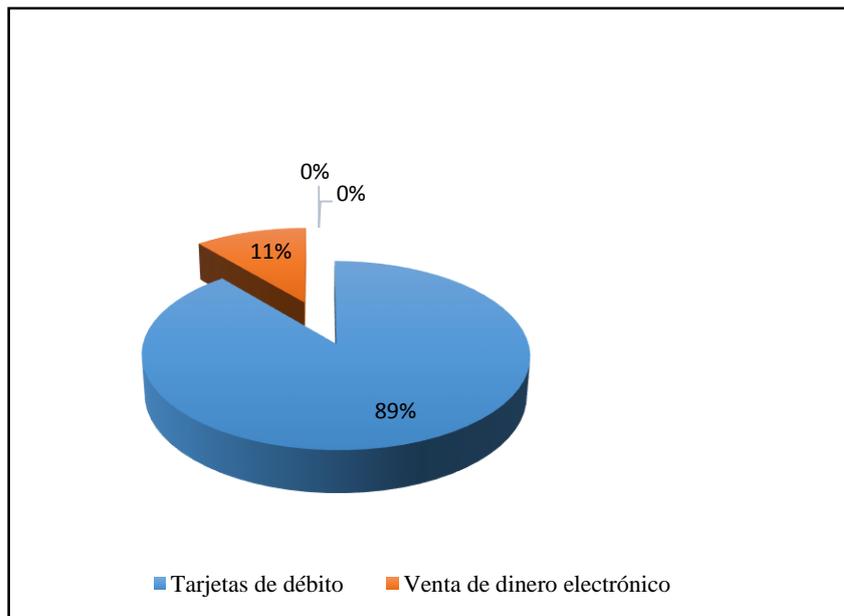
2. ¿Qué otros servicios quisiera que ofrezca la cooperativa?

TABLA 2.9.
SERVICIOS A OFERTAR

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tarjetas de débito	65	89%
Venta de dinero electrónico	8	11%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO 2.7.
SERVICIOS A OFERTA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 89% de los 73 encuestados, consideran que el producto que quisiera que ofrezca la cooperativa es la tarjeta de débito, mientras que el 11% la venta de dinero electrónico, es decir que lo más aconsejable es la tarjeta de débito.

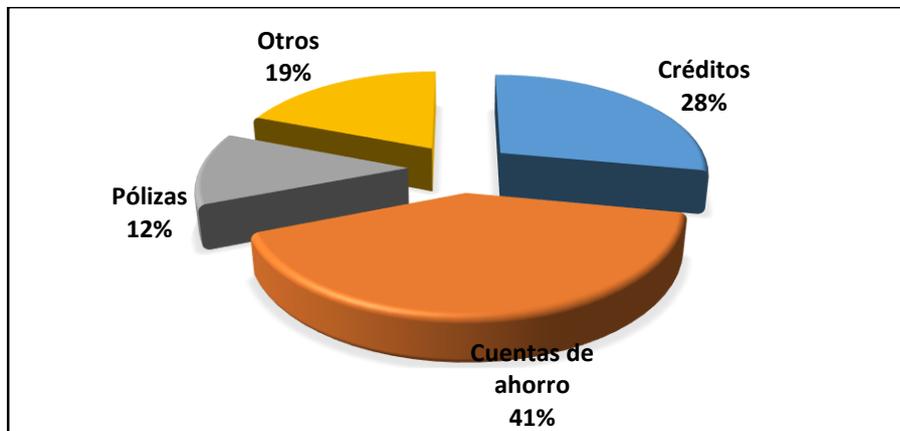
3. ¿Cuál de los servicios que se mencionan a continuación son los que ha adquirido con frecuencia?

TABLA 2.10.
SERVICIOS ADQUIRIDO CON FRECUENCIA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Créditos	20	28%
Cuentas de ahorro	30	41%
Pólizas	9	12%
Otros	14	19%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO 2.8.
SERVICIOS ADQUIRIDOS CON FRECUENCIA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 73 encuestados se demuestran que el 41% son las cuentas de ahorro, mientras que el 28% son créditos directos con la cooperativa, el 12% son las pólizas y el 19% entre otros, es decir, el que con más frecuencia adquieren son las cuentas de ahorro y los créditos, siendo estos son porcentajes más altos según las encuestas.

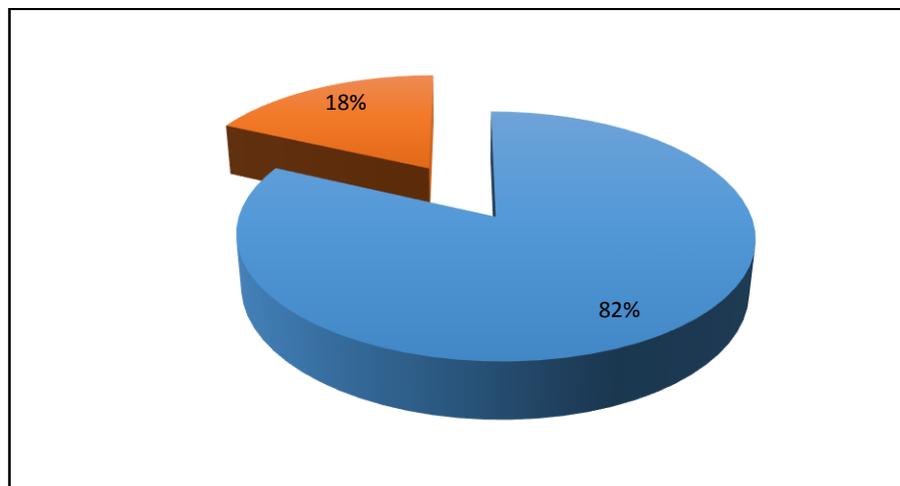
4. ¿Cómo socio de la institución conoce usted si existe un Plan Estratégico?

TABLA 2.11.
EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	18%
NO	60	82%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO 2.9.
EXISTE UN PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De los 73 encuestados el 82% indica que desconocen acerca de tema, ya que no se encuentran socializados internamente, y el 18% asume que esta información fue divulgada entre el personal de la cooperativa, pero no ha sido generalizada en su totalidad.

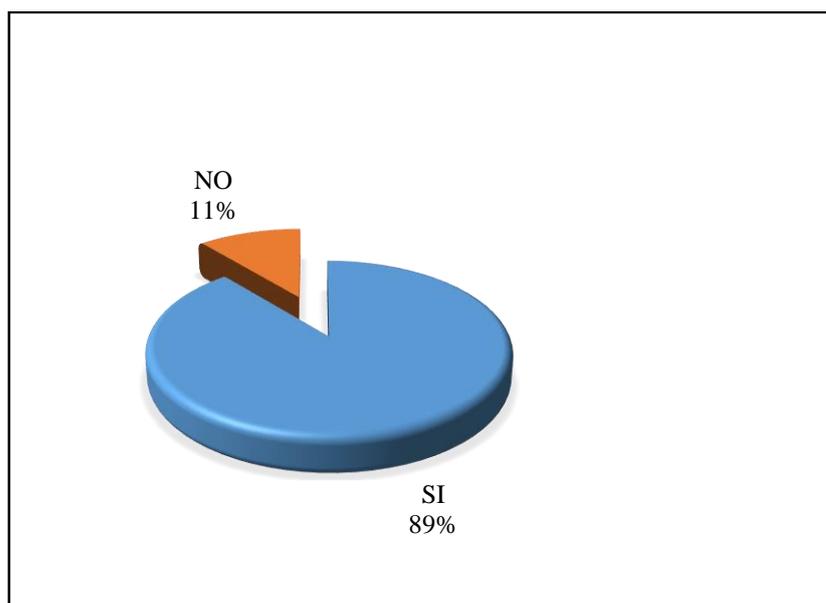
5. ¿Cree usted que se debería aplicar un nuevo Modelo Estratégico el cual beneficie a la institución y a sus sea socializado a los socios?

TABLA 2.12.
MODELO ESTRATÉGICO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	89%
NO	8	11%
TOTAL	73	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO 2.10.
SERVICIOS A OFERTA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las Tesistas

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 89% de los 73 encuestados, consideran que sería factible que se busque otros medios que permitan mejorar la Gestión de la institución, mientras que el 11% manifiesta que desconoce del tema por cuanto no se relacionan en forma directa con la cooperativa.

2.7. Conclusiones:

- Los resultados obtenidos de la encuesta realizada al Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro, en relación al Cuadro de Mando Integral da como resultado que en su mayoría desconocen de esta herramienta esencial para la institución.

- De las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa se puede evidenciar que un porcentaje alto descartan que exista un Plan Estratégico por cuanto no ha sido socializado.

- A través del análisis de la encuesta realizadas se puede determinar que la aplicación de un nuevo modelo de Gestión permitirá mejorar los procesos establecidos dentro de la institución.

2.8. Recomendaciones:

- Como personal de la institución deben tener en cuenta que las nuevas políticas financieras se actualizan constantemente, por ende se debe tomar en consideración la búsqueda de nuevos modelos de gestión el cual genere beneficio a la institución.

- Los cambios que se efectúen en bien de la cooperativa deben ser socializados tanto a nivel interno como externo, a fin de que se pueda actuar frente a los cambios del mercado financiero.

- La aplicación de un Diseño de Cuadro de Mando Integral contribuirá a que se mejore la Gestión tanto Administrativa como Financiera, ya que es considerado una herramienta fundamental por encontrarse conformada por las cuatro perspectivas básicas como son: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

TEMA: “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO, UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI DURANTE EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2014”

3.1. Descripción de la Propuesta

3.1.1. Introducción

Tomando en consideración que es las cooperativas, especialmente el movimiento cooperativo se constituye en un instrumento positivo para el desarrollo económico del país, que a través de dicho sistema se puede solucionar muchas necesidades.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

Sin embargo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios.

Lo cual faculta que el diseño de cuadro de mando integral, permitirá que la cooperativa identifique el cumplimiento de la visión y los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SIERRA CENTRO, a través de las estrategias aplicadas, siendo una de las herramientas más acertadas que puede elaborar una organización para el buen manejo de la institución.

3.2. Justificación

El trabajo de investigación consiste en Diseñar un Cuadro de Mando Integral que servirá como herramienta necesaria para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro, siendo así que resultará beneficioso para la institución, por cuanto esto constituye un ejemplo para todas aquellas cooperativas que aún no han aplicado este tipo de estudios a sus actividades tanto internas como externas y así conocer la exactitud de sus operaciones y en el medio en la que se encuentra actualmente la institución, ya que es una manera adecuada de estar siempre un paso más adelante que la competencia que hoy en día existe un sin número de Cooperativas de Ahorro y Crédito que aún no es controlada por la SEPS.

Debido a que la mayor cantidad de cooperativas se desarrollan en un ambiente competitivo y a su vez requieren de resultados que se encuentren permanentemente evaluados y corregidos, para lo cual el diseño de cuadro de mando integral ayudara a determinar en qué situación se encuentran para poder plantear estrategias para el mejoramiento administrativo, económico y de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro, tomando en consideración las cuatro perspectivas básicas que son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

En base al Cuadro de Mando Integral que se plantea se plasmara las perspectivas básicas, factores claves de éxito, indicadores, metas, plazo de ejecución y los responsables de estas actividades, es así que en base a esta propuesta se podrá tener un mayor control de las actividades de cada departamento o jefe encargado de su área y poder medir el rendimiento de las funciones de los empleados a través de la aplicación de los indicadores y que mediante las estrategias logren a alcanzar su propósito planteado.

Cabe recalcar que mejorara también sus estructuras y actividades organizacionales, las cuales permitan fortalecer su gestión, función, mejorar la calidad del personal que desempeñan dentro de la empresa, a su vez brindando la facilidad de la interacción entre jefes y empleados en la toma de decisiones.

3.3. *Objetivos*

3.3.1. *Objetivo General*

- “Diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro, ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi durante el periodo Enero – Diciembre 2014”

3.3.2. *Objetivos Específicos*

- Identificar los Factores Críticos de Éxito, a través del análisis de las estrategias, que permita plantear Objetivos y Estrategias de acuerdo a las cuatro perspectiva
- Realizar la matriz de correlación obteniendo las relaciones directas, obteniendo las combinaciones más altas que se grafica en el mapa estratégico y a su vez permita el Diseño del cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro.

3.4. 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	2019
Atributos usados por los demás para describirnos	Ser una institución líder en el sistema financiero
Impacto, productos y servicios	Brindar productos, servicios financieros y no financieros oportunos, confiables y transparentes
Población y mercados atendidos	Captando socios y clientes fieles en la provincia de Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha
Valores y atributos	Sólida y confiable
Evidencia medible de éxito	Incrementar la rentabilidad

Fuente: La Investigación

Elaborado por: Las Tesisistas

3.4.1. Visión Redefinida

Hasta el 2019 ser una Institución Líder en el sistema financiero reconocida como entidad sólida y confiable, que brinda productos y servicios financieros y no financieros oportunos, confiables y transparentes, con un recurso humano altamente capacitado, para satisfacer las necesidades de los socios y clientes de Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha, consolidando su posicionamiento en el mercado e incrementar la rentabilidad de la institución.

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

**CUADRO 3.2.
COMPONENTES DE LA MISIÓN**

Componentes	
Encabezado	Cooperativa de ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.
Lo que hacemos	Intermediación financiera
Como lo hacemos	A través de la prestación de productos y servicio, con talento humano capacitado
Para quién lo hacemos	Para las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha
Porqué lo hacemos	Para el bienestar de la sociedad

Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Tesistas

3.4.2. Misión Redefinida

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., es una institución de intermediación financiera, cuya actividad es la prestación de productos y servicios, con talento humano capacitado, que promueve el desarrollo integral de las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha, ofertando servicios de calidad y oportunos para alcanzar el bienestar y satisfacción de la sociedad.

3.5. Valores Corporativos

3.5.1. Valores

- Orientamos nuestro trabajo diario basados en:
- Compromiso
- Desarrollamos constante actitud positiva frente con la institución.

3.5.1.1. Honestidad:

Trabajamos en forma transparente, procurando ofrecer un trato ético y profesional, cumpliendo lo que ofrecemos.

3.5.1.2. Confianza:

Es La fuerza moral con que trabajamos, la confianza de nuestros socios es el factor clave de nuestro éxito.

3.5.1.3. Solidaridad:

Apoyamos el mejoramiento de calidad de vida de nuestros socios y clientes, buscando fortalecer sus finanzas. Valores que son practicados día a día por quienes hacen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda., y que involucran en la razón de ser de la institución, contribuyendo a su crecimiento y desarrollo.

3.6. Puntos de comercialización

En la oficina Matriz Latacunga esta la mayor concentración de sus socios de un 59% del total de los socios, y el 41% que se encuentra dividida en diferentes cantones de la provincia. La actividad económica del sector de su población urbana se dedica al comercio formal e informal, empleados públicos y privados, locales comerciales, cabinas, tiendas, transporte, elaboración de bloques. En el sector rural su actividad es de ganadería, florícolas, distribución de leche su trabajo en su mayor parte es de agricultura, actividad económica es del 100% en agricultura, ganadería.

3.6.1. Provincia de Comercialización

- Cotopaxi
- Pichincha
- Tungurahua

3.6.2. Oficinas

- Latacunga
- Salcedo
- Pujilí
- La Mana

- Machachi
- Huachi Chico

3.7. Productos y servicios principales que brinda la Institución

Como una institución de intermediación financiera, la cooperativa Sierra Centro Ltda., desde sus inicios orientó sus operaciones en productos que satisfagan la necesidad de sus socios y clientes, es así que ofrece los siguientes productos:

3.7.1. Financieros

3.7.1.1. Cartera de crédito

Es el principal servicio que presta la entidad y consiste en otorgar recursos económicos a sus asociados, luego de un análisis técnico de la capacidad de pago del solicitante, estos se encuentran clasificados, desde el punto de vista contable en: créditos de consumo, comerciales y microcrédito descritos en el Reglamento general de crédito

3.7.1.2. Depósitos de ahorro

La cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro capta recursos monetarios del público, a través de las aperturas de libretas de ahorros para socios y clientes, mediante la acumulación diaria de capital y pago de interés mensual al ahorro, con tasa activa anualizada, acorde a lo que establece el mercado y los organismos de control, así como también pone en consideración los beneficios que tiene ahorrar.

3.7.1.3. Depósitos de plazo fijo

Corresponden a recursos captados mediante la entrega de certificados de depósito a plazo superiores a 30 días, por los que se reconoce a los socios o clientes un valor por intereses superiores a los pagados en los ahorros a la vista y que varían en función de los montos, plazos acorde a lo que establece el mercado y los organismos de control.

3.7.1.4. Ahorro infantil

Con el principal objetivo de incentivar al ahorro de los niñ@s y jóvenes la institución ofrece las cuentas infantiles dominadas Juan You.

3.7.2. No Financieros.

3.7.2.1. Red de servicios.

Para proporcionar este servicio a los socios y cliente disponen del sistema de recaudación facilito con los siguientes servicios:

- Matriculación vehicular
- Recaudación del SOAT
- Recaudación del SRI y RISE
- Recaudación del CNT
- Pago del Bono del desarrollo Humano
- Recargas electrónicas
- Recaudación del servicio de energía eléctrica.
- Recaudación EMMAPA

3.8. Competencias Institucionales.

3.8.1. Trabajo en equipo:

Buscan ayuda unos a otros para cumplir las actividades encomendadas que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales generando un ambiente agradable lo cual permitirá su buen desenvolvimiento.

3.9. 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,

TABLA 3.1.
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 en el diseño del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

**CUADRO 3.3.
MATRIZ DE CONFRONTACIÓN**

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS																			
		OPORTUNIDADES									AMENAZAS										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Σ	TOTAL	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	10	5	10	0	1	1	5	5	37	10	0	5	5	0	1	1	0	22	59
		F2	10	5	5	10	10	10	10	10	70	10	10	10	5	1	5	1	0	42	112
		F3	10	10	5	5	5	5	10	5	55	10	5	5	5	0	1	5	10	41	96
		F4	10	10	10	5	5	10	10	10	70	10	10	10	5	5	1	5	5	51	121
		F5	5	0	5	10	5	10	5	10	50	10	10	10	10	10	1	5	0	56	106
		F6	10	5	5	1	5	5	10	10	51	10	10	10	0	1	10	10	0	51	102
		F7	10	5	10	0	10	0	10	5	50	5	10	10	5	0	10	5	0	45	45
		F8	10	10	10	5	10	1	5	5	56	5	10	10	5	5	0	0	10	45	45
		Σ	75	50	60	36	51	42	65	60	93	60	45	50	30	17	29	32	25	34	127
	DEBILIDAD	D1	5	0	1	0	5	5	5	10	26	10	0	0	0	5	10	10	0	35	61
		D2	0	0	5	5	10	10	5	10	45	10	5	5	5	5	10	10	5	55	100
		D3	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	1	5	6	11
		D4	1	10	1	0	0	5	5	0	22	1	5	5	0	0	10	5	0	26	48
D5		1	0	5	0	0	1	1	1	9	0	5	5	1	0	0	0	5	16	25	
D6		5	0	1	0	1	0	5	5	17	10	10	10	5	5	5	5	1	51	68	
D7		5	10	5	5	10	5	5	1	46	0	5	5	5	10	5	5	0	35	81	
D8		5	5	5	10	0	5	1	1	32	5	5	5	1	5	5	0	1	27	59	
		Σ	22	25	23	20	26	31	27	33	87	36	35	35	17	30	40	36	17	23	110
		TOTAL	97	75	83	56	77	73	92	93	180	96	80	85	47	47	69	68	42	57	1376

Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Tesisistas

3.10. Matriz FODA Redefinida a través de la Matriz de Confrontación.

**CUADRO 3.4.
MATRIZ FODA REDEFINIDA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Disponibilidad de productos y servicios de demanda.</p> <p>F2. Inversión en cooperativas regularizadas</p> <p>F3. Tasas de interés competitivas en el mercado</p> <p>F4. Crecimiento de la cartera de crédito</p> <p>F5. Sistemas integrados de pagos, transferencias, giros y remesas.</p>	<p>O1. Depósitos garantizados por la COCEDE y fondos de liquidez.</p> <p>O2. Alianzas estratégicas mediante convenios con instituciones públicas y privadas.</p> <p>O3. Crecimiento Poblacional</p> <p>O4. Cambio de la matriz productiva.</p> <p>O5. Acogida y confianza de la sociedad al sistema cooperativo.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Liquidez baja</p> <p>D2. Falta de seguimiento en otorgación de créditos.</p> <p>D3. Falta de reconocimiento e incentivos morales.</p> <p>D4. Alta morosidad</p> <p>D5. Falta de indicadores de gestión.</p>	<p>A1. Inestabilidad económica y político social</p> <p>A2. Incremento de la competencia, tendiente a saturar los mercados.</p> <p>A3. Competencia desleal de instituciones financieras no regularizadas.</p> <p>A4. Falta de cultura de ahorro.</p> <p>A5. Desastres y catástrofes naturales</p>

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.11. Situación Actual

Para determinar la situación actual, 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

**TABLA 3.2.
TABLA DE CALIFICACIÓN**

TABLA DE CALIFICACIÓN	
3	Ideal - Mejor posible - Excelente impresión - Excede las expectativas – Genial
2	Por encima de la media - Mejor que la mayor - No es habitual
1	En la media - Suficiente - Expectativa mejorable
0	No buena, puede generar problemas - Se puede mejorar
-1	Incipiente

3.11.1. Factores Externos, Ponderación de Amenazas Actuales

**CUADRO 3.5.
PONDERACIÓN DE AMENAZAS ACTUALES**

	CRITERIO AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Inestabilidad económica y político social	20	1	20
2	Incremento de la competencia, tendiente a saturar los mercados.	25	1	25
3	Competencia desleal de instituciones financieras no regularizadas.	20	1	20
4	Falta de cultura de ahorro.	20	1	20
5	Desastres y catástrofes naturales	15	0	0
	SUMA	100		85

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.11.2. Ponderación de las Oportunidades Actuales

**CUADRO 3.6.
PONDERACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES ACTUALES**

	CRITERIO OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Depósitos garantizados por la COCEDE y fondos de liquidez.	20	2	40
2	Alianzas estratégicas mediante convenios con instituciones públicas y privadas.	20	3	60
3	Crecimiento Poblacional	20	2	40
4	Cambio de la matriz productiva.	20	2	40
5	Acogida y confianza de la sociedad al sistema cooperativo.	20	2	40
	SUMA	100		220

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.11.3. Factores Internos, Ponderación de Debilidades Actuales

**CUADRO 3.7.
PONDERACIÓN DE DEBILIDADES ACTUALES**

	CRITERIO DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Liquidez baja	20	1	20
2	Falta de seguimiento en otorgación de créditos.	20	1	20
3	Falta de reconocimiento e incentivos morales.	20	1	20
4	Alta morosidad	20	1	20
5	Falta de indicadores de gestión.	20	0	0
	SUMA	100		80

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.11.4. Ponderación de Fortalezas Actuales

**CUADRO 3.8.
PONDERACIÓN DE FORTALEZA ACTUALES**

	CRITERIO FORTALEZA	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Disponibilidad de productos y servicios de demanda.	15	2	30
2	Inversión en cooperativas regularizadas	20	1	20
3	Tasas de interés competitivas en el mercado	20	1	20
4	Crecimiento de la cartera de crédito.	25	1	25
5	Sistemas integrados de pagos, transferencias, giros y remesas.	20	1	20
	SUMA	100		115

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.12. Situación Proyectada a 1 Año

3.12.1. Factores Externos Ponderación de Amenazas Proyección a 1 Año

**CUADRO 3.9.
FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE AMENAZAS
PROYECCIÓN A 1 AÑO**

	CRITERIO AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Inestabilidad económica y político social	20	0	0
2	Incremento de la competencia, tendiente a saturar los mercados.	25	2	50
3	Competencia desleal de instituciones financieras no regularizadas.	20	2	40
4	Falta de cultura de ahorro.	20	2	40
5	Desastres y catástrofes naturales	15	0	0
	SUMA	100		130

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

3.12.2. Ponderación de las Oportunidades proyección 1 Año

**CUADRO 3.10.
PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES PROYECCIÓN 1 AÑO**

	CRITERIO OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Depósitos garantizados por la COCEDE y fondos de liquidez.	20	3	60
2	Alianzas estratégicas mediante convenios con instituciones públicas y privadas.	20	3	60
3	Crecimiento Poblacional	20	2	40
4	Cambio de la matriz productiva.	20	2	40
5	Acogida y confianza de la sociedad al sistema cooperativo.	20	3	60
	SUMA	100		260

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

3.12.3. Factores Internos Ponderación de Debilidades Proyección a 1 Año

**CUADRO 3.11.
FACTORES INTERNOS PONDERACIÓN DE DEBILIDADES
PROYECCIÓN A 1 AÑO**

	CRITERIO DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Liquidez baja	20	2	40
2	Falta de seguimiento en otorgación de créditos.	20	2	40
3	Falta de reconocimiento e incentivos morales.	20	1	20
4	Alta morosidad	20	1	20
5	Falta de indicadores de gestión.	20	1	20
	SUMA	100		140

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.12.4. Ponderación de las Fortalezas proyección a 1 Año

**CUADRO 3.12.
PONDERACIÓN DE LAS FORTALEZAS PROYECCIÓN A 1 AÑO**

	CRITERIO FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Disponibilidad de productos y servicios de demanda.	15	2	30
2	Inversión en cooperativas regularizadas	20	2	40
3	Tasas de interés competitivas en el mercado	20	2	40
4	Crecimiento de la cartera de crédito.	25	2	50
5	Sistemas integrados de pagos, transferencias, giros y remesas.	20	2	40
	SUMA	100		200

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.13. Situación a 5 años

3.13.1. Factores Externos Ponderación de Amenazas Proyección a 5 Años

**CUADRO 3.13.
FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE AMENAZAS A 5 AÑOS**

	CRITERIO AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Inestabilidad económica y político social	20	1	20
2	Incremento de la competencia, tendiente a saturar los mercados.	25	3	75
3	Competencia desleal de instituciones financieras no regularizadas.	20	3	60
4	Falta de cultura de ahorro.	20	3	60
5	Desastres y catástrofes naturales	15	0	0
	SUMA	100		215

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.13.2. Ponderación de las Oportunidades Situación a 5 Años

**CUADRO 3.14.
FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES
PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

	CRITERIO OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	PxC
1	Depósitos garantizados por la COCEDE y fondos de liquidez.	20	3	60
2	Alianzas estratégicas mediante convenios con instituciones públicas y privadas.	20	3	60
3	Crecimiento Poblacional	20	2	40
4	Cambio de la matriz productiva.	20	3	60
5	Acogida y confianza de la sociedad al sistema cooperativo.	20	3	60
	SUMA	100		280

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.13.3. Factores Internos Ponderación de Debilidades proyección a 5 Años

**CUADRO 3.15.
FACTORES INTERNOS PONDERACIÓN DE DEBILIDADES
PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

	CRITERIO DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Liquidez baja	20	3	60
2	Falta de seguimiento en otorgación de créditos.	20	3	60
3	Falta de reconocimiento e incentivos morales.	20	2	40
4	Alta morosidad	20	2	40
5	Falta de indicadores de gestión.	20	3	60
	SUMA	100		260

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.13.4. Ponderación de las Fortalezas proyección a 5 Años

CUADRO 3.16
PONDERACIÓN DE LAS FORTALEZAS PROYECCIÓN A 5 AÑOS

Nº	CRITERIO FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	PxC
1	Disponibilidad de productos y servicios de demanda.	15	3	45
2	Inversión en cooperativas regularizadas	20	3	60
3	Tasas de interés competitivas en el mercado	20	3	60
4	Crecimiento de la cartera de crédito.	25	3	75
5	Sistemas integrados de pagos, transferencias, giros y remesas.	20	3	60
	SUMA	100		300

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

3.14. Resultados del Análisis FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro 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.

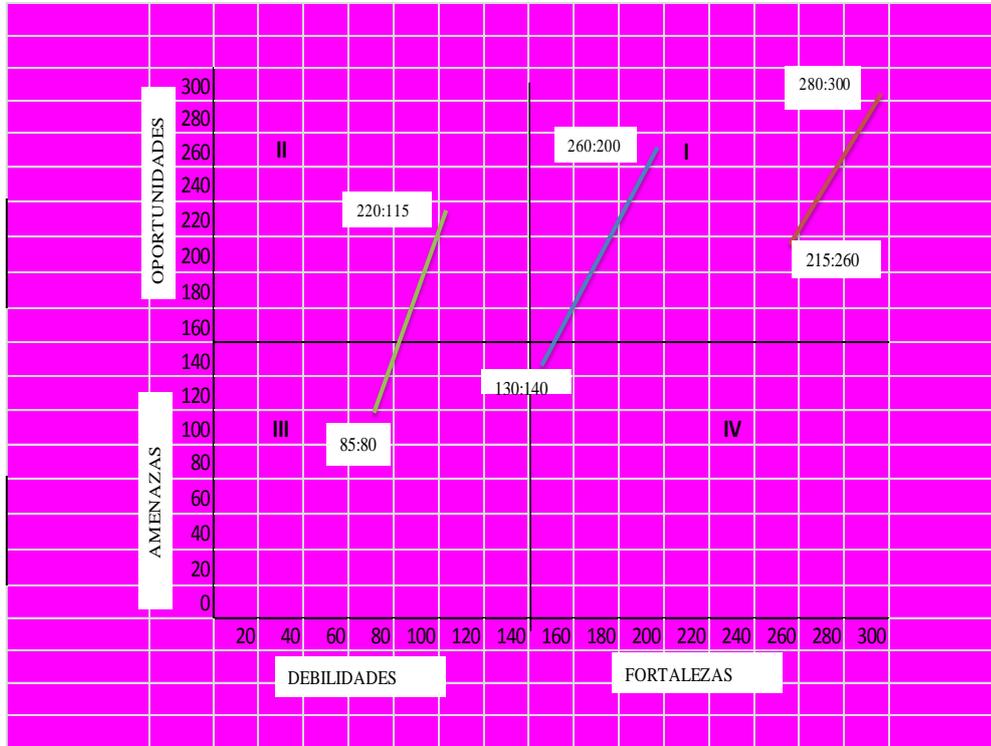
TABLA 3.3.
RESUMEN DE DATOS DEL ANÁLISIS DAFO

ESTADO ACTUAL		LUEGO DE 1 AÑO		LUEGO DE 5 AÑOS	
85	220	130	260	215	280
85	115	140	200	260	300

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las Tesistas

GRÁFICO 3.1. ANÁLISIS FODA



Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.
Elaborado por: Las Tesistas

GRAFICO 3.2 RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO



Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Tesistas

La institución se encuentra actualmente en el cuadrante II que significa que estamos en correctas condiciones, pero al proyectar a cinco años nos encontramos en el cuadrante I que llegaremos al éxito total.

Para ello se ha desarrollado estrategias que forjen llegar al siguiente cuadrante.

3.15. *Formulación de estrategias según el cuadrante II, situación actual de la cooperativa*

4. **Desarrollo de Mercado:** Incrementar la cartera de socios inversionistas, a través de la aplicación de la normativa regulatoria de la SEPS, con la finalidad de contribuir a la necesidad de la colectividad generando clientes leales y satisfechos.
5. **Penetración De Mercado:** Orientar los productos cooperativos a los pequeños comerciantes quienes a su vez generaran rentabilidad para la cooperativa y su permanencia en el mercado financiero
6. **Desarrollo De Producto:** Implementar cajeros automáticos con el propósito de brindar un servicio más eficiente a los usuarios en los momentos que los requieren.
7. **Diversificación Horizontal:** Aplicar créditos directos a cambio de joyas prendadas, para atender en todo sentido a la sociedad y satisfagan las necesidades

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

**CUADRO 3.17.
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
	50%	25%	25%	100 %	40 %	60%	100%	
Incrementar la cartera de socios inversionistas, a través de la aplicación de la normativa regulatoria de la SEPS, con la finalidad de contribuir a la necesidad de la colectividad generando clientes leales y satisfechos.	10 5	5 1.25	7 1.75	8	10 4	8 4.8	8.8	16.8
Orientar los productos cooperativos a los pequeños comerciantes quienes a su vez generaran rentabilidad para la cooperativa y su permanencia en el mercado financiero	10 5	8 2	10 2.5	9.5	10 4	10 6	10	19.5
Implementar cajeros automáticos con el propósito de brindar un servicio más eficiente a los usuarios en los momentos que los requieren.	9 4.5	5 1.25	10 2.5	8.25	8 3.2	8 4.8	8	16.25
Aplicar créditos directos a cambio de joyas prendadas , para atender en todo sentido a la sociedad y satisfagan las necesidades	8 4	10 2.5	5 1.25	7.75	8 3.2	10 4	7.2	14.95

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.
Elaborado por: Las Tesistas

3.17. Objetivos Según Las Perspectivas Del Balanced Scorecard

Los objetivos que se plantean dentro de esta investigación se enfocaran a la satisfacción de las necesidades colectivas y a su vez de la institución, tomando en consideración la normativa regulatoria y la parte interna que se desea conseguir con la aplicación de este modelo.

3.17.1. Perspectiva Financiera

Incrementar hasta el 2019 en un 50% la rentabilidad

Para la cooperativa es prioridad lograr en el futuro el alcance total de la rentabilidad con el propósito de ir innovando nuevos productos financieros para la sociedad, y a su vez la rentabilidad contribuirá a la captación de nuevos socios en el ámbito crediticio.

El propósito de la aplicación de esta estrategia se la puede captar a través de la captación de inversiones por parte de los pequeños y medianos productores quienes hacen de sus ahorros su diario vivir

“Para llegar al cumplimiento del 50% en rentabilidad se consideró el presupuesto anual del año 2013 y 2014, así como también los resultados de años anteriores, auditoria interna de la institución pretende reducir gastos para su cumplimiento verídico”

3.17.2. Perspectiva Clientes

Incrementar hasta 2019 en un 65% la cartera de socios

La tecnología y sus avances han permitido que día a día las empresas e instituciones tengan que ofrecer nuevos productos al consumidor, esta estrategia permitirá que la cooperativa pueda mejorar e implementar nuevos productos financieros atraíbles para la sociedad, los cuales permitirán que se genere mayor rentabilidad y logro de objetivos para la misma.

“Se considera en base al Cumplimiento del Presupuesto anual para llegar a cumplir el 65% en el incremento de la cartera de socios, y a la vez se incrementa la colocación”

3.17.3. Perspectiva Procesos Internos

- **Elaborar hasta el 2019 los reglamentos internos que estén de acuerdo a la SEPS**

Esta estrategia ayudara a que la cooperativa logre una mejor posición en el mercado financiero, además permitirá que la institución se rija dentro de su marco legal, tomando en consideración la actual ley, misma que abarca normativas de regulación para el manejo transparente de la parte financiera y social.

El propósito de esta estrategia es que el personal de la institución conozca y a su vez ponga en práctica la normativa interna y externa la cual contribuya al buen funcionamiento y desempeño de las actividades y manejo de recursos en una manera eficiente y eficaz.

“La Institución durante estos años y hasta el 2019 pretende alcanzar con los reglamentos internos de acuerdo a la SEPS, el mismo que exige reglamentos con relación al Lavado de Dinero, por ende están trabajando con los Consejos de Administración, Consejo de Vigilancia y la parte administrativa, capacitándose sobre el cambio y creación de nuevas normas, reglamentos y políticas de la COAC Sierra Centro”

3.17.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

- **Lograr que el 100% del personal esté capacitado en la ley de Economía Popular y Solidaria hasta el 2019**

Esta estrategia va dirigida a la consientizacion del personal, ya que son la parte fundamental de la insitucion, y pioneros para el desarrollo de la misma, uno de los propositos para implementar esta estrategia es por la razon en la cual los empleados brindaran un buen servicio a la sociedad, y a su vez contribuiran al logro de exitos. “Para que todo el personal esté capacitado el 100% hasta el 2019 con las leyes de la SEPS la Institución pretende asignar una partida de presupuesto para que los empleados puedan brindar una mejor información a los socios y clientes”

3.18. 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.

3.18.1. Factores Críticos de Éxito (FCE) Interno

- Mantener una diversificación y amplia cobertura de líneas de productos
- Administrar eficientemente a nuestros inversionistas
- Efectuar captaciones y colocaciones cumpliendo la normativa interna competente
- Incrementar la colocación de créditos en microempresas
- Implementar servicios que se ajusten a las necesidades de los socios y clientes
- Maximizar la rentabilidad
- Departamento de riesgo
- Plan de capacitación e incentivos.
- Recuperar la cartera vencida
- Aplicar indicadores de gestión

3.18.2. Factores Críticos de Éxito (FCE) Externo

- Garantizar confianza y solidez
- Incentivar a instituciones públicas y privadas
- Lograr metas de colocación
- Implementar nuevos productos (Cambio de la Matriz Productiva)
- Confianza con la sociedad
- Credibilidad de los socios y clientes
- Elaborar y ejecutar planes de captaciones
- Analizar a la competencia
- Incentivar a los socios y clientes que ahorren
- Contratar un seguro

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 Cuadro de Mando Integral (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.

**CUADRO 3.18.
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	Mantener una diversificación y amplia cobertura de líneas de productos	Clientes	SI	SI	SI	SI
2	Administrar eficientemente a nuestros inversionistas	Financieros	SI	SI	SI	SI
3	Efectuar captaciones y colocaciones cumpliendo la normativa interna competente	Procesos internos	SI	SI	SI	SI
4	Incrementar la colocación de créditos en microempresas	Financieros	SI	SI	SI	SI
5	Implementar servicios que se ajusten a la necesidades de los socios y clientes	Clientes	SI	SI	SI	SI
6	Maximizar la rentabilidad	Financieros	SI	SI	SI	SI
7	Departamento de riesgo	Procesos internos	SI	SI	SI	SI
8	Plan de capacitación e incentivos.	Aprendizaje y Crecimiento	SI	SI	SI	SI
9	Recuperar la cartera vencida	Financieros	SI	SI	SI	SI
10	Aplicar indicadores de gestión	Financieros	SI	SI	SI	SI

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las tesistas

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	Garantizar confianza y solidez	Clientes	SI	SI	SI	SI
2	Incentivar a instituciones públicas y privadas	Clientes	SI	SI	NO	SI
3	Lograr metas de colocación	Clientes	SI	SI	SI	SI
4	Implementar nuevos productos (Cambio de la Matriz Productiva)	Procesos Internos	SI	SI	SI	SI
5	Brindar confianza a la sociedad	Clientes	SI	SI	NO	SI
6	Credibilidad de los socios y clientes	Clientes	SI	SI	NO	SI
7	Elaborar y ejecutar planes de captaciones	Financieras	SI	SI	SI	SI
8	Analizar a las competencias	Procesos Internos	SI	SI	SI	SI
9	Incentivar a los socios y clientes que ahorren	Clientes	SI	SI	SI	SI
10	Plan de contingencia continuidad	Aprendizaje y crecimiento	SI	SI	NO	SI

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.

Elaborado por: Las tesis

3.19. Estrategias

**CUADRO 2.19.
DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS**

Perspectiva	Objetivo	Áreas Críticas	Factor Crítico de Éxito	Estrategias
Financiera	Incrementar hasta el 2019 en un 50% la rentabilidad	Financiera	<p>Administrar eficientemente a nuestros inversionistas</p> <p>Incrementar la colocación de créditos en microempresas</p> <p>Maximizar la rentabilidad</p> <p>Recuperar la cartera vencida.</p> <p>Aplicar indicadores de gestión</p> <p>Lograr metas de colocación</p>	<p>Incrementar las captaciones del público en al menos el 50% cada año, mejorando la estructura de fondeo de la institución</p> <p>Innovación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los socios y clientes</p> <p>Colocación efectiva, captación de recursos y recuperación de cartera vencida</p> <p>Con personal altamente capacitado en créditos.</p> <p>Mantener adecuados indicadores de solvencia y prudencia financiera</p> <p>Satisfacer a los socios y clientes con créditos</p>

Perspectiva	Objetivo	Áreas Críticas	Factor Crítico de Éxito	Estrategias
			Elaborar y ejecutar planes de captaciones	inmediatos, buena información, entre otros Impulsar y promocionar los servicios financieros y no financieros
Clientes	Incrementar hasta 2019 un 65% la cartera de socios	Cliente	Mantener una diversificación y amplia cobertura de líneas de productos Implementar servicios que se ajusten a las necesidades de los socios y clientes Garantizar confianza y solidez	Ampliar la cobertura de servicios al consumidor, para mejorar la credibilidad de la institución. Nuevas promociones de los productos y servicio que ofrece la cooperativa para alcanzar un mayor número de socios y clientes Demostrar transparencia en los fondos de liquidez, a través de informes de auditoría, revistas, boletines entre otros
Procesos Internos	Elaborar hasta el 2019 los reglamentos internos que estén de acuerdo a la SEPS	Clientes Créditos	Efectuar captaciones y colocaciones cumpliendo la normativa interna Departamento de riesgo	Seleccionar clientes de categoría A en la cartera de socios. Implementar departamento de riesgo.

Perspectiva	Objetivo	Áreas Críticas	Factor Crítico de Éxito	Estrategias
			<p>Crear nuevos productos (cambio de la matriz productiva)</p> <p>Analizar a las competencias</p>	<p>Convenios con casas comerciales</p> <p>Implementar comité de riesgos en cada oficina</p>
Aprendizaje y crecimiento	Lograr que el 100% del personal esté capacitado en la ley de Economía Popular y Solidaria hasta el 2019	Talento Humano	Plan de capacitación e incentivos.	<p>Fortalecer el plan de capacitaciones a los empleados para el mayor desenvolvimientos en sus funciones</p> <p>Practicar una cultura organizacional enfocada en la orientación al logro y vocación de servicio</p>

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.
Elaborado por: Las Tesistas

3.20. 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.

TABLA 3.4.
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 3.20

MATRIZ DE CORRELACIÓN

CÓDIGO	ESTRATEGIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
E1	Incrementar las captaciones del público en al menos el 50% cada año, mejorando la estructura de fondeo de la institución																
E2	Innovación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los socios y clientes	3															
E3	Colocación efectiva, captación de recursos y recuperación de cartera vencida	2	3														
E4	Con personal altamente capacitado en créditos.	1	2	3													
E5	Mantener adecuados indicadores de solvencia y prudencia financiera	1	2	2	1												
E6	Satisfacer a los socios y clientes con créditos inmediatos, buena información, entre otros	3	3	1	1	1											
E7	Impulsar y promocionar los servicios financieros y no financieros	3	1	1	1	1	2										
E8	Ampliar la cobertura de servicios al consumidor, para mejorar la credibilidad de la institución.	3	3	2	2	2	3	3									
E9	Nuevas promociones de los productos y servicio que ofrece la cooperativa para alcanzar un mayor número de socios y clientes	3	3	2	3	2	3	2	3								
E10	Demostrar transparencia en los fondos de liquidez, a través de informes de auditoría, revistas, boletines entre otros	1	1	1	2	3	1	1	1	1							
E11	Seleccionar clientes de categoría A en la cartera de socios.	3	1	1	1	2	2	3	3	3	1						
E12	Implementar departamento de riesgo.	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	2					
E13	Convenios con casas comerciales	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2				
E14	Implementar comité de riesgos en cada oficina	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2			
E15	Fortalecer el plan de capacitaciones a los empleados para el mayor desenvolvimientos en sus funciones	1	3	1	1	2	1	1	2	3	1	3	1	2	2		
E16	Practicar una cultura organizacional enfocada en la orientación al logro y vocación de servicio	2	2	3	1	2	2	1	3	3	2	2	1	2	3	3	

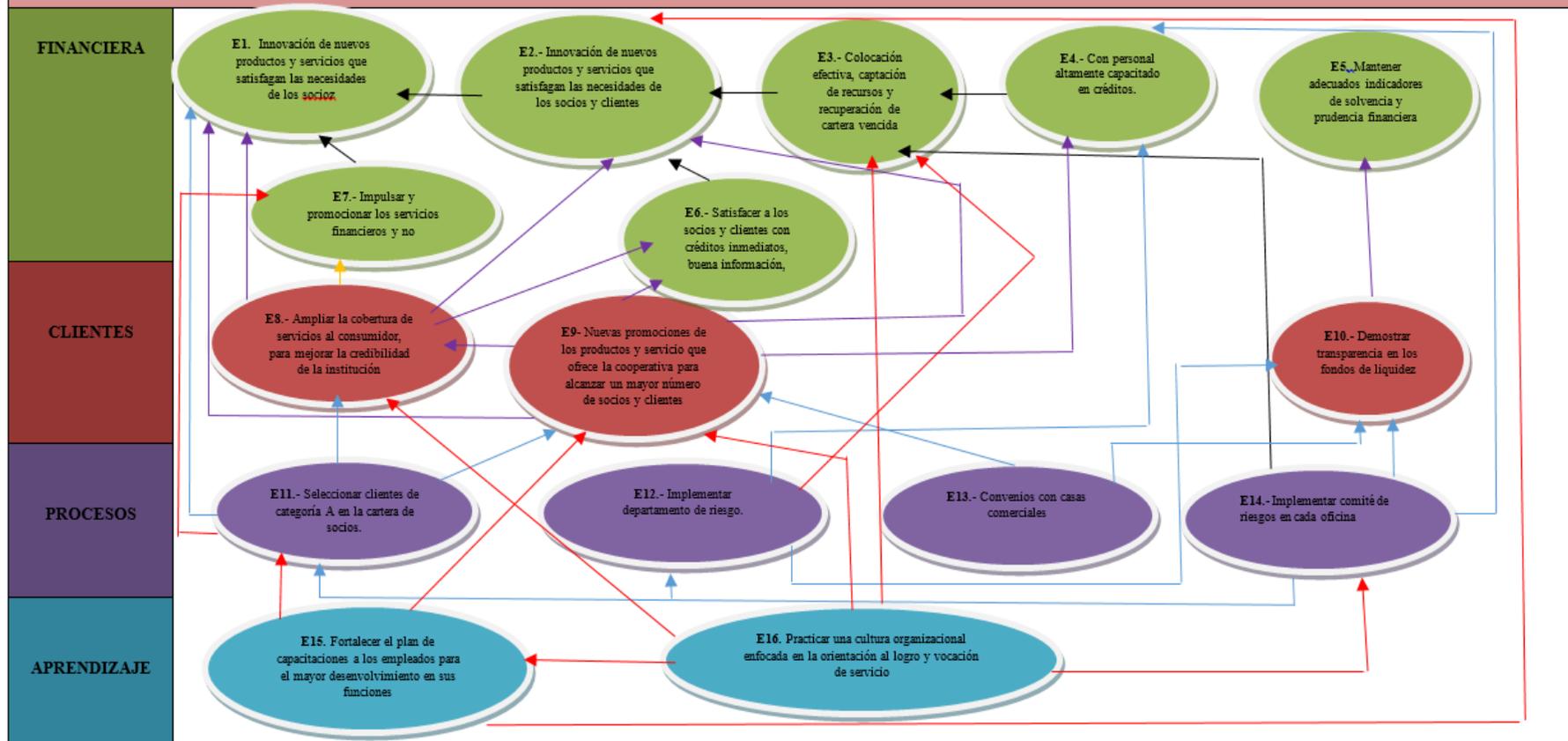
Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Las Tesis

GRAFICO N. 3.3
MAPA ESTRATÉGICO

Visión: Hasta el 2019 ser una Institución Líder en el sistema financiero reconocida como entidad sólida y confiable, que brinda productos y servicios financieros y no financieros oportunos, confiables y transparentes, con un recurso humano altamente capacitado, para satisfacer las necesidades de los socios y clientes de Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha, consolidando su posicionamiento en el mercado e incrementar la rentabilidad de la institución.

Estrategia: Orientar los productos cooperativos a los pequeños comerciantes quienes a su vez generaran rentabilidad para la cooperativa y su permanencia en el mercado financiero



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Las Tesisistas

3.21. PROPUESTA DEL TABLERO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTORES CLAVES Y CRITICOS DE EXITO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	META	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS
FINANCIERA	Incrementar hasta el 2019 en un 50% la rentabilidad	Administrar eficientemente a nuestros inversionistas	Incrementar las captaciones del público en al menos el 50% cada año, mejorando la estructura de fondeo de la institución	$\frac{\text{Total de Inversiones}}{\text{Nº de Socios}}$	80% Participación socios a plazos fijos	Largo Plazo	Jefe Operativo	Humanos Financieros
		Incrementar la colocación de créditos en microempresas	Innovación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los socios y clientes	$\frac{\text{Ingresos logrados}}{\text{Presupuesto}}$	30% Incrementos de Ingresos Totales	Mediano	Jefe de Negocios	Humanos Financieros
		Maximizar la rentabilidad	Colocación efectiva, captación de recursos	$\frac{\text{Ingresos Actuales}}{\text{Ingresos del periodod anterior}}$	30% Incrementos de Ingresos Totales	Mediano	Jefe de Negocios	Humanos Financieros
		Recuperar la cartera vencida	Implementar un departamento que tenga relación directa al proceso de créditos vencidos	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Vigente}}$	Por debajo del 10%	Corto Plazo	Jefe de Negocios	Humanos Financieros Tecnológicos
		Aplicar indicadores de gestión	Mantener adecuados indicadores de solvencia y prudencia financiera	$\frac{\text{Ingresos Actuales}}{\text{Ingresos del periodod anterior}}$	30% Incrementos de Ingresos Totales	Mediano	Jefe de Negocios	Humanos Financieros Tecnológicos
		Lograr metas de colocación	Satisfacer a los socios y clientes con créditos inmediatos, buena información, entre otros	$\frac{\text{Colocaciones Logradas}}{\text{Colocaciones Anteriores}}$	30% Incremento anual	Mediano	Jefe de Negocios	Humanos Financieros Tecnológicos
		Elaborar y ejecutar planes de captaciones	Impulsar y promocionar los servicios financieros y no financieros	$\frac{\text{Captaciones Logradas}}{\text{Captaciones anteriores}}$	30% Incremento anual	Mediano	Jefe de Negocios	Humanos Financieros Tecnológicos

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Las Tesistas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTORES CLAVES Y CRITICOS DE ÉXITO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	META	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS
CLIENTES	Incrementar hasta 2019 un 65% la cartera de socios	Mantener una diversificación y amplia cobertura de líneas de productos	Ampliar la cobertura de servicios al consumidor, para mejorar la credibilidad de la institución.	$\frac{N^{\circ}\text{Productos actuales}}{N^{\circ}\text{de productos anteriores}}$	30% Incrementos de Ingresos Totales	Mediano	Jefe Operativo Negocios	Humanos
		Implementar servicios que se ajusten a las necesidades de los socios y clientes	Nuevas promociones de los productos y servicio que ofrece la cooperativa para alcanzar un mayor número de socios y clientes	$\frac{N^{\circ}\text{de servicios actuales}}{N^{\circ}\text{de servicios anteriores}}$	30% Incrementos de Ingresos Totales	Corto Plazo	Jefe Operativo Negocios	Humanos Financieros
		Garantizar confianza y solidez	Demostrar transparencia en los fondos de liquidez, a través de informes de auditoría, revistas, boletines entre otros	Nivel de Satisfacción de los socios	Obtener el 30% participación de Socios y Clientes	Mediano	Jefe Operativo Negocios	Humanos Financieros Tecnológicos

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Las Tesistas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTORES CLAVES Y CRITICOS DE EXITO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	META	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS
PROCESOS INTERNOS	Elaborar el 100% hasta el 2019 los reglamentos internos que estén de acuerdo a la SEPS	Efectuar captaciones y colocaciones cumpliendo la normativa interna	Seleccionar clientes de categoría A en la cartera de socios.	$\frac{N^{\circ} \text{ de Cumplimientos}}{\text{Lineamientos a revisar}}$	Cumplimientos por encima 80%	Corto Plazo	Auditor Interno	Humanos Financieros Tecnológicos
		Departamento de riesgo	Implementar departamento de riesgo.	$\frac{\text{Total de decisiones ejecutadas}}{\text{Total de decisiones tomadas}}$	Lograr un índice del 80% de satisfacción de comunicación y ejecución	Corto Plazo	Gerente General Jefe Negocios Jefe Operativo	Humanos Financieros Tecnológicos
		Crear nuevos productos (cambio de la matriz productiva)	Convenios con casas comerciales	$\frac{\text{Ingresos periodo actual socios}}{\text{Ingresos del periodo anterior socios}}$	30% Incrementos de Ingresos Totales	Mediano	Negocios	Humanos Financieros Tecnológicos
		Analizar a las competencias	Implementar comité de riesgos en cada oficina	$\frac{\text{Total de decisiones ejecutadas}}{\text{Total de decisiones tomadas}}$	Lograr un índice del 80% de satisfacción de comunicación y ejecución	Corto Plazo	Gerente General Jefe Negocios Jefe Operativo	Humanos Financieros Tecnológicos

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Las Tesistas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTORES CLAVES Y CRITICOS DE ÉXITO	ESTRATEGIAS	INDICADORES	META	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Lograr que el 100% del personal esté capacitado en la ley de Economía Popular y Solidaria hasta el 2019	Plan de capacitación e incentivos.	Fortalecer el plan de capacitaciones a los empleados para el mayor desenvolvimientos en sus funciones	<u>Lo Cumplido</u> <u>Lo Planificado</u>	Por encima del 80%	Mediano	Talento Humano	Humanos Financieros Tecnológicos
		Plan de capacitación e incentivos.	Practicar una cultura organizacional enfocada en la orientación al logro y vocación de servicio	<u>Auditoria de funciones</u> <u>Cumplimiento</u>	Lograr la aplicación, con calificación no menor al 90%	Corto Plazo	Talento Humano	Humanos Financieros Tecnológicos

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Las Tesisas

Para el diseño del cuadro de mando integral, al fijar las metas se consideró la información proporcionado por la COAC Sierra Centro, como resultados de años anteriores, presupuesto, reglamento interno, manual de funciones, entre otros; en relación a los indicadores con cada de una de sus estrategias planteadas; para esto se utilizó balances del año 2013 y el año 2014 proporcionados por la institución,

El diseño del cuadro de mando integral se realizó con la intención de dar a conocer sus falencias y sustituirlas por objetivos estratégicos, lo cual ayudara a la Coac Sierra Centro tener un control más a adecuado sobre las actividades que se realiza en cada área, dentro este cuadro se identifica datos como: la implementación de sus perspectivas en relación con su ámbito, objetivos, indicadores, frecuencia de actuación, metas, estrategias y responsables, donde se mantuvo un análisis completo de que funciones deben conocer y poner en práctica tanto el Gerente General, Recurso Humano, Jefes Operativos, Jefes de Negocios y personal en general, siendo una herramienta útil para el correcto funcionamiento de las actividades administrativas y de producción dentro de la Institución.

3.22. Resultados generales del diseño de la propuesta

3.22.1. CONCLUSIONES

- A través del análisis de la Matriz de Correlación se consideró los aspectos más relevantes, mismos que permiten visualizar la importancia de sus elementos, a fin de determinar estrategias las cuales sean inmersas a la aplicación del modelo de Gestión.
- La elaboración de las estrategias ayudaran a la institución al logro de sus metas planteadas, por cuanto se consideró necesario se realice un análisis a través de los factores críticos de éxito, mismo que dieron como resultado conocer necesidades del ambiente que conforma la cooperativa.
- Ante la necesidad del Diseño del Cuadro de Mando Integral o (Balanced Scorecard) se realizó la aplicación de indicadores, mismos que nos ayudan a determinar en el momento, de acuerdo a las cuatro perspectivas que se encuentran enmarcadas dentro del mismo, ya que es considerado una herramienta que ayudara a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro a la correcta administración de los recursos con los que cuenta la misma, a partir de la estrategia y visión de la empresa.

3.22.2. RECOMENDACIONES

- La Cooperativa debe tomar en cuenta que el nuevo modelo de Gestión tiene un proceso extenso, la cual generara beneficio ya sea a corto o largo plazo, siempre teniendo en cuenta las políticas que se encuentran establecida internamente, por cuanto la búsqueda de estrategias determinara confiabilidad a la institución.

- Para la institución es esencial que se implementen nuevos procesos estratégicos los cuales brinden beneficio tanto en el presente o a futuro, lo cual ayude a combatir falencias dentro del mercado financiero que día a día sigue compitiendo por nuevas plazas.

- Gestionar nuevos métodos financieros los cuales permitan que se evalué las actividades y el empleo de los recursos, que generen buenos resultados, aplicando cada una de las estrategias que abarcan las perspectivas del Cuadro de Mando integral, ya que las mismas ayudaran a encaminar el desarrollo económico y confiabilidad de sus socios, así como la mejora continua de los procesos que contribuyan al desarrollo de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

CITADA

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

AMO BARAYBAR Francisco. 2010. Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard. Madrid : ESIC Editorial, 2010. pág. 10.

AMADOR, A. (2008) .Gestion Administrativa, Octava Edicion. Blanco Editores, 2008. pág. 31.

BRAVO VALDIVIESO, Mercedes, Contabilidad General. Décima Edición. Grupo Editorial ESCOBAR. Impreso en Quito- Ecuador 2011, p. 1 – 3

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

GITMAN, L, Administración Financiera Primera Edición, Pearson, México 2007. pág. 3

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.

KOTLER Philip. 2002. Direccion de Marketing Conceptos Escenciales. Mexico : Person Educacion, 2002. pág. 24.

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

MAKON, Marcos; (En línea) 1999; pág. 96 Disponible en la página web: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/tpp.htm>; 15, 2014; 15:35

MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión; Segunda Edición; Editorial Luz de América; Quito 2001; Página 14.

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

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

Ley de cooperativas (2001) (En línea) Ecuador (ref.: 29 de Agosto registro oficial 400), pág. 1. Disponible en la página web: [http:// www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf](http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf).

Superintendencia de Bancos y Seguros (En línea) <https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/htm/servicios%20personalizados.htm>

CONSULTADA

AGUIRRE O. Juan M.; Edición Especial para Cultural; S.A. Didáctica Multimedia; Madrid- España; 2001

ANDRADE Simón. Diccionario de Economía. Tercera Edición. Editorial Andrade. 2005, p. 293.

GÓMEZ, Giovanni; “Aspectos Administrativos y financieros”; Cuarta Edición; Editorial; 2005; pág. 29.

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

VIRTUAL

Banco Central del Ecuador: Indicadores Económicos, noviembre del 2014, disponible en:

<https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-#q=indicadores%20economicos%20banco%20central%20del%20ecuador>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; Población del Cantón de Latacunga, diciembre del 2014, disponible en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo; Desarrollo de la Matriz Productiva, diciembre del 2013, disponible en: http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

ANEXOS

Aplicación de entrevista al Gerente General

- 8. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

- 9. ¿Qué estrategias han buscado para incrementar la cartera de socios?**

- 10. ¿La Cooperativa cuenta con una Misión y Visión?**

- 11. ¿Tienen definidos y detallados todos los procesos de la cooperativa?**

- 12. ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?**

- 13. ¿Considera necesario que se implemente un Diseño de un Cuadro de Mando Integral el cual permita determinar el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa?**

- 14. ¿Al Diseñar este instrumento se encontrarían dispuestos a ponerlo en práctica por el bienestar futuro de la institución?**

Aplicación de la Encuesta al Personal

6. ¿Considera usted que la Misión y la Visión se encuentra encaminados a cubrir necesidades de sus socios como de la propia institución?

Si ()

No ()

7. ¿Considera usted que el actual Plan Estratégico beneficia a la institución?

Si ()

No ()

8. Considera que el historial de éxitos, metas y objetivos que la cooperativa que alcanzado es:

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

9. ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral?

Si ()

No ()

10. ¿Usted considera que la aplicación del Diseño de un Cuadro de Mando Integral beneficie de alguna manera a la cooperativa?

Si ()

No ()

Aplicación de la Encuesta a los socios

6. ¿Los servicios que ofrece la cooperativa cubren sus necesidades?

Si ()

No ()

7. ¿Qué otros servicios quisiera que ofrezca la cooperativa?

Tarjetas de débito ()

Venta de dinero electrónico ()

8. ¿Cuál de los servicios que se mencionan a continuación son los que ha adquirido con frecuencia?

Créditos ()

Cuentas de ahorro ()

Pólizas ()

Otros ()

9. ¿Cómo socio de la institución conoce usted si existe un Plan Estratégico?

Si ()

No ()

10. ¿Cree usted que se debería aplicar un nuevo Modelo Estratégico el cual beneficie a la institución y a sus sea socializado a los socios?

Si ()

No ()