



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA. DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA
EL PERIODO 2015-2016”**

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

AUTORAS:

Defaz Jami Luz Carolina

Galarza Mera Azucena del Rocío

DIRECTOR:

Ing. Tinajero Jiménez Marlon Rubén, MBA

Latacunga- Ecuador

Junio 2016

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERIODO 2015-2016”, como también los contenidos, ideas, análisis, comentarios, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de las Autoras

Defaz Jami Luz Carolina

C.I.: 050303126-2

Galarza Mera Azucena del Rocio

C.050306348-9



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

AVAL DE 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 “ANDINA LTDA.” DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERIODO 2015-2016” propuesta por las señoritas: Defaz Jami Luz Carolina con C.I 050303126-2 y Galarza Mera Azucena del Roció con C.I 050306348-9, 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, Junio 2016

El Director

ING. MARLON TINAJERO JIMÉNEZ, MBA
DIRECTOR DE TESIS



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

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Defáz Jami Luz Carolina y Galarza Mera Azucena del Roció con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERIODO 2015-2016”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, Junio 2016

Para constancia firman

.....
Ing. Walter Navas
Presidente

.....
Ing. Patricio Bedón
Miembro

.....
Dra. Marcela Vizuete
Opositor

AGRADECIMIENTO

*En primer lugar quiero agradecer a **DIOS** nuestro señor por darme un día más de vida, y por haberme permitido culminar mis estudios. A mis **PADRES**, que gracias a su apoyo moral y económico me permitieron llegar a cumplir mi objetivo, y que es el éxito que ellos anhelaban al igual que yo, y a su vez los llena de orgullo. A mi ñaño (+) **JORGE EDISON** aunque ya no estés con nosotros tú fuiste quien me ha acompañado durante todo este tiempo, gracias por haberme dado la fortaleza y el ánimo para cumplir mi meta, ya que me enseñaste hacer fuerte ante las adversidades de la vida. Y demás **HERMANOS** por haberme brindado su apoyo incondicional y por mantener unida la familia.*

Carolina Defáz

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por permitirme lograr este sueño anhelado, por cada minuto de mi vida, por mis maravillosos padres e hijos que me ha regalado, en especial a mi admirado y querido padre, quien sin tener grandes posibilidades económicas me ha dado el estudio, de la misma manera a mi madre que con su apoyo he sabido seguir adelante.

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

Muchas Gracias a Todos

Azucena Galarza.

DEDICATORIA

*Esta tesis de la dedico a **DIOS**, por haberme dado la vida y la sabiduría necesaria, ya que siempre estuvo a mi lado llevándome en sus brazos para que cumpla con mi objetivo, sin abandonar mis estudios. A la **VIRGENCITA DEL CISNE** por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante, por ser mi amiga y mi segunda madre. A **MI ÑAÑITO (+) JORGE EDISON**, aunque ya no estés esta tesis te lo dedico con mucho amor y cariño por ser el hermano categórico y por ayudarme a superar los obstáculos que se me presentaron en esta vida. Tú fuiste el pilar para cumplir mi objetivo y sé que el orgullo más grande para ti es haber recompensado tu confianza con mi dedicación en el estudio y la culminación de mi carrera profesional.*

Carolina Defáz.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios que me da la fortaleza espiritual en los momentos difíciles, y especialmente con todo mi amor a mis hijos, Nicolý, Alexander y Brianna por ser la luz que guían mis pasos por ser el camino, donde se trazaron mis metas por enseñarme a vivir, a superar todas las barreras que la vida nos presenta, a querer ser mejor cada día, y a entender que no hay nada imposible en la vida y que sin sacrificio no hay recompensa. “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”

Azucena Galarza.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DE DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
ÍNDICE.....	ix
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xviii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	xxi

CAPÍTULO I

1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.Antecedentes Investigativos.....	2
1.2 Categorías Fundamentales.....	2
1.3. Marco Teórico.....	3
1.3.1. Gestión Administrativa.....	3
1.3.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa.....	3
1.3.1.2. La Empresa.....	4
1.3.1.3. Fines de la Empresa.....	5
1.3.1.4. Clasificación de la Empresa.....	5
1.4. Planificación Estratégica.....	6
1.4.1. Importancia de la Planificación Estratégica.....	8
1.4.1.1. Características de la Planificación Estratégica.....	8
1.4.1.2. Valores Estratégicos.....	9
1.4.1.3. Etapas de la Planificación Estratégica.....	9

1.4.1 4. Misión	10
1.4.1.5 .Visión.....	10
1.5. Macro Ambiente.....	10
1.5.1. Micro Ambiente.....	11
1.5.1.1. FODA.....	11
1.5.1.2. Objetivos Estratégicos.....	12
1.5.1.3. Estrategias Corporativas.....	12
1.6. Cadena De Valor.....	13
1.6.1. Elementos de la Cadena de Valor.....	13
1.6.1.1. Actividades Primarias.....	13
1.6.1.2. Actividades Secundarias.....	14
1.6.1.3 El Margén.....	15
1.6.1.4. Gestión de Procesos en Función de la Cadena de Valor.....	15
1.6.1.5. Importancia de la Gestión por Procesos.....	15
1.6.1.6. Objetivos de la Gestión por Procesos.....	16
1.6.1.7. Tipos de Procesos.....	16
1.6.1.8. Características de los Procesos.....	17
1.6.1.9. Herramientas para la Elaboración de Procesos.....	17
1.7. Cuadro de Mando Integral.....	19
1.7.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	19
1.7.1.1. Perspectiva Financiera.....	19
1.7.1.2. Perspectiva del Cliente.....	20
1.7.1.3. Perspectivas de los Procesos Internos.....	21
1.7.1.4. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento.....	21
1.8. Indicadores.....	22
1.8.1. Factores Críticos De Éxito.....	24
1.8.1.1. Características de los Factores Críticos de Éxito.....	24
1.8.1.2. Identificación de los Factores Críticos de Éxito.....	24
1.8.1.3. Mapas Estratégicos.....	26
1.8.1.4. Elementos del Mapa Estratégico.....	26

1.8.1.5. Perspectivas	26
1.8.1.6. Objetivos Estratégicos	27
1.8.1.7. Relación Causa-Efecto	27
1.9. Tablero De Comando	27
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	29
2.1. Breve reseña histórica de la empresa	29
2.2. Misión de la Empresa	30
2.2.1. Visión de la Empresa	30
2.2.2. Valores Institucionales	30
2.2.3. Objetivos Corporativos	30
2.2.4. Servicios que ofrece la institución	31
2.3. Estructura Organizacional	32
2.3.1. Estructura Organizacional de la Matriz	33
2.3.2. Estructura Organizacional de la Agencia	34
2.4. Diseño de la Investigación	35
2.4.1. Tipos de investigación	35
2.4.1.1 Investigación de campo	35
2.4.1.2. Investigación bibliográfica documental	35
2.5. Técnicas de investigación	36
2.5.1. Entrevista semi estructurada	36
2.6. Métodos	36
2.6.1. Método inductivo	36
2.6.2. Método analítico	37
2.6.3. Unidad de Estudio	37
2.6.4. Plan Muestral	37
2.6.5. Población y Muestra	39
2.6.6. Entrevista	40

2.6.7. Encuesta	55
2.6.8. Conclusiones de las entrevistas y encuestas	58
2.7. Análisis Situacional	58
2.7.1. Análisis Situacional Externo	58
2.7.2. Análisis del Macro ambiente	58
2.7.2.1. Factor Sociocultural	59
2.7.2.2. Turismo	60
2.7.2.3. Gastronomía	60
2.7.2.4. Agricultura y Ganadería	60
2.7.2.5. Artesanías	61
2.7.2.6. Factor Político Legal	61
2.7.2.7. Factor Económico	65
2.7.2.8. La Inflación Anual	66
2.7.2.9. PIB Pércapita	67
2.7.3. Tasas de Interés	68
2.7.3.1. Factor Tecnológico	70
2.7.3.2. Factor Demográfico	71
2.7.3.3. Población Económicamente Activa	74
2.7.3.4. Factor Ambiental	75
2.8. Análisis del Micro ambiente	75
2.8.1. Factor Clientes	76
2.8.2. Factor Proveedores	77
2.8.3. Factor Competencia	78
2.9. Análisis Interno de la Cooperativa	79
2.9.1. Cadena de Valor	80
2.9.2. Análisis de la Cadena de Valor	81

2.9.3. Actividades Primarias	81
2.9.4. Actividades de Apoyo	85

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA	90
3.1. OBJETIVOS	90
3.1.1. Objetivo General	90
3.1.2. Objetivos Específicos	90
3.2. Redefinición de la Visión.	92
3.3. Redefinición de la Misión	93
3.4 .Valores Corporativos	94
3.5. FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	94
3.5.1. Factores Externos e Internos	94
3.5.1.1. Amenazas	94
3.5.1.2. Oportunidades	95
3.5.1.3. Debilidades	95
3.5.1 4. Fortalezas	96
3.5.2. Desarrollo Estratégico Análisis FODA	96
3.5.3. Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda”	99
3.5.3.1. Situación Actual	101
3.5.3.2. Situación a 1 Año	105
3.5.3.3. Situación a 5 años	109
3.5.3.4. Resultados Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina ..	112
3.5.4. Formulación de Estrategias Según el Cuadrante II, Situación Actual	114
3.5.4.1. Formulación y Priorización de Estrategias Según la Posición Actual ...	116
3.6. Objetivos Según Las Perspectivas Del Cuadro de Mando Integral	117
3.6.1. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	117
3.6.2. Perspectiva Procesos Internos	117
3.6.3 Perspectiva Clientes	118
3.6.4. Perspectiva Financiera	118
3.7. Factores Críticos de Éxito (FCE)	119

3.7.1. Identificación de Factores Críticos de Éxito	120
3.8. Estrategias.....	121
3.9. MAPAS ESTRATÉGICOS	124
3.10. Diseño de Indicadores.....	126
3.10.1 .Clases de Indicadores.....	126
3.10.1.1. Indicadores de Desempeño.....	126
3.10.1.2.Indicadores de Resultados.....	127
3.10.1.3. Construcción del Cuadro de Indicadores.....	127
3.11. Propuesta del CMI para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina	131
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
4.1. Conclusiones.....	137
4.2 Recomendaciones.....	138
4.3 Bibliografías.....	140
ANEXOS.....	142

INDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINAS
GRÁFICO 1.1 Categorías Fundamentales	2
GRÁFICO 1.2 Clasificación de la Empresa.....	6
GRÁFICO 1.3 Etapas de la Planificación Estratégica.....	9
GRÁFICO 1.4 Cadena de Valor.....	13
GRÁFICO 2.1 Estructura Orgánica de la Matriz.....	33
GRÁFICO 2.2 Estructura Orgánica de la Agencia.....	34
GRÁFICO 2.3 Interpretación para pregunta 1.....	41
GRÁFICO 2.4 Interpretacion para pregunta 2.....	42
GRÁFICO 2.5 Interpretacion pregunta 3.....	43
GRÁFICO 2.6 Interpretacion para pregunta 4.....	44

GRÁFICO 2.7 Interpretacion para pregunta 5.....	45
GRÁFICO 2.8 Interpretacion para pregunta 6.....	46
GRÁFICO 2.9 Interpretación para pregunta 7.....	47
GRÁFICO 2.10 Interpretación para pregunta 8.....	48
GRÁFICO 2.11 Interpretación para pregunta 9.....	49
GRÁFICO 2.12 Interpretación para pregunta 10.....	50
GRÁFICO 2.13 Interpretación para pregunta 11.....	51
GRÁFICO 2.14 Interpretación para pregunta 12.....	52
GRÁFICO 2.15 Interpretación para pregunta 13.....	53
GRÁFICO 2.16 Interpretación para pregunta 14.....	54
GRÁFICO 2.17 Condicionantes de Crecimiento.....	64
GRÁFICO 2.18 Inflación Promedio Anual.....	66
GRÁFICO 2.19 PIB Pércapita.....	67
GRÁFICO 2.20 Población Económicamente Activa.....	74
GRÁFICO 2.21 Cadena de Valor de la Cooperativa Andina.....	80
GRÁFICO 2.22 Procesamiento de Reclutamiento de Personal.....	88
GRÁFICO 2.23 Infraestructura y Sucursales.....	89
GRÁFICO 3. Ponderación.....	112
GRÁFICO 3.1 Crecimeinto de Mercado.....	113
GRÁFICO 3.2 Mapas Estratégicos.....	124
GRÁFICO 3.3 Cuadro de Indicadores.....	126

INDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINAS
CUADRO 1.1 Fases de la Gestión Administrativa.....	4
CUADRO 1.2 Flujograma.....	18
CUADRO 1. 3 Indicadores.....	23
CUADRO 2. Mortalidad Anual de la Nación.....	72
CUADRO 2.1 Natalidad Anual de la Nación.....	72
CUADRO 2.2 Tasa de Crecimiento.....	72

CUADRO 2.3 Densidad de la Población	73
CUADRO 2.4 Población.....	73
CUADRO 2.5 Migración	73
CUADRO 2.6 Perfil de los Clientes.....	77
CUADRO 2.7 Proveedores Fijos	78
CUADRO 2.8 Competidores.....	79
CUADRO 2.9 Apertura de Cuenta Persona Natural.....	81
CUADRO 2.10 Apertura de Cuenta Persona Jurídica.....	82
CUADRO 2.11 Apertura de Cuenta Niños y Adolescentes	82
CUADRO 2.12 Depósitos a Plazo Fijo.....	83
CUADRO 2.13 Recuperación de Cartera.....	84
CUADRO 2.14 Marketing y Ventas	85
CUADRO 2.15 Abastecimiento de la Cooperativa	86
CUADRO 3. Componentes de la visión.....	91
CUADRO 3.1 Visión Renovada.....	91
CUADRO 3.2 Componentes de la misión	92
CUADRO 3.3 Misión Renovada.....	92
CUADRO 3.4 FODA factores internos.....	98
CUADRO 3.5 FODA factores externos.....	99
CUADRO 3.6 Ponderación de Oportunidades Actuales.....	100
CUADRO 3.7 Ponderación de Amenazas Actuales	101
CUADRO 3.8 Ponderación de Fortalezas Actuales.....	102
CUADRO 3.9 Ponderación de Debilidades Actuales	103
CUADRO 3.10 Factores Externo Ponderación Oportunidad proyección 1 año	104
CUADRO 3.11 Ponderación de amenazas a 1 año	105
CUADRO 3.12 Factores internos ponderación fortalezas preyección 1 año.....	106
CUADRO 3.13 Ponderación de las debilidades proyección a 1 año.....	107
CUADRO 3.14 Factor externo ponderación oportunidades preyección 5 años	108
CUADRO 3 .15 Factor externo ponderación amenazas proyección 5 años.....	109

CUADRO 3.16 Factor interno ponderación fortalezas proyección 5 años.....	110
CUADRO 3.17 Ponderación de las debilidades proyección a 5 años.....	111

INDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINAS
TABLA 2.1 Unidad de Estudio.....	37
TABLA 2.2 Población.....	38
TABLA 2.3 Muestra.....	38
TABLA 2.4 Tabulación pregunta 1.....	41
TABLA 2.5 Tabulación pregunta 2.....	42
TABLA 2.6 Tabulación pregunta 3.....	43
TABLA 2.7 Tabulación pregunta 4.....	44
TABLA 2.8 Tabulación pregunta 5.....	45
TABLA 2.9 Tabulación pregunta 6.....	46
TABLA 2.10 Tabulación pregunta 7.....	47
TABLA 2.11 Tabulación pregunta 8.....	48
TABLA 2.12 Tabulación pregunta 9.....	49
TABLA 2.13 Tabulación pregunta10.....	50
TABLA 2.14 Tabulación pregunta11.....	51
TABLA 2.15 Tabulación pregunta12.....	52
TABLA 2.16 Tabulación pregunta13.....	53
TABLA 2.17 Tabulación pregunta14.....	54
TABLA 2.18 Evolución de las tasas de interés activa y pasiva 2013.....	68
TABLA 2.19 Evolución de las tasas de interés activa y pasiva 2014.....	69
TABLA 2.20 Evolución de la stasas de interés activa y pasiva 2015.....	69

TABLA 3. Matriz de confrontación FODA.....	97
TABLA 3.1 Escala de calificación.....	100
TABLA 3.2 Resultado del análisis FODA.....	112
TABLA 3.3 Formulación y Priorización de Estrategias.....	115
TABLA 3.4 Factores Críticos de Éxito.....	119
TABLA 3.5 Diseño de Estrategias.....	120
TABLA 3.6 Diseño del CMI para la Cooperativa “Andina Ltda”.....	132



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 ANDINA LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERIODO 2015-2016”

Autoras:

Defaz Jami Luz Carolina
Galarza Mera Azucena del Rocio

RESUMEN

Se diseñó el cuadro de mando integral al más alto nivel para su aprobación y presentación, para ello es importante que los jefes de equipo como los directores de la cooperativa tengan una actitud favorable y optimista para que puedan transmitir al resto del equipo de trabajo.

El cuadro de mando integral es un nuevo método creado para alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia por medio de la comunicación hacia toda la organización, vinculando así los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales. Para diseñar el cuadro de mando integral se utilizó la técnica de la entrevista semi estructurada, dentro de la organización se pudo hallar algunas falencias en los siguientes departamentos: Recursos Humanos, Crédito y Cobranzas, Cajas y Atención al Cliente, las cuales podrían estar afectando al bienestar institucional.

Para solucionar los inconvenientes encontrados se propone a la alta gerencia y a sus accionistas la aplicación inmediata del cuadro de mando integral con el propósito de renovar la misión y visión institucional identificando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos estratégicos y seleccionando los indicadores para implementar la estrategia hacia toda la organización.



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

THEME: “DESIGN OF A BALANCED SCORECARD FOR “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA.” OF THE COTOPAXI PROVINCE LATACUNGA CANTON, FOR THE PERIOD 2015-2016.”

Authors:

Defaz Jami Luz Carolina

Galarza Mera Azucena del Rocío

ABSTRACT

The presented final thesis proposes the Balanced Scorecard; design for the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.”. It designed this one system of management top level for his approval and presentation, to the rest to the equipment of work.

The Balanced Scorecard it is the new one created method to align the personal aims and departmental with the strategy by means of the communication, linking this way the aims strategic with the long-term and annual budgets. To design the Balanced Scorecard It used the technic of the interview semi structured; inside the organization it was possible to find some failings in the following departments: human resources, credit and collection, cash desks and attention to the client, what can to be concerning what can be affecting to the institutional well-being.

To solve disadvantages found it was proposed to the high management and their shareholders the immediate application the Balanced Scorecard with the intention or renewing institutional mission and vision identifying critical factors of success, establishing the strategic aims and selecting the indicators elaborated to implement the strategy towards the whole organization.

Lic. Diana Taipe

DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 172008093-4



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 Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **DEFAZ JAMI LUZ CAROLINA Y GALARZA MERA AZUCENA DEL ROCIO**, cuyo título versa “**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA, DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI CANTON LATACUNGA, PARA EL PERIODO 2015-2016**”, 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, junio del 2016

Atentamente,

Lic. Diana Taipe
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 172008093-4

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El cuadro de mando integral (CMI) es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en la cuatro perspectivas; que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las opciones de hoy, porque afectan al desarrollo del mañana, por tanto se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

El CMI se diseñó para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.”, misma que se dedica a la intermediación financiera, siendo este una herramienta de gestión que traduce la misión, visión y objetivos de la organización en acción convirtiéndolos en un grupo de indicadores integrados que proporcionan la estructura para poner en práctica la estrategia en la empresa. El CMI utiliza cuatro categorías: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. El primer capítulo está desarrollado por las categorías fundamentales relacionadas con la gestión administrativa de la empresa, la planificación estratégica, la cadena de valor y los cuatro elementos que contiene el CMI. En el segundo capítulo se realiza un análisis del macro ambiente y microambiente de la cooperativa para poder determinar el FODA, utilizando la entrevista semi estructurada para aplicar el plan muestral. En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta, en la cual se inicia mejorando la misión y visión institucional, se plantea las estrategias, y los objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI se define los factores críticos de éxito, se diseña el mapa estratégico, además se construyen indicadores y finalmente se diseña el tablero de control que complementa en el proceso del Cuadro de Mando Integral.

1.1. Antecedentes Investigativos

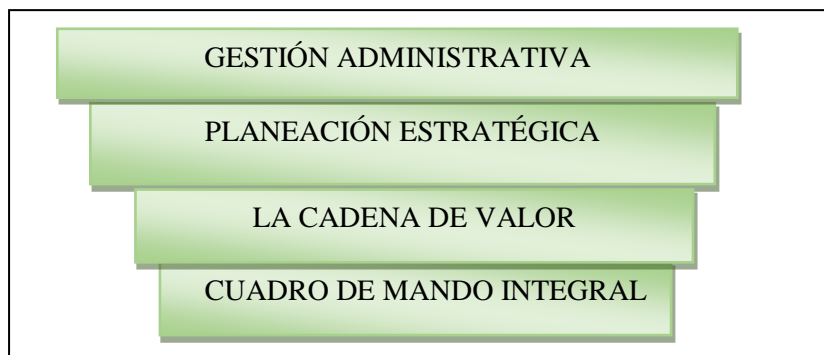
En la actualidad a nivel global el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha formado parte de las herramientas de trabajo para todas las empresas, siendo así este el motor que proporciona a los ejecutivos un amplio marco el cual traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación, que le permiten mejorar su eficiencia y eficacia a nivel organizacional.

En el Ecuador la situación no es diferente ya que este sistema de gestión facilita convertir la estrategia de una entidad en un amplio grupo de indicadores de desempeño que permite poner en la acción diaria la estrategia de una organización, y así evitar una mala participación dentro del mercado financiero, generando de tal manera una mejor rentabilidad para la empresa en un corto periodo de tiempo y a la vez sentirse satisfechos con los resultados deseados.

Al igual que otras entidades financieras Andina Ltda, requiere nuevas capacidades y estrategias para el éxito de todas sus operaciones ampliando una nueva estructura organizacional abierta y eficiente, por lo que se propone el **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.”**

1.2 Categorías Fundamentales

GRÁFICO 1. 1
Categorías Fundamentales



Fuente: Anteproyecto de Tesis
Elaborado por: Las Investigadoras

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 Gestión Administrativa

Según JAMES A.F Y R.EDWARD “La Administración es el proceso de planificación, organización , dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar metas establecidas.” (Pág. 7)

Según SILVA, Reinaldo “La Administracion es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos”. (Pág. 6)

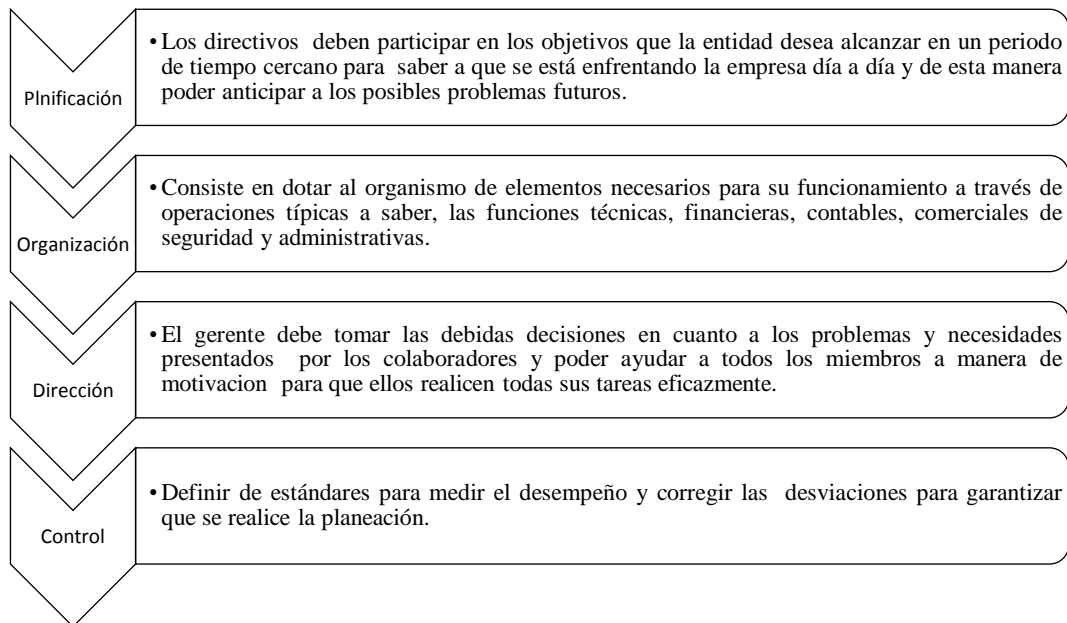
Según AVILA, Marcelino “La Administración se define como una función relacionada con la organización y operación del proceso de producción con el fin de lograr metas específicas a corto y largo plazo, con un conjunto disponible de los recursos tierra, mano de obra y capital.”

Las postulantes consideran que la gestión administrativa es aquella que esta encargada de preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar a toda la organización. A través de ella se puede alcanzar resultados óptimos logrando todas las metas establecidas de la organización incluyendo asi a los seres humanos y otros recursos necesarios como tierra, mano de obra y capital para poder dar el estricto cumplimiento a todos los objetivos planeados a un corto y largo plazo dependiendo de la necesidad de la institución. Cabe recalcar también que debido al adecuado manejo de la gestión administrativa dependerá el éxito que tenga la entidad.

1.3.1.1. Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa es muy utilizada y necesaria en todas las empresas para su buen funcionamiento, ya que es una herramienta de procesos muy importante para medir los objetivos de la empresa a corto y largo plazo a través las cuatro estrategias básicas de planificación, organización, dirección y control a más del adecuado uso que le dan los seres humanos.

CUADRO 1. 1
FASES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Administración de Empresas, Volumen II, Primera Edición 2003, Crespo, Tomás. López José Andrés, Peña José Enrique, Carreño Sandoval Francisco.

Elaborado por: Las Investigadoras

1.3.1.2. La Empresa

Según ZAPATA, Pedro (2004) La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general. (Pág. 5)

Según FIERRO, Ángel (1995) “El ente económico es la empresa, esto es, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. El ente debe ser definido e identificado en forma que se distinga de otros entes.” (Pág. 37)

Según CAMPIÑA, Gema (2002) “La empresa la conceptúa como un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios, con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio.” Pág. 8.

Las autoras opinan que la empresa es aquella que está dirigida por el directivo principal en este caso viene a ser el gerente o empresario de la organización, y que cuyo fin es brindar a todos los clientes bienes, productos y servicios de calidad con el objetivo de obtener una buena rentabilidad económica dentro del mercado competitivo. Cabe recalcar también que la empresa es un ente económico-social la cuál utiliza varios recursos indispensables para su buen funcionamiento como trabajo, tierra y capital con el propósito de alcanzar todas las metas y objetivos planeados.

1.3.1.3. Fines de la Empresa

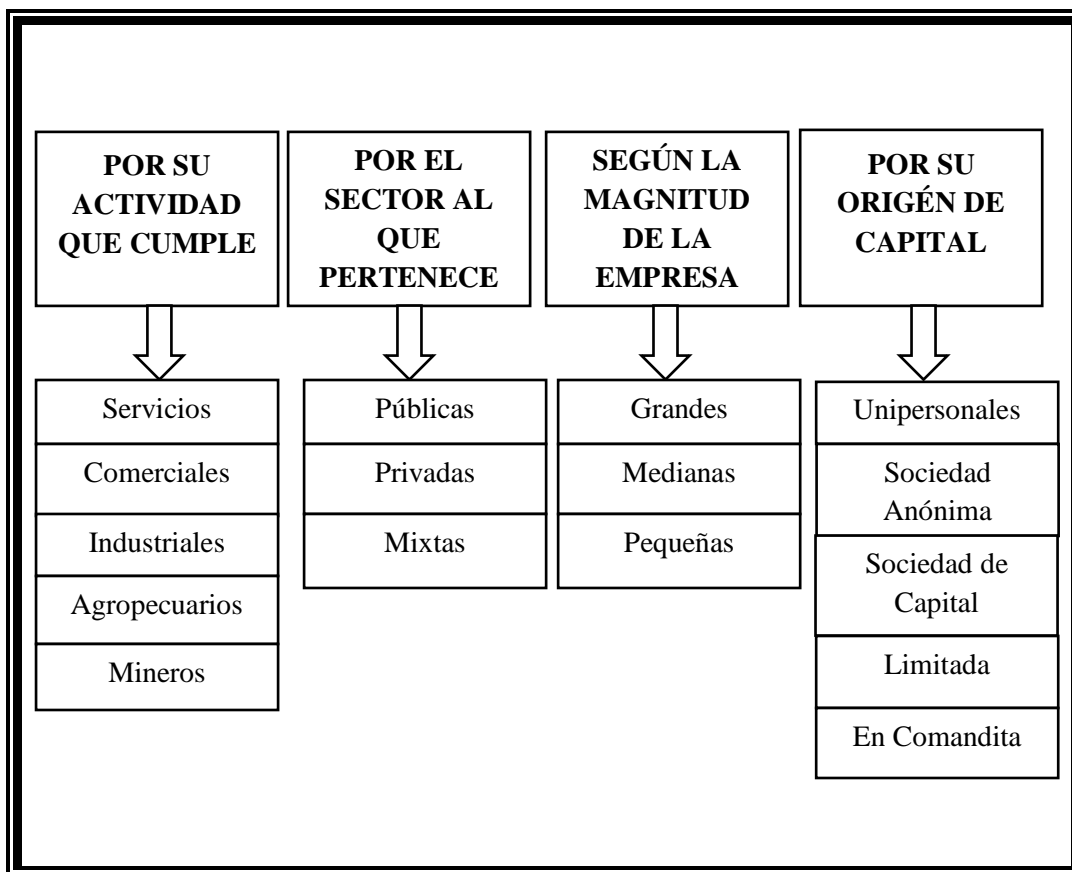
Toda empresa tiene como finalidad ser pionera dentro del mercado competitivo y satisfacer todas las necesidades de sus clientes y proveedores, así como obtener su propio beneficio económico. Entre las cuales tenemos algunas características.

- Obtener buena rentabilidad económica
- Satisfacer al máximo las necesidades de todos sus clientes
- Ofertar productos y servicios de calidad
- Generar nuevos puestos de trabajo
- Crecer día a día y ser una de las pioneras dentro del mercado sin perder su propia esencia.

1.3.1.4. Clasificación de la Empresa

Las empresas tienen diferentes formas de clasificarse ya sea por su actividad, la magnitud de la empresa, por su capital o por su constitución, recalcando que estas están compuestas por: funcionarios, infraestructura y entre otros aspectos relevantes.

GRÁFICO 1. 2
CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente:(NARANJO Marcelo & NARANJO Joselito, 2003)

Elaborado por: Las Investigadoras

1.4. Planificación Estratégica

Según., CEVICH John M. 1998 “La planeación estratégica es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede descubrir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de producto, fijando como meta a alcanzar la de introducirse en nuevos mercados basándose en el trabajo de investigación y desarrollo realizado teniendo como objetivo al cliente.

La planificación estratégica adopta una visión panorámica de los ambientes internos y externos de la organización.

Los planes estratégicos expresan la finalidad de la organización y fijan un conjunto de objetivos a largo plazo, que la organización debe tratar de alcanzar para sacar provecho de las oportunidades y evitar las hipotéticas amenazas.” (Pág. 207- 209)

Según BURBANO RUIZ, Jorge E.(2004) “La Planeación Estratégica son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Esto permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de metas y planes desarrollados, lo presupuestario y, finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El proceso de desarrollo de la planeación estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben realizarse con el liderazgo de alta dirección pero con la participación de todas las instancias de la organización.” (Pág. 13)

Según RODRÍGUEZ Joaquín., (2005) “La planeación estratégica son medios, objetivos y metas. En este caso los ideales son impuestos por autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (5 años o más). Los pre activistas son proclives a la planeación estratégica, tiene un horizonte más amplio que los reactivitas y los inactivitas.” (Pág. 8)

Las investigadoras consideran que la planeación estratégica es aquella que está diseñada a largo plazo tomando en cuenta que está se deriva de los planes que han sido propuestos a corto plazo, la cual anhela el bien futuro para la organización buscando introducirse dentro del mercado competitivo, tomando así como principio fundamental la investigación y el desarrollo. Tiene como prioridad la

satisfacción total del cliente. La planificación estratégica es aquella que trata de lograr el cumplimiento de todos los objetivos para evitar las posibles amenazas y aprovechar todas las oportunidades, ya que además tiene como principio primordial definir la misión y la visión de la organización identificando el FODA correspondiente. Por medio de la planeación estratégica se puede dar un buen seguimiento del desempeño a las responsabilidades asignadas a cada miembro de la organización y cabe recalcar también que la mayoría de metas y objetivos son propuestos por la cabeza de la institución en este caso el gerente o autoridad superior.

1.4.1. Importancia de la Planificación Estratégica

Es importante que hoy en día la planeación estratégica sea esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta provienen las contingencias y los cambios que puede deparar para el futuro, y así establecer las medidas necesarias para afrontarlas, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación de negocios. La planificación estratégica define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes usuales; generalmente a mediano y largo plazo que abarca a toda la empresa, su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión o la visión de la organización. Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades que permite concentrarse en las fortalezas de la organización ayudando a tratar los problemas de cambios en el entorno en el cual se desempeña.

1.4.1.1. Características de la Planificación Estratégica

- Largo plazo.
- Llevar a la empresa adelante hacia el futuro.
- Define la misión y la visión de la organización.
- Identifica el FODA

- Busca el mejoramiento continuo
- Cumple los objetivos de la empresa con eficiencia y eficacia
- Ayuda a la alta gerencia a fijar metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Formal
- Flexible
- Continua

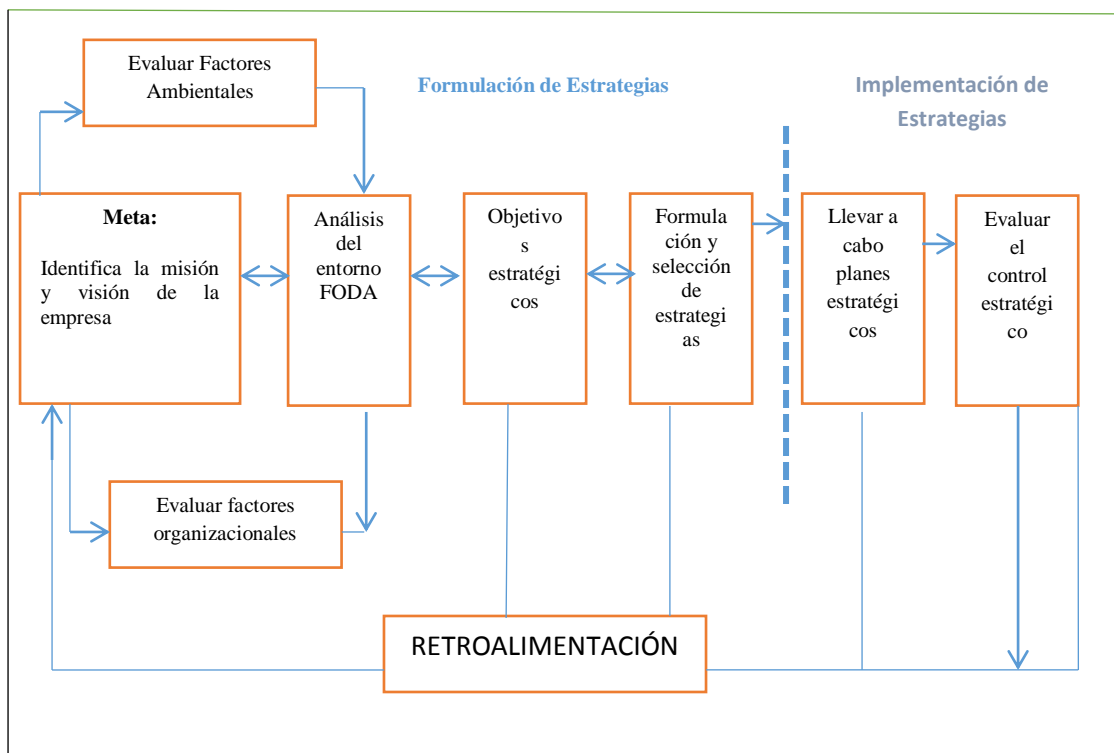
1.4.1.2. Valores Estratégicos

Consolidan una determinada cultura de la empresa y condicionan la selección y promoción interna del personal, ¿a quién queremos satisfacer?

1.4.1.3. Etapas de la Planificación Estratégica

GRÁFICO 1.3

Etapas de la Planificación Estratégica



Fuente: RAMOS DEL BOSQUE, Victor M., "Importancia de la Planificación de la Empresa"
Elaborado por: Las Investigadoras.

1.4.1 4. Misión

Razón de ser de la empresa, es decir cómo se identifica la entidad y cuál es su propósito.

1.4.1.5 .Visión

Es el futuro previsto de la entidad, es decir hacia dónde quiere llegar y como quiere ser reconocida en un futuro no muy lejano.

1.5. Macro Ambiente

Dentro del análisis externo podemos recalcar que es aquel que tiene gran potencialidad dentro del mercado en el cual se observa una serie de variables que bien pueden afectar o pueden impactar positiva o negativamente al desarrollo de la empresa ya sea en el presente o en el futuro.

- **Factor Político:** Su gobierno es de origen democrático cuyo objetivo es dirigir a todo el país en beneficio de la sociedad, teniendo como anhelo el crecimiento y progreso de toda la nación.
- **Factor Legal:** Se refiere a las normas legales de leyes, decretos, ordenanzas y resoluciones emitidas por las diferentes entidades del país que estén actualmente en vigencia.
- **Factor Económico:** Son los que están relacionados con la producción, distribución y consumo mediante los cuales determinan la economía de un país, así tenemos política fiscal, monetaria, inflación, tipos de cambio, la población económicamente activa, el ciclo económico, entre otros.
- **Factor Socio Cultural:** Son los comportamientos básicos de la sociedad relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias y actitudes.
- **Factor Tecnológico:** Son los diferentes avances científicos provocados por la tecnología como instrumento para competir y favorecer a todo tipo de empresa.
- **Factor Demográfico:** Se refiere al volumen de la población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad para ver cómo ha ido incrementado o disminuyendo en los últimos años.

1.5.1. Micro Ambiente

Es el que afecta directamente a la empresa en particular pero cabe recalcar que estos no son controlables, tienen una relación cercana con la mercadotecnia para poder lograr relaciones duraderas con los clientes.

- **Cientes:** Son la base esencial de todo tipo de empresa ya que de ellos depende la utilidad y el desarrollo pionero de la misma. Por ende la organización se dedica a cumplir y satisfacer todas sus necesidades.
- **Competencia:** Las amenazas que se pueden identificar son la alta influencia que posee la competencia en la negociación de sus productos y nuevos servicios, pero esto podemos contrarrestar conquistando la mente del consumidor. A menos insumos mejor calidad, mayor rentabilidad y satisfacción del cliente.
- **Proveedores:** Son aquellas empresas las cuales se encargan de dar abastecimiento a cada una de las diferentes instituciones dependiendo a la actividad que se dediquen y así proveerles de material suficiente y necesario de alta calidad para la elaboración de todos su productos y servicios.

1.5.1.1. FODA

Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre un negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- **Fortalezas:** Son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión.
- **Debilidades:** Son factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión.
- **Oportunidades:** Es la posibilidad que tiene la empresa de alcanzar una mejor posición que permita obtener mejores resultados que sus competidores.
- **Amenazas:** Esta debe prepararse para reaccionar ante situaciones desfavorables que se le presentaran en forma de amenazas.

15.1.2. Objetivos Estratégicos

Complementan las estrategias y propósitos que salen de reflexiones sobre el lugar que esperaríamos llegar con nuestra institución en un futuro deseable, apalancados en la visión.

1.5.1.3. Estrategias Corporativas

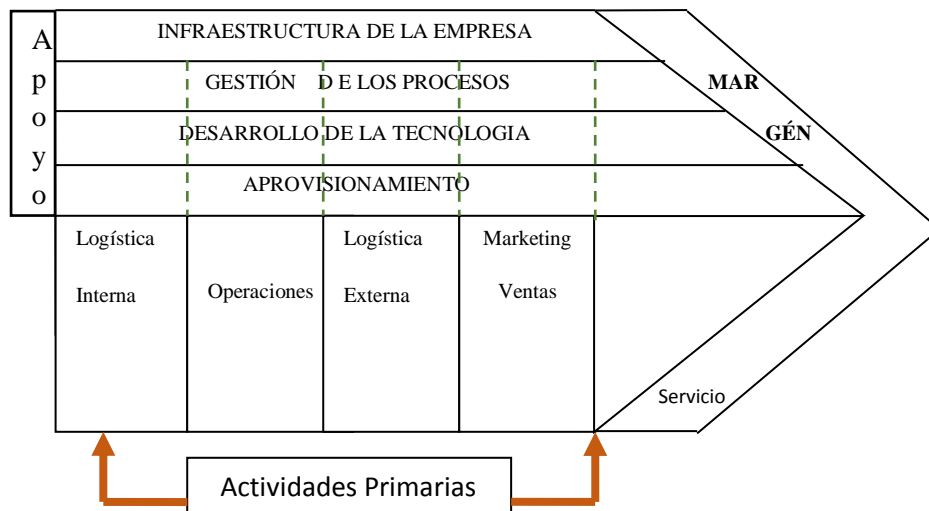
Son aquellas que se identifican a través de los mercados que se van a servir y las líneas de productos o servicios que se van a producir u ofrecer mediante los planes generales de la organización, analizando todo su entorno que le rodea y así poder definir los objetivos obteniendo una mayor rentabilidad para la organización.

- ***Formulación de las Estrategias:*** Se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas con las que dispone la empresa para dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico, generando las estrategias alternativas para el establecimiento junto con los objetivos a largo plazo, sin dejar a un lado el desarrollo de la misión del negocio, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, y desempeño.
- ***Implantación de Estrategias:*** Es el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para poner en marcha la estrategia de la organización, identificando las oportunidades y amenazas externas así como las fuerzas y debilidades internas, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados, permitiéndonos convertir el plan estratégico en acciones dando buenos resultados.
- ***Evaluación de Estrategias:*** Se refiere a verificar el logro esperado mediante el conjunto de métodos técnicas y recursos que utiliza la organización para medir su desempeño y tomar las debidas decisiones.

1.6. Cadena De Valor

Las investigadoras argumentan que la cadena de valor permite la reflexión sobre la planeación y desarrollo de los procesos de forma eficiente, eficaz y efectiva; se hace siempre la pregunta ¿Los procesos y sus actividades generan valor a los clientes? Si su proceso no está generando valor, quiere decir que está generando costos innecesarios dentro de las etapas de la cadena de valor.

GRÁFICO 1. 4
CADENA DE VALOR



Fuente: Arturo K. Gestión de Procesos
Elaborado por: Las Investigadoras

1.6.1. Elementos de la Cadena de Valor

La cadena de valor está planteada con el propósito de diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio; permitiéndonos hacer un análisis interno a través de las actividades primarias.

1.6.1.1. Actividades Primarias.

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Los componentes de las actividades primarias son:

- **Logística Interna:** Son las actividades que realizan las empresas de almacenamiento y dispersión de insumos del producto, como manejo de materiales, control de inventarios y programación de un producto o servicio.
- **Operaciones:** Es la transformación de insumos en la forma final del producto para generar una buena rentabilidad para la organización.
- **Logística Externa:** Es la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores para dar una buena atención al cliente y cumplir con todas sus necesidades.
- **Marketing y Venta:** Se encarga de dar a conocer el producto o servicio a los compradores mediante la publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección del canal, prensa, radio y precio.
- **Servicio:** Se encarga de subir o mantener el valor del producto, con la posibilidad de una nueva venta.

1.6.1.2. Actividades Secundarias.

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

- **Aprovisionamiento:** Almacenaje y acumulación de artículos mercadería, insumos, materiales etc.
- **Desarrollo Tecnológico:** Es empleado por la mayoría de las organizaciones yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo, incrementando así la productividad dentro de las empresas y creando nuevos bienes y servicios.
- **Gestión del Recurso Humano:** Es el reclutamiento, selección, contratación y motivación del personal para generar una ventaja competitiva, frente a la competencia.

- **Infraestructura Organizacional:** Es aquella que puede dividir tareas para todos los miembros de la organización y así poder lograr todos los objetivos planeados, respaldando a su vez a todas las actividades de la cadena de valor para poder alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia, cabe recalcar también que la infraestructura organizacional se basa en la misión de la organización para que todas las personas que en ella están vinculadas puedan realizar correctamente la responsabilidad asignada a través de una buena comunicación interna, mediante equipos de trabajo.

1.6.1.3 El Margén

Son los resultados esperados por la empresa después de asignarle a cada proceso de la cadena de valor una actividad específica en la cual nos permite diferenciar el valor total de los costos, buscando así todas sus fortalezas y debilidades que pueden significar una ventaja o desventaja para la organización en relación a los costos totales incurridos dentro la misma. Esta herramienta de Porter nos ha servido para para detectar fuentes potenciales y competitivas que nos lleva a comprender de una manera más razonable las actividades generadoras de valor.

1.6.1.4. Gestión de Procesos en Función de la Cadena de Valor

Según MOLINA, María (2012) “Es la que se encarga de diferenciar los procesos e identificar aquellos que realmente nos generan una ventaja competitiva sostenible para someterlos a una especial atención de mejora, maximización de su eficiencia e identificar su relación con otros procesos”. (Pág.3)

1.6.1.5. Importancia de la Gestión por Procesos

Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante la cadena de valor, que nos permiten optimizar el funcionamiento del sistema en cada uno de los procesos y alcanzar todas las metas y objetivos trazados por la empresa en un corto periodo de tiempo.

Asegurándose de que todos los procesos de la organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas, contemplando un esquema de referencia para la administración.

1.6.1.6. Objetivos de la Gestión por Procesos

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos)
- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente
- Mejorar permanentemente los procesos de trabajo.
- Facilitar que los clientes internos y externos reciban productos o servicios de calidad excepcional

1.6.1.7. Tipos de Procesos

- **Procesos de Gestión:** Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización apoyando a la coordinación y funcionamiento de los procesos de gestión, medición y realización de productos y servicios.
- **Procesos Operativos:** Son todos los procesos que proveen la salida intencionada de la organización y añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.
- **Procesos de Apoyo:** Son los necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. Normalmente están muy relacionados con los requisitos de las normas que establecen modelos de gestión, estos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

1.6.1.8. Características de los Procesos

- Definen los objetivos de la organización
- Obtener un valor en la fabricación de un producto o prestación de servicio
- Capacidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Flexibilidad

1.6.1.9. Herramientas para la Elaboración de Procesos

➤ ***El Flujo grama***

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, o relaciones a través de símbolos, mediante el cual nos permite conocer todos los procesos de la organización ya que es una de las principales herramientas de esquematización, análisis y mejora.

➤ ***Simbología***



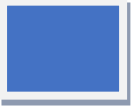


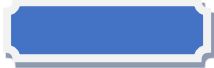

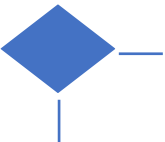

Son las representaciones gráficas de los símbolos utilizados dentro del flujo grama para saber cómo esta personalizado cada departamento de la empresa y al mismo tiempo permite saber que se hace dentro de cada uno.

Esta metodología ayuda a los funcionarios de la empresa a saber dónde encontrar los diferentes documentos, cuando se han realizado cambios en los mismos o si se trasladaron de un lugar a otro, permitiendo así encontrar toda la información almacenada tanto de los clientes como el personal interno por medio de la simbología.

A continuación se representa gráficamente la simbología con sus respectivas características.

CUADRO 1.2

FLUJOGRAMA

SIMBOLO	SIGNIFICADO	¿PARA QUE SE UTILIZA?
	ORIGEN	Para identificar el paso previo
	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso, cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	INSPECCIÓN	Indica cada vez que un documento se verifica en términos de calidad y cantidad, se coloca cada vez que un documento es examinado.
	TRANSPORTE	Indica cuando un documento es trasladado a otro lugar.
	ALMACENAMIENTO	Indica el depósito permanente de un documento dentro de un archivo.
	BASE DE DATOS	Indica toda la información guardada de la empresa, clientes y personal interno.
	AUDITORIA	Indica el fin principal para iniciar una investigación a todos los archivos e información de la empresa.
	DECISIÓN	Indica un punto dentro de flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	LINEAS DE FLUJO	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Guía para la elaboración de diagramas de flujo

Realizado por: Las Investigadoras

1.7. Cuadro de Mando Integral

Según KAPLAN Robert & NORTON David. (2009) El cuadro de mando integral es una estructura que nace del choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico. Fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación usada.

Según BURBANO RUIZ Jorge E.(2005) El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento de gestión que facilita convertir la estrategia de una organización en un amplio grupo de indicadores de desempeño o gestión y permite poner en la acción diaria la estrategia de la organización, empezó a conocerse en Francia en los años cincuenta.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (Pág.2)

El CMI es una estrategia fundamental para cualquier tipo de organización porque impulsa las operaciones y las decisiones de corto, mediano y largo plazo y describe la forma en que una organización ajusta sus propias capacidades de las oportunidades de mercado con el fin de lograr los objetivos globales. (Pág. 384-385)

1.7.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

1.7.1.1. Perspectiva Financiera

Vincula los objetivos de cada unidad de la organización con la estrategia de la empresa, sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

- 1) Incremento de la rentabilidad de la organización.
- 2) Incremento en el volumen de las ventas y de los ingresos operacionales del negocio.

- 3) Conseguir un resultado de rentabilidad alto de acuerdo con el riesgo de la inversión.
- 4) Proponer disminución de la inversión por parte de los accionistas. Con menor inversión se podría obtener mayor rentabilidad. Eficiencia, eficacia y efectividad respecto a la rentabilidad de la organización.

1.7.1.2. Perspectiva del Cliente

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, poder adquisitivo y rentabilidad, con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Toda empresa tiene como finalidad obtener buenas relaciones con sus clientes, enfocándose en todas sus necesidades y ofertando un producto o servicio de calidad ya que su enfoque es concentrarse en dar buenas estrategias necesarias para retener a todos sus clientes antiguos y futuros con el objetivo de dar una buena rentabilidad para la institución y ganarse dentro de la sociedad el buen nombre para la misma.

Así tenemos algunas cualidades que poseen las empresas:

- 1) Desarrollar la posición de mercado.
- 2) Construir una imagen como socio del cliente.
- 3) Incrementar la satisfacción del cliente en los procesos principales.
- 4) Incrementar el grado de popularidad y percepción de los clientes.
- 5) Incrementar la cuota de fidelidad de los clientes.
- 6) Conseguir imagen como líder de innovaciones.
- 7) Crear imagen como interlocutores abiertos.
- 8) Nuevo posicionamiento estratégico que se aleje del segmento de clientes I para llegar a clientes de segmentos II.
- 9) Servir a los clientes de forma proactiva.
- 10) Incrementar la cuota de grandes clientes.

1.7.1.3. Perspectivas de los Procesos Internos

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio posventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

- 1) Incrementar la eficiencia del proceso de comercialización.
- 2) Realizar la orientación hacia los procesos.
- 3) Incrementar la flexibilidad de los procesos.
- 4) Tiempos cortos de desarrollo. Disminución de errores en los procesos.
- 5) Diseñar las ofertas con mayor velocidad.
- 6) Mejorar la cooperación con los proveedores.
- 7) Disminuir los costos indirectos de fabricación y los gastos operacionales.
- 8) Crear una red de alianzas estratégicas.

1.7.1.4. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional, para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Desde esta perspectiva se analiza que objetivos deben fijarse, teniendo en cuenta el potencial del personal, para poder hacer frente a las demandas presentes y futuras.

- 1) Incrementar el conocimiento de otros idiomas y cultura, que permita atender varios mercados extranjeros.
- 2) Incrementar la cuota de especialistas calificados.
- 3) Rejuvenecer la plantilla e integrar con la experiencia de los colaboradores.
- 4) Lograr la conquista del mercado por medio de los productos innovados.
- 5) Asegurar la habilidad de acercamiento al cliente.
- 6) Crear la habilidad de conquista en mercados.

- 7) Asegurar la internacionalización de los empleados.
- 8) Ofrecer una gama innovador de productos (bienes y servicios).
- 9) Garantizar remuneración relacionada con el rendimiento.

1.8. Indicadores

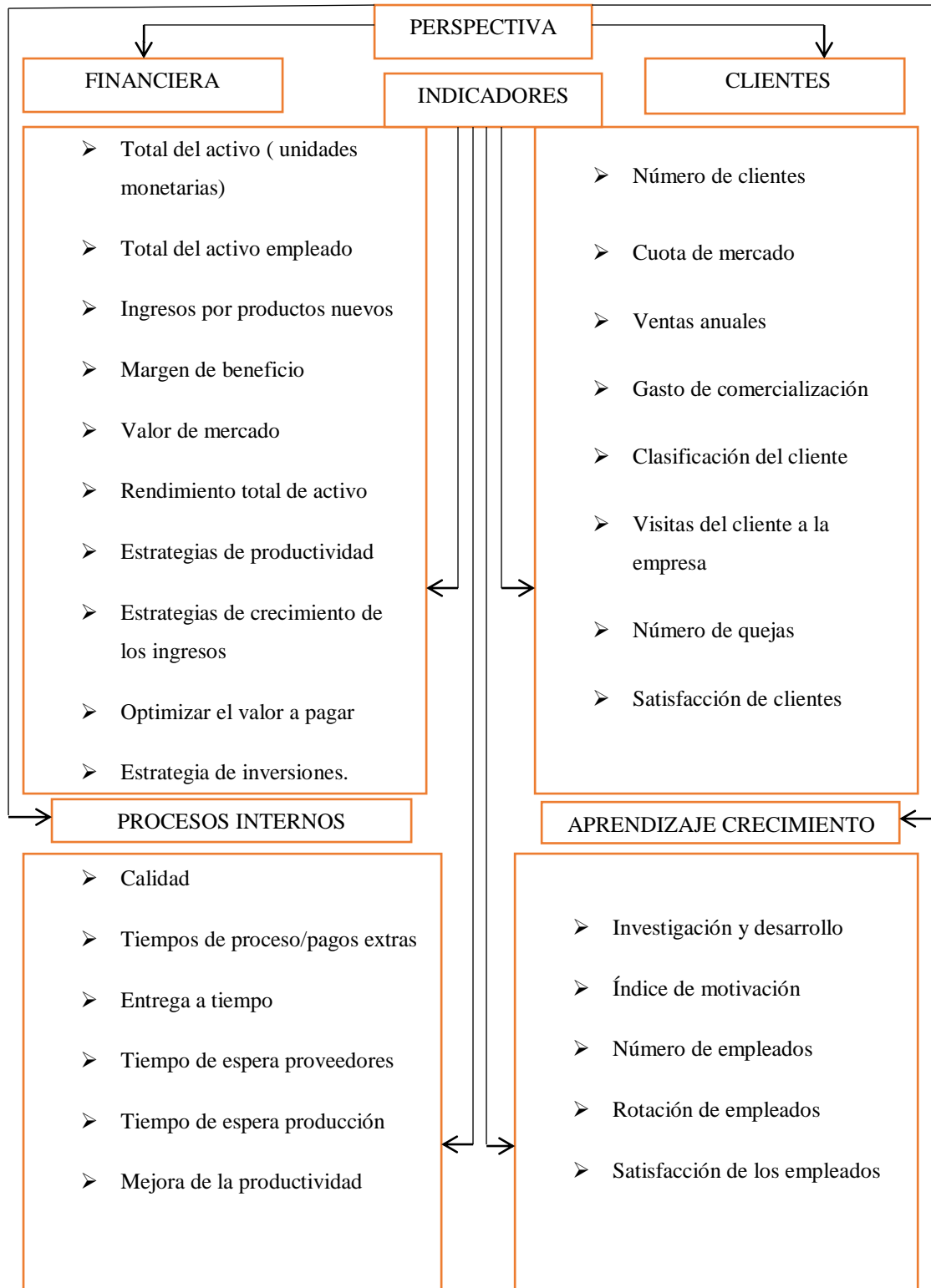
Según FRANCES, Antonio (1998) Los indicadores están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos. Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente, por lo cual se constituye también en indicadores, en general los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación. (Pág. 55)

Según ARJONA TORRES, Miguel (1995) Los Indicadores nos permiten medir la calidad de la ejecución de nuestra estrategia y admiten evaluar el rendimiento de aspectos estratégicos y operativos a cualquier nivel de la organización. (Pág. 103)

Según MARTINEZ & MILLA (2002) La confianza exclusiva de los indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por la obsesión en conseguir la rentabilidad inmediata. El CMI mantenía los indicadores de los resultados financieros los indicadores tardíos, pero los complementaba con la medida de los indicadores anticipados de los futuros resultados financieros. En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un CMI, financieros y no financieros debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. (Pág. 193)

Las investigadoras consideran que los indicadores financieros son herramientas indispensables que sirven para medir y analizar cada uno de los resultados encontrados, y que se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas que a su vez están relacionados con los objetivos de la organización, permitiéndole así medir la calidad de ejecución de la estrategia ya que de ella se deriva la visión de la empresa.

**CUADRO 1.3
INDICADORES**



Fuente: (KAPLAN Robert & NORTON David, 2009)
Realizado por: Las Investigadoras

1.8.1. Factores Críticos De Éxito

Según BURBANO RUIZ, Jorge E. (2005) Los factores operacionales afectan de forma directa la viabilidad económica de la organización. Los clientes exigen los más altos desempeños en: (Pág.382-383)

- Costo
- Calidad
- Innovación
- Tiempo
- Proceso de mejora continua

1.8.1.1. Características de los Factores Críticos de Éxito

Sus principales características son:

- Identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar
- Resultados empresariales
- Satisfacción del personal
- Impacto en la sociedad
- Está probado que son factores determinados claves de éxito para los líderes de la industria.
- Se define en términos de habilidades y recursos.
- Satisfacción del cliente
- Su valor se extrae en combinación con otros factores.

1.8.1.2. Identificación de los Factores Críticos de Éxito

La identificación de los Factores Críticos de éxito (FCE) debe incluir factores externos, como los niveles de satisfacción de los clientes y los vínculos comerciales con los proveedores, así como los factores internos, como un personal

motivado y bien cualificado. En la identificación de los FCE han de colaborar todas las partes interesadas en la actividad, proceso o proyecto a analizar. Este hecho incluye no sólo a todo el personal interno involucrado, sino también a las partes externas, es decir, a los clientes y a los proveedores o subcontratados.

Para identificar cuál es la posición de los FCE dentro de su sector de mercado y de la sociedad se debe plantear los objetivos y metas que espera alcanzar, de este modo podremos lograr que lo planeado se lleve a cabo bajo una buena dirección desarrollando la misión, la visión y los valores de la organización.

Los FCE son las acciones críticas para el éxito de una organización, con ellos pretendemos identificar los resultados que, de no conseguirse, pueden poner en peligro el éxito del negocio, ayudan a distinguir entre lo que es conveniente y lo que es un requisito esencial, con el objetivo de establecer prioridades .

Los FCE nos conducen a una caracterización del negocio que obliga a la organización a realizar un ejercicio de reflexión cuyo resultado ha de permitir dos cosas. Por una parte, definir:

¿Quiénes somos y qué pretendemos?

¿Qué necesidades internas y externas nos influyen y condicionan?

¿Quiénes son nuestros clientes y qué desean?

Los FCE son las acciones críticas para el éxito de una organización. Con ellos pretendemos identificar los resultados que, de no conseguirse, pueden poner en peligro el éxito del negocio.

Ayudan a distinguir entre lo que es conveniente y lo que es un requisito esencial, con el objetivo de establecer prioridades.

1.8.1.3. Mapas Estratégicos

Es sin duda aquel que se encarga de actuar en las estrategias utilizadas para alcanzar los objetivos previstos, valiéndose para ello de los más adecuados medios y de las mejores opciones o alternativas, por medio del el marco estratégico partiremos para elaborar el Cuadro de Mando Integral.

Con el marco estratégico nosotros estamos listos para detectar los posibles problemas que se encuentren en la organización, fijando planes generales de acción para el futuro con el propósito de vivir y pensar en función de hacer cumplirlos objetivos propuestos comparando los resultados obtenidos mediante un análisis de variación para fijar las soluciones adecuadas.

Cabe recalcar también que el marco estratégico es aquel que constituye la misión y la visión de la organización, y para dar cumplimiento a esto es necesario el compromiso de todos los miembros. Si tenemos bien elaboradas las estrategias podemos emprender a la preparación del Cuadro de Mando Integral.

1.8.1.4. Elementos del Mapa Estratégico: Son puntos claves para la formulación de estrategias en las que se determinan acciones para que la empresa sobresalga.

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

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

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

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

1.9. Tablero De Comando

El tablero de comando es un sistema de información cuya característica básica es organizar y presentar los datos a los directivos de una organización para el control de gestión y la toma de decisiones. Representa una exposición dinámica donde constan aquellos indicadores y sensores que significativamente pueden contribuir al diagnóstico integral de la gestión. Es el producto final de un sistema integrado de información para el Control de Gestión.

Es una herramienta de uso en los niveles de conducción o supervisión que permite diagnosticar adecuadamente una situación y de efectuar su monitoreo en forma permanente.

- **Estrategia:** Analizar la gestión en las organizaciones, para precisar los conceptos definidos de lo que es el control de gestión desde el punto de vista de la administración, para alcanzar todas sus metas propuestas, creando políticas, estimulando al personal y determinando todos los recursos.
- **Indicadores:** Mediante índices representativos exponen la situación financiera de la empresa con relación al rendimiento del capital invertido, su solvencia y su el nivel de endeudamiento.
- **Metas:** Implementar la estrategia para la empresa, ya que a medida que esta crece, el volumen y la complejidad de las actividades, obliga a la dirección a dedicar mayor tiempo a dirigir la organización y menos tiempo a las actividades operativas, así se detecta algunas:

- Movilizar al personal en pos de los objetivos de la empresa
 - Capacidad para comunicar la visión
 - Elegir bien el futuro de la organización
 - Definir la estrategia
 - Estructurar correctamente el equipo gerencial.
 - Establecer los sistemas de información y control que le permitan dirigir la organización
 - Tener la habilidad necesaria para evitar ser absorbido por las actividades rutinarias y cotidianas restándole tiempo para pensar sobre la proyección del negocio y cómo anticiparse a la competencia.
-
- **Iniciativas** Traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para proporcionar la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Breve reseña histórica de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, inicia sus actividades el 12 de Julio del 2007, mediante Acuerdo Ministerial N° 00103 e inscrita en la misma fecha en el Registro General de la Cooperativa con el número de orden 7026.

Es una institución financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SPE) además de operar en conjunto con el Banco Central del Ecuador con cuenta corriente N° 55700011 (SPE) convenio de pagos interbancarios a nivel nacional, e internacional mediante un curso ganado con amplios méritos a nivel del cooperativismo nacional.

Desde ese tiempo de trayectoria y gracias al apoyo de quienes creen en la Cooperativa Andina Ltda., en este poco caminar cuanta con más de 5.000 socios en continua progresión, liderando el cooperativismo a nivel local y de esa manera respaldando el desarrollo socio-económico de la sociedad, a través de la prestación ágil y transparentes de productos financieros de fácil acceso, dentro de un marco de eficiencia administrativa-operativa y ética financiera, razón por la cual la institución ha mantenido un creciente ascendente dentro de la participación del mercado a nivel de instituciones financieras.

Son estas y varias razones por lo que la Cooperativa Andina Ltda., se compromete día a día al crecimiento y desarrollo de nuevas y mejores formas de satisfacer necesidades de los socios, aportando ampliamente al progreso de la Provincia y por ende del País, siendo el motor más importante y el que impulsa la confianza depositada en los socios valores inquebrantables de la institución.

2.2. Misión de la empresa.

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con valores que ofrecemos soluciones financieras integrales para mejorar la calidad de vida de la sociedad.”

2.2.1. Visión de la empresa.

“En el año 2016, los asociados de la C.A.C Andina Ltda. la reconocerá por su excelencia en la prestación de servicios., con cobertura a nivel provincial.”

2.2.2. Valores Institucionales

- **Ética:** Velar por el bien común y de la comunidad por sobre el bien particular
- **Honestidad:** Decir la verdad a nuestros socios, clientes y colaboradores
- **Solidaridad:** Velar por el desarrollo de la comunidad y de los grupo de interés
- **Responsabilidad:** Administrar correctamente los recursos económicos de los socios y clientes
- **Compromiso:** Entender la relación de pertinencia entre colaborador-socio e institución
- **Trabajo en equipo:** Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales

2.2.3. Objetivos Cooperativos

- Aprovechar las oportunidades del entorno en función de las fortalezas empresariales.
- Superar las debilidades internas transformándolas en fortalezas, de modo que podamos aprovechar las oportunidades externas.
- Pretender usar las fortalezas de la empresa para evitar las amenazas externas.
- Reducir las debilidades de la organización o en el mejor de los casos transformarlas en fortalezas internas de tal manera que el efecto de las

amenazas del entorno en la empresa sea mínimo.

2.2.4. Servicios que ofrece la institución

La cooperativa de ahorro y crédito Andina Ltda, oferta los servicios financieros y a su vez tiene convenios con otras instituciones para poder dar satisfacción a todos sus socios y clientes.

Andina servicios

- Becas
- Seguros de desgravamen
- Seguro exequial

Líneas de crédito

- Andina grup
- Andina flahs
- Andina 20/20
- Andina back to back
- Credi andina
- Credi cambio
- Mico andina

Convenios

- Banco Central del Ecuador
- Seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT)
- Red de servicios activos Western Union
- Redetrans

Productos que oferta

- Andina plan
- Orden de retiro
- Andina ahorro

- Andina crecer
- Andina coop Depósito a plazo fijo

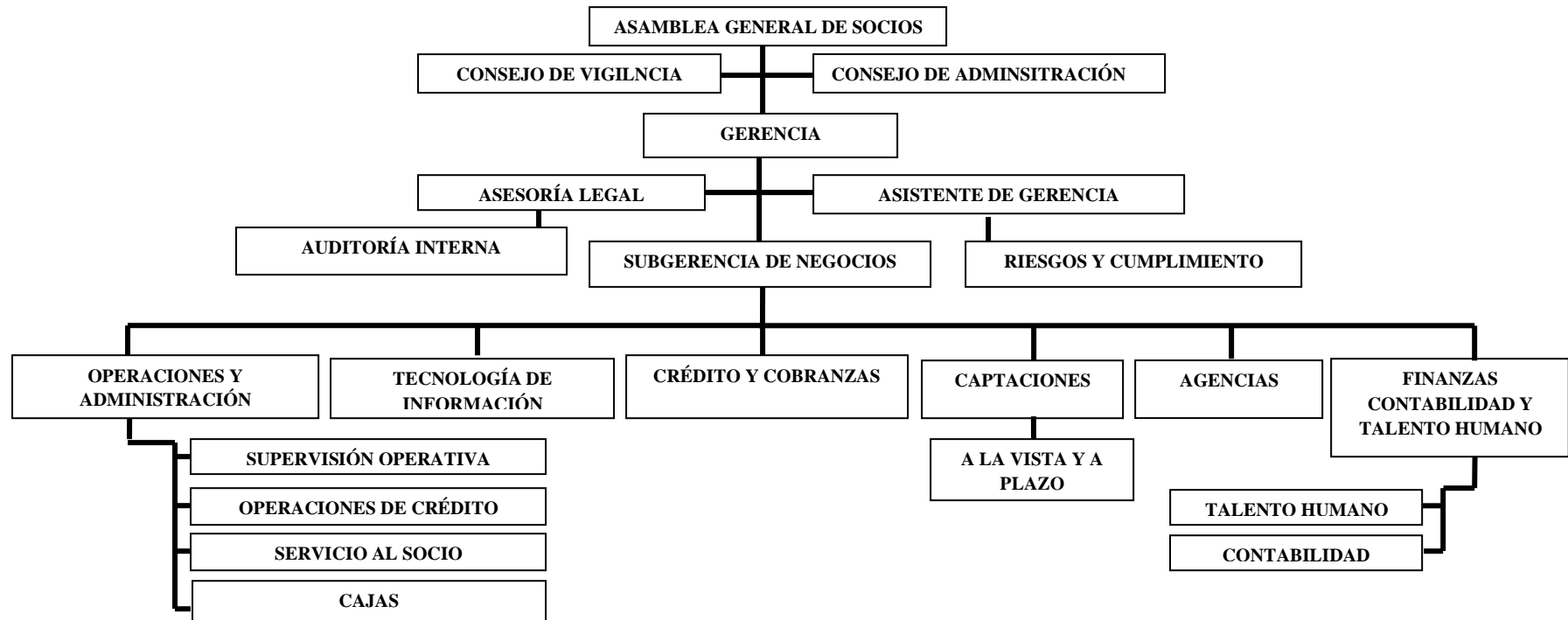
2.3. Estructura Organizacional

Básicamente la estructura organizacional de la cooperativa está definida de la siguiente manera.

- Organigrama estructural de la matriz
- Organigrama estructural de la agencia

2.3.1. Estructura Orgánica Matriz.

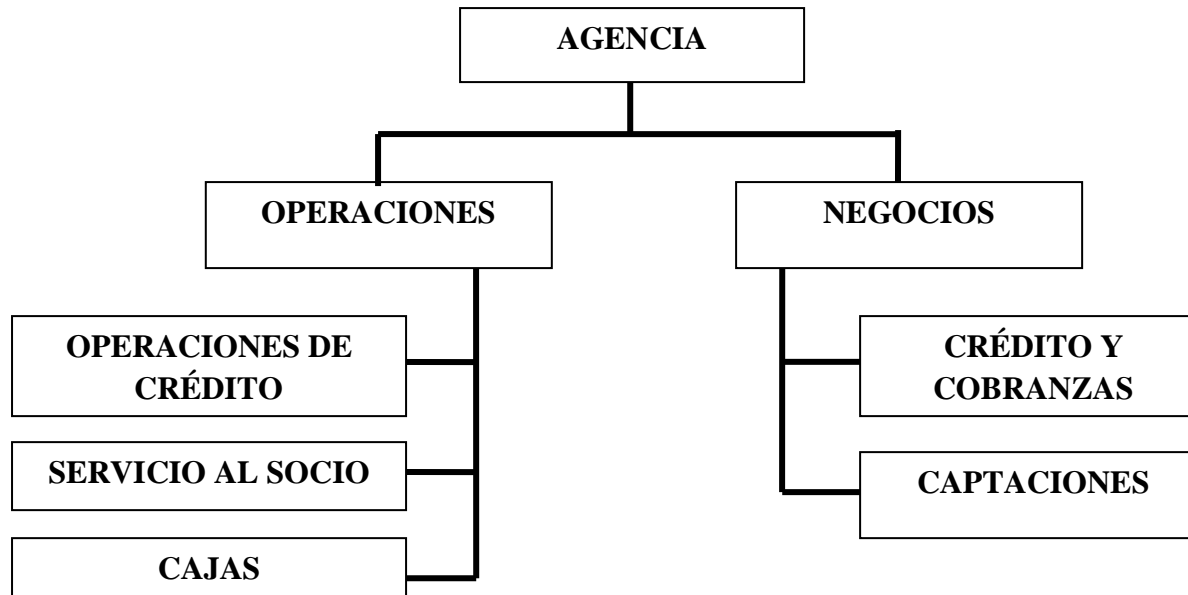
GRÁFICO N° 2.1



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda
 Elaborado por: Las Investigadoras

2.3.2. Estructura Orgánica Agencia.

GRÁFICO N° 2.2



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Elaborado por: Las Investigadoras

2.4. Diseño de la investigación

En el presente trabajo se utilizó la investigación exploratoria que permitió que las investigadoras puedan diseñar el Cuadro de Mando Integral con la información proporcionada por la cooperativa y a través de una entrevista semi estructurada a todos sus directivos para poder determinar la situación de la empresa y el cumplimiento de sus metas y objetivos basándonos en la planeación estratégica de la institución, además se realizó la técnica de la observación directa.

2.4.1. Tipos de investigación

2.4.1.1 Investigación de campo

Es aquella que se basa en la relación directa con la realidad en donde ocurrieron los hechos de la institución y a la vez estudia todos los fenómenos sociales de su entorno natural, es por esta razón que las investigadoras han indagado a fondo esta técnica para poder dar posibles soluciones a todos los socios y trabajadores alcanzando un alto grado de éxito.

2.4.1.2. Investigación bibliográfica documental

Para la construcción de nuestro proyecto de tesis se ha utilizado la investigación bibliográfica que es aquella que se encarga de la recolección de toda la información necesaria en cuanto a material físico y virtual, y así poder sustentar la investigación del tema propuesto. Para poder obtener la información requerida se acudió al departamento de contabilidad y de riesgos y cumplimiento para obtener la información física y para recopilar la información virtual se trabajó directamente con el departamento de sistemas de la cooperativa.

Esta investigación bibliográfica documental se aplicó al departamento de recursos humanos, contabilidad, crédito y cobranza y cajas con el objetivo de saber cómo está estructurada cada área de la cooperativa.

2.5. Técnicas de investigación

2.5.1. Entrevista semi estructurada.

Es aquella que permite realizar preguntas abiertas y con mayor flexibilidad hacia todos los directivos de la institución especialmente al gerente y a la contadora quienes brindaron toda la información suficiente y necesaria para poder saber cómo esta direccionada la cooperativa y así poder respaldar el proyecto de tesis con información confiable.

2.6. Métodos

2.6.1. Método inductivo

Llamado también método científico porque es aquel que alcanza conclusiones generales partiendo de la hipótesis sin olvidar que por medio de éste se llega al razonamiento en el cual puede encontrar los siguientes enunciados:

- Observación de los hechos
- Análisis de lo observado
- Clasificación de los fundamentos anteriormente obtenidos
- Enunciados universales relacionados al proceso de investigación
- Particulares relacionados a un hecho concreto

Las investigadoras utilizaron este método porque es aquel que llevó a obtener conclusiones generales a nivel global de la cooperativa mediante la observación y experimentación de los hechos para su debido registro y la clasificación de la información obtenida, estudiando todos los elementos indagados para llegar a un solo concepto de ley. El método inductivo se lo aplico hacia toda la institución.

2.6.2. Método analítico

Mediante este método se verifica y analiza toda la información obtenida la cual permite diseñar el Cuadro de Mando Integral y al mismo tiempo poder examinar cómo esta direccionada la planificación estratégica de la cooperativa que será aplicada en los siguientes capítulos del proyecto de tesis.

2.6.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio que determinaron las tenistas, es el universo con el que se trabajó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga durante el periodo 2015, la investigación contará con el siguiente personal.

TABLA N° 2.1
UNIDAD DE ESTUDIO

CARGO	CANTIDAD
GERENTE GENERAL	1
OFICIAL RIESGOS Y CUMPLIMIENTOS	1
CONTADOR GENERAL	1
SISTEMAS	1
TALENTO HUMANO	1
ATENCIÓN AL CLIENTE	1
CRÉDITO Y CBRANZAS	1
CAJAS	1
SOCIOS	6550

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

2.6.4 PLAN MUESTRAL

TABLA N° 2.2
POBLACIÓN

COMPOSICIÓN DE POBLACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANDINAFLASH	1110	16,95
MICROANDINA	2800	42,75
ANDINAGRUP	1120	17,10
CREDICAMBIO	520	7,94
ANDINA 20/20	350	5,34
ANDINA BACK TO BACK	650	9,92
TOTAL	6550	100,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

TABLA 2.3
MUESTRA

COMPOSICIÓN DE MUESTRA	PORCENTAJE	ENCUESTAS
ANDINAFLASH	16,95	62
MICROANDINA	42,75	155
ANDINAGRUP	17,10	62
CREDICAMBIO	7,94	29
ANDINA 20/20	5,34	19
ANDINA BACK TO BACK	9,92	36
TOTAL	100	363

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

2.6.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

Población Interna a quienes se aplicó la encuesta:

- Funcionarios 8

Población Externa:

- Socios 6550

MUESTRA

Muestra Externa:

- 363

Muestra Interna:

- 8

2.6.1.1. FÓRMULA DE POBLACIÓN Y MUESTRA

$$n = \frac{N * Z_2^2 * P * Q}{d^2(N-1) + Z_2^2 * P * Q}$$

Dónde:

- N= Total de la población
- $Z_2 = 1.96$ al cuadrado (Si la seguridad es del 95%)
- P= Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- Q= 1-P (En su investigación use un 5%)

Fórmula plan muestral:

$$N \cdot Z_2 \cdot P \cdot Q$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$d_2(N-1) + Z_2 \cdot P \cdot Q$$

$$6550 (1.96)_2 (0.05) (0.5)$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(0.05)_2 (6.549) + (1.96)_2 (0.5) (0.5)$$

$$6.290,62$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$16.3725 + 0.9604$$

$$6.290,62$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$17.3329$$

$$n = 362,92$$

$$n = 363//$$

2.6.6. Entrevista

ENTREVISTA

Entrevista Dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Objetivo: Obtener información del área de Recursos Humanos para poder determinar la situación actual de la institución.

1.- ¿El personal de la cooperativa está en la capacidad de innovar en base a su conocimiento?

Si, en la mayoría de los trabajadores hay innovación pero siempre hay que estar pendientes de ellos para que puedan desarrollar al máximo sus capacidades y su innovación.

TABLA 2.4
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 1

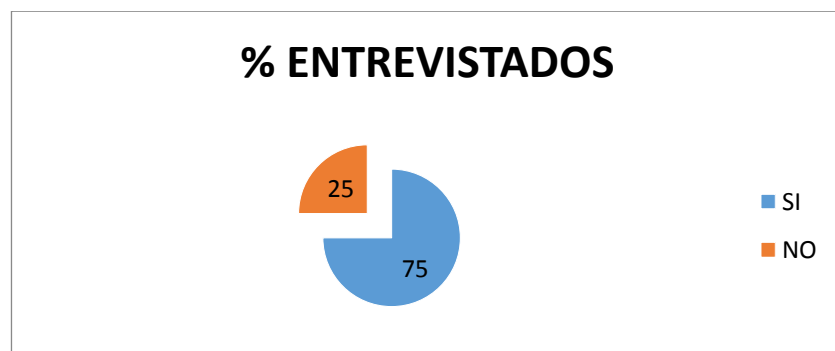
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	6	75
NO	2	25
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

1.- ¿El personal de la cooperativa está en la capacidad de innovar en base a su conocimiento?

GRAFICO 2.3
GRÁFICO DE INTERPRETACIÓN DE % PREGUNTA 1



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de entrevistados el 75% dijeron que el personal de la cooperativa si están en la capacidad de innovar, mientras que el 25% respondieron que no.

2.- ¿Todos los trabajadores cumplen el perfil académico requerido?

Lamentablemente no todos cumplen con el perfil que requiere la institución.

TABLA 2.5
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 2

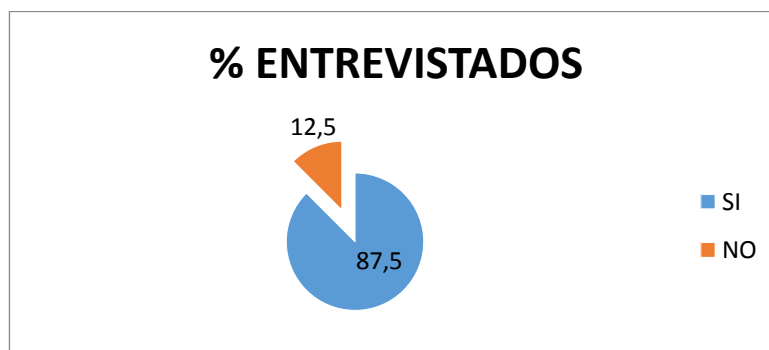
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	7	87,5
NO	1	12,5
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

2.- ¿Todos los trabajadores cumplen el perfil académico requerido?

GRÁFICO 2.4
GRÁFICO DE INTER 'RETACIÓN DE % PREGUNTA 2



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de entrevistados el 87,5 dijeron que la mayoría de trabajadores cumplen con el perfil académico requerido, mientras que el 12,5% respondieron que no.

3.- ¿Existe el trabajo en equipo dentro de la institución?

Claro ese es un lema de la institución el trabajo en equipo para una mejor satisfacción personal y del cliente.

TABLA 2.6
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 3

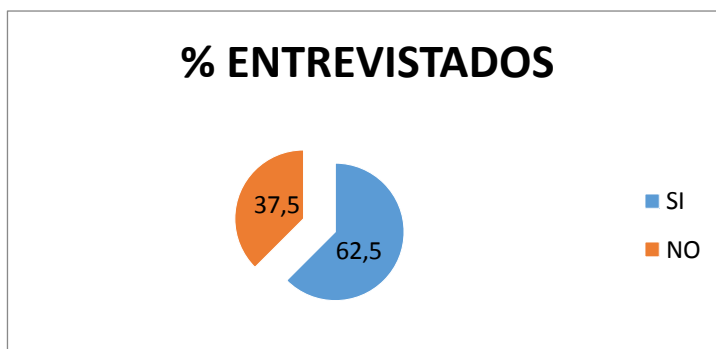
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	5	62,5
NO	3	37,5
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

3.- ¿Existe el trabajo en equipo dentro de la institución?

GRÁFICO 2.5
GRÁFICO DE INTER´RETACIÓN DE % PREGUNTA 3



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de entrevistados el 62,5 dijeron que si existe el trabajo en equipo, mientras que el 37,5% respondieron que no.

4.- ¿Está diseñada la cadena de valor dentro de la cooperativa?

Lamentablemente no contamos con una cadena de valor dentro de la institución.

TABLA 2.7
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 4

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	0	0
NO	8	100
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

4.-¿Está diseñada la cadena de valor dentro de la cooperativa?

GRÁFICO 2.6
GRÁFICO DE INTER´RETACIÓN DE % PREGUNTA 4



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los entrevistados, el 100% dijeron que no existe una cadena de valor dentro de la cooperativa.

5.- ¿Hay una definición de roles y funciones a nivel gerencial?

Si existe desde el consejo de vigilancia hasta el conserje de la cooperativa cumpliendo sus funciones establecidas.

TABLA 2.8
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 5

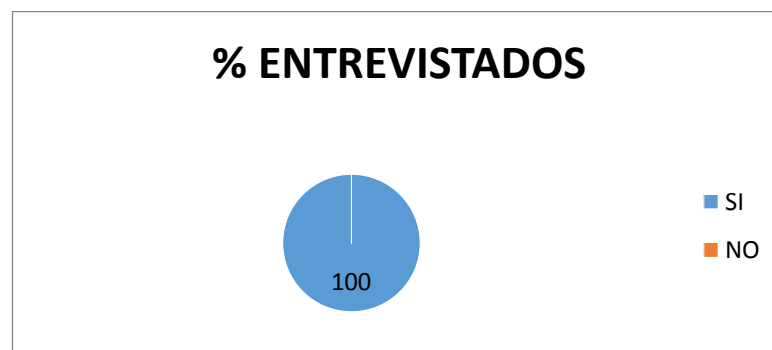
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	8	100
NO		
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

5.- ¿Hay una definición de roles y funciones a nivel gerencial?

GRÁFICO 2.7
GRÁFICO DE INTER´RETACIÓN DE % PREGUNTA 5



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los entrevistados, el 100% dijeron que si hay roles y funciones a nivel gerencial.

6.- ¿Se identifican los procesos críticos que le permitan a la unidad entregar nuevas propuestas para atraer a los clientes?

No siempre se identifican los procesos críticos, a veces hay que indagar más afondo para saber qué es lo que está sucediendo.

TABLA 2.9
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 6

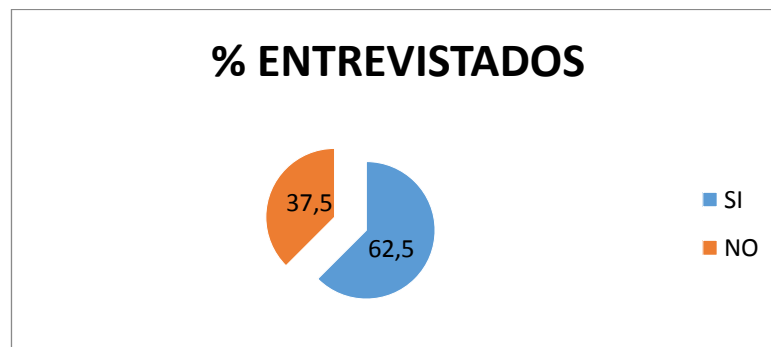
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	5	62,5
NO	3	37,5
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

6.- ¿Se identifican los procesos críticos que le permitan a la unidad entregar nuevas propuestas para atraer a los clientes?

GRÁFICO 2.8
GRÁFICO DE INTERPRETACIÓN DE % PREGUNTA 6



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los entrevistados, el 62,5 dijeron que si se pueden identificar los procesos críticos dentro de la cooperativa, mientras tanto el 37,5 dijeron que no.

7.- ¿Hay fidelidad de los clientes hacia la cooperativa?

Si, ya que la institución trata de satisfacer todas sus necesidades.

TABLA 2.10
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 7

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	8	100
NO		
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

7.- ¿Hay fidelidad de los clientes hacia la cooperativa?

GRÁFICO 2.9
GRÁFICO DE INTERRETACIÓN DE % PREGUNTA 7



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los entrevistados, el 100% dijeron que si hay fidelidad por parte de la cooperativa hacia los socios.

8.- ¿Hay identificación de clientes antiguos y de mayor potencial?

Claro, y es con quien más se trabaja por que se sabe que con ellos se puede obtener el retorno del crédito concedido sin ningún inconveniente.

TABLA 2.11
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 8

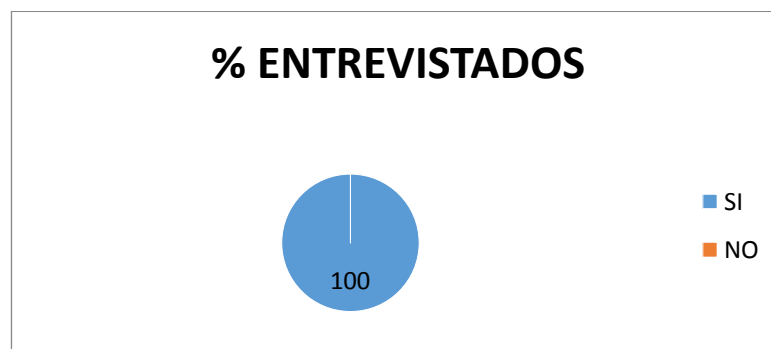
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	8	100
NO		
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

8.- ¿Hay identificación de clientes antiguos y de mayor potencial?

GRÁFICO 2.10
GRÁFICO DE INTERRETACIÓN DE % PREGUNTA 8



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los entrevistados, dijeron que si hay una identificación clara de los clientes antiguos y de mayor potencial.

9.- ¿Existe un estudio de comportamiento crediticio hacia los clientes?

Sí, es lo esencial en cada cliente para saber si está en la capacidad de acceder a un crédito.

TABLA 2.12
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 9

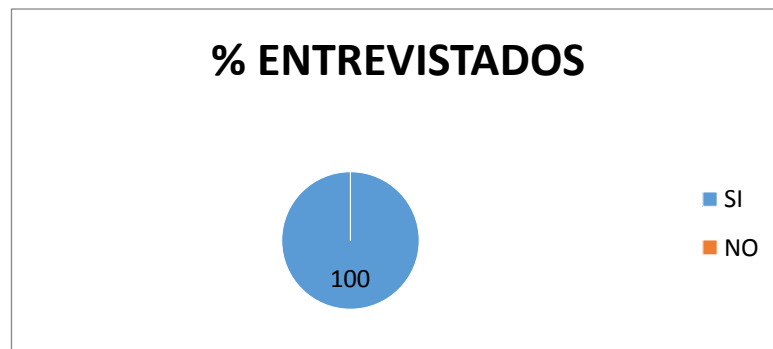
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	4	50
NO	4	50
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

9.- ¿Existe un estudio de comportamiento crediticio hacia los clientes?

GRÁFICO 2.11
GRÁFICO DE INTER´RETACIÓN DE % PREGUNTA 9



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los entrevistados, dijeron que si hay un estudio de comportamiento crediticio.

10.-¿Los clientes están satisfechos con los productos y servicios que brinda la institución?

Si todos los clientes están satisfechos y esta información se sabe a qué ellos son quienes se encargan de dar publicidad de la cooperativa hacia otras personas.

TABLA 2.13
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 10

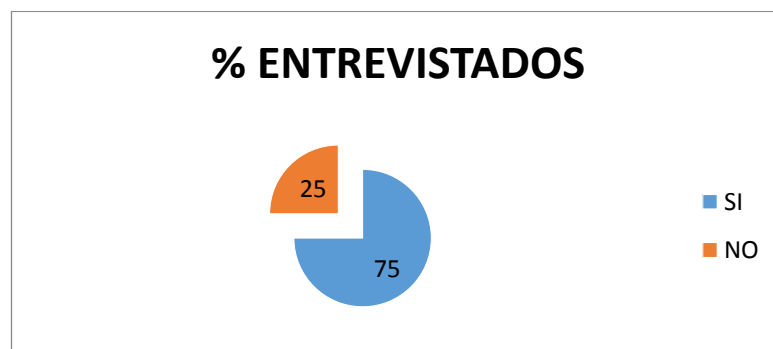
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	6	50
NO	2	50
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

10.-¿Los clientes están satisfechos con los productos y servicios que brinda la institución?

GRÁFICO 2.12
GRÁFICO DE INTER´RETACIÓN DE % PREGUNTA 10



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 75% de entrevistados dijeron que los clientes si están satisfechos con los productos y servicios que brinda la institución, mientras que el 25% dijeron que no.

11.- ¿Hay un buen crecimiento rentable interno?

Si aunque todo depende de cómo va la economía de la institución.

TABLA 2.14
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 11

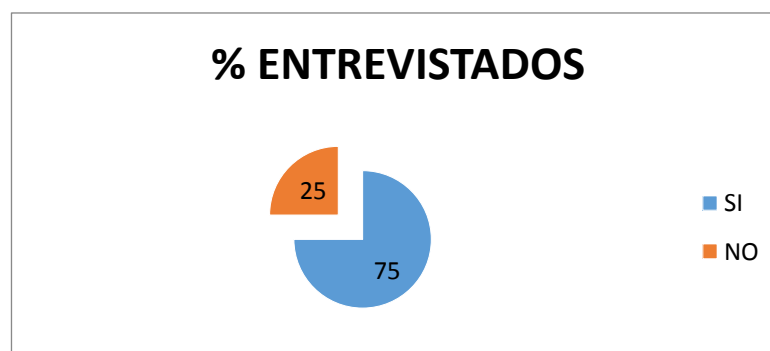
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	6	75
NO	2	25
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

11.- ¿Hay un buen crecimiento rentable interno?

GRÁFICO 2.13
GRÁFICO DE INTER 'RETACIÓN DE % PREGUNTA 11



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 75% de entrevistados dijeron que si hay un buen crecimiento rentable interno, mientras que el 25% dijeron que no.

12.- ¿La asignación de créditos da un considerable crecimiento al capital tangible e intangible de la cooperativa?

Por supuesto ese es el objetivo de toda institución que a través de la intermediación financiera se obtenga un buen crecimiento.

TABLA 2.15
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 12

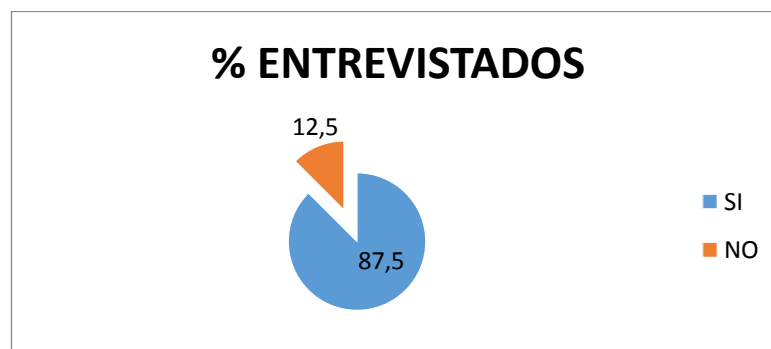
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	7	75
NO	1	25
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

12.- ¿La asignación de créditos da un considerable crecimiento al capital tangible e intangible de la cooperativa?

GRÁFICO 2.14
GRÁFICO DE INTERPRETACIÓN DE % PREGUNTA 12



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 87,5 de entrevistados dijeron que la asignación de créditos si da un considerable crecimiento económico mientras que el 12,5 dijeron que no.

13.- ¿Es de vital importancia que la información financiera sea analizada para saber cómo está en marcha la empresa?

Desde luego ya que con el debido seguimiento se podrá saber cómo fluye la institución y al mismo tiempo identificar algún problema.

TABLA 2.16
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 13

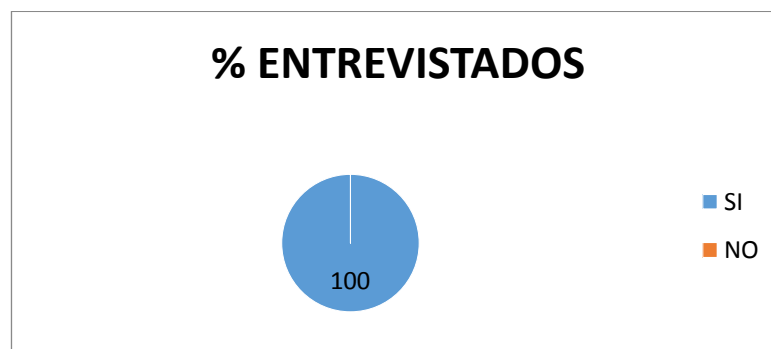
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	8	100
NO		
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

13.- ¿Es de vital importancia que la información financiera sea analizada para saber cómo está en marcha la empresa?

GRÁFICO 2.15
GRÁFICO DE INTERRETACIÓN DE % PREGUNTA 13



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los entrevistados dijeron que si es de vital importancia que la información financiera sea analizada.

14.- ¿Los ingresos económicos que posee la cooperativa como los considera usted?

A mi punto de vista los ingresos económicos son buenos, ya que hay liquidez y rentabilidad para hacer frente alguna situación inesperada dentro de la institución.

TABLA 2.17
TABLA DE TABULACIÓN PREGUNTA 14

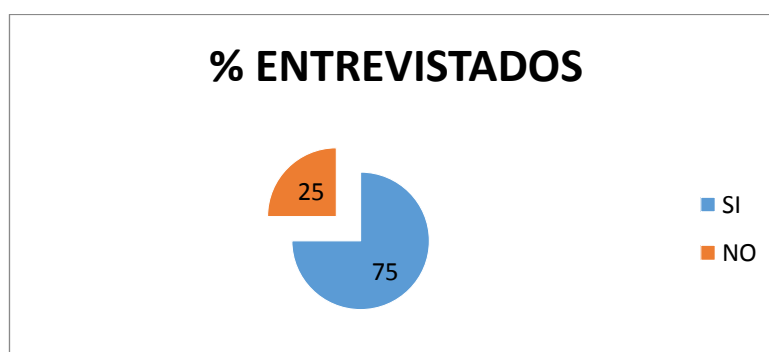
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	6	75
NO	2	25
	8	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

14.- ¿Los ingresos económicos que posee la cooperativa como los considera usted?

GRÁFICO 2.16
GRÁFICO DE INTERPRETACIÓN DE % PREGUNTA 14



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado: Por las Investigadoras.

Análisis e Interpretación:

Del 75% de los entrevistados dijeron que si los ingresos que obtienen la cooperativa si son buenos, mientras tanto que el 25% dijeron que no.

2.6.7. Encuesta

ENCUESTA

Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Objetivo: Obtener información del área de los socios y clientes para poder determinar la situación actual de la institución.

1.- ¿Cuándo usted solicita un crédito financiero, la atención al cliente es buena? ¿Porque?

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados dijeron que si hay una buena atención al cliente, ya que la cooperativa se preocupa por su bienestar, pero si falta un poco mas de agilidad.

2.- ¿Los servicios crediticios que ofrece la cooperativa están al alcance de todos los clientes? ¿Porque?

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados dijeron que si ya que por esta razón la cooperativa tiene un lema de satisfacer a todos sus clientes.

3.-¿Volvería a utilizar los servicios que presta la institución? ¿Porque?

SI NO

Análisis e Interpretación:

Si, por que están de acuerdo a las necesidades que necesita el cliente y a la vez satisface todas sus expectativas.

**4.- ¿La atención que le brinda el área de cajas deja satisfecho al cliente?
¿Porque?**

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados respondieron que no ya que es un poco tardía, porque solo trabaja una persona en ventanillas, además que los sistemas se colapsan.

5.- ¿Cree usted que la cooperativa seda a conocer a través de la publicidad y propaganda?

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados respondieron que si, por que han observado que la cooperativa se ha dado a conocer mediante las propagandas de radio, prensa y televisión.

**6.- ¿Está usted de acuerdo con la tasa de interés que oferta la cooperativa?
¿Porque?**

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados respondieron que si ya que el interés que la cooperativa cobra está basado en las leyes que permite el estado.

7.- ¿El producto o servicio de la institución es confiable y de calidad?

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados respondieron que si ya que la cooperativa piensa en el bienestar de la sociedad por eso brinda confiabilidad hacia el cliente.

8.- ¿Está de acuerdo con el lugar geográfico donde se encuentra la cooperativa?

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados respondieron que si ya que la cooperativa tiene dos infraestructuras una en el centro y otra en el norte y está al alcance de todas las personas.

9.- ¿La atención al cliente que ofrece la cooperativa cumple con todas las expectativas del cliente?

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados respondieron que no ya que hace falta de más paciencia y más personal en esta área para que se pueda atender a todos los clientes.

10.- ¿Si usted pusiera su dinero a plazo fijo cree que la cooperativa estaría bien sustentada para pagar los intereses ofrecidos?

SI NO

Análisis e Interpretación:

Los encuestados respondieron que sí, aparte de que la cooperativa ha cumplido fielmente con los intereses ofrecidos tiene una gran trayectoria y es conocida por la credibilidad que ha ganado a lo largo de estos años.

2.6.8. CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS Y LAS ENCUESTAS

- Al haber culminado con las encuestas y entrevistas se concluyó diciendo que la mayoría de clientes están de satisfechos con los servicios que brinda la institución, tomando en cuenta que no todos en su totalidad.
- Hay fidelidad por parte de los socios hacia la cooperativa.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal interno de la cooperativa se puede deducir que hay falencias en cuanto al talento humano.
- No existe una cadena de valor la cual defina sus lineamientos.
- Solo en algunas veces se identifican los procesos críticos.
- Hay una jerarquización de funciones dentro de la institución.

2.7. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.7.1. Análisis situacional externo

Este análisis se lo realiza con el propósito de saber la situación en la que se encuentra toda la economía a nivel mundial, nacional y provincial, tal es así que con este estudio general se interpreta toda la actividad de un país, analizando así el factor sociocultural, político legal, economía, tecnología, demografía, y el medio ambiente.

En este análisis externo se podrá detectar las oportunidades que rodean a la cooperativa generando un gran impacto positivo para la misma, pero puede ser también que se detecten posibles amenazas que logren poner en riesgo la estabilidad de la institución.

Sin duda el análisis situacional externo es el medio en el que se desenvuelve la empresa.

2.7.2. Análisis del macro ambiente

La macroeconomía es el estudio del desempeño de la economía tanto nacional como global la cual analiza una amplia variedad de áreas, tales como la manera en

que se determinan la inversión total y el consumo, los bancos centrales que manejan el dinero y las tasas de interés, así también las causas de las crisis financieras y la forma de cómo algunos países crecen rápidamente mientras otros permanecen estancados.

Dentro del análisis externo se denota que es aquel que tiene gran potencialidad dentro del mercado financiero mediante el cual se observa una serie de variables que bien pueden afectar o pueden impactar positiva o negativamente al desarrollo de la empresa ya sea en el presente o en el futuro, estas son fuerzas que no pueden ser controladas por los gerentes de la organización.

Este análisis da como resultado las oportunidades que son eventos que se espera que ocurran en el ambiente externo y que podrían beneficiar en forma significativa en el futuro de la empresa, las amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo de modo significativo en el futuro de la institución.

Dentro del ambiente externo se puede resaltar las estadísticas macroeconómicas con la última información disponible para la buena toma de decisiones de la organización.

2.7.2.1. Factor sociocultural

Es aquel que determina el medio donde se vive, empezando desde la familia el país y el preciso momento en el que se encuentra la sociedad para que ésta pueda realizarse humanamente ayudando así al servicio comunitario y manteniendo sus costumbres, gastronomía y lugares turísticos, este fenómeno podría convertirse en un aliado para la cooperativa por que generaría una oportunidad pero al mismo tiempo en una debilidad.

Se destaca en este contexto que una de las tradiciones en la Provincia de Cotopaxi es la típica fiesta de la Mamá Negra que es celebrada una vez al año en donde propios y extranjeros la disfrutan por su origen y sus costumbres, hay que tomar en cuenta que esta provincia también posee atractivos turísticos.

2.7.2.2. Turismo

Se puede definir al turismo como un medio de acciones que lo realizan todas aquellas personas que les gusta viajar de un lado a otro con el objetivo de conocer diferentes partes del mundo.

Algunos de los lugares para el turismo en la Provincia de Cotopaxi son:

- Parque Nacional Cotopaxi
- La Laguna de Quilotoa
- Área de recreación el Boliche
- Danzante de Pujíli

2.7.2.3. Gastronomía

Es la combinación de aspectos culinarios con aspectos culturales y que a través de ellos se identifican las comunidades. Es por esta razón que no se puede llamar a la gastronomía solo “comida” sino más bien un medio sociocultural para poder interactuar con toda la humanidad. Así tenemos:

- Chugchucas
- Queso de hoja
- Allulas
- Helados de Salcedo
- Papas con cuy
- Hornado
- Pinol

2.7.2.4. Agricultura y Ganadería

La ganadería de Cotopaxi es una de las más importantes del país por su gran producción agrícola la cual se debe a los buenos pastos y su eficiencia productiva. Los cultivos agrícolas más importantes son: papas, habas, mote etc, especialmente en las haciendas del páramo sur-oriental, Cusubamba y sector de Salcedo.

La sigue en importancia la producción de yuca, cebollas, aguacate, cebada, naranja, maíz, haba, frejol.

Cotopaxi es una provincia serrana típica, donde tienen importancia las grandes explotaciones, se puede argumentar que dentro del sistema financiero la agricultura y la ganadería son de gran influencia económica porque en el perfil de los clientes se observa que ellos son los que más préstamos solicitan para poder ejercer su negocio y esto genera una buena rentabilidad para el sector financiero.

2.7.2.5. Artesanías

En Cotopaxi se trabaja una numerosa clase artesanal. Las ramas más importantes son: zapatería, costura, carpintería, tejidos, pintura, cerámica, sombreros. El trabajo artesanal se realiza generalmente en familia y la actividad la complementan los miembros en el trabajo agrícola en alguna pequeña tierra. En zonas aledañas a Guaytacama hay artesanos que se dedican a la elaboración de esteras. Los productos artesanales son exhibidos en las distintas ferias de la provincia. Es este un factor importante para la cooperativa por que los artesanos solicitan microcréditos para poder ampliar su pequeño negocio.

2.7.2.6. Factor Político-legal

La economía política-legal en el Ecuador puede representar oportunidades o amenazas. Tal es así que para el caso de las cooperativas están dependiendo de las nuevas leyes, las disposiciones del gobierno y los altos grupos de presión en cuanto a las nuevos reglamentos y estatutos a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

El estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales.

1. **Poder ejecutivo:** Concibe y ejecuta las políticas con la dirección del jefe de estado.

2. **Poder legislativo:** Es aquella que esta ejercida por la Asamblea Nacional y está conformada por 137 asambleístas, están encargados de hacer las leyes y modificarlas.
3. **Poder judicial:** Está constituido por todos los tribunales de la República del Ecuador, encargados de juzgar y analizar las leyes de la constitución.
4. **Poder electoral:** Organiza y controla las elecciones al mismo tiempo que inscribe y fiscaliza a todos los partidos políticos.
5. **Poder de transparencia y control social:** Se encarga del control de la gestión pública la cual está integrada por ocho instituciones:
 - Superintendencia de Bancos del Ecuador
 - Controlaría General del Estado
 - Defensoría del Pueblo
 - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
 - Superintendencia de Control del Poder de Mercado
 - Superintendencia de Información y Comunicación
 - Superintendencia de Compañía Valores y Seguros
 - Consejo de Participación Ciudadana y Control Social

Los factores políticos-legales con relación al sistema financiero están fundamentados actualmente en la nueva constitución de la República del Ecuador 2008, donde claramente dice:

Que las instituciones financieras podrán ejercer bajo una previa autorización del Estado

Se prohíbe las prácticas fraudulentas

Las entidades públicas, privadas y populares solidarias se encargarán de preservar la seguridad, estabilidad transparencia y solidez.

El sector Financiero Popular y Solidario se compondrá por las cooperativas de ahorro y crédito que impulsaran el desarrollo de la economía

El sector financiero público tendrá la finalidad de la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros.

Se mencionan nuevas leyes aprobadas en la Consulta Popular llevada a cabo en el año 2011, las cuales se mencionan a continuación:

- **Reformas tributarias:** Ecuador y el reglamento definen que la renta para el 2015 es de 93.690 dólares, la tarifa al Impuesto de Divisas (ISD) es del 5%, las sociedades están obligadas a pagar 0.2% Patrimonio, 0.2% de costos y gastos deducibles, 0.4% Activos Totales, 0.4% Ingresos Gravados.

“Se aclaran conceptos de operaciones de la cooperativa con sus cooperados y/o con terceros que han generado diferentes interpretaciones sobre la tributación de estas entidades.

Al mismo tiempo, se incorporó de manera expresa a las Cooperativas dentro de las entidades oferentes de instrumentos de incentivo al ahorro para las personas.”

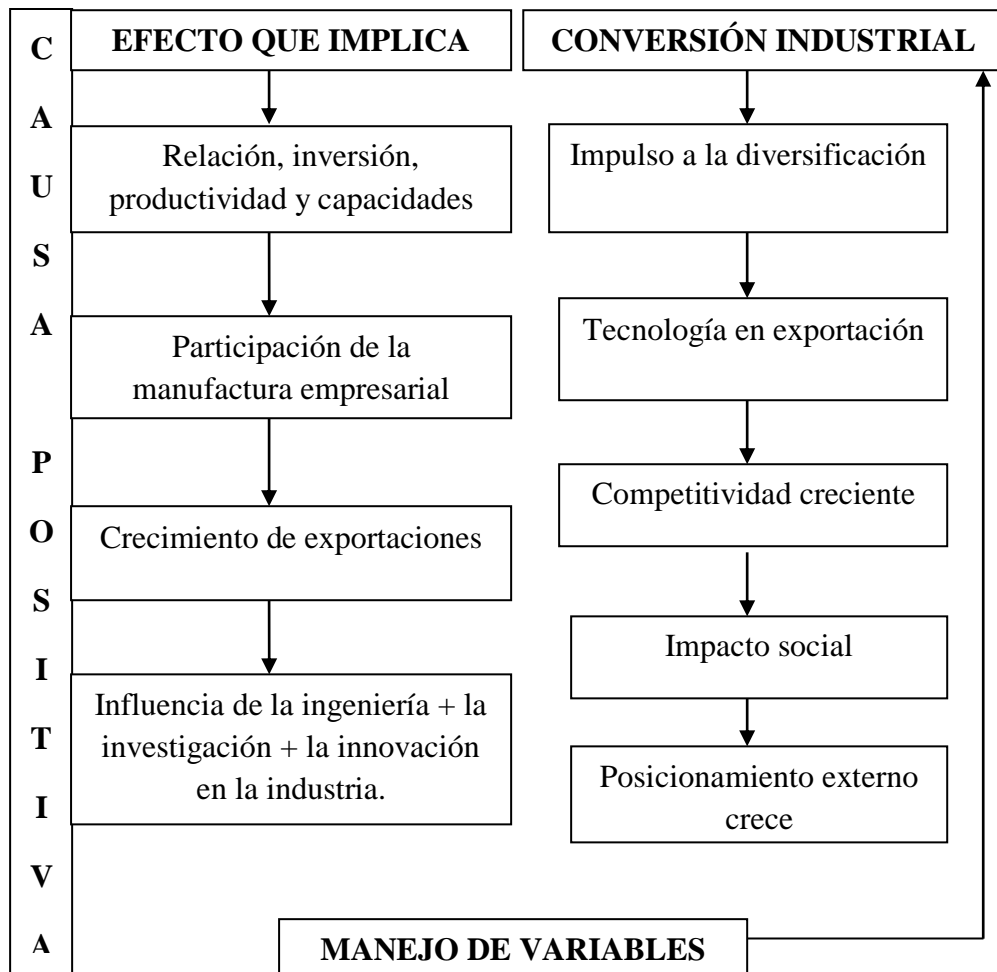
- **Política laboral:** Es el gobierno el que se encarga de diseñar este código, abarcando temas jurídicos, económicos, políticos, ideológicos y culturales, entre ellas tenemos las más destacadas el desahucio recibirá una bonificación del 25% por cada año de servicios prestados, multa a todos los contratistas que no afilien a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- **Código integral penal:** Se puede determinar que este código sirve para determinar las leyes que actualmente están operando en el país y a la vez poder culminar con las impunidades que puedan darse, así hay la libertad de expresión, homicidio, femicidio, aborto con muerte, mala práctica profesional, violencia psicológica contra la mujer o miembros del núcleo familiar fueron los temas más debatidos.
- **Cambio de la matriz productiva:** Es un patrón muy importante en la economía del país prácticamente se refiere a la exportación de productos ecuatorianos así se menciona el petróleo, el banano, el cacao, el camarón, las rosas y entre otros productos primarios.

Pero Ecuador no piensa quedarse detenido su objetivo es llegar a exportar más productos de calidad tales como la minería, productos industriales,

productos farmacéuticos, plantas medicinales entre los más destacados de la nación y así generar una solidez muy fluida tanto para el bienestar de la nación como para los empresarios y la sociedad que día a día buscan salir adelante.

Así se demuestra gráficamente las condiciones de crecimiento del Ecuador frente a la exportación de todos sus productos.

GRAFICO N° 2.17
CONDICIONANTES DE CRECIMIENTO



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
Elaborado por: Las investigadoras

- **Ley Orgánica de Comunicaciones:** Promueve el desarrollo y fortalecimiento del sector de las telecomunicaciones y se relaciona directamente con todos los medios de comunicación públicos y privados. Se encarga de la estricta prohibición de la publicidad no adecuada como violencia, consumo de estupefacientes, sexismo, violencia entre otros. Pero también ayuda a la buena comunicación universal en cuanto a educación, sociedad, política y cultura siendo esta información dirigida por un profesional titulado y haciéndose este responsable de todo lo que infunda de una manera libre en todos los medios de comunicación, ya sea de prensa, radio o televisión.
- **Ley de Economía Popular y Solidaria:** Es la que se encarga de la economía del sector popular y financiero del país, por ende controla a todas las cooperativas ya que a través de ella se puede desarrollar ingresos para los países desarrollados y para todas aquellas personas que conforman la supremacía financiera.
Esta economía genera riqueza pero al mismo tiempo también impone sanciones cuando no se lleva a cabo todos sus estatutos, el objetivo de esta ley es fomentar día a día el Buen Vivir (Sumak Kausay) de toda la sociedad.

2.7.2.7. Factor Económico

Designa el proceso por el cuál las economías acumulan mayores cantidades de capital físico desplazando así las fronteras del conocimiento tecnológico y adquiriendo una productividad más sólida a largo plazo conforme transcurren generaciones de los niveles de vida. Son medidos por el producto per cápita o el consumo de la familia, están determinados fundamentalmente por la oferta agregada y el nivel de productividad de un país.

Un crecimiento económico rápido y continuo permite que los países industrializados den mejores niveles de vida a sus ciudadanos como: alimentación vivienda, atención médica, control de la contaminación ambiental, educación universal para todos, mejor equipamiento para los militares, y jubilaciones para

quienes ya no laboran, puesto que el crecimiento económico es tan importante para los niveles de vida, es un objetivo central la política.

Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador para el año 2015 el crecimiento económico del país decayó al 0.4% debido a la caída del Producto Interno Bruto (PIB), esto se debe a la gran crisis mundial y a la desaceleración de la caída de los precios en cuanto a la materia prima. Este factor hace que la economía se mueva lentamente dentro del territorio ecuatoriano y al mismo tiempo genere una inestabilidad para toda la nación, para esto se explicará cuáles son los factores que afectan la economía del país.

2.7.2.8. La inflación anual

La inflación es un problema debido a varias razones, pero la principal es que una vez que se establece su tasa es imprescindible no someterse a ella. Esto genera un crecimiento continuo de los productos, bienes y servicios. La inflación imprevisible ocasiona problemas sociales y personales graves porque:

- Redistribuye el ingreso y la riqueza: La inflación provoca que la economía se comporte como un casino donde algunos ganan y otros pierden, nadie puede predecir donde se quedarán las ganancias y las pérdidas.
- Desvío los recursos alejándolos de la producción: Durante un periodo de inflación rápida e imprescindible, los recursos son desviados de actividades productivas con objeto de pronosticar la inflación.

GRÁFICO N° 2.18
INFLACIÓN PROMEDIO ANUAL

AÑOS	%
2013	2.70
2014	3.67
2015	3.38

Fuente: Banco del Ecuador Central
Elaborado por: Las investigadoras

En la tabla elaborada se puede observar de manera clara que la inflación para el último periodo ha sido más baja con relación al año anterior, esto da a entender que la economía de la nación va mejorando cada vez más y se espera seguir así en los próximos años.

2.7.2.9. Producto Interno Bruto (PIB) Pér capita

Es la medida más clara de la producción total de una economía. El (PIB) es la medida del valor de mercado de todos los bienes y servicios finales tales como: la cerveza, automóviles, conciertos entre otros producidos en un país durante un año.

El (PIB) representa el máximo nivel sostenible del producto que una economía puede obtener. Cuando una economía trabaja a toda su capacidad, hay altos niveles de utilización de la fuerza laboral y del capital.

Finalizando el (PIB) per cápita es aquel que mide la desarrollo de un país así como el número de habitantes de dicha nación.

GRÁFICO N° 2.19
PIB PÉRCAPITA

AÑOS	DÓLARES
2013	4.509
2014	4.720
2015	6.307

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

De acuerdo a la tabla diseñada se observa un mayor registro de elevación en comparación a los años anteriores, lo cual demuestra un excedente en el valor monetario para la nación y esto se ha podido lograr gracias al crecimiento económico de todos sus bienes y servicios

2.7.3 Tasas de interés

Es la ganancia que se obtiene a través de la otorgación de un crédito, por los depósitos a plazo fijo que realiza la sociedad persiguiendo un fin común que es generar una buena rentabilidad, así se obtiene lo que es la tasa de interés activa y la tasa de interés pasiva.

- La tasa de interés activa es aquella que genera intereses para la cooperativa a través de los préstamos otorgados a los socios.
- La tasa de interés pasiva es aquella en donde la institución paga dinero a sus socios por el dinero depositados a plazo fijo.

TABLA N° 2.18
EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

AÑO	SEGMENTO	% ANUAL
	2013	Vivienda
Productivo Corporativo		9.33
Productivo Empresarial		10.21
Productivo PYMES		11.83
Microcrédito		22.50

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

TABLA N° 2.19
EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

AÑO	SEGMENTO	% ANUAL
2014	Vivienda	10.64
	Productivo Corporativo	8.19
	Productivo Empresarial	9.53
	Productivo PYMES	11.80
	Microcrédito	25.25

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las Investigadoras

TABLA N° 2.20
EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

AÑO	SEGMENTO	% ANUAL
2015	Vivienda	10.38
	Productivo Corporativo	9.32
	Productivo Empresarial	9.53
	Productivo PYMES	11.83
	Microcrédito	23.11

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las Investigadoras

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) controla a todas las instituciones financieras permitiéndoles que realicen el proceso la intermediación financiera a través de la otorgación de créditos hacia la sociedad, así como la captación de dinero de los clientes por pólizas de inversión y así de esta manera mantener el buen equilibrio económico del país manejando adecuadamente las tasas de interés establecidas por el Banco Central del Ecuador.

2.7.3.1. Factor tecnológico

La tecnología cada día ha ido avanzando en cuanto a diseños, producción y distribución, este factor crea nuevas oportunidades dentro del mercado competitivo. A través de la tecnología se analiza diferentes puntos de vista como: el futuro de la empresa, las oportunidades y amenazas que se puede obtener para la cooperativa y cuáles son las mejores estrategias para aprovechar las oportunidades y rechazar las amenazas.

La tecnología es una fuerza económica mundial y vigorosa que se ajustado a las modas corrientes de las empresas hoy en día, esto ha servido de gran ayuda para la institución ya que ha generado un gran crecimiento, funcionamiento y progreso para el mejoramiento de todos su productos y servicios, posición en el mercado, rentabilidad y en la innovación en la banca electrónica.

Los grandes empresarios han utilizado la tecnología para el mejor aprovechamiento de los recursos de comunicación a través del internet promocionando así todos sus productos y servicios brindando más apoyo y más impulso a la sociedad.

La tecnología es el conjunto de conocimiento habilidades y destrezas que son utilizadas por la cooperativa para alcanzar una ventaja competitiva frente a otras empresas que ofrecen los mismos productos y servicios con el objetivo de satisfacer todas las exigencias y necesidades de todos los socios y clientes y así convertirse en una de las pioneras en la provincia.

La institución ha venido vinculándose con la tecnología en donde se encuentra involucrada y al mismo tiempo beneficiada, este factor se utiliza en la cooperativa

para poder mecanizar datos de todos los socios y clientes tanto internos como externos en el sistema de información financiero.

La tecnología para la cooperativa ha servido para mejorar la calidad de servicios ya que gracias a ella se ha incrementado programas contables actualizados para el mejor manejo y funcionamiento de los departamentos laborales, y poder dar una mejor atención al cliente, generando así una buena rentabilidad al capital social.

2.7.3.2. Factor demográfico

Es el análisis que se realiza en toda la nación para poder saber cómo está distribuida la población es decir se estudian los siguientes aspectos:

- Culturales
- Sociales
- Geográficas
- Políticos

Hace casi más de un siglo todo el pueblo ecuatoriano tenía una mayor densidad de habitantes en la Sierra de los Andes, pero debido al aumento de la población y a que cada individuo ha decidido su lugar de destino los moradores de toda la nación se han dividido también en la Región Costa, lo que da como resultado una división equitativa. El factor demográfico sirve de gran ayuda para la cooperativa ya que a través de él se puede definir el tipo de clientes que se tiene, cuántos andan en busca de trabajo, quienes necesitan acceder a un crédito, se estudia también las características de cada uno de ellos incluyendo su edad, estabilidad económica, su forma de vivir, sus miembros familiares e incluso su economía convirtiéndose así en uno de los factores más importantes, esto le podría generar a la institución una oportunidad o una amenaza.

- Oportunidad: Debido a que toda la sociedad anda en busca de nuevas alternativas para mejorar su calidad de vida la cooperativa aprovecha para otorgar créditos inmediatos y así de esta manera se genera una oportunidad para crecer.

- Debilidad: Las empresas casi siempre están en busca de personal nuevo, ya sea por contratos eventuales o por deficiencia de los trabajadores, pero lo que la institución desconoce si es que el nuevo personal será de ayuda o solo se convertirá en una carga más.

CUADRO 2
MORTALIDAD ANUAL DE LA NACIÓN

AÑO	% ANUAL
2015	5.04%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

CUADRO N° 2.1
NATALIDAD ANUAL DE LA NACIÓN

AÑO	% ANUAL
2015	18.87%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

CUADRO N° 2.2
TASA DE CRECIMIENTO

AÑO	% ANUAL
2015	1.37%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

CUADRO N° 2.3
DENSIDAD DE LA POBLACIÓN

AÑO	% ANUAL
2015	55.21%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

CUADRO N° 2.4
POBLACIÓN

AÑO	TOTAL
2015	15.654,410

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

CUADRO N° 2.5
MIGRACIÓN

AÑO	% ANUAL
2015	20%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las investigadoras

La tasa de mortalidad en el Ecuador es aquella que indica cuantas personas fallecen de la población, la natalidad se refiere al número de nacimientos de la población, la tasa de crecimiento va en aumento o disminución de la sociedad, la densidad de la población es el número de habitantes de cada territorio, la migración es el conjunto de habitantes que se separan de la nación.

2.7.3.3. Población económicamente activa (PEA)

Prácticamente se refiere a la cantidad de población que tiene cada nación, entre este número se encuentra aquellas personas que tienen trabajo, buscan trabajo y los que están desempleados, el (PEA) es el principal factor de la mano de obra dentro de la sociedad y a través de este se puede analizar cuáles son las personas que tiene la edad suficiente para poder trabajar. No se considera como (PEA) a todas aquellas personas jubiladas, pensionistas, estudiantes, menores de edad.

GRÁFICO N° 2.20
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

AÑOS	% ANUAL
2013	54.9%
2014	46.7%
2015	52.1%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos
Elaborado por: Las investigadoras

En la gráfica demostrada se analiza que el (PEA) tuvo un crecimiento favorable de empleo adecuado en el año 2013, pero no se puede decir lo mismo en relación a los siguientes años, lo que demuestra que la población está teniendo un déficit en el campo laboral y por ende hay muchos ecuatorianos desempleados.

Gracias al (PEA) se puede diagnosticar el empleo adecuado, el empleo inadecuado y el desempleo existente.

2.7.3.4. Factor ambiental

Este elemento está constituido básicamente por la lluvia, la temperatura, la humedad ambiental, la radiación solar y el viento, se analiza ¿cómo este factor puede afectar a las empresas?

La respuesta es muy sencilla ya para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito estas dependen mucho de los elementos nombrados anteriormente por que básicamente los clientes que tienen dichas instituciones si son agricultores dependen de las variaciones del clima para poder producir, si se habla del caso de los que son dueños de microempresas ellos dependen de la electricidad para poder elaborar su producto y por ende ellos se convierten en un ingreso más para la cooperativa por que necesitan de préstamos para poder comprar maquinaria nueva a base de luz, es por esta razón que ellos necesitan del agua.

Así que se llega a la conclusión de que si los cambios climáticos afectan a todos los posibles clientes también afecta a la rentabilidad de la cooperativa, y es por esta razón que algunas empresas se han unido para apoyar a un mejor ambiente sano optimizando todos los recursos a base del reciclaje, plantando arboles y evitando la contaminación ambiental.

2.8. Análisis del micro ambiente

Se partirá definiendo primeramente que es microeconomía:

CASE, Karl y FAR, Ray 2008, mencionan que “La microeconomía se ocupa del funcionamiento de las cooperativas individuales y del comportamiento de las unidades de toma de decisiones económicas: las empresas y los hogares. Las decisiones de las empresas sobre que producir y cuanto cobrar, y las decisiones de los hogares sobre qué y cuanto comprar explican que por qué la economía produce lo que produce.” Pag 8

La microeconomía observa, examina y estudia la unidad individual tales como: el hogar, la empresa, la industria.

Para entender mejor lo que es la microeconomía se pondrá un ejemplo: la microeconomía indaga cuantas personas serán contratadas o despedidas en una empresa mientras que la macroeconomía estudia el empleo y el desempleo a nivel mundial.

2.8.1. Factor Clientes

Cuando los clientes exigen mayor fabricación de nuevos productos y servicios también piden una considerable reducción de precios, pero si la organización acepta estas exigencias tendrá una baja notable en sus utilidades, pero para evitar esto la empresa debe brindar el producto o servicio a mejor calidad, superando las expectativas de los clientes y sin perder su margen de ganancias.

Dentro de los mercados del cliente existen algunas variables las cuáles se mencionaran a continuación:

- Mercado de consumo
- Mercado industrial
- Mercado de revendedores
- Mercados gubernamentales
- Mercados internacionales
- Mercados financieros

Se debe establecer relaciones beneficiosas tanto para los clientes como para la organización sin tener ningún tipo de conflictos sino más bien convirtiéndose en el mejor amigo del cliente.

Todo esto con el propósito de dar una buena satisfacción al consumidor y por ende generar una buena rentabilidad para la institución, logrando mantener satisfechos a todos los clientes y generando así una buena utilidad y a su vez adquiriendo día a día nuevos clientes fieles y potenciales.

A continuación se detalla que tipos de clientes maneja la cooperativa.

CUADRO N° 2.6
PERFIL DE LOS CLIENTES

AGRICULTORES
GANADEROS
COMERCIANTES
PERSONAS NATURALES
PERSONAS JURIDICAS
MICROEMPRESARIOS
ESTUDIANTES

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las investigadoras

El propósito de toda organización es brindar satisfacción al cliente más que a sus competidores, por tanto para que una empresa se nombre como competidora deberá superar al resto que empresas que están a su alrededor mediante el posicionamiento dentro del mercado.

2.8.2. Factor proveedores

Los proveedores son todas aquellas personas o empresas que ofrecen todos los recursos necesarios para la cooperativa y que está a su vez pueda mejorar su calidad de vida dentro del mercado financiero, pero la organización también puede establecer las alianzas estratégicas con sus proveedores tales como:

- Ofrecer la fidelidad de la cooperativa a cambio de que los proveedores brinden productos de calidad.
- Comprometerse a otorgar un porcentaje de pagos anticipados
- Adquirir sus productos por un largo periodo de tiempo

Los proveedores radican en el hecho de aumentar los precios de sus productos o servicios y no está mal, pero si se toma en cuenta que la calidad puede reducir o

variar, esto influiría directamente con la dignidad y los valores corporativos de la organización.

A continuación se nombra algunos proveedores con los que cuenta la cooperativa.

CUADRO N° 2.7
PROVEEDORES FIJOS

NOMBRES	PRODUCTO
WESTERN UNION	Pago de servicios públicos y privados
TV COLOR	Publicidad
ELEPCO	Servicios de Energía Eléctrica
CNT	Servicio de Telecomunicaciones
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	Sistema de pagos interbancarios
REDETRANS	Pago de servicios y obligaciones

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras.

2.8.3. Factor competencia

En si la competencia es aquella que se da entre dos o más personas que están día a día luchando por ganarse el primer lugar dentro del mercado competidor.

Las amenazas que se pueden identificar son la alta influencia que poseen los proveedores en la negociación de sus productos y nuevos servicios, pero esto podemos contrarrestar conquistando la mente del consumidor. La cooperativa puede aprovechar todas las oportunidades que se le presente y que le permitan ingresar al mercado financiero competitivo con las mismas estrategias que hace la competencia pero con la diferencia que debe ofrecer productos de mejor calidad a menos precio sin bajar su margen de utilidad. **A menos insumos mejor calidad, mayor rentabilidad y satisfacción del cliente.**

Al hablar de estas fuerzas se puede destacar que se desea alcanzar un puesto privilegiado entre las cooperativas rivales, además esta fuerza se centra en que la organización debe estar al tanto de cómo está la rivalidad de sus competidores y situarse en forma equilibrada junto con ellas, todo depende de cómo este la competencia dentro del mercado y esto se debe a los clientes, ya que ellos son quienes deciden si el producto o servicio se está innovando día con día y si este

cumple con todas las expectativas que los clientes esperan. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad que puede tener la cooperativa, es decir que hay que ingresar al mercado ofreciendo nuevos productos competitivos, con las empresas que ya están posicionadas, tomando como ventaja las debilidades de la competencia. El sistema financiero está compuesto principalmente por los siguientes competidores:

CUADRO N° 2.8

COMPETIDORES

INSTITUCIONES FINANCIERAS	INVERSIONES 2015	% PARTICIPACIÓN	% CRECIMIENTO
BANCOS PRIVADOS	4.543	13.8	10.79
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	3.880,5	83.32	3.93
MUTUALISTAS	5.276	1.9	2
SOCIEDADES FINANCIERAS	963.872,170	63.21	6.08
BANCA PUBLICA	2.505	3.8	4.05
TOTAL SISTEMA FINANCIERO	980.077	152.23	26.85

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Las Investigadoras.

2.9. Análisis interno de la cooperativa

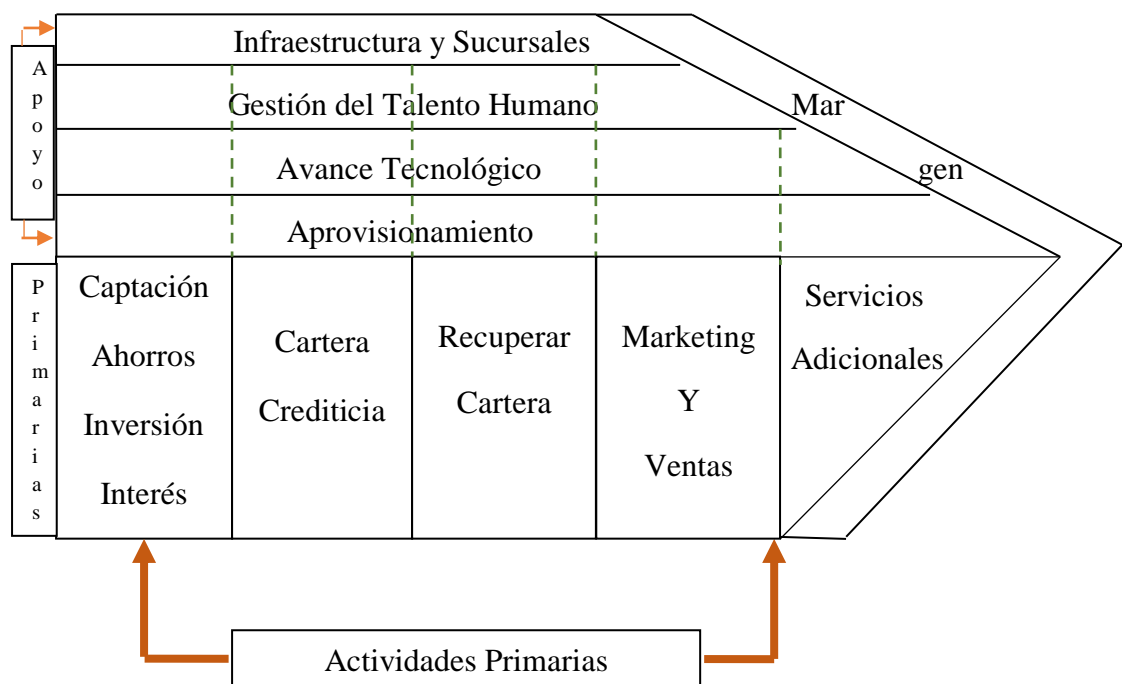
En este punto las investigadoras analizarán todos los aspectos internos de la cooperativa, sacando a flote así todas sus fortalezas y debilidades para darle un rumbo diferente a la cooperativa, esto se dará gracias a toda la información que se obtenga por parte de todos sus miembros. Básicamente este análisis se va a enfocar en la situación interna de la institución en donde se podrá obtener las oportunidades y amenazas analizando cada área de la empresa, esta información se podrá obtener a través del gerente y de todos sus trabajadores de los respectivos departamentos. Al hablar del ambiente de la cooperativa se analiza que tan favorable es el clima laboral para poder obtener las fortalezas disminuyendo el efecto de las posibles amenazas, además encontrar las debilidades que afectan a la entidad y tratar de saturarlas aprovechando las oportunidades que se encuentran.

Cabe recalcar también que la cooperativa cuenta con el plan estratégico, el que será de gran ayuda para la investigación del trabajo de tesis.

2.9.1. Cadena de valor

Es la herramienta más usada por todas las instituciones financieras con el propósito de interpretar todas las actividades de la cooperativa y así obtener de esta manera una ventaja competitiva, frente a todos los socios y clientes. La cadena de valor contiene las actividades de apoyo misma que servirá para saber cuál es la infraestructura interna de la cooperativa, el talento humano, la tecnología y el aprovisionamiento. Mientras tanto que las actividades primarias servirán para saber cómo esta orientados los ahorros, las captaciones, los depósitos a plazo fijo, los intereses, la cartera crediticia, el marketing que tiene la cooperativa para darse a conocer y los servicios que presta la institución.

GRÁFICO N° 2.21
CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO ANDNA LTDA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

2.9.2. Análisis de la Cadena de Valor

2.9.3. Actividades Primarias

➤ Captación de ahorros, inversiones e intereses

Dentro de la cooperativa este es el pilar más fundamental ya que mediante la captación se obtiene una mayor utilidad y esto se da gracias a los ahorros que realizan sus clientes, a la inversión de grandes empresas como los depósitos plazo fijo y los intereses generados por los préstamos otorgados con el único propósito de crecer cada día más obteniendo una rentabilidad económica solvente.

CUADRO N° 2.9
APERTURA DE CUENTA PERSONA NATURAL

REQUISITOS
\$30,00
Cédula de Identidad
Certificado de Votación
Planilla de un Servicio Básico

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las investigadores

CUADRO N° 2.10
APERTURA DE CUENTA PERSONA JURÍDICA

REQUISITOS
\$30,00
Cédula de identidad del representante laegal
Certificado de Votación
Planilla de un Servicio Básico
Nombramiento del representante legal

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las investigadores

CUADRO 2.11
APERTURA DE CUENTA NIÑOS Y ADOLESCENTES

REQUISITOS
\$30,00
Cédula de identidad del representante laegal
Certificado de Votación
Planilla de un Servicio Básico
Partida de nacimiento o cédula

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

➤ **Póliza e inversiones**

En este proceso la cooperativa se encarga de realizar la apertura de la cuenta a todas las personas que deseen depositar su dinero a plazo fijo, esta cuenta será abierta a nombre de la institución o persona que realice el depósito, la cooperativa se encarga de pagar un interés desde el 8% hasta el 12% dependiendo del monto que se haya captado.

CUADRO N° 2.12
DEPÓSITOS A PLAZO FIJO

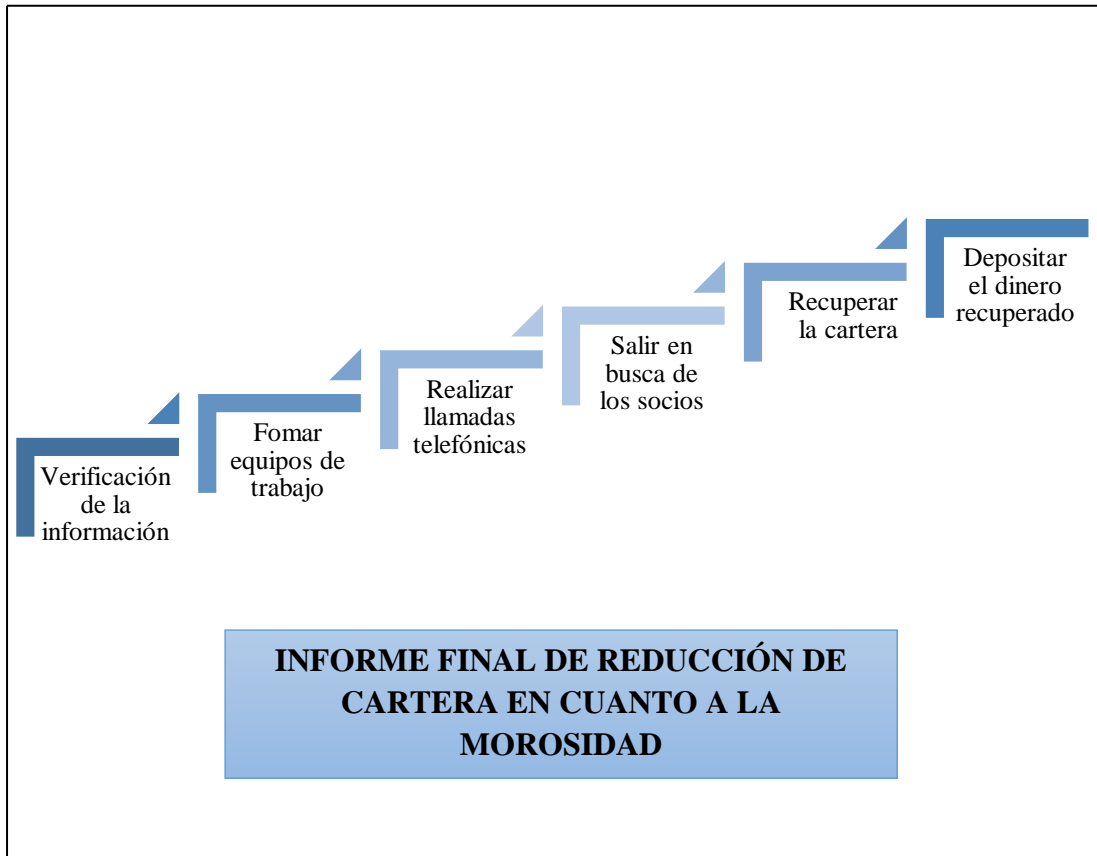


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las investigadoras

➤ **Cartera crediticia**

Dentro de este proceso intervienen todos los miembros del área de crédito y cobranzas, quienes se encargan de evaluar a las personas solicitantes de un préstamo con el objetivo de saber si tienen una buena solvencia para poder cancelar al día todas sus cuotas mediante una rigurosa investigación, una vez culminado este proceso las carpetas son ingresadas al consejo de vigilancia junto con el gerente, el jefe de crédito la contadora y la oficial de cumplimiento y riesgo para finalmente dar un veredicto final y aprobar los créditos que ellos piensen convenientes.

CUADRO 2.13
RECUPERACIÓN DE CARTERA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

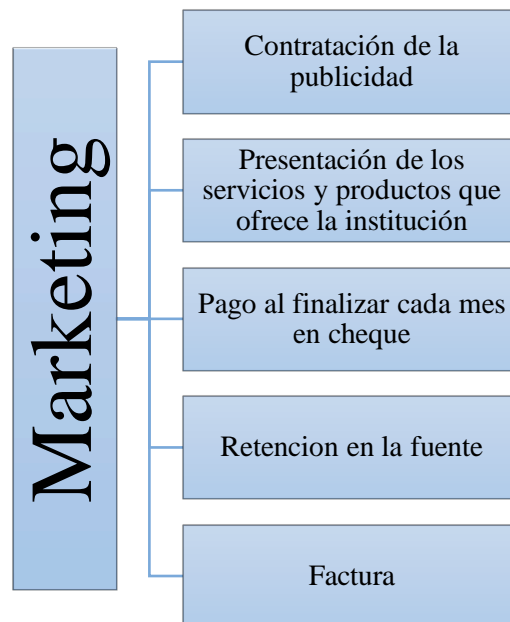
➤ **Marketing**

Este factor lo utiliza la cooperativa para poder promocionarse dentro del mercado financiero competitivo a través de una buena publicidad en la radio, prensa y televisión.

Por medio de esta estrategia la institución busca ganar nuevos socios y clientes ofertando una gama de servicios y productos financieros de alta calidad y con la

mejor promoción para todos sus consumidores tratando de satisfacer al máximo todas sus necesidades.

CUADRO N° 2.14
MARKETING Y VENTAS



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

➤ **Servicios adicionales**

La cooperativa busca nuevos ingresos no solo a través de la otorgación de créditos sino por medio de la vinculación directa con la sociedad, su objetivo es darse a conocer y para esto realiza campañas médicas de solidaridad, donaciones de fundas de caramelos hacia instituciones educativas así como la elaboración de uniformes para las mismas, también participan en actos sociales y culturales como la tradicional fiesta de la mama negra, entre otros.

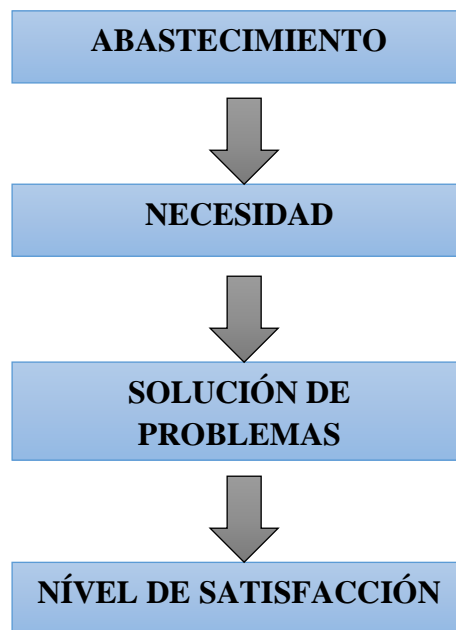
2.9.4. Actividades de apoyo

Son aquellas que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre si poder adquirir una posición favorable dentro de la institución y apoyar a cada uno de los departamentos brindándoles todos los recursos necesarios.

- **Abastecimiento:** Son todos los recursos tangibles que posee la institución tanto en muebles de oficina, útiles de oficina, vehículo, suministros y materiales, equipos de cómputo, caja fuerte entre otros.

Todos estos activos mencionados anteriormente siempre deben estar dentro de la institución para poder solventar cualquier imprevisto inoportuno.

CUADRO N° 2.15
ABASTECIMIENTO DE LA COOPERATIVA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

➤ **Avance tecnológico**

La cooperativa a través de este factor avanzado de gran manera a todo el consejo de vigilancia, a los trabajadores de la institución y a todos sus socios y clientes, ha implementado un sistema informático financiero contable ECONX el cual permite llevar toda la contabilidad de la organización así como toda la información necesaria de cada uno de los departamentos.

Dentro de este sistema informático financiero los diferentes departamentos de crédito y cobranzas, atención al cliente, captaciones, auditoría interna, riesgos y cumplimientos, caja, gerencia y sub gerencia están capacitados para realizar su

trabajo gracias a los avances tecnológicos a los que la cooperativa se une para brindar un servicio de excelencia.

Estos servicios que brinda dicho programa servirá para dar una información clara y precisa a:

- Socios
- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Banco Central del Ecuador

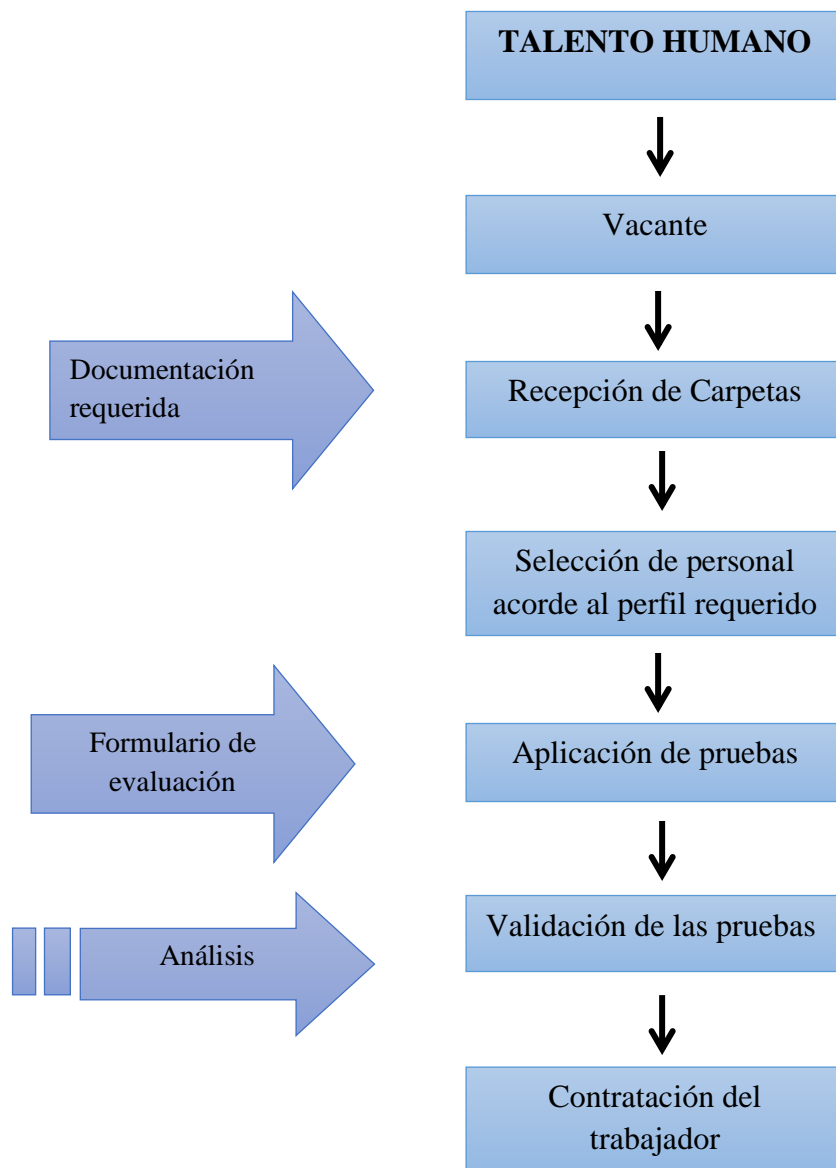
➤ **Gestión del Talento Humano**

El talento humano de la cooperativa se basa en el reclutamiento de personal cumpliendo con todos los requerimientos del reglamento interno para poder cubrir alguna plaza de trabajo vacante, no obstante se puede recalcar que el área de talento humano siempre está variando en algunas áreas que se mencionaran a continuación.

- Crédito y cobranzas
- Atención al cliente
- Cajas

El proceso de reclutamiento para los nuevos aspirantes a las diferentes plazas de trabajo que ofrece la institución está a cargo del gerente general y del jefe de personal de talento humano, quienes después de haber seleccionado a los nuevos trabajadores de la institución les dan una previa capacitación para que sean asignados a sus nuevos puestos de trabajo.

GRÁFICO N° 2.22
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

Cabe recalcar que el personal que tiene la Cooperativa siempre está variando tanto para el área de cajas como para el área de crédito y cobranzas.

➤ **Infraestructura y Sucursales**

La cooperativa tiene a su cabeza central al Consejo de Vigilancia, mismo que es el que se encarga de dar toda la cobertura necesaria a la cooperativa y ejercer su rol de mando a todos sus departamentos para que puedan cumplir con todas las funciones encomendadas.

Debido a que la cooperativa ha ido creciendo día a día se ha tenido que abrir una agencia dentro de la misma ciudad así como también una extensión en el Cantón de La Maná, todo esto con el propósito de poder cubrir todas las necesidades de los clientes que han demandado sus productos y servicios.

GRÁFICO N° 2.23

INFRAESTRUCTURA Y SUCURSALES





Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. de la provincia de Cotopaxi, del Cantón Latacunga”

3.1. OBJETIVOS

3.1.1. Objetivo General

- Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., con el propósito de convertir la misión, visión y objetivos en un grupo de indicadores integrados que proporcionen la estructura para que se ponga práctica la estrategia de la organización.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Definir de manera clara la metodología del Cuadro de Mando Integral para el correcto desarrollo de la propuesta.
- Crear el mapa estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., con el propósito de saber cómo está desarrollada la estrategia en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, convirtiendo la misión, visión y objetivos en indicadores integrados.

- Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

3.2. Redefinición de la Visión.

**CUADRO N° 3
COMPONENTES DE LA VISIÓN**

Componentes	
Horizonte temporal de la visión	2018
Atributos usados por los demás para describirnos	Ser una institución pionera en la provincia de Cotopaxi.
Impacto, productos y servicios	Productos y servicios financieros de alta calidad.
Población y mercados atendidos	Aliarnos con nuestros socios y clientes, y contar con un personal calificado de alto desempeño.
Valores y atributos	Liderazgo, calidad, seguridad, confianza.
Evidencia medible de éxito	Solvencia en la rentabilidad.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Elaborado por: Las Investigadoras

**CUADRO N° 3.1
VISIÓN RENOVADA**

Visión Actual	Visión Redefinida
En el año 2016, los asociados de la C.A.C Andina Ltda, la reconocerá por su excelencia en la prestación de servicios., con cobertura a nivel provincial.	En el año 2018, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., será una de las pioneras en la Provincia de Cotopaxi, consolidando un liderazgo de calidad y con personal calificado de alto desempeño, siendo así los mejores aliados de nuestros socios y clientes, brindándoles seguridad y solvencia rentable a través de la prestación de todos nuestros productos y servicios financieros de calidad.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda

Elaborado por: Las Autoras

3.3. Redefinición de la Misión

CUADRO N° 3. 2
COMPONENTES DE LA MISIÓN

Componentes	
Encabezado	Somos una Cooperativa de ahorro y Crédito
Lo que hacemos	Intermediación financiera
Como lo hacemos	Bajo los principios cooperativos
Para quién lo hacemos	Bienestar de nuestros socios y clientes.
Porqué lo hacemos	Aportar al desarrollo económico de la sociedad.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda
Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO N° 3. 3
MISIÓN RENOVADA

Misión Actual	Misión Redefinida
Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con valores que ofrecemos soluciones financieras integrales para mejorar la calidad de vida de la sociedad.	Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que realiza intermediación financiera, la cual está regulada bajo los principios cooperativos para contribuir al bienestar general de todos nuestros socios y clientes, enfocándonos en la calidad y transparencia de cada uno de nuestros productos y servicios, aportando así al desarrollo económico de la sociedad con valores y principios de responsabilidad, seguridad y confianza.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda
Elaborado por: Las Investigadoras

3.4 .Valores Corporativos

- **Ética:** Velar por el bien común y de la comunidad por sobre el bien particular
- **Honestidad:** Decir la verdad a nuestros socios, clientes y colaboradores
- **Solidaridad:** Velar por el desarrollo de la comunidad y de los grupo de interés
- **Responsabilidad:** Administrar correctamente los recursos económicos de los socios y clientes
- **Compromiso:** Entender la relación de pertinencia entre colaborador - socio e institución
- **Trabajo en equipo:** Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales

3.5. FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

3.5.1. Factores Externos e Internos

3.5.1.1. Amenazas

- Son leyes impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que afecta al sector financiero.
- El sector financiero debe ajustarse a las nuevas reformas tributarias.
- La caída del Producto Interno Bruto (PIB) genera una inestabilidad económica para el país.
- Los cambios climáticos afecta tanto al sector productivo, agrícola y ganadero.
- A través de la Población Económicamente Activa (PEA) se determinó una progresiva desaceleración en cuanto al desempleo en el país.
- La competencia dentro del sistema financiero, limita a las instituciones para que estas promocionen todos sus productos y servicios.
- Creación de nuevas cooperativas dentro del mercado.
- No toda la población está dispuesta al ahorro o a invertir en pólizas de inversión.

3.5.1.2. Oportunidades

- La sociedad busca mejorar su calidad de vida accediendo a créditos financieros y al depositar su dinero a plazo fijo.
- La Ley Orgánica de Telecomunicaciones brinda la oportunidad para que la cooperativa pueda darse a conocer a través de la publicidad y propaganda.
- La tasa de interés activa genera una buena rentabilidad para la estabilidad de las cooperativas.
- La tecnología se ha convertido en el pan diario para las empresas ya que gracias a ella se puede mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados por la institución.
- Un cliente satisfecho es de gran aporte para las cooperativas ya que éste puede traer tras de sí a más personas para que adquieran el producto o servicio de calidad.
- Al obtener unos buenos proveedores las instituciones adquieren más beneficios para la sociedad y para sí mismas.
- Incremento de la tasa de natalidad en el Ecuador.
- Incremento del Salario Básico Unificado.

3.5.1.3. Debilidades

- Recuperación de cartera crediticia en cuanto a la morosidad de los clientes
- La gestión del talento humano es ineficiente
- La cooperativa no cuenta con infraestructura propia.
- No todo el personal cumple con el perfil académico.
- Algunos sistemas de cobro se congestionan y esto causa molestias para el cliente.
- En el área de cajas solo labora una persona lo que no agiliza el proceso rápido de atención al cliente.
- No todos los trabajadores están dispuestos al cambio.
- El personal laboral siempre está variando constantemente.

3.5.1 4. Fortalezas

- Lealtad al socio.
- Por medio de las captaciones se genera una buena utilidad tanto para la cooperativa como para los socios.
- A través del marketing se da a conocer la cooperativa ofertando su mejor gama de productos y servicios.
- La cooperativa brinda ayuda solidaria con campañas de salud, así como la donación de uniformes para instituciones educativas, con el afán de darse a conocer.
- Tiene suficiente material de abastecimiento.
- Aprovecha la tecnología para mejorar sus programas contables y así dar una mejor atención al cliente.
- Debido a la gran cantidad de socios la cooperativa se vio en la necesidad de abrir una nueva agencia para satisfacción del cliente y una mejor rentabilidad.
- Colocación de créditos en el cantón la Maná.

3.5.2. Desarrollo Estratégico Análisis FODA

El FODA es una herramienta metodológica de estudio que permite saber la situación de la cooperativa así sus factores externos e internos los cuales serán analizados por medio la matriz de confrontación y así sacar el FODA institucional, para esto se ha realizado la siguiente tabla de ponderación.

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

Una vez realizada la matriz de confrontación se procede a escoger las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de mayor puntuación para realizar el diseño del Cuadro de Mando Integral.

TABLA N° 3
MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

Matriz de Conformación		Factores Externos																		suma	
		Oportunidades								Σ	Amenazas										
		O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	O 7	O 8		A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8			
Factores Internos	Fortaleza	F 1	10	10	5	5	0	0	10	10	50	0	10	0	0	0	0	0	0	10	60
		F 2	5	0	10	0	1	5	10	10	41	0	10	0	0	0	0	0	0	10	51
		F 3	0	10	0	0	0	0	5	5	20	0	5	0	0	0	0	0	0	5	25
		F 4	0	0	10	0	0	10	5	5	30	0	1	0	0	0	0	0	5	6	36
		F 5	0	10	5	1	10	10	10	10	56	1	0	0	0	0	0	5	5	11	67
		F 6	0	0	1	0	10	0	0	1	12	0	10	5	10	10	10	10	10	65	77
		F 7	10	1	0	1	0	1	5	5	23	5	10	10	10	10	10	10	10	75	98
		F 8	10	5	0	0	0	0	5	5	25	0	10	5	1	0	10	1	5	32	57
	Σ	35	36	31	7	21	26	50	51	257	6	56	20	21	20	30	26	35	214	471	
	Debilidades	D 1	1	10	0	0	0	0	5	10	26	1	0	0	0	0	0	0	0	1	27
		D 2	0	0	5	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
		D 3	10	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	1	0	0	0	0	0	1	11
		D 4	0	5	5	5	10	5	5	1	36	0	0	5	0	0	0	0	0	5	41
		D 5	0	10	0	1	10	10	10	0	41	0	0	5	10	0	0	0	10	25	66
		D 6	0	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	1	1	10	10	5	1	28	38
		D 7	0	10	0	10	0	10	10	10	50	1	0	5	1	10	10	5	5	37	87
D 8		5	10	0	10	0	10	10	10	55	0	0	10	0	10	1	0	0	21	76	
Σ	16	45	10	26	30	35	40	31		2	0	27	12	30	21	10	16				
Total	51	81	41	33	51	61	90	82	257	8	56	47	33	50	51	36	51				

Fuente: Guía para la confección del plan estratégico
Elaborado por: Las Investigadoras.

3.5.3. Matriz FODA Seleccionado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

CUADRO 3.4

FACTORES INTERNOS	
POSITIVO	NEGATIVO
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Lealtad al socio	Recuperación de cartera crediticia en cuanto a la morosidad de los clientes.
Por medio de las captaciones se genera una buena utilidad tanto para la cooperativa como para los socios.	La cooperativa no cuenta con infraestructura propia.
Debido a la gran cantidad de socios la cooperativa se vio en la necesidad de abrir una nueva agencia para satisfacción del cliente y una mejor rentabilidad.	Algunos sistemas de cobro se congestionan y esto causa molestias para el cliente.
Colocación de créditos en el cantón la Maná.	En el área de cajas solo labora una persona lo que no agiliza el proceso rápido de atención al cliente.
A través del marketing se da a conocer la cooperativa ofertando su mejor gama de productos y servicios.	No todos los trabajadores están dispuestos al cambio.
Tiene suficiente material de abastecimiento.	El personal laboral siempre está variando constantemente.

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO 3.5

FACTORES EXTERNOS

POSITIVO	NEGATIVO
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La sociedad busca mejorar su calidad de vida accediendo a créditos financieros y al depositar su dinero a plazo fijo.	Son leyes impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que afecta al sector financiero.
Incremento de la tasa de natalidad en el Ecuador.	El sector financiero debe ajustarse a las nuevas reformas tributarias.
Incremento del Salario Básico Unificado.	A través de la Población Económicamente Activa (PEA) se determinó una progresiva desaceleración en cuanto al desempleo en el país.
Un cliente satisfecho es de gran aporte para las cooperativas ya que éste puede traer tras de sí a más personas para que adquieran el producto o servicio de calidad.	La competencia dentro del sistema financiero, limita a las instituciones para que estas promocionen todos sus productos y servicios.
Al obtener unos buenos proveedores las instituciones adquieren más beneficios para la sociedad y para sí mismas.	Creación de nuevas cooperativas dentro del mercado.
La Ley Orgánica de Telecomunicaciones brinda a la cooperativa la oportunidad de darse a conocer a través de la publicidad y propaganda.	No toda la población está dispuesta al ahorro o a invertir en pólizas de inversión.

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

3.5.3.1. Situación Actual: Para comprender la situación actual de la cooperativa se realizará la proyección a un año y a cinco años calificando los elementos seleccionados de la matriz de confrontación FODA y el peso que tiene cada uno de ellos, para esto se utilizara la siguiente ponderación.

TABLA N° 3.1
ESCALA DE CALIFICACIÓN

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

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO N° 3.6
PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES ACTUALES

N°	CRITERIO / OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	La sociedad busca mejorar su calidad de vida accediendo a créditos financieros y al depositar su dinero a plazo fijo.	30	3	90
2	Incremento de la tasa de natalidad en el Ecuador.	5	2	10
3	Incremento del Salario Básico Unificado.	5	2	10
4	Un cliente satisfecho es de gran aporte para las cooperativas ya que éste puede traer tras de sí a más personas para que adquieran el producto o servicio de calidad.	40	2	80
5	Al obtener unos buenos proveedores las instituciones adquieren más beneficios para la sociedad y para sí mismas.	5	1	5
6	La Ley Orgánica de Telecomunicaciones brinda la oportunidad para que la cooperativa pueda darse a conocer a través de la publicidad y propaganda.	15	3	45
		100		240

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras.

CUADRO 3.7
PONDERACIÓN DE LAS AMENAZAS ACTUALES

Nº	CRITERIO / AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Son leyes impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que afecta al sector financiero.	10	1	10
2	El sector financiero debe ajustarse a las nuevas reformas tributarias.	10	1	10
3	A través de la Población Económicamente Activa (PEA) se determinó una progresiva desaceleración en cuanto al desempleo en el país.	10	0	0
4	La competencia dentro del sistema financiero, limita a las instituciones para que estas promocionen todos sus productos y servicios.	30	0	0
5	Creación de nuevas cooperativas dentro del mercado.	35	0	0
6	No toda la población está dispuesta al ahorro o a invertir en pólizas de inversión.	5	1	5
		100		25

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO 3. 8
PONDERACIÓN DE FORTALEZAS ACTUALES

Nº	CRITERIO / FORTALEZAS	PESO	CALIFICA CIÓN	PxC
1	Lealtad al socio	60	2	120
2	Por medio de las captaciones se genera una buena utilidad tanto para la cooperativa como para los socios.	10	1	10
3	Debido a la gran cantidad de socios la cooperativa se vio en la necesidad de abrir una nueva agencia para satisfacción del cliente y una mejor rentabilidad.	15	1	15
4	Colocación de créditos en el cantón la Maná.	5	1	5
5	A través del marketing se da a conocer la cooperativa ofertando su mejor gama de productos y servicios.	5	1	5
6	Tiene suficiente material de abastecimiento.	5	1	5
		100		160

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO 3. 9
PONDERACIÓN DE DEBILIDADES ACTUALES

Nº	CRITERIO / DEBILIDAD	PESO	CALIFICA CIÓN	PxC
1	Recuperación de cartera crediticia en cuanto a la morosidad de los clientes.	20	0	0
2	La cooperativa no cuenta con infraestructura propia.	10	0	0
3	Algunos sistemas de cobro se congestionan y esto causa molestias para el cliente.	20	1	20
4	En el área de cajas solo labora una persona lo que no agiliza el proceso rápido de atención al cliente.	20	1	20
5	No todos los trabajadores están dispuestos al cambio.	10	0	0
6	El personal laboral siempre está variando constantemente.	20	0	0
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Elaborado por: Las Investigadoras		100		40

3.5.3.2. Situación a 1 Año

CUADRO N° 3. 10

FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES PROYECCIÓN A 1 AÑO

N°	CRITERIO / OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	La sociedad busca mejorar su calidad de vida accediendo a créditos financieros y al depositar su dinero a plazo fijo.	30	3	90
2	Incremento de la tasa de natalidad en el Ecuador.	5	1	5
3	Incremento del Salario Básico Unificado.	5	1	5
4	Un cliente satisfecho es de gran aporte para las cooperativas ya que éste puede traer tras de sí a más personas para que adquieran el producto o servicio de calidad.	50	3	150
5	Al obtener unos buenos proveedores las instituciones adquieren más beneficios para la sociedad y para sí mismas.	5	1	5
6	La Ley Orgánica de Telecomunicaciones brinda la oportunidad para que la cooperativa pueda darse a conocer a través de la publicidad y propaganda.	5	1	5
		100		260

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO 3. 11**PONDERACIÓN DE LAS AMENAZAS PROYECCIÓN 1 AÑO**

Nº	CRITERIO / AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Son leyes impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que afecta al sector financiero.	5	1	5
2	El sector financiero debe ajustarse a las nuevas reformas tributarias.	5	1	5
3	A través de la Población Económicamente Activa (PEA) se determinó una progresiva desaceleración en cuanto al desempleo en el país.	10	1	10
4	La competencia dentro del sistema financiero, limita a las instituciones para que estas promocionen todos sus productos y servicios.	30	1	30
5	Creación de nuevas cooperativas dentro del mercado.	40	1	40
6	No toda la población está dispuesta al ahorro o a invertir en pólizas de inversión.	10	1	10
		100		100

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO N° 3. 12
FACTORES INTERNOS PONDERACIÓN DE FORTALEZAS
PROYECCIÓN A 1 AÑO

N°	CRITERIO / FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Lealtad al socio	63	2	126
2	Por medio de las captaciones se genera una buena utilidad tanto para la cooperativa como para los socios.	12	2	24
3	Debido a la gran cantidad de socios la cooperativa se vio en la necesidad de abrir una nueva agencia para satisfacción del cliente y una mejor rentabilidad.	5	1	5
4	Colocación de créditos en el cantón la Maná.	5	1	5
5	A través del marketing se da a conocer la cooperativa ofertando su mejor gama de productos y servicios.	10	2	20
6	Tiene suficiente material de abastecimiento.	5	2	10
		100		190

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO N° 3. 13

PONDERACIÓN DE LAS DEBILIDADES PROYECCIÓN A 1 AÑO

N°	CRITERIO / DEBILIDAD	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Recuperación de cartera crediticia en cuanto a la morosidad de los clientes.	30	1	30
2	La cooperativa no cuenta con infraestructura propia.	5	1	5
3	Algunos sistemas de cobro se congestionan y esto causa molestias para el cliente.	30	1	30
4	En el área de cajas solo labora una persona lo que no agiliza el proceso rápido de atención al cliente.	5	1	5
5	No todos los trabajadores están dispuestos al cambio.	5	1	5
6	El personal laboral siempre está variando constantemente.	25	1	25
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Elaborado por: Las Investigadoras		100		100

3.5.3.3. Situación a 5 años

CUADRO N° 3. 14

FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES PROYECCIÓN A 5 AÑOS

N°	CRITERIO / OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	La sociedad busca mejorar su calidad de vida accediendo a créditos financieros y al depositar su dinero a plazo fijo.	30	3	90
2	Incremento de la tasa de natalidad en el Ecuador.	10	3	30
3	Incremento del Salario Básico Unificado.	10	3	30
4	Un cliente satisfecho es de gran aporte para las cooperativas ya que éste puede traer tras de sí a más personas para que adquieran el producto o servicio de calidad.	40	3	120
5	Al obtener unos buenos proveedores las instituciones adquieren más beneficios para la sociedad y para sí mismas.	5	3	15
6	La Ley Orgánica de Telecomunicaciones brinda la oportunidad para que la cooperativa pueda darse a conocer a través de la publicidad y propaganda.	5	3	15
Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Elaborado por: Las Investigadoras		100		300

CUADRO N° 3. 15
FACTORES EXTERNOS PONDERACIÓN DE AMENAZAS
PROYECCIÓN A 5 AÑOS

N°	CRITERIO / AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PxC
1	Son leyes impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que afecta al sector financiero.	10	2	20
2	El sector financiero debe ajustarse a las nuevas reformas tributarias.	10	2	20
3	A través de la Población Económicamente Activa (PEA) se determinó una progresiva desaceleración en cuanto al desempleo en el país.	20	2	40
4	La competencia dentro del sistema financiero, limita a las instituciones para que estas promocionen todos sus productos y servicios.	20	0	0
5	Creación de nuevas cooperativas dentro del mercado.	30	0	0
6	No toda la población está dispuesta al ahorro o a invertir en pólizas de inversión.	10	0	0
		100		80

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO 3. 16
FACTORES INTERNOS PONDERACIÓN DE FORTALEZAS
PROYECCIÓN A 5 AÑOS

N°	CRITERIO / FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PxC
1	Lealtad al socio	65	3	195
2	Por medio de las captaciones se genera una buena utilidad tanto para la cooperativa como para los socios.	14	3	42
3	Debido a la gran cantidad de socios la cooperativa se vio en la necesidad de abrir una nueva agencia para satisfacción del cliente y una mejor rentabilidad.	5	1	5
4	Colocación de créditos en el cantón la Maná.	5	3	15
5	A través del marketing se da a conocer la cooperativa ofertando su mejor gama de productos y servicios.	14	3	42
6	Tiene suficiente material de abastecimiento.	2	3	6
		100		305

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

CUADRO N° 3. 17

PONDERACIÓN DE LAS DEBILIDADES PROYECCIÓN A 5 AÑOS

N°	CRITERIO / DEBILIDAD	PESO	CALIFICACION	PxC
1	Recuperación de cartera crediticia en cuanto a la morosidad de los clientes.	40	2	40
2	La cooperativa no cuenta con infraestructura propia.	10	1	10
3	Algunos sistemas de cobro se congestionan y esto causa molestias para el cliente.	20	0	0
4	En el área de cajas solo labora una persona lo que no agiliza el proceso rápido de atención al cliente.	10	1	10
5	No todos los trabajadores están dispuestos al cambio.	10	0	0
6	El personal laboral siempre está variando constantemente.	10	0	0
		100		60

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

3.5.3.4. Resultados del Análisis FODA para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

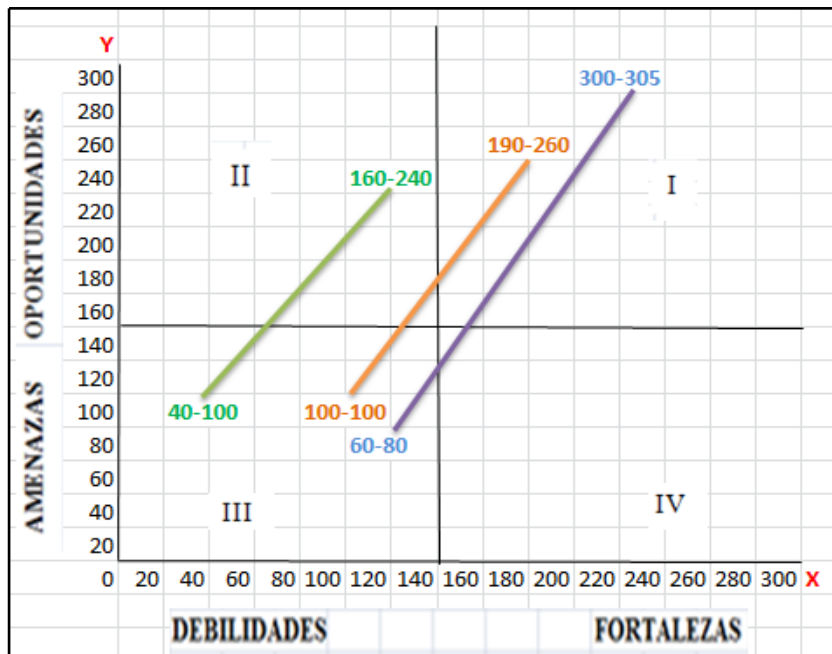
Para poder diseñar la tabla de los resultados del análisis FODA se ha tomado en cuenta los resultados finales de las proyecciones y determinar la posición actual de la cooperativa para plantear estrategias que servirán para dar el cumplimiento de la misión propuesta.

TABLA 3.2
RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA

SITUACION ACTUAL		LUEGO DEL 1 AÑO		LUEGO DE 5 AÑOS	
40	160	100	190	60	305
100	240	100	260	80	300

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 3
PONDERACIÓN



Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras

GRÁFICO N° 3. 1
CRECIMIENTO DE MERCADO

CRECIMIENTO RÁPIDO DE MERCADO			
CUADRANTE II		CUADRANTE I	
	1 Desarrollo de mercados	1 Desarrollo de mercados	
	2 Ponderación en el mercado	2 Ponderación en el mercado	
	3 Desarrollo de productos	3 Desarrollo de productos	
	4 Integración horizontal	4 Integración horizontal	
	5 Enajenación	5 Integración hacia adelante	
	6 Liquidación	6 Integración hacia atrás	
		7 Diversificación concéntrica	
POSICIÓN			POSICIÓN
COMPETITIVA DÉBIL	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	COMPETITIVA SÓLIDA
	1 Recorte de gastos	1 Diversificación concéntrica	
	2 Diversificación concéntrica	2 Diversificación horizontal	
	3 Diversificación horizontal	3 Diversificación de conglomerados	
	4 Diversificación de conglomerados	4 Alianzas estratégicas	
	5 Enajenación		
	6 Liquidación		
CRECIMIENTO LENTO DE MERCADO			

Fuente: La Investigación

Elaborado por: Las Investigadoras

Se puede observar que la cooperativa se encuentra en el cuadrante dos, lo cual indica que le falta más participación dentro del mercado financiero y que necesita más cantidad de dinero para financiar un crecimiento rápido y sólido, para cumplir todas las expectativas propuestas se ha desarrollado estrategias innovadoras para poder llegar al siguiente cuadrante.

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

Desarrollo de Mercado: Aumentar los socios, la distribución de créditos y la colocación de nuevos productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes a través de convenios con otras instituciones para aumentar su capital.

Penetración De Mercado: Ofrecer créditos especiales a clientes con un buen historial crediticio asegurándose que el dinero prestado sea retornado generando buenos intereses.

Desarrollo De Producto: Implementar un cajero automático con la finalidad de satisfacer a todos los socios y clientes y al mismo tiempo generar una buena rentabilidad para la cooperativa.

Diversificación Horizontal: Contratación de nuevas aseguradoras que le permitan dar una mejor atención tanto para los trabajadores como para los socios, garantizando su bienestar personal y social.

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

TABLA 3.3
FORMULACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategias	Posibilidad de Inversión	Posibilidad Recurso Humano Apto	Posibilidad Tecnológica a Utilizarse	Total	Aporte la Misión	Aporte a la Visión	Total	Suma
	40%	30%	30%	100 %	40 %	60%	100%	
Aumentar los socios, la distribución de créditos y la colocación de nuevos productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes a través de convenios con otras instituciones para aumentar su rentabilidad.	10	10	10	10	10	10	10	20
Ofrecer créditos especiales a clientes con un buen historial crediticio asegurándose que el dinero prestado sea retornado generando buenos intereses.	5	5	5	5	10	10	10	15
Implementar un cajero automático con la finalidad de satisfacer a todos los socios y clientes y al mismo tiempo generar una buena rentabilidad para la cooperativa.	10	10	10	10	5	5	5	15
Contratación de nuevas aseguradoras que le permitan dar una mejor atención tanto para los trabajadores como para los socios, garantizando su bienestar personal y social.	10	10	10	8.5	10	10	10	18.5

Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Realizado por: Las Investigadoras

3.6. Objetivos Según Las Perspectivas Del Cuadro de Mando Integral

Para establecer los objetivos de la cooperativa se analizó cual sería el porcentaje de crecimiento que se desea alcanzar para cada área de la institución, utilizando así las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral los cuales son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Para poder plantear los objetivos se arranca de la visión institucional para poder alcanzar la meta propuesta.

3.6.1. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Lograr hasta el 2020 el 100% que todos los trabajadores se comprometan al cambio.

Con este objetivo lo que se trata de lograr de manera eficiente y eficaz es el trabajo en equipo de todo el personal por medio de capacitaciones, buscando mejorar la calidad de servicios que ofrece la institución.

3.6.2. Perspectiva Procesos Internos

Tener hasta el 2020 al menos el 80% de liderazgo en el producto, intimidad con la clientela y excelencia operativa.

Gracias a este objetivo la cooperativa será una de las pioneras dentro del mercado financiero competitivo, esto se dará gracias a que todos sus clientes estén satisfechos ya que ellos son quienes darán el crecimiento a la cooperativa, pero para tener un cliente satisfecho se buscará nuevas alternativas para saber qué es lo que el cliente desea y así cumplir sus necesidades.

A través de los clientes se obtiene un crecimiento económico favorable para la cooperativa incrementando así servicios y productos financieros de calidad.

3.6.3 Perspectiva Clientes

Incrementar hasta el 2020 al menos el 70% de los socios por medio de líneas publicitarias ofertando nuevos productos y servicios de calidad.

Dentro de este objetivo se destaca la innovación de nuevos productos y servicios, lo que genera el aumento de socios y clientes satisfechos creciendo así con más fuerza dentro del mercado financiero gracias a la fidelidad de todos los socios y clientes.

3.6.4. Perspectiva Financiera

Incrementar para el 2020 en un 40% la rentabilidad de la cooperativa mediante el aumento de los socios, la captación de los recursos e inversiones y la reducción de gastos innecesarios lo que le permitirá la cooperativa aumentar su capital social.

Este objetivo es el principal dentro de la cooperativa ya que a través de él se realiza la intermediación financiera. La rentabilidad que obtendrá la institución deberá estar basada estrictamente a las leyes establecidas por el país y las de la cooperativa de acuerdo con sus reglamentos

La rentabilidad generada en el periodo deberá ser distribuida entre los administradores, socios, trabajadores, clientes y administración tributaria.

Por medio de este objetivo se podrá aumentar unos buenos indicadores de liquidez a través del uso de los depósitos a plazo fijo y la colocación de nuevos productos y servicios con la finalidad de satisfacer a todos los clientes.

Para eso se aumentará los convenios con otras instituciones para brindar un mejor servicio a la comunidad.

3.7. Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los (FCE) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., son desglosados del FODA establecido, gracias a estos factores se podrá determinar cada una de las estrategias que se van a plantear para mejorar cada uno de los procesos de la institución y así poder alcanzar los objetivos propuestos y la visión renovada. Los factores críticos de éxito de la cooperativa son:

- No cuenta con infraestructura propia
- Proceso rápido de atención al cliente
- No todos los trabajadores están dispuestos al cambio
- Reducir el índice de la morosidad
- Metas de colocación
- El personal siempre está rotando
- Mejorar el uso del material de abastecimiento
- Los sistemas de cobros se congestionan
- No todo el personal cumple el perfil académico
- Una baja desaceleración del empleo
- Reformas tributarias
- Competencia limita a la organización
- Creación de nuevas cooperativas
- Crecimiento de mercado
- Mejorar la publicidad
- Ofertar más productos y servicios de calidad
- Mejorar la excelencia en la operaciones internas

En la siguiente tabla se colocará los (FCE) de la situación interna y externa de la cooperativa de acuerdo con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Los (FCE) serán calificados con una ponderación de si o no, en donde se determinaran los de mayor relevancia para poder elaborar las estrategias y poder cumplir los objetivos planteados.

3.7.1. Identificación de Factores Críticos de Éxito

TABLA 3. 4
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	No cuenta con infraestructura propia	Procesos Internos	NO	SI	NO	NO
2	Proceso rápido de atención al cliente	Cliente	SI	SI	SI	SI
3	No todos los trabajadores están dispuestos al cambio	Aprendizaje y crecimiento	SI	SI	NO	NO
4	Reducir el índice de morosidad	Financiera	SI	SI	SI	SI
5	Metas de colocación	Clientes	SI	SI	SI	SI
6	Personal siempre está rotando	Aprendizaje y crecimiento	SI	NO	SI	NO
7	Mejorar uso de los materiales de abastecimiento	Financiera	SI	SI	SI	SI
8	Los sistemas de cobro se congestionan	Procesos internos	SI	SI	SI	SI
9	No todo el personal cumple el perfil académico	Aprendizaje y Crecimiento	SI	NO	SI	SI
N°	FCE Externos	Perspectiva	Fundamental para Cumplir con los Objetivos Estratégico	Requiere de Recursos que tiene o quiere Conseguir la Cooperativa	Es Medible	Es Ejecutable
1	Una baja desaceleración en el desempleo	Financiera	SI	NO	SI	NO
2	Reformas tributarias	Financiera	SI	NO	SI	NO
3	Competencia limita a la organización	Procesos Internos	SI	SI	SI	SI
4	Creación de nuevas cooperativas	Clientes	SI	NO	SI	NO
5	Crecimiento del mercado	Clientes	SI	SI	SI	SI
6	Mejorar la publicidad	Clientes	SI	SI	SI	SI
7	Ofertar más productos y servicios de calidad	Financiera	SI	SI	SI	SI
8	Mejorar la excelencia en las operaciones internas	Procesos Internos	SI	SI	SI	SI

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

3.8. Estrategias

(CEDEÑO GOMÉZ Álvaro, 2005) “La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va hacer en el futuro”

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

TABLA 3.5
DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

Perspectiva	Objetivo	Áreas Crítica	Factor Crítico de Éxito	Estrategias
Financiera	Incrementar para el 2018 en un 40% la rentabilidad de la cooperativa mediante el aumento de los socios, la captación de los recursos e inversiones y la reducción de gastos innecesarios lo	Financiera	Reducir el índice de morosidad. Ofertar más productos y servicios de calidad Mejorar el uso de materiales de abastecimiento.	Recuperación de la cartera Crecer en el mercado con servicios actuales Reducción de gastos innecesarios

	que le permitirá la cooperativa aumentar su capital social.		Una baja desaceleración en el desempleo. Reformas tributarias.	Crecer en el mercado con nuevos servicios. Maximizar la rentabilidad
Cliente	Incrementar hasta el 2018 al menos el 70% de los socios por medio de líneas publicitarias ofertando nuevos productos y servicios de calidad.	Cliente	Proceso rápido de atención al cliente. Metas de colocación. Creación de nuevas cooperativas. Crecimiento de mercado. Mejorar la publicidad	Personal calificado para la atención al cliente Otorgar créditos especiales a clientes AAA Cantidad de tiempo entre apertura de una cuenta y la encuesta hacia el cliente. Mantener buenos intereses con los clientes. Nivel actual de satisfacción del cliente.

Proceso Interno	Lograr hasta el 2018 el 100% que todos los trabajadores se comprometan al cambio.	Empleados Crédito	<p>No cuenta con infraestructura propia.</p> <p>Los sistemas de cobro se congestionan.</p> <p>La competencia limita a la organización.</p> <p>Mejorar la excelencia en las operaciones internas.</p>	<p>Incrementar la productividad de los servicios.</p> <p>Implementar procesos de innovación de servicios financieros.</p> <p>Contar con información sobre inteligencia de mercado.</p> <p>Fortalecer los servicios de comunicación y ahorro.</p>
Aprendizaje y crecimiento	Lograr hasta el 2018 el 100% que todos los trabajadores se comprometan al cambio.	Talento Humano	<p>No todos los trabajadores están dispuestos al cambio.</p> <p>Personal de la cooperativa siempre está rotando.</p>	<p>Incrementar capacitación al personal.</p> <p>Crear un ambiente de trabajo en donde reduzca la rotación.</p>

			No todo el personal cumple con el perfil académico.	Contratar personal que cumpla con el perfil académico solicitado.
--	--	--	---	---

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Elaborado por: Las Investigadoras

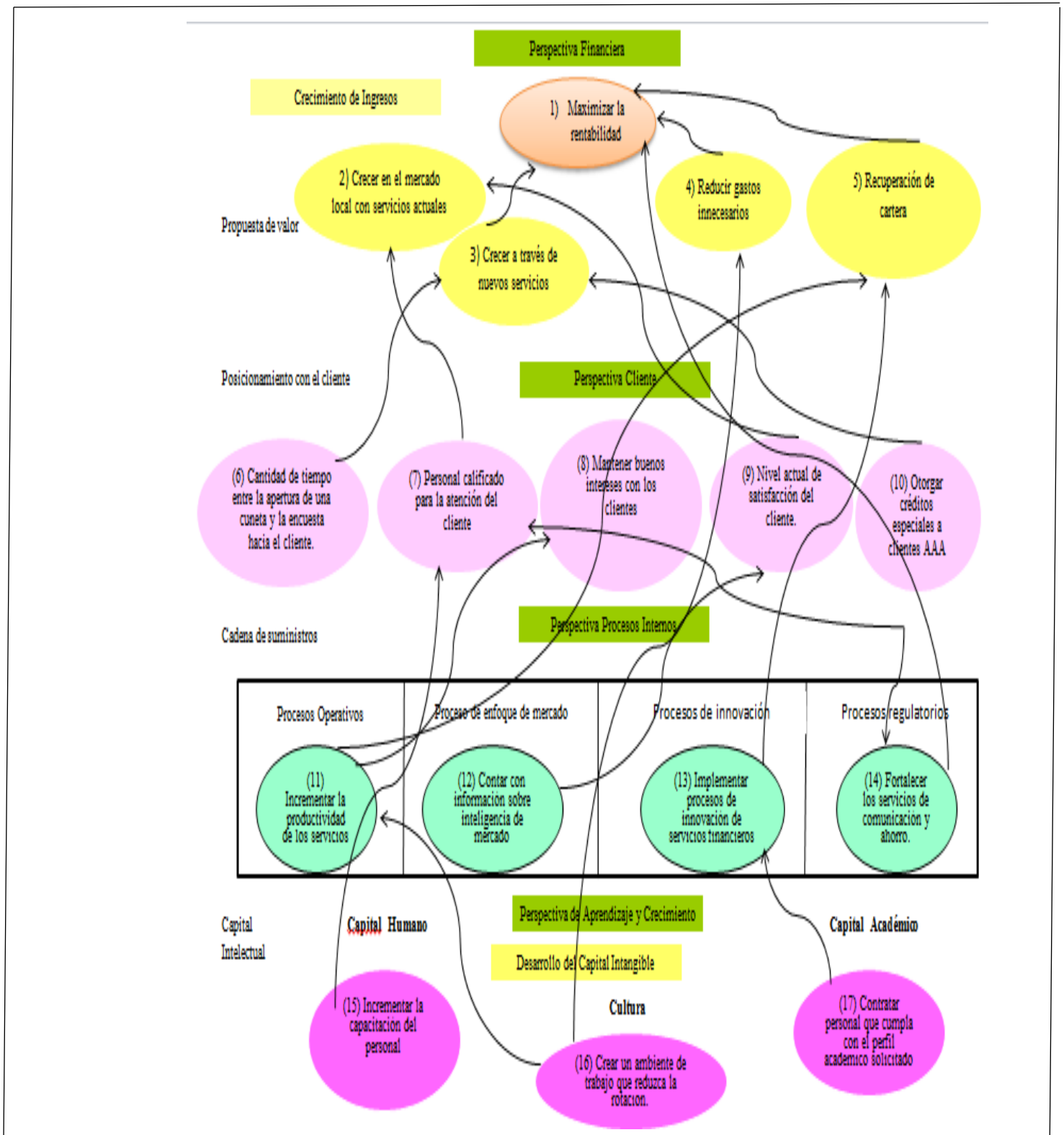
3.9. MAPAS ESTRATÉGICOS

(FRANCÉS Antonio, 2006) “Son aquellas que se derivan del modelo causa-efecto. Esto es las relaciones casuales que se supone existen entre unos objetivos específicos y otros.”

En la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral se utilizó el mapa estratégico para saber de forma visual como se encuentra la cooperativa a través de las estrategias planteadas en cada perspectiva y su incidencia y crecimiento dentro de la cooperativa, y así poder alcanzar los objetivos propuestos contribuyendo al éxito de la organización.

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de la cooperativa basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

GRÁFICO N° 3.2 MAPAS ESTRATÉGICOS



Fuente: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.
Elaborado por: Las Investigadoras.

Después de haber realizado el mapa estratégico se concluye diciendo que para poder mejorar la rentabilidad de la cooperativa se necesitará de la reducción de costos incensarios para poder crecer dentro del mercado local con productos y servicios actuales a través de la autorización de presupuesto para la adquisición.

Además se contratará personal calificado que reducirá la rotación de los empleados y ellos darán una debida atención al cliente, controlando que cantidad de tiempo se demoran en la apertura de una cuenta y saber cuál es el nivel de satisfacción del cliente. Se realizará también procesos o de innovación acerca de servicios financieros para fortalecer los servicios de comunicación y ahorro e incrementando la productividad en los servicios.

Al mismo tiempo se creara un ambiente laboral en donde se realicen capacitaciones a los empleados con el propósito de que todos cuenten con información acerca del mercado y poder otorgar créditos especiales a clientes con un buen record crediticio y evitar una desaceleración en el capital intelectual y financiero de la organización.

Se debe utilizara estrategias para la recuperación de cartera y el incremento de la rentabilidad de la institución. Finalmente todo esto empujara al logro de la estrategia final y se cumplirá con la visión establecida.

3.10. Diseño de Indicadores

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

3.10.1 .Clases de Indicadores.

3.10.1.1. Indicadores de Desempeño

(GALLARDO HERNÁNDEZ José Ramón, 2012) “Son aquellos que conducen cambios en la organización. A esta clase de indicadores se les llama indicadores

líderes puesto que empujan a resultados finales dentro de la organización. Un lugar típico para estos indicadores son las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.”

3 10.1.2.Indicadores de Resultados

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

3.10.1.3. Construcción del Cuadro de Indicadores

GRÁFICO 3. 3

CUADRO DE INDICADORES

F	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
I N A N C I E R A	1. Rentabilidad del servicio y producto	Ingresos menos gastos y costos operacionales
	2. Crecimiento de ventas provenientes del mercado local y de productos actuales	Niveles de ingresos provenientes de ventas en US\$ del mercado local y de productos actuales
	3. % de participación de ventas provenientes de nuevos productos	Porcentaje de los ingresos de ventas en US\$ provenientes del mercado

	4. Participación del mercado local	% de créditos otorgados en el mercado , que son ofrecidos por la cooperativa
	5. Monto ahorrado en costos operativos	Cantidad en US\$ ahorrados de los costos operativos totales
	6. Tiempo de ciclo de generación de efectivo	Días de recuperación de cartera - (días de cuentas por pagar + días inventario)
C L I E N T E S	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
	7. Menos tiempo, mayor satisfacción y mejor lealtad hacia el socio	% de créditos que cumplen calidad, cantidad y tiempo de entrega
	8. Satisfacción de clientes	Niveles de percepción del cliente
	9. Precios de productos y servicios financieros agradables para el socio	Precios en US\$ de nuestros productos comparados contra el de los competidores
	10. Clientes satisfechos generan nuevos clientes	Dar el seguimiento continuo al cliente

	11. Generar mayor utilidad y la fidelidad del socio	Encuestas a los demás socios para saber el grado de satisfacción con los créditos especiales
P R O C E S O S	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
	12.-Clientes nuevos	Cobertura total por parte de la cooperativa
	13.-Darse a conocer más la cooperativa	Por medio de una buena publicidad en radio, prensa, televisión
	14.- Equipo de trabajo sólido que analice los factores críticos del mercado	Número de competidores y clientes con lista de chequeo de información completa y actualizada (base de datos de competidores y clientes) sobre el total de clientes
	15. Número de nuevos productos mejorados	Cantidad de nuevos productos (productos mejorados) lanzadas
	16. Realizar una breve charla acerca de los beneficios que ofrece la cooperativa.	Lazos de comunicación con los clientes para que sepan cómo está destinado su dinero y cuáles son los porcentajes de utilidad obtenidos

C A P I T A L I N T A N G I B L E	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL
	17. % de empleados certificados en sus competencias	% de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo
	18. Niveles de clima laboral	Porcentaje de satisfacción de empleados superior a 3.5 en una encuesta de clima de 5 puntos máximos
	19. Rotación de personal	Cantidad de empleados que salen de la cooperativa sobre el total de empleados de acuerdo a planillas
	20. Salarios incentivadores	Salarios de personal administrativo y operativo superior al mercado laboral del sector
21.- Mejorar el área de RR.HH	Analizar que el departamento de RR.HH está cumpliendo con el objetivo propuesto	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Las Autoras

3.11. Propuesta del Tablero de Cuadro Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Se propone el diseño del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., para el desarrollo de los indicadores y la medición de las estrategias, los beneficios que se obtendrá con el diseño del (CMI) serán expuestos a continuación.

- Herramienta de gestión empresarial para la buena toma de decisiones de manera ágil.
- Realización de nuevas estrategias que permitan la alineación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Permite una visión global de cómo se encuentra la organización.
- Favorece la comunicación de la estrategia
- Tener de manera clara, precisa y concisa la visión que se pretende alcanzar.

El Cuadro de Mando Integral es aquel que está elaborado en base de las cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, incluyendo así las estrategias elaboradas en el mapa estratégico y con la aplicación de los indicadores establecidos.

- **Las Estratégicas.** (PORTER Michael, 1996) "Su competencia podrá implantar mejoras en su calidad y eficiencia, pero no será capaz de copiar su estrategia de posicionamiento, la cual debe constituirse en el elemento diferenciador de su compañía frente a las demás."
- **Indicadores.-** Son aquellos que se ubicaran en el Cuadro de Mando Integral junto con los indicadores para la toma de daciones.
- **Metas.-** Es el valor numérico de los indicadores con las que se medica el desempeño de las estrategias.

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

TABLA 3.6

3.12 Diseño del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andina Ltda.”

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS				MEDIOS				
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta Dic 2,018	Meta Dic 2,016	Variaciones	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Valor para Accionistas	1. Maximizar la Rentabilidad	1. Rentabilidad del servicio producto	Ingresos menos gastos y costos operacionales	Mensual	Estados financieros	12%	> 30%	> 20%	12% / 20%	Alfredo Jacome (Gerente General)	1. Sistema de control presupuestario	Ana Lucia Borja (Contador General)	mar-16	ago-16	\$ 500,00
				Ingresos por productos menos gastos y costos operacionales por productos	Mensual	Estados financieros	12%	> 30%	> 20%	12% / 20%	Alfredo Jacome (Gerente General)					
	Crecimiento	2. Crecer en el mercado local con servicios actuales	2. Crecimiento de ventas provenientes del mercado local y de productos actuales	Niveles de ingresos provenientes de ventas en US\$ del mercado local y de productos actuales	Mensual	Estados financieros	1 mill	> 2.5 mill	> 1.5 mill	1.2 / 1.8 mill	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)					
											Mauricio Amores (Jefe de Crédito)					
			3. % de participación de ventas provenientes de nuevos productos	Porcentaje de los ingresos de ventas en US\$ provenientes del mercado	Trimestral	Estados financieros	0%	> 20 %	> 5 %	3 % / 8 %	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)					
											Mauricio Amores (Jefe de Crédito)					
	3.- Creer a través de nuevos productos					Estados financieros	0%	> 40 %	> 10 %	5% / 15%	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)					
											Mauricio Amores (Jefe de Crédito)					
4. Participación del mercado local	% de créditos otorgados en el mercado , que son ofrecidos por la cooperativa	Mensual	Encuestas de mercado proveidas por otra cooperativa	15%	> 50 %	> 25 %	15 % / 25 %	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)								
								Mauricio Amores (Jefe de Crédito)								
										2. Investigaciones de mercado	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)	mar-16	dic-16	\$ 200,00		

Productividad Financiera	4. Reducir gastos innecesarios	5. Monto ahorrado en costos operativos	Cantidad en US\$ ahorrados de los costos operativos totales	Trimestral	Estados financieros	0 mil	0 mil	200 mil	60 mil	40 mil / 60 mil	Ana Lucia Boja (Contador General)	3. Sistema de control de costos por operaciones	Ana Lucia Boja (Contador General)	mar-16	dic-16	\$ 100,00	
	5. Recuperación de cartera	6. Tiempo de ciclo de generación de efectivo	Días de recuperación de cartera - (días de cuentas por pagar + días inventario)	Mensual	Estados financieros	68 días	68 días	< 20 días	< 50 días	68 / 40 días	Ana Lucia Boja (Contador General)	4. Optimización de inventarios	Juan Pérez (Director Financiero)	mar-16	dic-16	\$ 20,00	
CLIENTES	Tiempo	6. Cantidad de tiempo entre la apertura de cuenta y la encuesta hacia el cliente	7. Menos tiempo, mayor satisfacción y mejor lealtad hacia el socio	% de créditos que cumplen calidad, cantidad y tiempo de entrega	Mensual	Base de datos de los clientes	> 5 %	> 5 %	< 10 %	Igual	> 5 % / igual	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)	5. Programa de encuestas a los empleados	Ana Lucia Boja (Contador General)	mar-16	jun-16	\$ 0,00
	Calidad	7. Personal calificado para la atención al cliente	8. Satisfacción de clientes	Niveles de percepción del cliente	Trimestral	Encuestas de satisfacción por clientes externos	65%	65%	> 95%	> 80%	70% / 90%	Jessica Martínez (Atención al Cliente)	6. Encuestas de satisfacción	Jessica Martínez (Atención al Cliente)	mar-16	jun-16	\$ 20,00
	Precio	8. Mantener buenos intereses con el cliente	9. Precios de productos y servicios financieros agradables para el socio	Precios en US\$ de nuestros productos comparados contra el de los competidores	Trimestral	Estados financieros	20 % abajo	20 % abajo	30 % arriba	10 % arriba	5% / 10% arriba	Ana Lucia Boja (Contador General)	7. Análisis de las tasas de interés	Alfonso Chasliquin (Consejo de Vigilancia)	mar-16	jun-17	\$ 0,00
	Funcionalidad	9. Nivel actual de satisfacción del cliente	10. Clientes satisfechos generan nuevos clientes	Dar el seguimiento continuo al cliente	Mensual	Base de datos de los clientes	60%	60%	> 95%	> 80%	70% / 90%	Jessica Martínez (Atención al Cliente)	8. Automatización del proceso de nuevos clientes	Jessica Martínez (Atención al Cliente)	mar-16	dic-16	\$ 0,00
	Preferencias	10. Otorgar créditos especiales a clientes AAA	11. Generar mayor utilidad y fidelidad del socio	Encuestas a los demás socios para saber el grado de satisfacción con los créditos especiales	Trimestral	Encuestas	0%	0%	> 80 %	> 20 %	10 % / 20 %	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)	9. Programa de promociones	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)	mar-16	jun-17	\$ 5,00

PROCESOS	Operativos	11. Incrementar la productividad de los servicios	12.-Clientes nuevos	Cobertura total por parte de la cooperativa	Mensual	Reporte de benchmarking	PD	> 20% al mejor	Igual al mejor	+ 10 % / 10 %	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)	10. Benchmarking y mejoramiento de las labores de campo y entrega de créditos	Mauricio Amores (Jefe de Crédito)	mar-16	dic-17	\$ 0,00
			13.-Darse a conocer mas la cooperativa	Por medio de una buena publicidad en radio, prensa, televisión	Mensual	Reportes de calidad	800	< 30	< 200	300 / 200	Alfredo Jacome (Gerente General)					
	Enfoque al Mercado	12.- Contar con informacion sobre inteligencia de mercado	14.- Equipo de trabajo sólido que analice los factores criticos del mercado	Número de competidores y clientes con lista de chequeo de información completa y actualizada (base de datos de competidores y clientes) sobre el total de clientes	Semestral	Base de datos de clientes y competidores	0%	> 90 %	> 30 %	20 % / 30 %	Jessica Martinez (Atención al Cliente)	11. Base de datos de cliente	Jessica Martinez (Atención al Cliente)	mar-16	dic-16	\$ 0,00
					Trimestral	Reporte de nuevos productos	0	10	4	2 / 6	Alfredo Jacome (Gerente General)					
	Innovación	13.- Implementar procesos de innovación en servicios financieros.	15. Número de nuevos productos mejorados	Cantidad de nuevos productos (productos mejorados) lanzadas	Trimestral	Reporte de nuevos productos	0	< 35 mil	< 30 mil	100 / 50 mil	Jessica Martinez (Atención al Cliente)	13. Cuestionarios hacia los clientes	Jessica Martinez (Atención al Cliente)	mar-16	dic-17	\$ 10,00
	Regulatorios	14. Fortalecer los servicios de comunicación y ahorro	16. Realizar una breve charla acerca de los beneficios que ofrece la cooperativa.	Lazos de comunicación con los clientes para que sepan como está destinado su dinero y cuales son los porcentajes de utilidad obtenidos	Trimestral	Cuestionarios	250 mil									

CAPITAL INTANGIBLE		Objetivo		Indicador		Frecuencia		Responsable		Fecha		Costo								
		Descripción	Medida	Nombre	Unidad	Periodo	Indicador	Valor	Nombre	Cargo	Inicio	Fin	Presupuesto	Realizado						
Capital Humano	15. Incrementar la capacitación del personal	17. % de empleados certificados en sus competencias	% de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo	Timestral	Reportes de competencias por empleado y área	0%	100% > 50% 40 / 60 %	Gabriela Rivadeneira (Director de RRHH)	14. Capacitación y certificación de competencias claves	Gabriela Rivadeneira (Director de RRHH)	ene-16	dic-17	\$ 10,00							
	Cultura	16. Crear un ambiente de trabajo que reduzca la rotación	18. Niveles de clima laboral	Porcentaje de satisfacción de empleados superior a 3.5 en una encuesta de clima de 5 puntos mínimos	Semestral	Encuesta clima	0%	> 90% > 50% 50 / 70 %	Gabriela Rivadeneira (Director de RRHH)	15. Evaluación y mejora del clima laboral	Gabriela Rivadeneira (Director de RRHH)	mar-16	jul-17	\$ 15,00						
			19. Rotación de personal	Cantidad de empleados que salen de la cooperativa sobre el total de empleados de acuerdo a planillas	Timestral	Planillas	14%	< 4% < 6% 6% / 10 %	Gabriela Rivadeneira (Director de RRHH)											
			20. Salarios incentivos	Salarios de personal administrativo y operativo superior al mercado laboral del sector	Timestral	Encuestas de salarios del sector	PD	> 10% superior Igual a los mejores (moda) + 20% / 20 %	Gabriela Rivadeneira (Director de RRHH)											
	Capital Informático	17. Contratar personal que cumpla con el perfil académico solicitado	21. Mejorar el área de RR.HH	Analizar que el departamento de RR.HH esta cumpliendo con el objetivo propuesto	Timestral	Reportes de avances del área de RR.HH	0%	100% > 80% 60 / 80 %	Alfredo Jacome (Gerente General)							16. Control automatizado del clima	Alfredo Jacome (Gerente General)	mar-16	jun-16	\$ 0,00
																TOTAL	\$ 880,00			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Andina Ltda."
 Elaborado por: Las Investigadoras

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que le permitirá a la institución implementar las estrategias juntamente con el FODA propuesto, ya que facilitara el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.
- Para analizar la situación actual de la cooperativa se elaboró la cadena de valor en donde se pudo determinar qué áreas son las que están con falencias así se puede prescribir: La cooperativa no cuenta con infraestructura propia, el área de talento no está funcionando de la mejor manera, las captaciones se necesita mejorar a través de una mejor innovación para poder obtener más rentabilidad, así también se puede mencionar que en la recuperación de cartera se ha tornado difícil, por lo que hay que buscar nuevos métodos.
- La propuesta del diseño de Cuadro de Mando Integral para la cooperativa se encuentra sometida a la actividad financiera, y para ello se ha diseñado el Tablero de Comando para aplicar las estrategias planteadas hacia toda la organización a un periodo no mayor de 5 años, así como el cumplimiento de los objetivos, mediante la redefinición de la misión y la visión para que contribuyan al buen funcionamiento de la institución.
- Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral se extrajo las estrategias en relación a los Factores Críticos de Éxito pretendiendo traducir la estrategia de la cooperativa en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos, para los clientes, accionistas y trabajadores de la institución.
- Se remota aportando que el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en una herramienta de trabajo para todas las empresas el cual permite mejorar la eficiencia y la eficacia a nivel organizacional.

- A través de la planificación estratégica se puede mantener la supremacía de la organización a nivel provincial con la finalidad de mantener la intermediación financiera al más alto nivel competitivo.
- Los Factores Críticos de Éxito identifican su posición dentro de su sector de mercado y de la sociedad para después plantear los objetivos y metas que estos esperan alcanzar.
- Los mapas estratégicos se encargan de actuar en las estrategias para poder alcanzar los objetivos previstos, a través de este se pueden detectar los posibles problemas que se encuentren en la organización.
- Al analizar todos los factores sociales en los que se encuentra rodeada la cooperativa claramente se pueda dar cuenta cuales son las circunstancias que le están afectando y cuáles son sus mejores aliados para poder mejorar su capacidad e innovación de servicio al cliente.
- El cuadro de mando integral es un método muy práctico para ponerlo en marcha dentro de una organización y hacerlo conocer tanto a los accionistas como al personal interno para obtener resultados positivos dentro de la misma en un corto periodo de tiempo.

4.2 Recomendaciones

- El Cuadro de Mando Integral es algo más que una herramienta de gestión por lo que debe aplicárselo a la cooperativa con el afán de definir la estrategia, mejorar la visión, establecer el FODA e identificar los factores claves juntamente con los indicadores, los cuales servirán para la medición de los objetivos cooperativos abarcando así con las cuatro perspectivas del CMI.
- Aplicar la cadena de valor diseñada dentro de la cooperativa para poder eliminar las falencias encontradas en el ambiente interno y así mejorar la rentabilidad de la institución aplicando el diseño del Cuadro de Mando Integral propuesto por las investigadoras para que se lleve a cabo lo más pronto posible con el propósito de obtener resultados rápidos y oportunos.
- Es necesario eliminar de forma rápida las debilidades y amenazas encontradas en la cooperativa y aprovechar al máximo las fortalezas y

oportunidades en un corto periodo de tiempo para aplicar las estrategias propuestas y dar el cumplimiento a la visión rediseñada con el propósito de que se cumplan los objetivos para que contribuyan al buen funcionamiento de la institución.

- Una vez aplicado el Cuadro de Mando Integral deberá darse un estricto seguimiento para saber si se está dando los resultados esperados mediante la gestión de los indicadores propuestos y así poder dar una satisfacción tanto para los clientes, accionistas y trabajadores de la institución.
- Se recomienda la aplicación inmediata del Cuadro de Mando Integral para que dentro de la cooperativa se pueda alcanzar la eficiencia y eficacia de una manera rápida y poder mejorar todas las áreas internas.
- Si se pone en práctica la planificación estratégica a nivel organizacional se logrará mantenerse dentro del mercado financiero manteniéndose firme dentro de él, ejecutando así la planificación, dirección y control al más alto nivel competitivo.
- Es necesario identificar claramente cuáles son los factores críticos de éxito para saber en qué dirección está trabajando la cooperativa, ya que ellos son los que ayudan a la cooperativa a saber las áreas más débiles.
- Si se ejecuta el mapa estratégico se está interactuando directamente con la estrategia de la organización para poder alcanzar lo más pronto posible todos los objetivos de la institución con el afán de mejorar la intermediación financiera hacia toda la sociedad.
- Es recomendable que se analice trimestralmente todos los factores sociales, políticos, legales, las reformas tributarias, entre otros con el propósito de que la cooperativa no sea ajena a lo que está sucediendo en su entorno y pueda sujetarse y prevenirse para el futuro.
- Definitivamente se recomienda que la aplicación del Cuadro de Mando Integral sea de manera inmediata para que este sistema de gestión de las soluciones que la cooperativa necesita y se pueda mejorar todos sus procesos internos.

4.3 Bibliografías

- **JAMES** Fernando. 2005. “*La Planificación Estratégica en las Organizaciones.*” Cuarta Edición. Badalona España :2005 Paidotribo, 2005. Págs. 23.
- **SILVA** Reinaldo.2002.”*Teorías de la Administración*” Tercera Edición. Thomson Learning, 2002.Pág.6
- **AVILA** Marcelino.1991.”*Administración de Empresas Ganaderas*”. Primera Edición.Turrialba Costa Rica: 1991.Pág.10
- **ZAPATA SANCHEZ** Pedro. 2004. “*Contabilidad General.*” Quinta Edición. Colombia : McGraw-Hill Interamericana, 2004. pág. 5.
- **FIERRO MARTÍNEZ** Angel.1995. “*Contabilidad General*” Cuarta Edición. Bogotá., DC, 37
- **CAPIÑA** Gema.2002.”*Empresa y Administración*” Primera Edición. Pág.8
- **CEVICH** Jhon.1998.Pags 207-208-209
- **BURBANO RUIZ**, Jorge E. 2005. “*Enfoque de Gestión planeación y Control de Recursos.*” Tercera Edición.Colombia. 2005. Pags. 2-328-383.
- **BURBANO RUIZ**, Jorge E. 2004. “*Enfoque de Gestión planeación y Control de Recursos.*” Tercera Edición.Colombia. 2005. Pags. 13
- **RODRIGUEZ** Joaquín. 2005. “*Decisiones Gerenciales Efectivas*” Trillas de CV. Pág 8
- **MOLINA** María. 2012.Págs.3
- **KAPLAN Robert & NORTON** David. 2000 “*El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*”. Segunda Edición. Barcelona: 2000. Págs. 24-34-37-110.
- **KAPLAN Robert & NORTON** David. 2009.*El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Tercera Edición. Barcelona : s.n., 2009. págs. 66,366 y 367.
- **FRANCES** Antonio.1998.”*Estrategia y Planes para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral*”. México : Prentice Hall, 1998. pág. 55

- **FRANCES** Antonio.2006."Estrategia y Planes para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral". México : Prentice Hall, 2006. Pág.168
- **ARJONA TORRES** Miguel.1995."Dirección Estratégica" Ediciones Días Santos.Pàg.103.
- **MARTTINEZ & MILLA** 2002. "La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cadro de Mando Integral" Ediciones Días Santos.Pàg.193.
- **CASE E. KARL & FAIR C.** Ray. 2008 "Principios de Microeconomía". Octava Edición. 2008. Págs. 8-39-399.
- **CEDEÑO GOMEZ** Alvaro.2005"Administración de la Empresa".Tercera Edición. Pags.6
- **GALLARDO HERNÁNDEZ** José Ramón. 2012. "Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución." Primera Edición. México : Alfaomega Grupo Editor S,A, 2012. pág. 49. 97860777072546.
- **LAWRENCE J.** Gitman. 1990 *Administración Financiera Básica*". Primera Edicion.Mexico: 1990. Pags.6
- **PARKING Michael & LARIOS** Eduardo. 2010 "Macroeconomía versión para Latinoamérica". Novena Edición. 2010. Pags: 2-86-91-108-189-191
- **Administración de Empresas**, Volumen II, Primera Edición 2003,Crespo,Tomás.López José Andrés,Peña José Enrique, Carreño Sandoval Francisco.
- **Creación y Desarrollo de Empresas**, Guía de Apoyo al Emprendedor. "Como realizar un Cuadro de Mando Integral". 2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38.
- **RAMOS DEL BOSQUE**, Víctor M., "Importancia de la Planificación de la Empresa"

VIRTUAL

- Heredia, (1985) gestión en las organizaciones disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/la%20gestion%20en%20la%20organizaciones.htm>, (Consultado el 12 de enero del 2016.)
- PORTER, Michael; [www:htp://penmultimedia.ie.edu/](http://penmultimedia.ie.edu/)(Consultada el 15 DE Diciembre del 2015)
- TERRY, George (2002) Gestión administrativa disponible en: <http://www.slideshare.net/leidygestion27/-administrativa-8192542> (Consultado el 22 de Diciembre del 2015.)
- SECRETARIA Informativo, Transformación de la Matriz Productiva Disponible en:
http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf, consultado 28 DE Marzo el 2016 NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, Folleto
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
- Banco Central del Ecuador
- Instituto Nacional de Estadística y Censos
- Superintendencia de Bancos y Seguros

ANEXOS

ENTREVISTA

Entrevista Dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Objetivo: Obtener información del área de Recursos Humanos para poder determinar la situación actual de la institución.

- 1.- ¿El personal de la cooperativa está en la capacidad de innovar en base a su conocimiento?**
- 2.- ¿Todos los trabajadores cumplen el perfil académico requerido?**
- 3.- ¿Existe el trabajo en equipo dentro de la institución?**
- 4.- ¿Está diseñada la cadena de valor dentro de la cooperativa?**
- 5.- ¿Hay una definición de roles y funciones a nivel gerencial?**
- 6.- ¿Se identifican los procesos críticos que le permitan a la unidad entregar nuevas propuestas para atraer a los clientes?**
- 7.- ¿Hay fidelidad de los clientes hacia la cooperativa?**
- 8.- ¿Hay identificación de clientes antiguos y de mayor potencial?**
- 9.- ¿Existe un estudio de comportamiento crediticio hacia los clientes?**
- 10.- ¿Los clientes están satisfechos con los productos y servicios que brinda la institución?**
- 11.- ¿Hay un buen crecimiento rentable interno?**
- 12.- ¿La asignación de créditos da un considerable crecimiento al capital tangible e intangible de la cooperativa?**
- 13.- ¿Es de vital importancia que la información financiera sea analizada para saber cómo está en marcha la empresa?**
- 14.- ¿Los ingresos económicos que posee la cooperativa como los considera usted?**

ENCUESTA

Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Objetivo: Obtener información del área de los socios para poder determinar la situación actual de la institución.

1.- ¿Cuándo usted solicita un crédito financiero, la atención al cliente es buena? ¿Porque?

SI NO

2.- ¿Los servicios crediticios que ofrece la cooperativa están al alcance de todos los clientes? ¿Porque?

SI NO

3.- ¿Volvería a utilizar los servicios que presta la institución? ¿Porque?

SI NO

4.- ¿La atención que le brinda el área de cajas deja satisfecho al cliente? ¿Porque?

SI NO

5.- ¿Cree usted que la cooperativa se da a conocer a través de la publicidad y propaganda?

SI NO

6.- ¿Está usted de acuerdo con la tasa de interés que oferta la cooperativa? ¿Porque?

SI NO

7.- ¿El producto o servicio de la institución es confiable y de calidad?

SI NO

8.- ¿Está de acuerdo con el lugar geográfico donde se encuentra la cooperativa?

SI NO

9.- ¿La atención al cliente que ofrece la cooperativa cumple con todas las expectativas del cliente?

SI NO

10.- ¿Si usted pusiera su dinero a plazo fijo cree que la cooperativa estaría bien sustentada para pagar los intereses ofrecidos?

SI NO

OFICINAS MATRIZ Y AGENCIA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA LTDA”



Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Feliz Navidad y un Prospero 2016..!



Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Feliz Navidad y un Prospero 2016..!

