

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI



DIRECCIÓN DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis en opción al Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría

“PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS Y NIVELES DE EFICIENCIA DEL ÁREA FINANCIERA Y NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “9 DE OCTUBRE LTDA.”, DEL CANTÓN SALCEDO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2012 PROPUESTA MANEJO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)”

Autor: ESPÍN BALSECA, Lorena del Rocío

Tutor: MERINO ZURITA, Milton Marcelo, MSc.

LATACUNGA – ECUADOR

Abril 2015

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, el maestrante: Espín Balseca Lorena del Rocío, con el título de tesis: PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS Y NIVELES DE EFICIENCIA DEL ÁREA FINANCIERA Y NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “9 DE OCTUBRE LTDA.”, DEL CANTÓN SALCEDO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2012 PROPUESTA MANEJO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD), han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Abril 2015

Para constancia firman:

.....
Msc. Dra. Rosa Terán Araujo
NOMBRES Y APELLIDOS
PRESIDENTE

.....
MCA. Dr. Jorge A. Parreño Cantos
NOMBRES Y APELLIDOS
MIEMBRO

.....
Mg.C. Dr. Raúl Cárdenas Quintana
NOMBRES Y APELLIDOS
MIEMBRO

.....
Msc. Ing. Oscar Obando Sevilla
NOMBRES Y APELLIDOS
OPOSITOR

CERTIFICACION DE CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS

CERTIFICADO DE AVAL DEL TUTOR DE TESIS

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, nombrado por el Honorables Consejo Académico de Posgrado.

CERTIFICO:

Que analizado el Trabajo de Tesis presentado como requisito previo a la obtención del Título de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

La investigación se refiere a: PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS Y NIVELES DE EFICIENCIA DEL ÁREA FINANCIERA Y NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “9 DE OCTUBRE LTDA.”, DEL CANTÓN SALCEDO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2012 PROPUESTA MANEJO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).

Presentado por:

ESPÍN BALSECA, Lorena de Rocío

C.I. 050292295-8

Tutor: MERINO ZURITA, Milton Marcelo Ing. MSc.

Latacunga, 2015

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS

Yo Lorena de Rocío Espín Balseca, declaro que los contenidos, resultados obtenidos y propuesta planteada en la presente investigación, son de exclusiva responsabilidad legal y académica de mi persona.

Espín Balseca Lorena del Rocío

C.I. 050292295-8

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por la apertura en el campo del saber y haber dado la oportunidad de enriquecer más mis conocimientos y poder llegar a concluir con este objetivo.

Al Ing. Msc. Milton Merino quien me ha apoyado con sus conocimientos y su valioso tiempo, para llegar a culminar el desarrollo de este trabajo. A mis queridos profesores quienes me transmitieron su sabiduría durante mi formación profesional.

Espín Balseca Lorena de Rocío

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todos los que creyeron en mí, a mis padres y hermanas, pero en especial a mi esposo Diego Pérez e hijos Anderson y Victoria, por ser las personas más importantes en mi vida que por medio de su amor, cariño y comprensión han sido una motivación constante para llegar a la culminación de mi carrera profesional.

Lorena

INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	i
CERTIFICACION DE CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS	ii
CERTIFICADO DE AVAL DEL TUTOR DE TESIS.....	iv
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	xi
INDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE CUADROS.....	xv
INDICE DE GRÁFICOS	xvii
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes de la Investigación	11
2.2. Fundamento Teórico	13
2.2.1. Gestión Administrativa y Financiera	13

2.2.2. Planificación Estratégica.....	17
2.2.3 Cuadro De Mando Integral o Balanced Scorecard.....	18
2.2.4 Cooperativismo	22
2.2.5 Funciones y Atribuciones del Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”.....	25
2.2.6.- Productos y Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”.....	29
CAPÍTULO III.....	32
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. Modalidad de la Investigación	32
3.2. Tipo de Investigación.....	32
3.3. Metodología	33
3.4. Unidad de Estudio.....	33
3.5. Métodos y Técnicas a ser empleadas	35
3.5.1. Método Teórico.....	35
3.5.2. .Métodos Empíricos	35
3.6 Hipótesis.....	36
3.7 Operacionalización de Variables.....	37
CAPÍTULO IV.....	38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1. Diagnostico Situacional	38
4.1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”.....	38
4.1.2 Misión, Visión, Valores y Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”	39
4.2. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Consejo de Administracion y Vigilancia, Área Financiera y de Negocios y Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”	42
4.2.1. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Consejo de Administración Y Consejo de Vigilancia	43
4.2.2. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Área Financiera	48
4.2.3 Análisis e Interpretación de la Encuesta al Área de Negocios	61
4.2.3 Análisis e Interpretación de la Encuesta a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.	73

4.3. Conclusiones y Recomendaciones	78
4.3.1. Conclusiones	78
4.3.2. Recomendaciones.....	80
CAPÍTULO V	81
MANEJO DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA FINANCIERA Y DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.	81
5.1. Justificación de la Propuesta	81
5.2. Objetivos de la Propuesta.....	82
5.2.1. Objetivo General	82
5.2.2. Objetivos Específicos.....	82
5.3. Manejo del Balanced Scorecard.....	83
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	114

INDICE DE FIGURAS

Figuras	Pág.
FIGURA N° 1	21
Perspectivas del Balanced Scorecard	21
FIGURA 2	85
Mapa Estratégico.....	85
FIGURA.3:.....	86
Definición de KPI's.....	86
FIGURA 4:.....	91
Semáforos del ROE.....	91
FIGURA 5	96
Semáforos del ROA	96
FIGURA 6:.....	98
Semáforos de Morosidad.....	98
FIGURA 7	102
Semáforos de la Estructura y Calidad de Activos	102
FIGURA 8:.....	106
Semáforos de Liquidez.....	106
FIGURA 9:.....	107
Semáforos de Gastos	107
FIGURA 10:.....	109
Semáforos de Deserción de Socios	109
FIGURA 11:.....	111
Semáforos de Productos y Servicios Nuevos.....	111

INDICE DE TABLAS

Tablas	Pág.
TABLA No. 1.....	43
Objetivos de la Planificación Estratégica.....	43
TABLA No. 2.....	44
Herramienta de Gestión de mejora continua.....	44
TABLA No. 3.....	45
Crecimiento de la institución.....	45
TABLA No. 4.....	46
Cumplimiento de Políticas y Procesos.....	46
TABLA No. 5.....	47
Decisiones a tiempo.....	47
TABLA No. 6.....	48
Objetivos de la Planificación Estratégica.....	48
TABLA No. 7.....	49
Herramienta de Gestión de mejora continua.....	49
TABLA No. 8.....	50
Cuentas de presupuesto.....	50
TABLA No. 9.....	51
Proceso de pago oportuno.....	51
TABLA No. 10.....	52
Recursos materiales necesarios para actividades.....	52
TABLA No. 11.....	53
Decisiones a tiempo.....	53
TABLA No. 12.....	54
Funciones de cada puesto.....	54
TABLA No. 13.....	55
Estudios acorde a puesto.....	55
TABLA No. 14.....	56
Actividades cumplidas a tiempo.....	56

TABLA No. 15.....	57
Cumplimiento de Funciones	57
TABLA No. 16.....	58
Crecimiento de la institución	58
TABLA No. 17.....	59
Proceso de selección de personal	59
TABLA No. 18.....	60
Cumplimiento de Políticas y Procesos	60
TABLA No. 19.....	61
Objetivos de la Planificación Estratégica.....	61
TABLA No. 20.....	62
Herramienta de Gestión de mejora continua.....	62
TABLA No. 21.....	63
Recursos materiales necesarios para actividades	63
TABLA No. 22.....	64
Decisiones a tiempo	64
TABLA No. 23.....	65
Funciones de cada puesto.....	65
TABLA No. 24.....	66
Estudios acorde a puesto	66
TABLA No. 25.....	67
Actividades cumplidas a tiempo	67
TABLA No. 26.....	68
Cumplimiento de Funciones	68
TABLA No. 27.....	69
Crecimiento de la institución	69
TABLA No. 28.....	70
Proceso de selección de personal	70
TABLA No. 29.....	71
Cumplimiento de Metas	71
TABLA No. 30.....	72
Cumplimiento de Políticas y Procesos	72

GRÁFICO No. 30	72
Cumplimiento de Políticas y Procesos	72
TABLA No. 31.....	73
Créditos realizados.....	73
TABLA No. 32.....	74
Créditos con atención rápida.....	74

INDICE DE CUADROS

Cuadros	Pág.
CUADRO 1	41
FODA.....	41
CUADRO 2:.....	84
Objetivos Estratégicos.....	84
CUADRO 3:.....	88
Cálculo del ROE TRIMESTRAL	88
CUADRO 4:.....	89
Cálculo del ROE SEMESTRAL	89
CUADRO 5:.....	90
Cálculo del ROE ANUAL	90
CUADRO 6:.....	92
Cálculo del ROA TRIMESTRAL.....	92
CUADRO 7:.....	93
Cálculo del ROA SEMESTRAL.....	93
CUADRO 8:.....	94
Cálculo del ROA ANUAL.....	94
CUADRO 9:.....	97
Cálculo de la Morosidad de Cartera Anual	97
CUADRO 10:.....	99
Cálculo de la Calidad de Activos Trimestral	99
CUADRO 11:.....	99
Cálculo de la Calidad de Activos Semestral	99
CUADRO 12:.....	100
Cálculo de la Calidad de Activos	100
CUADRO 13:.....	103
Cálculo de Liquidez Trimestral.....	103
CUADRO 14:.....	103

Cálculo de Liquidez Semestral.....	103
CUADRO 15:.....	105
Cálculo de Liquidez Anual.....	105
CUADRO 16:.....	106
Cálculo los Gastos.....	106
CUADRO 17:.....	108
Cálculo Deserción de Socios y Clientes.....	108
CUADRO 18:.....	110
Cálculo Productos y Servicios Nuevos	110

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos	Pág.
GRÁFICO No. 1	43
Objetivos de la Planificación Estratégica.....	43
GRÁFICO No. 2	44
Herramienta de Gestión de mejora continua	44
GRÁFICO No. 3	45
Crecimiento de la institución	45
GRÁFICO No. 4	46
Cumplimiento de Políticas y Procesos	46
GRÁFICO No. 5	47
Decisiones a tiempo	47
GRÁFICO No. 6	48
Objetivos de la Planificación Estratégica.....	48
GRÁFICO No. 7	49
Herramienta de Gestión de mejora continua	49
GRÁFICO No. 8	50
Cuentas de presupuesto	50
GRÁFICO No. 9	51
Proceso de pago oportuno	51
GRÁFICO No.10	52
Recursos materiales necesarios para actividades	52
GRÁFICO No. 11	53
Decisiones a tiempo	53
GRÁFICO No. 12	54
Funciones de cada puesto.....	54
GRÁFICO No. 13	55
Estudios acorde a puesto	55
GRÁFICO No. 9	56
Actividades cumplidas a tiempo	56

GRÁFICO No. 15	57
Cumplimiento de Funciones	57
GRÁFICO No. 16	58
Crecimiento de la institución	58
GRÁFICO No. 17	59
Proceso de selección de personal	59
GRÁFICO No. 18	60
Cumplimiento de Políticas y Procesos	60
GRÁFICO No. 19	61
Objetivos de la Planificación Estratégica.....	61
GRÁFICO No. 20	62
Herramienta de Gestión de mejora continua.....	62
GRÁFICO No. 21	63
Recursos materiales necesarios para actividades	63
GRÁFICO No. 22	64
Decisiones a tiempo	64
GRÁFICO No. 23	65
Funciones de cada puesto.....	65
GRÁFICO No. 24	66
Estudios acorde a puesto	66
GRÁFICO No. 25	67
Actividades cumplidas a tiempo	67
GRÁFICO No. 26	68
Cumplimiento de Funciones	68
GRÁFICO No. 27	69
Crecimiento de la institución	69
GRÁFICO No. 28	70
Proceso de selección de personal	70
GRÁFICO No. 29	71
Cumplimiento de Metas	71
GRÁFICO No. 30	72
Cumplimiento de Políticas y Procesos	72

GRÁFICO No. 31	73
Créditos realizados	73
GRÁFICO No. 32	74
Créditos con atención rápida.....	74

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TITULO: Procedimientos Administrativos-Financieros y niveles de eficiencia del área financiera y negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, del Cantón Salcedo correspondiente al Periodo 2012 Propuesta Manejo de un Cuadro De Mando Integral (Balanced Scorecard)

AUTORA: ESPÍN BALSECA, Lorena de Rocío

TUTOR: MERINO ZURITA, Milton Marcelo Ing. MSc.

RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó con el objetivo de evaluar en nivel de cumplimiento de la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, a través del manejo del Balanced Scorecard al área financiera y al área de negocios en las que se consideró los temas estratégicos, objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se establecieron en la planificación estratégica y esto ayudará a que se garantice una adecuada gestión para la toma de decisiones, siendo muy importante para el beneficio institucional, ya que se puede verificar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones. El tipo de investigación aplicado fue bibliográfico para fundamentar las variables de la misma y de campo puesto que se realizó en el lugar en que se desarrollan los acontecimientos y permitir solucionar los problemas existentes en la gestión operativa y administrativa de la institución. La información se obtuvo mediante la aplicación de instrumentos como son las encuestas, las mismas que fueron aplicados al área financiera y de negocios de la entidad. El Balanced Scorecard se realizó para obtener un diagnóstico y descubrir las falencias y en base a ellas mejorar la gestión administrativa y financiera enfocándose en la consecución de objetivos por medio de la ejecución de indicadores en cada una de las perspectivas financiera y de clientes para así evaluar el cumplimiento de las metas que conllevan a deducir el grado de eficiencia, en cada uno de ellos con la adecuada optimización de los recursos existentes.

DESCRIPTORES

Balanced Scorecard, Planificación Estratégica, Indicadores.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TITULO Financial and Administrative Procedures efficiency and levels of financial business area of the Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda”, of the Canton Salcedo for the Period 2012 Proposal of a Box Management Scorecard (Balanced Scorecard)

AUTORA: ESPÍN BALSECA, Lorena de Rocío
TUTOR: MERINO ZURITA, Milton Marcelo Ing. MSc.

ABSTRACT

The research was conducted in order to assess the level of compliance with the strategic planning of the “Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.”, through the balanced scorecard management to the financial and business area which was considered strategic issues, objectives, indicators, targets and initiatives that were established in strategic planning and this will help to ensure proper management for making decisions, being very important for institutional benefit, since you can verify compliance with the objectives of the entity, the relationship with their environment, and their operations. The research was applied as a bibliographic type to base the variables in the same field as was done in the place where events developed and allow for solving the problems in operational and administrative management of the institution. The information was obtained through the use of instruments such as inquest, the same as those applied to financial and business area of the company. The Balanced Scorecard was performed to obtain a diagnosis and find the weaknesses and based on them improve on administrative and financial management focusing on achievement of objectives through the implementation of indicators in each of the financial and customer perspectives so to assess the fulfillment of the goals that destine to conclude the degree of efficiency in each of them with proper optimization of existing resources.

DESCRIPTORS

Balanced Scorecard, Strategic Planning, Indicators

INTRODUCCIÓN

Teniendo presente que la mayoría de instituciones financieras buscan obtener solvencia financiera, que les permita crecer y ser competitivos en el mercado; resulta lógico tratar de evitar, o por lo menos mitigar distintos problemas como es el incumplimiento de metas y objetivos establecidos en la planificación estratégica, mediante la utilización de una herramienta de gestión, que permita seguir periódicamente verificando la información.

Por esta razón, en el presente trabajo se presenta el problema ¿cómo incide el manejo de un Balanced Scorecard en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., del cantón Salcedo para el periodo 2012?, de ahí se propone como objetivo general determinar el manejo de un Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro Crédito 9 de Octubre Ltda., que permita mejorar los niveles de eficiencia para una adecuada toma de decisiones.

Es así que ha elegido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, de la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo, para determinar el manejo del Balanced Scorecard, aplicando la metodología bibliográfica y de campo, ya que es el estudio sistemático de problemas en el lugar que se producen los acontecimientos, con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones y establecer los factores que lo motivan.

Teniendo como conclusiones principales que la gestión administrativa financiera es una parte esencial al momento de ofertar un producto o servicio ya que busca la satisfacción del cliente, por ello las instituciones financieras buscan permanecer en el tiempo, y deben disponer de una cadena de valor que satisfaga las necesidades de sus socios y clientes, que los lineamientos del Balanced Scorecard, guían y ordenan el proceso de análisis y evaluación integral

describiendo en detalle el desempeño e incidencia de las áreas estratégicas.

Es así que los resultados de la investigación permiten identificar cuál es la necesidad de utilizar una herramienta de gestión para así tomar decisiones acertadas y a tiempo.

El presente trabajo de investigación está estructurado por cinco capítulos fundamentales:

El capítulo I hace referencia a la problemática a solucionarse, seguido se plantean los objetivos de la investigación y su respectiva justificación.

El capítulo II detalla los antecedentes de la investigación, así como la fundamentación teórica y la definición de términos relacionados.

En el capítulo III Marco Metodológico explica la modalidad de investigación utilizada, hipótesis, operacionalización de las variables, tipo de investigación que se utilizó siendo esta exploratoria, descriptiva y evaluativa; la población y muestra, instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV hace referencia al análisis e interpretación de los resultados de la investigación, como efecto de la aplicación de encuestas, conclusiones y recomendaciones.

El capítulo V contiene el desarrollo de la propuesta, en la que se describe los objetivos estratégicos, justificación y desarrollo de cada uno de los indicadores aplicados a las perspectivas del Balanced Scorecard y se determinó el nivel de cumplimiento de las metas establecidas por la institución.

El proyecto tiene como aspiración luego de la comunicación de resultados y sus respectivas recomendaciones convertirse en un aporte para lograr los cambios en la gestión administrativa- financiera para las próximas planificaciones estratégicas y así elevar el nivel de eficiencia de las áreas financiera y de negocios, en la Cooperativa de Ahorro Crédito “9 de Octubre Ltda.”, a través del manejo de una herramienta de gestión como es el Balanced Scorecard que permitirá tener un mejor desempeño institucional.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del Problema

Durante las últimas tres décadas a nivel mundial, las crisis financieras han ocasionado turbulencias en los mercados financieros. El impacto ha sido devastador en muchas economías. Los problemas de deuda externa, de las bolsas de valores, de quiebras bancarias, hiperinflaciones y volatilidad de los tipos de cambio han sido comunes no sólo en los países emergentes sino también en países como Estados Unidos, Japón y Europa. Los desajustes en la esfera de la producción y circulación se manifiestan con profundidad a raíz de la ruptura del sistema monetario internacional.

Las crisis bancarias que desembocan en crisis financieras debe enmarcarse en el proceso de desregulación y liberalización de los sistemas financieros nacionales, que consiste en la eliminación, a través de las fronteras, de las limitaciones al otorgamiento o prestación de servicios financieros (créditos e inversiones fundamentalmente). *“Una integración financiera que hace imposible desvincular los distintos mercados financieros y que debe acompañarse de una creciente armonización de los distintos marcos regulatorios financieros de las economías capitalistas desarrolladas, apuntando en el sentido de buscar ordenar, garantizar*

y consolidar la integración financiera, y propiamente la globalización económica” (Correa, 1998, p. 167).

En 1994 se hacen unas reformas al sistema financiero de Ecuador que fomentan una liberalización financiera. El incremento de ingreso de capitales en esa época brinda seguridad al crecimiento y desarrollo. Estos hechos generan un boom de créditos en forma acelerada por parte de las empresas y entidades financieras. La tasa de créditos creció alrededor de un 80% nominal (60% real).

Para el año 1998 se considera que los efectos que se dieron tras la mala situación económica del país debido al alto endeudamiento, afrontar el fenómeno del Niño y el estancamiento de la producción agrícola de las zonas de la costa provocaron una grave recesión económica y la acumulación de obligaciones vencidas para el sistema financiero.

Este acelerado incremento de deudas causó la crisis en negocios por tres años seguidos, acompañada lógicamente de una crisis fiscal que provocó que toda la ciudadanía deba sacar el dinero de los bancos provocando una corrida de depósitos, teniendo que soportar esto el Banco Central al tener que inyectar liquidez.

En 1998, el principal banco del país (Filanbanco), matriz del quinto grupo financiero más importante (R. Espinoza 2005), presenta problemas no solamente de liquidez sino de solvencia y el gobierno de Mahuad en un intento de evitar una quiebra sistémica, decide iniciar una "tarea de salvataje" e intervenir el banco.

Al hacerse evidente la fragilidad del sistema financiero, el público se volvió temeroso y se motivó a retirar sus ahorros y cambiarlos a dólares. A su vez esto, repercutió en el tipo de cambio, generando una depreciación del sucre (moneda local ecuatoriana en ese momento) y una fuga de capitales al exterior, lo que agravó la liquidez del sistema financiero. Esto último unido al incremento de la cartera vencida, dejó al sistema financiero en una situación precaria. Las causas

del desastre de esta institución son producto de la crisis general de la economía y la reducción del ingreso de capitales al Ecuador.

Para evitar que todo el sistema financiero colapsara, el gobierno optó por congelar los depósitos y con ello se arrinconó aún más la actividad real. El resultado fue una situación de insolvencia en la mayor parte del sistema financiero ecuatoriano y lo peor la total desconfianza en el sucre lo que originaba que la especulación con el dólar fuera insostenible.

En la provincia de Cotopaxi una de las instituciones financieras, es la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., su grado de incumplimiento en las metas y objetivos planteados en la planificación estratégica, nos lleva a buscar el manejo de herramientas de gestión, que permitan mitigar la exposición de la institución a pérdidas, que estas puedan producir secuelas en el margen financiero, el valor patrimonial y en la reputación de la institución.

Por estas razones es necesario que dentro de las instituciones se maneje herramientas útiles para el desarrollo de una gestión de calidad, medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves. Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión, posibilitará con mayor eficiencia la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, además de proporcionar una base de seguridad y confianza en el desempeño de los funcionarios implicados en su implementación.

El análisis crítico del presente proyecto de investigación se refiere a la falta de monitoreo en los niveles de eficiencia, lo cual provoca una indebida toma de decisiones, ya que no existe adaptación al constante cambio del mercado, puesto que no se realiza una evaluación del sistema administrativo – financiero de las entidades, lo que ocasiona inconsistencias que pueden ser solventadas con el manejo de herramientas administrativas.

Al no alcanzar los niveles adecuados de eficiencia dentro del área administrativa - financiera, no se obtendrá un desenvolvimiento acertado y coherente en la toma de decisiones gerenciales.

Es necesario utilizar una herramienta de gestión que permita medir los niveles de eficiencia en los distintos puntos de la entidad, esto permitirá el correcto manejo de la gestión y un adecuado desarrollo de las empresas en su entorno sistemático.

La delimitación de la presente investigación se desarrollará con el personal del área de negocios y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, ubicada en el cantón Salcedo provincia de Cotopaxi. En este contexto la postulante identifica su objeto de estudio en el manejo de un Balanced Scorecard

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo incide el manejo de un Balanced Scorecard en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., del cantón Salcedo para el periodo 2012?

1.3. Justificación

Como respuesta a la problemática planteada se considera que la investigación es de interés porque se resolverá la necesidad de contar con una herramienta de control de la gestión administrativa que ayude a determinar mayor eficacia en las decisiones gerenciales; sobre la base de indicadores no financieros como financieros.

La utilidad práctica de la evaluación de la presente investigación es que mediante el apoyo del área administrativa – financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” ya que nos facilitará la información necesaria

también con los recursos humanos, materiales, y tecnológicos necesarios para la realización de la misma se podrá determinar el correcto cumplimiento así como la obtención de información veraz para la toma de decisiones.

La utilidad metodológica de la presente investigación a aplicarse, es que servirá como base de información para la cooperativa para mejorar el proceso de gestión y niveles de eficiencia, además de brindar apertura para que se efectúen futuras investigaciones similares que contribuyan al mejoramiento organizacional de la entidad.

Presenta novedad científica ya que es original, porque aplica los avances tecnológicos, de acuerdo a archivos existentes no ha sido realizada, es decir, servirá como guía y fuente de consulta sobre el manejo de un Balanced Scorecard para así mejorar el nivel de eficiencia de los procedimientos administrativos-financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.

Es factible realizar esta investigación ya que se cuenta con un tutor, los recursos humanos y financieros y está conformado con un grupo de autoridades que ayudan a sustentar la investigación y beneficiará enormemente al desarrollo institucional y sobre todo ayudará a mejorar los niveles de eficiencia en la entidad financiera en estudio y con ello se protegerá la economía de los socios, razón de ser de las entidades cooperativas y punto vulnerable en caso de crisis o liquidación de estas entidades cuya función es eminentemente social ya que no persiguen, en teoría, afán de lucro si no ayuda mutua y acceso al crédito que niega la banca formal.

Se considera que el tema es de relevancia social, puesto que, los beneficiarios directos de esta investigación son los administradores, gerente o directivos de la cooperativa ya que se manejará técnicas y metodologías que ayudaran a fortalecer

los niveles de eficiencia dentro de los procesos de la entidad y a la vez un crecimiento económico estable.

La presente investigación no tiene limitaciones para su ejecución, ya que con el apoyo de autoridades y operadores financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, del cantón Salcedo que será beneficiaria de este proyecto, podremos proponer una solución a esta problemática, lo que permitirá ser partícipes del desarrollo económico de la colectividad asociada a esta entidad.

1.4.Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el manejo de un Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro Crédito 9 de Octubre Ltda., del Cantón Salcedo de Periodo 2012 que permita mejorar los niveles de eficiencia para una adecuada toma de decisiones.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar mediante la evaluación de sus factores internos y externos, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que caracterizan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”
- ✓ Establecer los fundamentos teóricos y conceptuales en los que a presente investigación, para determinar posibles puntos críticos y sugerir mejoras a la administración.

- ✓ Determinar el manejo de un Balanced Scorecard, enmarcado en la planificación estratégica de la entidad, para emitir lineamientos bajo un enfoque integral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Tomando en cuenta que la gestión administrativa es importante para guiar a una empresa, organización, institución hacia el logro de sus objetivos es necesario contar con un cuadro de mando integral para poder guiarnos en la consecución de los mismos; por ello he tomado en consideración los siguientes trabajos que tienen relación con la investigación:

MARTINEZ, M. (2005-2006). *Diseño e implantación de un modelo de gestión administrativa para la empresa de servicios FUMICEM CIA. LTDA.* .Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, concluyó que :

Luego de un estudio de diagnóstico, se determina que en la empresa de servicios FUMICEN CIA LTDA no existe un modelo de gestión administrativa de tipo técnico que permita un desarrollo normal de sus actividades.

La gestión administrativa que se ha venido desarrollando en la empresa objeto de estudio es empírica y no ha permitido una visualización clara y objetiva del

manejo de los recursos, lo cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que estos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad debido a la falta de un manejo integral y controlado.

ING. SÁNCHEZ, C. (2008). *Diseño y propuesta de un modelo de Balanced Scorecard en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ALIANZA DEL VALLE LTDA.* Facultad de Ciencias de la Escuela Politécnica Nacional, concluyó:

Las matrices de evaluación permiten analizar y presentar los resultados de manera simplificada, minimizando la subjetividad de criterios.

Las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros relacionadas con modificaciones en las cuentas contables manejadas, dificultan tener un histórico referencial de las mismas.

Las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., tienen un alto grado de dependencia del sistema político- económico vigente. La centralización de las funciones a los jefes de áreas y la carencia del soporte brindado por subjefaturas, generan una tendencia reactiva más que proactiva.

No se realiza una evaluación sobre el aporte y gestión del consejo directivo y de los comités de apoyo.

La estructura organizacional actual subordina en gran magnitud las decisiones gerenciales y departamentales.

El área de procesos carece de un cronograma puntual de implementación de procesos, generando ambigüedad en las actividades y funciones desarrolladas.

En base a las investigaciones realizadas se pudo concluir que es necesario para las instituciones la utilización de herramientas de gestión.

2.2. Fundamento Teórico

2.2.1. Gestión Administrativa y Financiera

La administración aparece desde que el hombre existe en la tierra, sin tener conocimiento de tal definición. La administración clásica nace con los griegos y los romanos; era organizaciones de tipo social y militar para lograr el poder y por consiguiente el control en el cobro de impuestos, motivo de la indemnización por gastos de guerra. En esta época también se contaba con el apoyo de la legislación romana con su aporte en la forma de organización de este pueblo, la cual ha servido de base para la formulación de las leyes de la mayor parte del mundo.

Según el autor **DOLANTE Fernando, (2001)**; Argumenta que:

“Gestión Financiera Administrativa permite mejorar la calidad del servicio administrativo – financiero para contribuir al desarrollo académico y optimizar la atención a los usuarios para de esta manera constituir un fondo de operación que garantice la liquidez permitido así manejar y usar la información como elemento clave de la gestión formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativos”. (P. 24)

CEPEDA, Gustavo, (1997), establece que: **“La Gestión Administrativa y Financiera es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”** (P.15)

Para la postulante la gestión administrativa y financiera es la unión de varias fases previamente establecidas que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de las actividades de manera adecuada permitiendo obtener la máxima rentabilidad en beneficio de la organización.

La importancia de la gestión administrativa y financiera de la empresa crece cuanto mayor sea su tamaño, por lo general las empresas grandes incluyen en su organigrama la figura del gerente financiero quien debe definir el destino de dichos fondos con respecto a activos efectivos de una forma muy eficiente, como también se debe encargar de obtener los fondos en las condiciones más convenientes.

Gestión Administrativa

La administración como disciplina es relativamente nuevo, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar, de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

ANZOLA, Sérvulo; (2002) menciona que:

“gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (P.70)

Según CALDAS, Eugenia y REYES, Antonio (2011) nos dice que **“Gestión Administrativa se encarga, de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisa”** (P.236)

Por lo antes expuesto se puede decir que la gestión administrativa es un conjunto de acciones que permite la correcta aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, de igual manera contribuye con el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la empresa, las mismas que facilitan la obtención de resultados óptimos para la misma.

La gestión administrativa es una rama importante de la administración global puesto que detalla las obligaciones y que hacer es del gerente, dándole la libertad de estilo, pero a su vez las pautas para un correcto manejo tanto en aspectos económicos, de talento humano, productivos y otros.

Gestión Financiera

Las finanzas como esfera especial de estudio surgió a comienzos del siglo XX, antes de eso, se la consideraban como parte de la economía. El conocimiento obtenido de las crisis económicas y los importantes avances tecnológicos, ayudaron a su evolución y durante el proceso de análisis y manejo de las mismas se crearon técnicas y herramientas que se han constituido en valiosos instrumentos de información para la toma de decisiones que debe enfrentar el Administrador Financiero. La transformación de las finanzas de un mero proceso descriptivo a una disciplina compleja que comprende un análisis riguroso y una importante teoría normativa, ha permitido la evolución hacia nuevas ideas y nuevas técnicas, preparando al administrador para superar los constantes cambios del medio y enfrentar su desafío

MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; (1994) manifiestan que:

“La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.”(P.144)

DÁVALOS, Nelson y CÓRDOVA, Geovanny; (2003) consideran que:

La Gestión Financiera es una clase de gestión relacionada con la programación, organización, dirección coordinación, implementación y control de los recursos humanos, materiales y financieros que sean susceptibles de medirse en términos monetarios, con el propósito de lograr, los objetivos empresariales o institucionales con la máxima eficiencia, efectividad y economía, a la vez que proporcionar la asesoría a los distintos niveles de la organización o a la alta dirección para el control y la toma de decisiones (P.246)

La postulante, manifiesta que la gestión financiera consiste en planificar, supervisar y controlar los fondos que afecta a los recursos materiales, humanos y financieros de las empresas o instituciones para que puedan cumplir con sus objetivos propuestos con eficiencia, efectividad y puedan tomar decisiones.

A través de la gestión financiera las empresas pueden tener resultados económicos óptimos en cuanto a eficacia, eficiencia y rentabilidad, si la persona que realiza la gestión es la apropiada y maneja bien los recursos, el objeto de la gestión financiera es tomar decisiones adecuadas en cuanto a los procesos de inversiones y de financiamiento de la institución

2.2.2. Planificación Estratégica

La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero si de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizo una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno.

CERTO, Samuel, (2001). Señala: **"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"**(P.15)

FERNANDEZ, José, (2006). Define a la Planificación Estratégica como: **"El modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios."**(P. 46).

GOODSTEIN, Leonardo; NOLAN, Timothy y PFEIFFER William, (1998), manifiestan que la planificación estratégica es: **"El proceso por el cual**

los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y opresiones necesarias para alcanzarlo”.(P.5)

Para la postulante la planificación estratégica consiste en hacer que todos los integrantes se vinculen y trabajen conjuntamente, pero hay que destacar la influencia de la alta gerencia, dado que están en la posición de distinguir y entender los efectos de las decisiones tomadas, además poseen la autoridad para comprometer recursos, también se la puede resumir en una serie de procesos que va ayudar a establecer objetivos y metas para una empresa, institución u organización, para ser más competitivos en el mercado con nuevos y mejores productos, para el cual se establecen partes importantes de una planificación estratégica como son la misión, visión, objetivos y estrategias para llegar a cumplir la misma.

Como postulante puedo manifestar que la misión es lo que pretende alcanzar la institución con los recursos que posee y hacia la satisfacción de sus clientes.

La Visión es donde quiere llegar en un período de tiempo determinado.

Los objetivos es el camino que debemos seguir para lograr la misión y visión plateada en un futuro.

Y las estratégicas son el cómo cumplir mis objetivos plateados para llegar a la misión y visión y estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

2.2.3 Cuadro De Mando Integral o Balanced Scorecard

Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. El Balanced Scorecard fue

desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton, es considerado uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años, es un sistema de Control de Gestión que traduce la *estrategia* y la *misión* en un conjunto de *objetivos* relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

El Balanced Scorecard es también el sistema de medición del desempeño, que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.

NORTON, David (1996). Manifiesta que:

El Balanced Scorecard es comparado con el control de mando de un avión. En él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial. (P. 233).

Para la postulante el Balanced Scorecard es una metodología de los académicos Norton y Kaplan que sirve para controlar mejor la evolución de las estrategias de las organizaciones y verificación de sus planificaciones estratégicas que no cumplen por si solas las funciones de la alta gerencia, ayuda también a que los directivos puedan controlar el cumplimiento de los planes que se tienen para las empresas, mucho antes de que se tengan graves problemas, incluyendo así indicadores financieros que hagan ver las decisiones tomadas y su cumplimiento

A decir de la capacitación recibida el 6 de Noviembre de 2010 por el consultor Ing. Andrés Garzón se determinó los objetivos y ventajas de aplicar un Balanced Scorecard.

Objetivos del Balanced Scorecard

Entre los principales objetivos del Balanced Scorecard tenemos los siguientes:

- Traducir estrategias en acciones
- Alinear la estrategia a la misión y visión de la empresa
- Medir el rendimiento derivado de la estrategia

Ventajas de aplicar un Balanced Scorecard

Las ventajas que se obtiene al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el Balanced Scorecard extrae lo esencial.(P.26)

Perspectivas del Balanced Scorecard

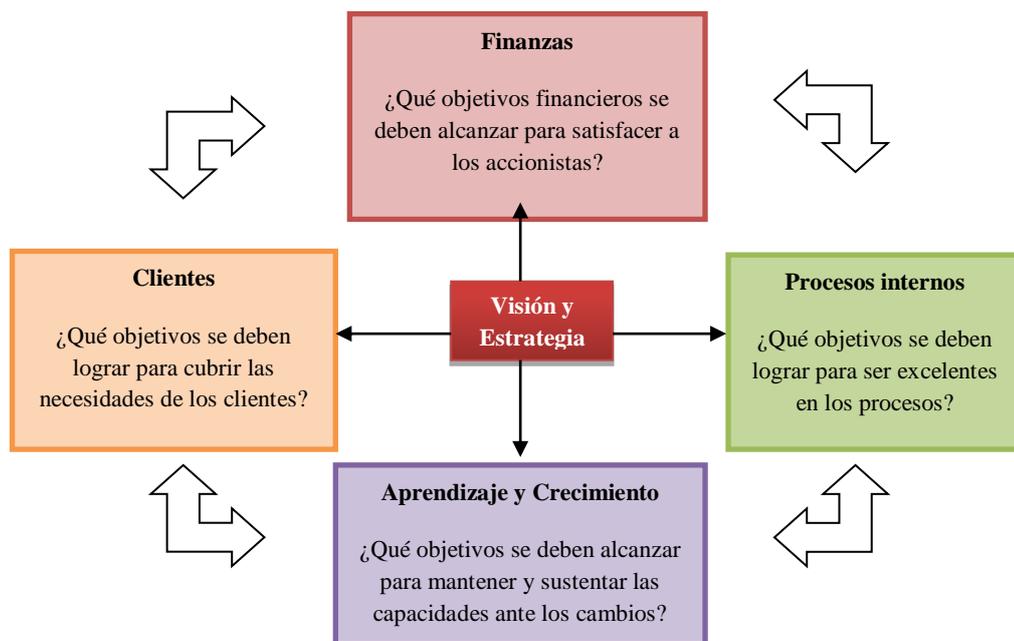
El Balanced Scorecard se sustenta en cuatro perspectivas que permiten identificar objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves de una organización, de

esta forma, el modelo no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros que son claves para lograr una rentabilidad futuro.El Balanced Scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Las perspectivas del Balanced Scorecard se muestran en la figura que se presenta a continuación:

Perspectivas del Balanced Scorecard

FIGURA N° 1



Fuente: Norton y Kaplan

1. Perspectiva Financiera: Se trata del análisis de las estrategias de crecimiento, rentabilidad y riesgo. El planteamiento estratégico de esta perspectiva consisten en el concepto que una organización para mantenerse en el tiempo debe tener una visión de utilidad mínima, que la permita ser auto sostenible.

2. Perspectiva del Cliente o Usuario: ¿Qué esperan de la Institución? para el sostenimiento de unos ingresos mínimos, la organización debe mantener los

clientes que tienen y buscar nuevos clientes. En esta dimensión se busca conocer las expectativas de los clientes y ser capaz de cumplirlas para lograr un permanente crecimiento.

3. Perspectiva Interna: ¿En qué podemos destacarnos? : ¿Qué hacer dentro de la institución para cumplir con las expectativas de los usuarios? Los Procesos de la institución deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los usuarios. Se deben establecer prioridades estratégicas de los distintos procesos con miras a la satisfacción de los usuarios. La organización debe estar en permanente cambio para lograr el producto o servicio que los clientes quieren obtener.

4. Perspectiva de la innovación, aprendizaje o crecimiento: ¿Qué se debe continuar mejorando?: La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la institución debe ser apta para innovar y mejorar. Los servicios ofrecidos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas. En esta perspectiva lo que se espera es tener nuevos conocimientos ya sea en las personas o en la tecnología que les permitan a las organizaciones tener conceptos para cambiar en los procesos o productos o servicios.

2.2.4 Cooperativismo

El cooperativismo dada desde los inicios de la civilización, en donde se ve la necesidad humana de unirse en grupos para facilitar el alcance de objetivos comunes de índole vital o social, diferenciándose así uniones como las de explotación de tierra, ágapes de los primeros cristianos, cultivo de la tierra entre otros.

Siendo así que las cooperativas como sistemas modernos gestionados por una cabeza fueron naciendo a partir de la revolución industrial para ayudar a ciertos círculos sociales a resolver problemas de carácter económico y social.

La legislación cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito. El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

Actualmente, el sector cooperativo se encuentra legislado por el quinto poder del estado que es la Función de Participación Ciudadana, que esta conformada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado, las Superintendencias.

La Constitución de la República, vigente desde octubre de 2008, replanteó la concepción del sistema económico nacional, considerándolo como social y solidario, cuyo sujeto y fin es el ser humano, y su objetivo es garantizar la producción y reproducción de condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir para todos los ciudadanos. Así, la Carta Magna adopta un sistema económico justo, definido democrática y participativamente, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los

beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Esta nueva visión de la economía involucra a otros actores, integrando nuevas formas de organización económica, además de las tradicionales pública, privada y mixta, que conforman el denominado Sistema Económico Social y Solidario, en el cual prevalece el capital humano y el beneficio colectivo por sobre el capital económico y el beneficio individual, a diferencia del esquema que propugnaba la economía de mercado, con la empresa de capital como paradigma de la organización de la economía.

Todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, de las que hace referencia la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS. (*Artículo 2.- Ámbito y la Sección 3; Artículos 21 al 28*).

Para ejercer el control y con fines estadísticos las personas y organizaciones registradas presentarán a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria SEPS, información periódica relacionada con la situación económica y de gestión, de acuerdo a lo que dispone el Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria; y, cualquier otra información inherente al uso de los beneficios otorgados por el Estado. (*Artículo 11.- Información LOEPS 2011*)

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995, define:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”

Para la postulante una cooperativa es la reunión de varias personas que tienen como fin la ayuda mutua para beneficio de todos y cuyo objetivo es el servicio a cada uno de sus integrantes, la misma que es sin fines de lucro.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (2012). InterCoop, ed. *Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI*. InterCoop.

Principios cooperativos

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Gestión democrática por parte de los asociados
3. Participación económica de los asociados
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad (P.48)

Por lo que la postulante piensa que estos principios son la base fundamental del cooperativismo los mismos que se deben aplicar para un buen funcionamiento.

2.2.5 Funciones y Atribuciones del Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

De acuerdo al Manual Financiero de fecha 20 de noviembre de 2012 la función principal del departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., es la administración general de los recursos económicos de la institución. Para ello se tendrá que tomar decisiones tales como, asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la institución. Las funciones que se desarrollan dentro del departamento financiero son:

1.- Información Financiera

El departamento financiero es responsable de la veracidad y oportunidad de la información contable, deberá conocer y aplicar el catálogo único de cuentas, los formatos de información financiera, dispuestos por el organismo de control.

La contadora general coordinará con el área de sistemas las actividades necesarias que permitan mantener actualizado el sistema contable y posibiliten la emisión oportuna de los estados financieros y demás información que le corresponde, también debe asegurarse que el área de Sistemas mantenga los respaldos, de la información contable por el tiempo requerido por la normativa vigente.

El departamento financiero proporcionará la información de los estados financieros para calcular los indicadores financieros y demás información requerida por los órganos de control y administrativo de la cooperativa, también deberá revisar que se cumplan con el registro de las estimaciones contables para una adecuada valoración de los activos de la cooperativa, en cumplimiento de los criterios prudenciales emitidos por los entes de control.

2.- Conciliaciones Bancarias

Periódicamente y al menos en forma mensual se preparará conciliaciones de los rubros que así lo requieran, con el objeto de asegurar la integridad y exactitud de los importes de dichas cuentas, estas conciliaciones deberá contener la rúbrica de quien preparó, revisó dicha información.

El departamento financiero verificará la antigüedad de las partidas de conciliación y los trámites de gestión que se han realizado para su investigación, aclaración y ajustes. Así mismo revisará que no se presenten ordinariamente partidas en conciliación que requieran acciones adicionales que no se tomen.

3.-Portafolio de inversiones

3.1.-Registro.- La contadora general en atención a las políticas de tratamiento de inversiones realizará los respectivos registros contables, con la documentación pertinente, en el mismo día en que se realice la transacción y o transferencia.

Para su registro deberá constar adecuadamente la cuenta contable, nombre de la institución, tipo de certificado, número de operación, valor nominal, tasa de interés, plazo, si cuenta con carta de pre cancelación. En un reporte se hará constar lo referido en el segundo inciso a más de: días provisionados, interés provisionando, días por vencer, interés por vencer, interés acumulado.

3.2.-Valuación.- La valuación de los títulos valores del portafolio será valuados por parte de la Tesorera de conformidad a las políticas establecidas en la normativa interna, la cual está alineada a las disposiciones para instituciones del sistema financiero.

3.3.-Negociación.- La negociación de plazos y tasas de las renovaciones estará a cargo del Comité de Negocios apoyada en gerencia general.

3.4.-Provisión de inversiones.- La constitución de las provisiones que resultaren de la aplicación de la normativa interna, serán registradas de forma trimestral; y, de forma diaria mensual, se reversa las provisiones una vez que el título valor haya salido fuera de balances.

4.-Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto se considerarán las mismas cuentas y subcuentas que establece el catálogo único de cuentas con el objeto de facilitar su evaluación y comparación, mediante un el control presupuestario que es el viene a

descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o remediar las diferencias, con el ajuste presupuestario que se lo realiza al culminar el primer semestre.

5.-Activos fijos y bienes

Los activos fijos adquiridos serán contabilizados una vez concluido el proceso de adquisición y antes de ponerlo en uso, y el registro de activos deberá tener su documentación de respaldo, el mismo que llevará un registro y control independientes de los activos fijos.

Los costos de los bienes se distribuirán por agencias y por departamentos, los porcentajes de depreciación corresponderán a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Para los bienes recibidos en donación se registran al valor de mercado.

El servicio de mantenimiento de los activos fijos será tercerizado y tendrá la característica de preventivo, para lo cual los pagos se harán a la recepción de los trabajos a plena satisfacción.

Los activos fijos sólo podrán ser utilizados para las actividades propias de la cooperativa, está prohibido hacerlo para otros fines, ningún activo puede salir de las oficinas de la cooperativa sin la debida autorización de la gerencia general.

6.- Proveduría

Para acceder a suministros de oficina se los debe realizar mediante requerimientos que debe hacer el jefe de área, una vez al mes, dentro de los cinco primeros días, no se aceptarán requisiciones extraordinarias, excepto aquellas que cuenten con la debida justificación y sean con carácter de urgente.

Mantener un control adecuado de los materiales en stock, priorizando cantidad y calidad para la satisfacer de forma eficiente, eficaz y oportuna los requerimientos de las diferentes áreas que conforman la cooperativa, en caso de no contar con los mismos realizar su adquisición e ingresarlos en el sistema para llevar el inventario correcto.

La responsabilidad del control y manejo de las existencias será la secretaria general y el encargado de la entrega será por parte del personal de servicios generales y los materiales serán despachados a la brevedad posible en un transcurso máximo de dos días.

2.2.6.- Productos y Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

De acuerdo al Manual de Negocios con fecha 25 de julio de 2011 los productos y servicios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., pone a disposición de sus socios y clientes los detallamos a continuación:

- 1.- Cuenta Cliente.-** La cuenta cliente está dirigida para las personas que únicamente deseen ahorrar, realizar depósitos y retiros
- 2.- Cuenta socio.** Está dirigida para las personas que deseen ahorrar o realizar crédito mediante aportes.
- 3.- Certificados de depósito a plazo.-** Tu dinero seguro, con un excelente rendimiento es lo que puedes obtener invirtiendo con nosotros, nuestros años de experiencia en el mercado así lo certifican es por eso que somos su mejor opción, y pagamos las mejores tasas del sector cooperativo controlado.
- 4.- Ahorro objetivo.-** La Cooperativa 9 de Octubre Ltda., fomenta la cultura de ahorro a través de su cuenta ahorro objetivo el cual consiste en un ahorro desde \$10.00 dólares en adelante de forma mensual por un tiempo mínimo de 9 meses la cual ganara el 5% de interés anual.

5.- Coop Kids.- Una cuenta destinada a fomentar la cultura para su futuro, es decir los buenos hábitos se implantan desde los más pequeños del hogar.

6.- Créditos.- Nosotros creemos en ti es en tus ganas de crecer y te ayudamos hacer tus sueños realidad a través de créditos ágiles y económicos, con fines abiertos para microempresa, vivienda y consumo.

7.- Cajero automático.- La facilidad de acceder a tu cuenta a través del cajero automático en nuestra agencia principal (Salcedo), y desde cualquier otro cajero. Mediante una tarjeta de débito enlazada con red Coonecta con la cual se tiene acceso a toda red de cajeros con cobertura a nivel nacional, también existe conexión a través de Banred (Cirrus, Plus, Visa, Mastercard, American Express). En todos los cajeros del País.

8.- Internet gratuito.- Si eres socio de la” 9 “tienes la oportunidad de navegar sin costo en el horario que tu elijas, puedes realizar deberes, trabajos, consultas solo presenta tu libreta de ahorros, de igual manera sus hijos podrán acceder a nuestro servicio de internet únicamente presentando la libreta de ahorros del padre o la madre.

9.- Bono de desnutrición cero.- Mediante convenio con el Ministerio de Salud Pública realizamos los pagos de acción desnutrición cero,

10.- Bono de maternidad.- De igual manera nuestras socias/clientes al pertenecer a nuestra institución pueden acceder a este beneficio, debiendo estar registradas en el Ministerio de Inclusión Económica y Social. En coordinación con el Ministerio de Salud, la usuaria deberá mantener la cuenta activa, presentar la libreta de ahorros y cedula de identidad, estar registrada en el ministerio correspondiente.

11.- SOAT.- Usted puede realizar los pagos del SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de tránsito) de manera rápida y cómoda en cualquiera de nuestras oficinas, alianza estratégica respaldada por la aseguradora CoopSeguros del Ecuador.

12.- Pago de nómina empresarial.-Usted puede realizar los pagos de sueldos a sus empleados de forma fácil y segura, además sus empleados obtendrán beneficios al ser socio/cliente de nuestra institución.

13.- Ventanillas compartidas.- Usted puede realizar depósitos y retiros a través de las 159 agencias a nivel nacional mediante “COONECTA” RED COOPERATIVA

14.-Sistema de Cobros y Pagos Interbancarios.- Rápido y seguro a través del Banco Central del Ecuador.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modalidad de la Investigación

El presente trabajo se lo realizó bajo la modalidad bibliográfica y de campo, debido a que es el estudio sistemático de problemas, en el lugar que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

3.2. Tipo de Investigación

Se aplicará la investigación de tipo descriptiva - analítica la misma que permitirá conocer de manera objetiva las operaciones y actividades que se llevan a cabo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

La investigación descriptiva consiste en la observación actual de hechos, fenómenos y casos. Se ubica en el presente, pero no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el

análisis objetivo de los mismos, con la finalidad que ha sido establecida previamente. Este método no trata de interferir o modificar la realidad actual.

Para cumplir estos objetivos, la investigación descriptiva utiliza técnicas específicas de recolección de datos como es la encuesta, ésta técnica se vale del muestreo, y la información que recoge es sometida a un riguroso proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

3.3. Metodología

En la elaboración de la presente investigación se utiliza el diseño no experimental, porque se realizará sin manipulación de las variables pues se observa tal como se ha dado en el contexto natural; debido a que se determina la tendencia del comportamiento de los fenómenos y sus resultados pueden ser más ricos y valiosos.

3.4. Unidad de Estudio

La investigación se contó con los directivos del consejo de administración y vigilancia, departamento financiero y de negocios y una muestra de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” Teniendo que sacar una muestra de los socios.

Tamaño de la muestra de los socios

En la ejecución, de la presente investigación participarán 2788 socios activos, razón por la cual es necesario calcular una muestra para poder trabajar con un número más reducido de los socios, para lo cual es necesario calcular la muestra mediante la aplicación de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Simbología:

n= tamaño de la muestra

PQ= constante de la varianza población (0.25)

N= tamaño de la población

E= error máximo admisible (10%= 0.1)

K= coeficiente de corrección del error (2)

Reemplazando:

$$n = \frac{0,25 * 2788}{(2788-1) \frac{0,10^2}{2^2} + 0,25}$$

n= 96 Socios

TABLA 1:
Población COAC

DESCRIPCIÓN	Número
Consejo de Administración	5
Consejo de Vigilancia	3
Jefe Financiero	1
Jefe de Negocios	1
Contadora	1
Asistente Contable	1
Asesores de Negocios	11
Socios	96
Total	119

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Lorena Espín

3.5. Métodos y Técnicas a ser empleadas

Estos métodos permitirán conocer los procesos teóricos para realizar la investigación entre los que se utilizara están los siguientes:

3.5.1. Método Teórico

Dialéctico.- El método dialéctico se aplicará ya que faculta enlazar todos los cambios históricos encontrados en la información, y mediante este proceso se pudo obtener solución a los problemas encontrados.

Analítico – Sintético.- Permite estudiar los efectos para poder llegar a una explicación total del problema ayudándonos al procesamiento de toda la información teórica suficiente para fundamentar las categorías primordiales de nuestro estudio, para con ello interrelacionar los efectos existentes.

3.5.2. Métodos Empíricos

Estos métodos permitirán la recolección de datos primarios, en la investigación se ejecutó básicamente mediante las técnicas de observación y la encuesta dirigida a los funcionarios sujetos de estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, ya que ellos proporcionaron la información suficiente que satisfacer las necesidades del conocimiento del problema presentado.

Observación directa.- Cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios y entrevistadores.

Observación Indirecta – Cuando los datos no son obtenidos directamente por el investigador, ya que se precisa de un cuestionario u otros medios para obtener los datos del estudio para lo que es preciso realizar una encuesta.

Encuesta.- Es una técnica de la investigación que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

Es importante que el investigador sólo proporcione la información indispensable, o la mínima para que sean comprendidas las preguntas. Más información, o información innecesaria, puede derivar en respuestas no veraces.

3.6 Hipótesis

El manejo de un Balanced Scorecard incidirá en el incremento de los niveles de eficiencia de los procesos administrativos financieros del área de negocios y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

3.7 Operacionalización de Variables

TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
VARIABLE DEPENDIENTE BALANCED SCORECARD Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto vinculado de indicadores	Estrategias y Objetivos	Objetivos	¿Considera que los objetivos de la planificación estratégica se cumplieron?	Encuesta
	Administración Financiera	Herramientas	¿Conoce si existe alguna herramienta de gestión para lograr la mejora continua en la institución?	
		Recursos	¿Cuenta el departamento al cual pertenece con los recursos necesarios para poder realizar las actividades designadas?	
Administración General	Toma de Decisiones	¿Conoce si se ha tomado decisiones para corregir o mejorar la situación económica y los resultados después de cada período?		
VARIABLE INDEPENDIENTE Eficiencia productiva (también conocida como eficiencia técnica) se produce cuando la economía está utilizando todos sus recursos de manera eficiente, produciendo el máximo de producción con el mínimo de recursos. El concepto se ilustra en la Frontera de posibilidades de producción	Finanzas	Presupuestos	¿Considera si las cuentas de presupuesto se encuentran excedidas?	Encuesta
		Pago de Obligaciones	¿El proceso de pago a proveedores, sueldos, IESS y SRI es oportunos?	
	Productividad	Crecimiento	¿Se cumplen con las políticas y procesos establecidos por la institución?	
			¿Las metas establecidas para su departamento se han cumplido?	
		¿Considera que la institución ha crecido en el último semestre?		

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: Lorena Espín

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Diagnostico Situacional

4.1.1 Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”.

A fines del mes de septiembre de 1976, en la casa del Sr. Camilo Reinoso ubicado en el barrio Chipaló, se reunió un grupo de amigos con la brillante iniciativa de formar una cooperativa de ahorro y crédito que impulse fuentes de trabajo para sus habitantes a través de los préstamos que daría la institución.

Los moradores entusiasmados por la oportunidad de acceder a un crédito apoyaron esta magnífica idea. El sábado 9 de Octubre del mismo año en la casa del Sr. Reinoso se realiza una asamblea con la asistencia de alrededor de 50 personas y como invitados especiales el Prof. Augusto Zambonino Jácome y el Dr. José Córdova Roberth.

Este día después de una amplia exposición sobre el cooperativismo se resuelve crear la noble institución con el nombre de “Pre – Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.” Del Barrio Chipolaló en homenaje a la gesta libertaria de Guayaquil. Acto seguido eligieron a la directiva para que empiece a funcionar como tal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., como institución de Economía Social y Solidaria, según lo manifestado en la Constitución Política del Estado, en su accionar cotidiano: formula, direcciona y ejecuta su trabajo en equipo, lo que le permite analizar, competir y comparar sus actividades para evaluarlas con los mejores estándares y fortalecer su administración, y controlar sus operaciones a través de una estructura dinámica y eficiente.

4.1.2 Misión, Visión, Valores y Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

Misión

“Somos una institución transparente con principios cooperativos que satisfacen las necesidades financieras de nuestros socios y clientes, con talento humano experimentado y comprometido con el desarrollo de la comunidad donde tenemos cobertura, a través de nuestros productos y servicios”

Visión

“Al 2013, consolidar la estructura institucional y recuperar el posicionamiento, que permita generar soluciones financieras transparentes y oportunas, para un desarrollo sostenido de la cooperativa, sus asociados y la comunidad dentro de sus zonas de influencia”

Valores Corporativos

Integridad.- Asumimos una administración honesta, transparente y responsable, respetando las leyes de los organismos de control, y los recursos de nuestros socios y clientes, trabajando honestamente sin desperdicio de tiempo, poniendo un esfuerzo personal adicional.

Confianza.- Construimos relaciones laborales basadas en el respeto, procurando incrementar la autoestima del talento humano y su desarrollo personal y profesional.

Compromiso.- Desarrollamos una permanente actitud de compromiso con la institución, con nuestros socios y con nuestros compañeros de trabajo.

Trabajo en equipo.- Aportar con ideas innovadoras y sugerencias, apoyando el desarrollo de los compañeros propendiendo la buena comunicación, el compañerismo, y las buenas costumbres.

Innovación y Mejoramiento Continuo.- Es un lema permanente de la cooperativa entregar servicios financieros a la brevedad que nuestros socios lo requieran con un valor agregado de sonrisa y amabilidad, e incorporando nuevos productos y servicios para satisfacer la necesidad de los socios.

FODA

CUADRO 1

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Solidez Patrimonial.2. Liquidez.3. Contabilidad Centralizada.4. Área Financiera Estructurada.5. Área Tecnología Estructurada.6. Plataforma Tecnológica Nueva.7. Continuidad de Servicio.8. Administración por Competencias.	<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento para los principales socios comerciales de EEUU para el 2012 y 2013.2. Regulación Salarial.3. Incremento en la recaudación de Impuesto a la renta para personas naturales provenientes de la reducción de montos en gastos deducibles y mayor control sobre estos contribuyentes.4. Confianza en el sistema cooperativo en la provincia de Cotopaxi.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Estructura pesada de gastos operativos.2. Estructura débil de fondeo.3. Generación de provisiones.4. Deserción de socios.5. Sistema en gestión de procesos.6. Rotación del personal.7. Clima laboral.8. Comunicación interna.9. Falta de conocimiento de normativa interna y externa.10. Falta de análisis técnico de recursos humanos.11. Falta de Controles Internos	<ol style="list-style-type: none">1. Incertidumbre del crecimiento mundial hasta el 2013.2. 2011 baja del crecimiento en EEUU.3. Banca Pública.4. Posicionamiento en Salcedo.

4.2. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Consejo de Administración y Vigilancia, Área Financiera y de Negocios y Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

La aplicación de los cuestionarios como instrumentos de recolección de datos permitió obtener información acerca de las dos variables estudiadas como son: El Cuadro de Mando Integral y Niveles de eficiencia en los procesos, los mismos que fueron aplicados a consejos de administración y vigilancia y personal del área financiera y de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, obteniendo sus opiniones, las mismas que se ven plasmadas en graficas estadísticas cada una con sus respectivos porcentajes y análisis de cada una de las preguntas.

Eso se realizó con el objetivo de identificar los posibles puntos críticos y sugerir mejoras a la administración, tanto en el área financiera como en el área de negocios, de acuerdo a las preguntas establecidas en la encuesta.

El análisis de los datos comprendió todos aquellos procedimientos y procesos requeridos para evaluar e interpretar la información recopilada a través de la encuesta, para lo cual se comparó la información “antes” de la ejecución del levantamiento de la información con la situación “actual” de su ejecución.

La aplicación de una estrategia de comunicación y difusión de la planificación estratégica, facilitó el involucramiento del personal del sujeto de estudio de la entidad y ha servido como una de las herramientas para abordar en el tema y obtener datos verídicos.

4.2.1. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia

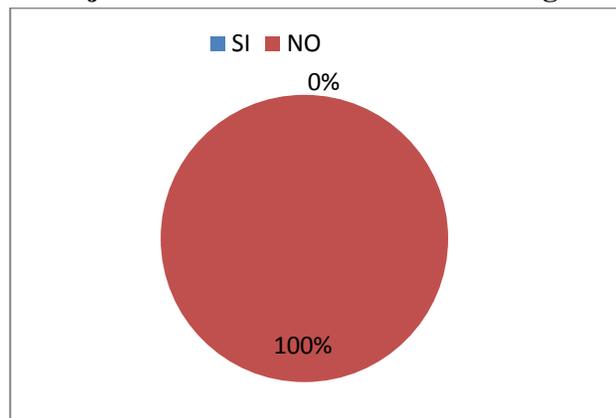
Pregunta N° 1 ¿Considera que los objetivos de la planificación estratégica se cumplieron?

TABLA No. 1
Objetivos de la Planificación Estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuestas al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 1
Objetivos de la Planificación Estratégica



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación - Los encuestados en el 100% contestan no, esto nos quiere decir que los miembros del consejo de administración consideran que los objetivos de la planificación estratégica no se han cumplido.

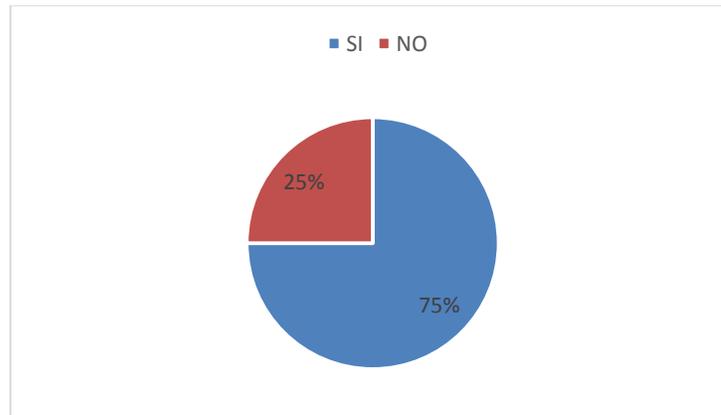
PREGUNTA N° 2 ¿Conoce si existe alguna herramienta de gestión para lograr la mejora continua en la institución?

TABLA No. 2
Herramienta de Gestión de mejora continua

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuestas al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 2
Herramienta de Gestión de mejora continua



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 63% de los encuestados responde que no, mientras que, el 37% responde sí, es así que se obtiene como resultado que los encuestados en su mayoría desconocen de la existencia de alguna herramienta de gestión para lograr la mejora continua en la institución.

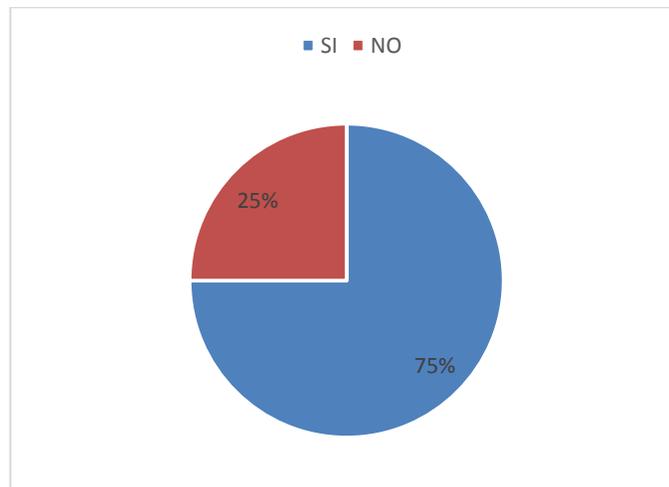
PREGUNTA N° 11 ¿Considera que la institución ha crecido en el último semestre?

TABLA No. 3
Crecimiento de la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

FUENTE: Encuestas al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 3
Crecimiento de la institución



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 37% de los encuestados han dado una respuesta positiva, mientras que, el 67% responde negativamente, la mayoría de los encuestados consideran que la institución no ha crecido financieramente en el último semestre.

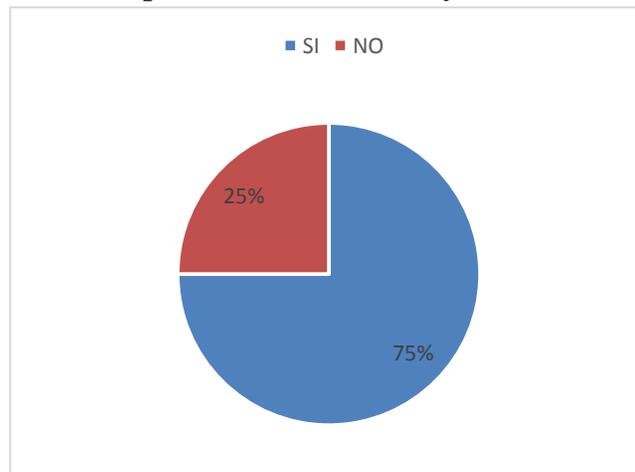
PREGUNTA N° 13 ¿Se cumplen con las políticas y procesos establecidos por la institución?

TABLA No. 4
Cumplimiento de Políticas y Procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
Total	8	100%

FUENTE: Encuestas al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 4
Cumplimiento de Políticas y Procesos



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación .- El 25% de los encuestados respondieron que no, mientras que, el 75% manifiesta que sí, la mayor parte de los encuestados confirman que se están cumpliendo las políticas y procesos establecidos dentro de la institución, sin embargo una pequeña parte expresa que no se cumple con las políticas y procesos.

PREGUNTA N° 6 ¿Conoce si se ha tomado decisiones para corregir o mejorar la situación económica y los resultados después de cada período?

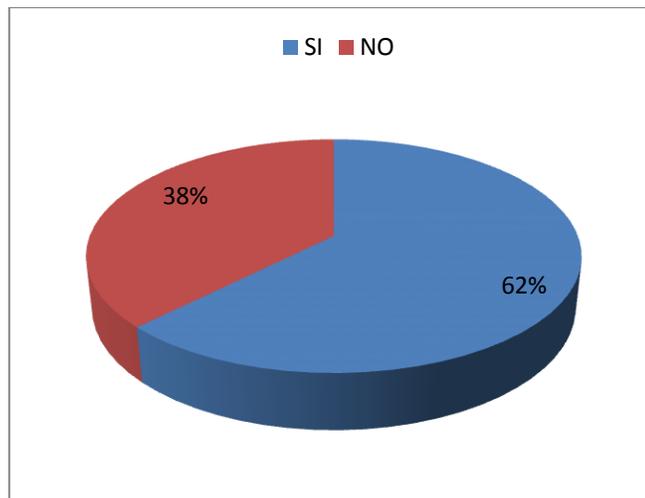
TABLA No. 5
Decisiones a tiempo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62%
NO	3	38%
Total	8	100%

FUENTE: Encuestas al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 5
Decisiones a tiempo



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 62% de los encuestados ha respondido que sí, mientras que el 38% opina que no, se tiene como resultado que la mayoría de los encuestados manifiestan que se han tomado decisiones a tiempo para mejorar la situación económica y los resultados después de cada período.

4.2.2. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Área Financiera

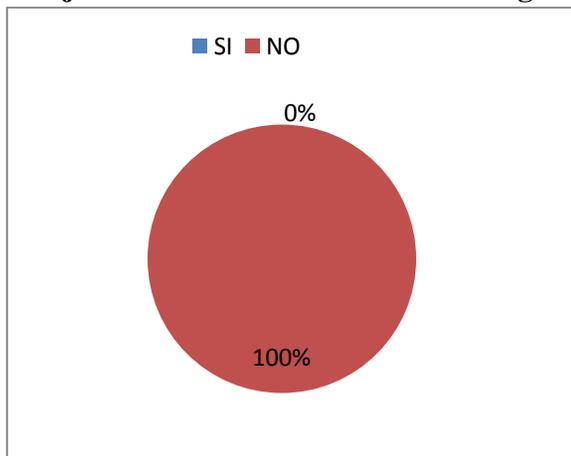
Pregunta N° 1 ¿Considera que los objetivos de la planificación estratégica se cumplieron?

TABLA No. 6
Objetivos de la Planificación Estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 6
Objetivos de la Planificación Estratégica



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación - Los encuestados en el 100% contestan no, esto nos quiere decir que el departamento financiero considera que los objetivos de la planificación estratégica no se han cumplido.

PREGUNTA N° 2 ¿Conoce si existe alguna herramienta de gestión para lograr la mejora continua en la institución?

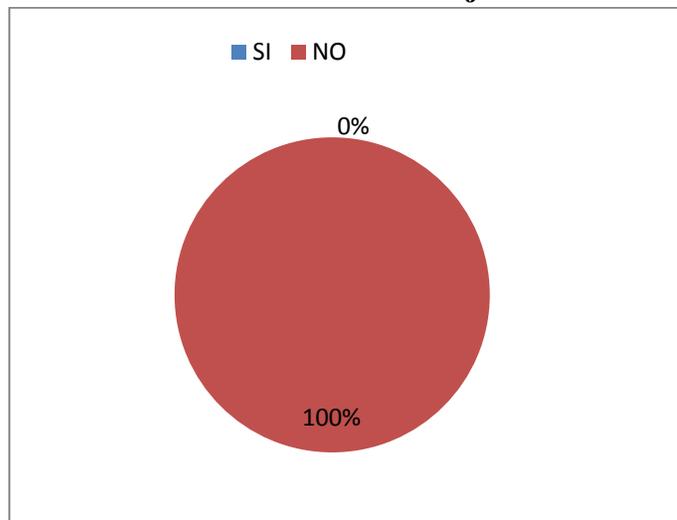
TABLA No. 7
Herramienta de Gestión de mejora continua

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 7
Herramienta de Gestión de mejora continua



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 100% de los encuestados responde que no, se obtiene como resultado que los encuestados desconocen de la existencia de alguna herramienta de gestión para lograr la mejora continua en la institución.

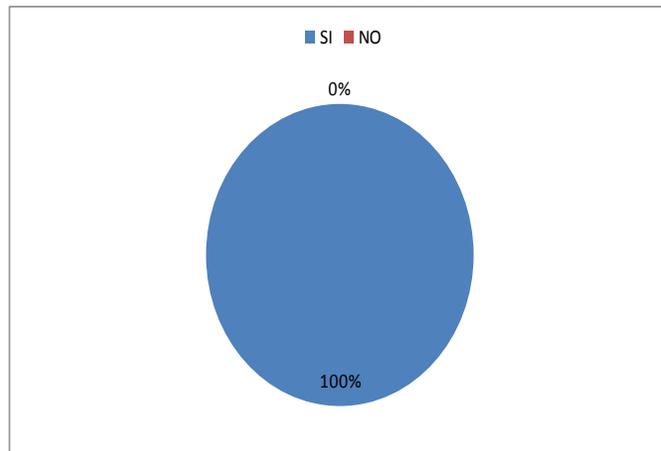
PREGUNTA N° 3 ¿Considera si las cuentas de presupuesto se encuentran excedidas?

TABLA No. 8
Cuentas de presupuesto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 8
Cuentas de presupuesto



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El conjunto de los encuestados han respondido que Si, al tabular las encuestas se tiene que los encuestados piensan que las partidas presupuestarias se encuentran excedidas.

PREGUNTA N° 4 ¿El proceso de pago a proveedores, sueldos, IESS y SRI son oportunos?

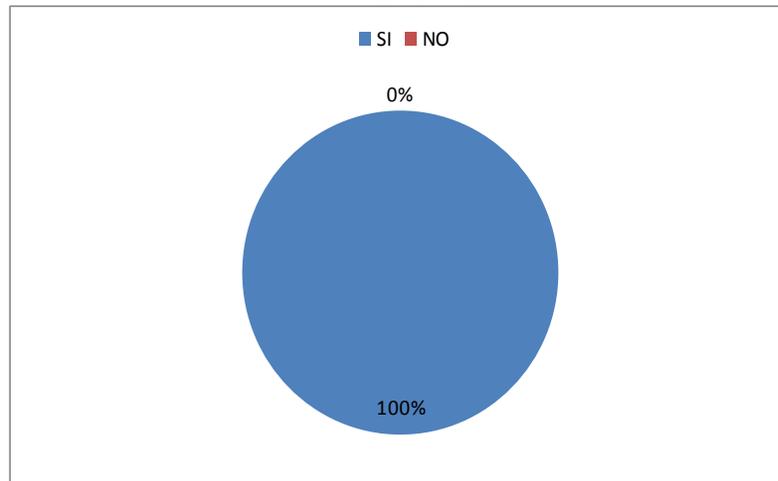
TABLA No. 9
Proceso de pago oportuno

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 9
Proceso de pago oportuno



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 100% de área financiera ha respondido que Si, todos los encuestados conocen que el pagos a proveedores, sueldos IESS y SRI se los realiza a tiempo.

PREGUNTA N° 5 ¿Cuenta el departamento al cual pertenece con los recursos necesarios para poder realizar las actividades designadas?

TABLA No. 10

Recursos materiales necesarios para actividades

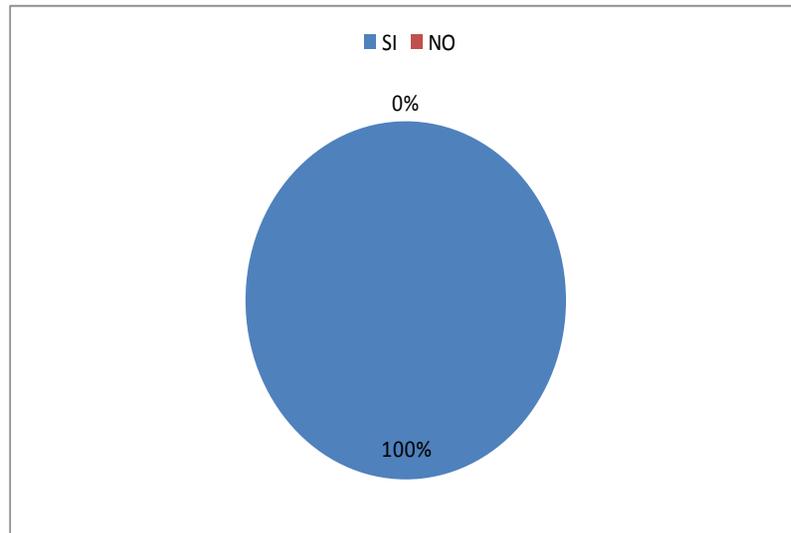
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No.10

Recursos materiales necesarios para actividades



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- Se observa que el 100% de los encuestados del área financiera responde positivamente, han respondido que cuenta con los recursos necesarios para poder realizar las actividades designadas.

PREGUNTA N° 6 ¿Conoce si se ha tomado decisiones para corregir o mejorar la situación económica y los resultados después de cada período?

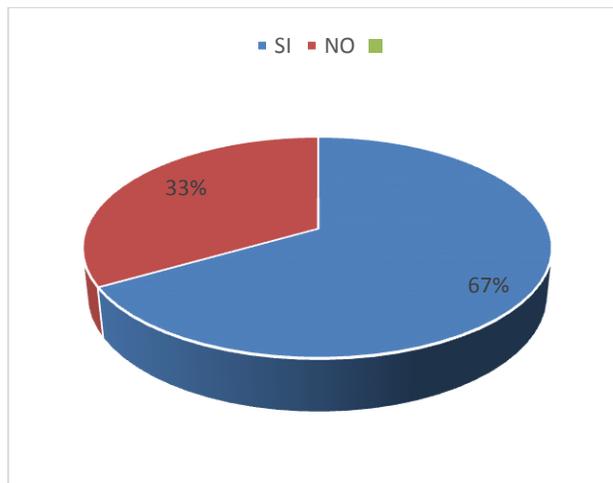
TABLA No. 11
Decisiones a tiempo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
Total	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 11
Decisiones a tiempo



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 67% de los encuestados ha respondido que sí, mientras que el 33% opina que no, se tiene como resultado que la mayoría de los encuestados manifiestan que no se han tomado decisiones a tiempo para mejorar la situación económica y los resultados después de cada período.

PREGUNTA N° 7 ¿Conoce las funciones de su puesto?

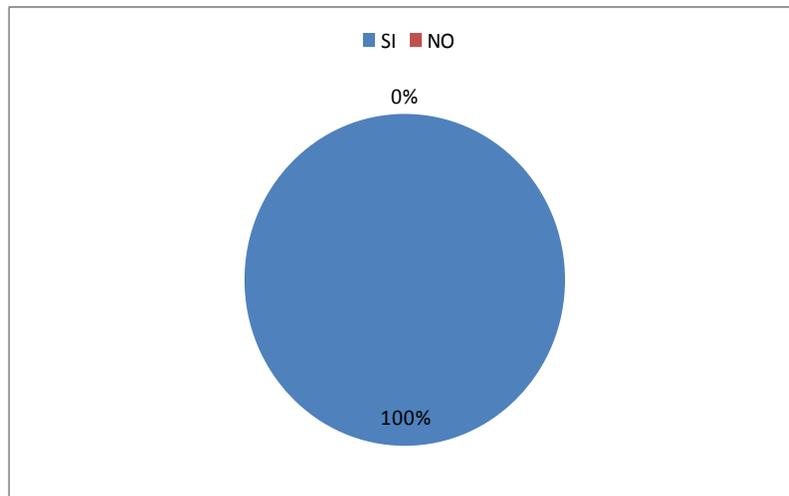
TABLA No. 12
Funciones de cada puesto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 12
Funciones de cada puesto



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- La totalidad de los encuestados del área financiera ha contestado que sí, el área financiera expresa conocer las funciones de su puesto.

PREGUNTA N° 8 ¿Sus estudios académicos están acordes al puesto que usted desempeña en la institución?

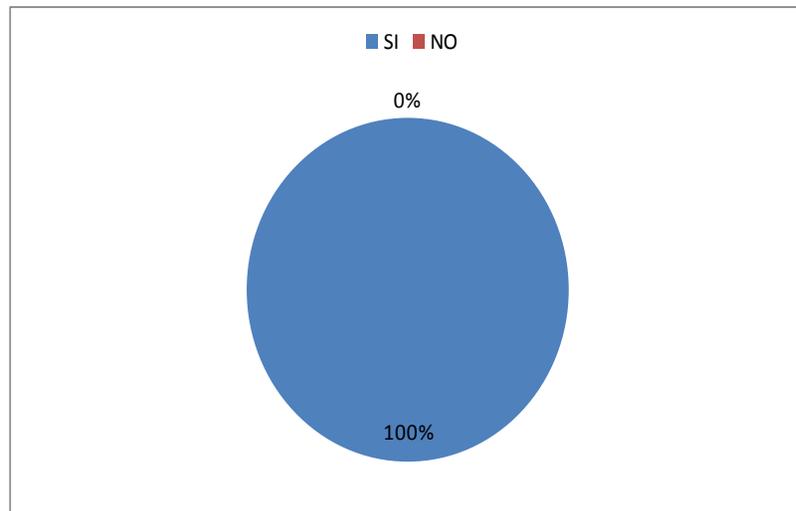
TABLA No. 13
Estudios acorde a puesto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 13
Estudios acorde a puesto



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- Todo el personal del área financiera ha respondido que sí, se observa que el total de los encuestados posee estudios académicos acordes al área que desempeña en la institución.

PREGUNTA N° 9 ¿Las actividades que desempeña son cumplidas a tiempo?

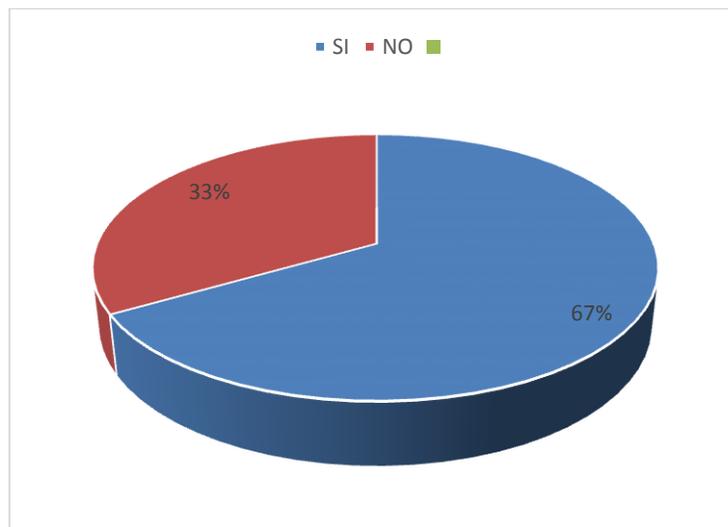
TABLA No. 14
Actividades cumplidas a tiempo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
Total	3	100,0%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 9
Actividades cumplidas a tiempo



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.-El 67% de los encuestados ha contestado que sí, mientras que el 33% que no, la mayor parte del área financiera manifiesta que las actividades que desempeñan no se están cumpliendo a tiempo.

PREGUNTA N° 10 ¿Realiza todas las funciones que se encuentran a su cargo?

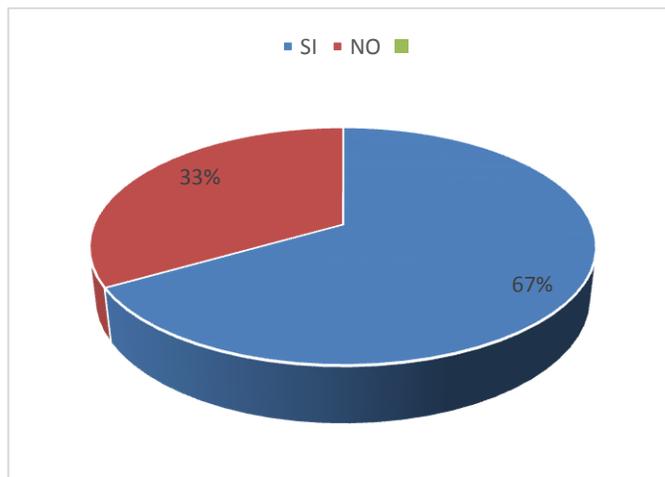
TABLA No. 15
Cumplimiento de Funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
Total	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 15
Cumplimiento de Funciones



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.-Tenemos que el 33% de los encuestados han respondido no, pero la mayoría dice que sí, en el departamento del área financiera la mayor parte expone que si se realizan todas las funciones que se encuentran a su cargo, mientras que, si existen personas que comunican no realizar todas las funciones a su cargo, y esto puede ser por demasiada carga laboral.

PREGUNTA N° 11 ¿Considera que la institución ha crecido en el último semestre?

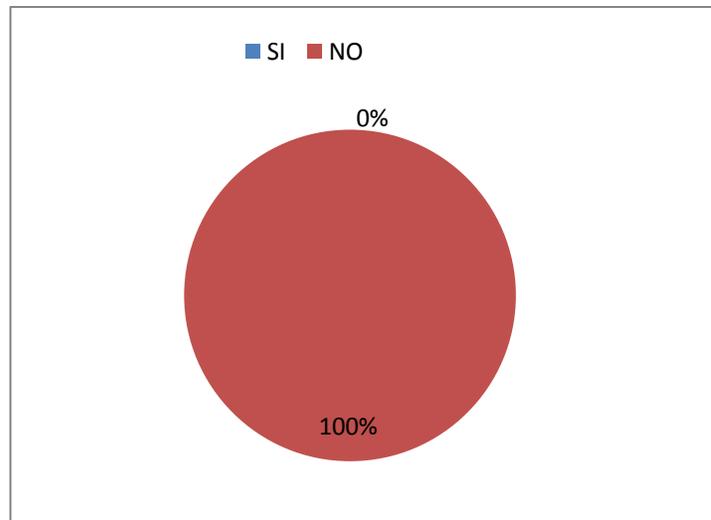
TABLA No. 16
Crecimiento de la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 16
Crecimiento de la institución



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- La totalidad de los encuestados han dado una respuesta negativa, los encuestados consideran que la institución no ha crecido financieramente en el último semestre.

PREGUNTA N° 12 ¿Estima que el proceso de selección de personal es el adecuado para la institución?

TABLA No. 17

Proceso de selección de personal

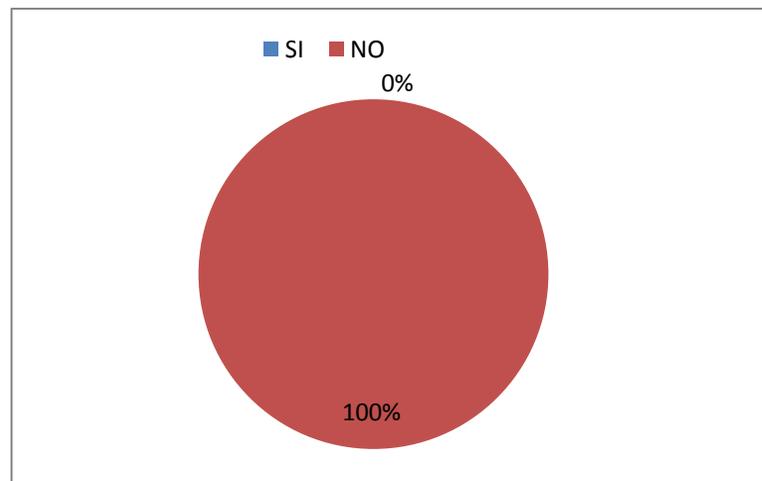
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 17

Proceso de selección de personal



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.-El 100% del personal del área financiera responde negativamente, el personal encuestado manifiesta que el proceso de selección de personal no es el adecuado para la institución.

PREGUNTA N° 13 ¿Se cumplen con las políticas y procesos establecidos por la institución?

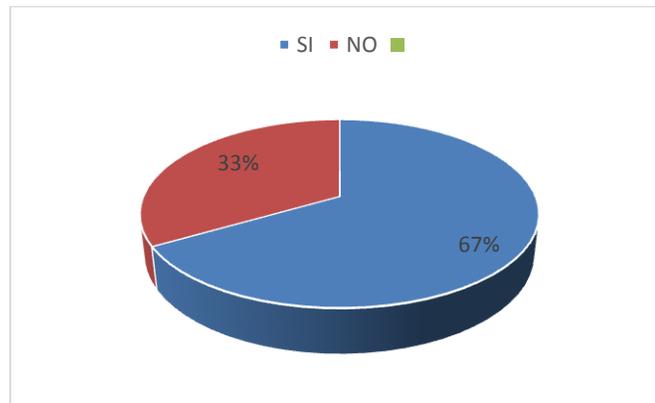
TABLA No. 18
Cumplimiento de Políticas y Procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	33%
NO	2	67%
Total	3	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 18
Cumplimiento de Políticas y Procesos



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación .- El 67% de los encuestados respondieron que no, mientras que, el 33% manifiesta que sí, la mayor parte del personal del área financiera confirma que no se están cumpliendo las políticas y procesos establecidos dentro de la institución, sin embargo una pequeña parte expresa que si se cumple con las políticas y procesos.

4.2.3. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Área de Negocios

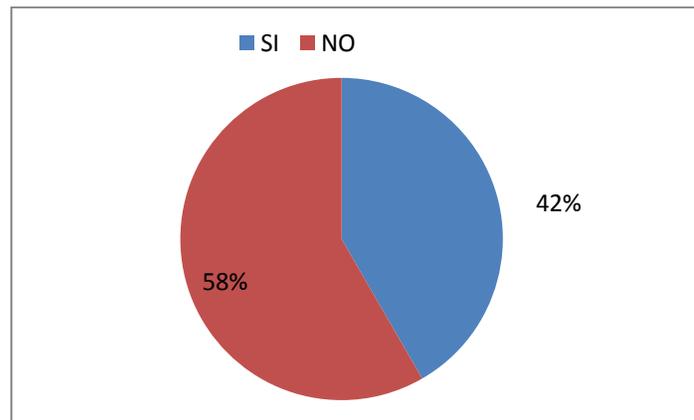
PREGUNTA N° 1 ¿Considera que los objetivos de la planificación estratégica se cumplieron?

TABLA No. 19
Objetivos de la Planificación Estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 19
Objetivos de la Planificación Estratégica



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 42% ha respondido que sí, mientras que, el 52% manifestó un no, de las encuestas realizadas se puede observar que la mayor parte del personal considera que no se han cumplido con los objetivos de la planificación estratégica.

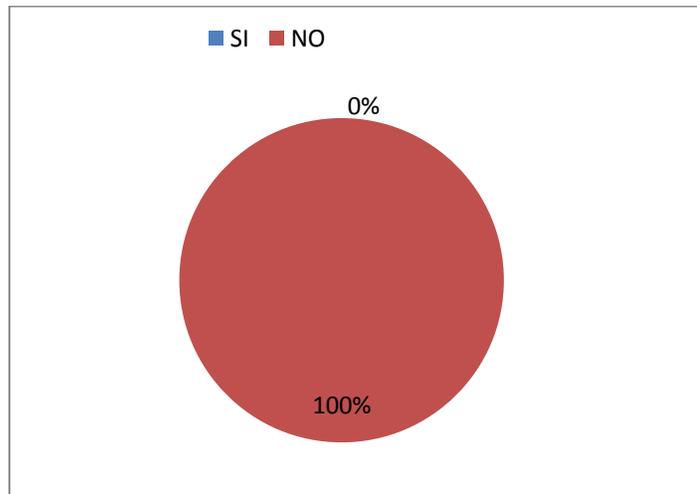
PREGUNTA N° 2 ¿Conoce si existe alguna herramienta de gestión para lograr la mejora continua en la institución?

TABLA No. 20
Herramienta de Gestión de mejora continua

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios
 ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 20
Herramienta de Gestión de mejora continua



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 100% de los encuestados del área de negocios han respondido que no, el personal del departamento de negocios desconoce que exista una herramienta de gestión en la institución.

PREGUNTA N° 3 ¿Cuenta el departamento al cual pertenece con los recursos necesarios para poder realizar las actividades designadas?

TABLA No. 21

Recursos materiales necesarios para actividades

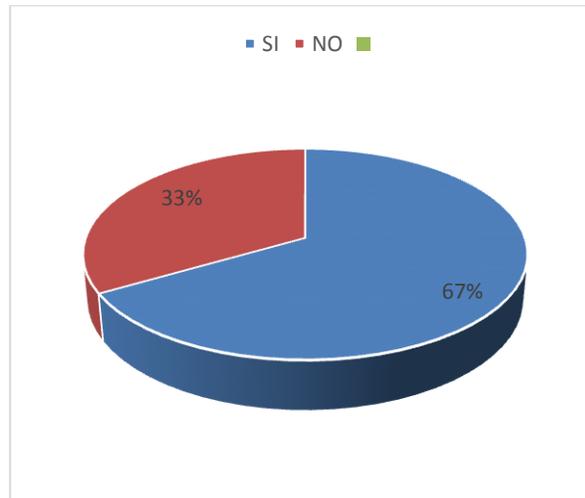
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
Total	12	100%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 21

Recursos materiales necesarios para actividades



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 67% de los encuestados contesta positivamente, mientras que el 33% responde negativamente, no todo el personal cuenta con los recursos necesarios para realizar las actividades asignadas ya que existe un porcentaje menor que no cuenta con los recursos necesarios para realizar sus actividades.

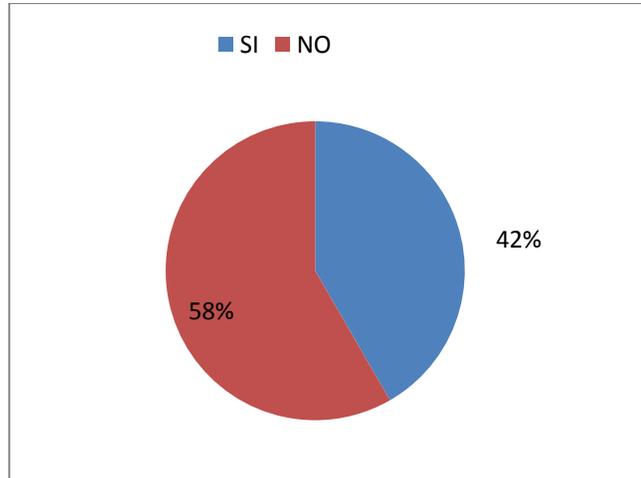
PREGUNTA N° 4; Conoce si se ha tomado decisiones para corregir o mejorar la situación económica y los resultados después de cada período?

TABLA No. 22
Decisiones a tiempo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
Total	12	100,0%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 22
Decisiones a tiempo



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 58% de los encuestados responden no, mientras que, el 42% responde sí, como resultado se obtiene que la mayor parte de los encuestados manifiestan que no se toman decisiones para corregir o mejorar la situación económica y los resultados después de cada período.

PREGUNTA N° 5 ¿Conoce las funciones de su puesto?

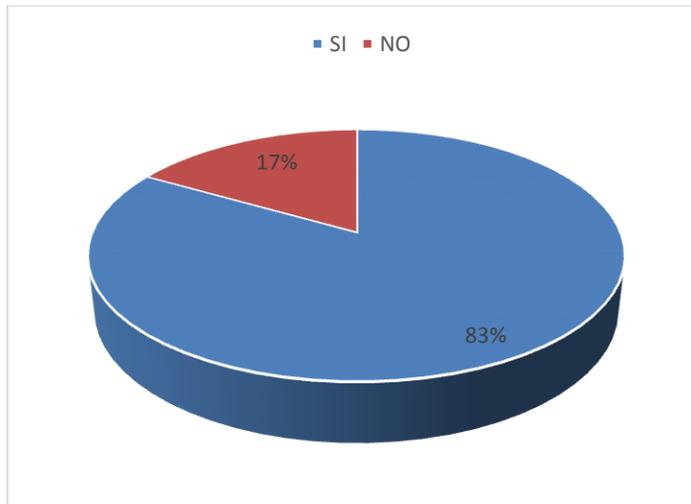
TABLA No. 23
Funciones de cada puesto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
Total	12	100,0%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 23
Funciones de cada puesto



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 83% responde que sí, mientras que, el 17% responde no, de los resultados obtenidos el personal en su mayoría tiene conocimientos sobre las funciones de su puesto para los que fue contratado.

PREGUNTA N° 6: ¿Sus estudios académicos están acordes al puesto que usted desempeña en la institución?

TABLA No. 24

Estudios acorde a puesto

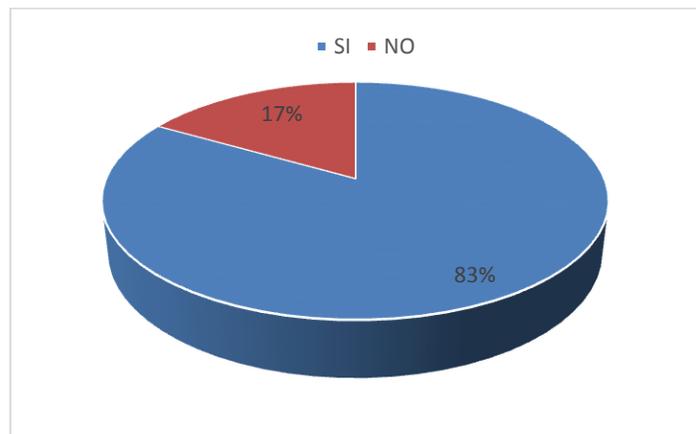
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
Total	12	100%

FUENTE: Encuestas al Área Financiera

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 24

Estudios acorde a puesto



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 75% responde sí, mientras que, el 25% responde no, la mayor parte del personal encuestado manifiesta tener los estudios académicos acordes al área que se desempeña, factor muy importante para obtener un mejor rendimiento en la institución.

PREGUNTA N° 7 ¿Las actividades que desempeña son cumplidas a tiempo?

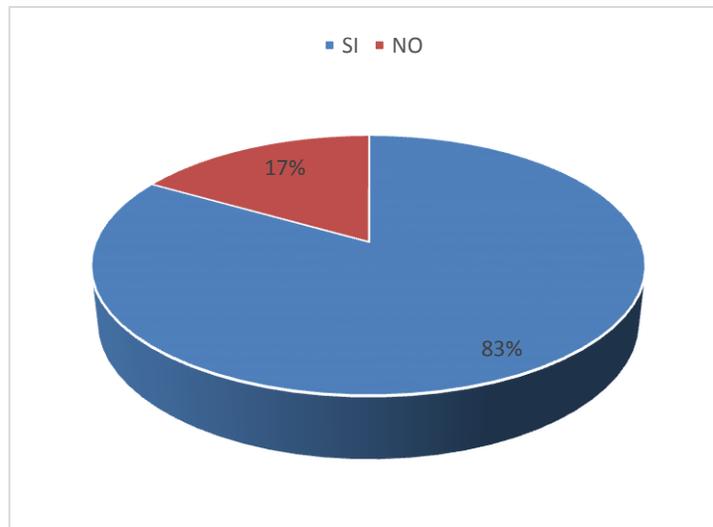
TABLA No. 25
Actividades cumplidas a tiempo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
Total	12	100%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 25
Actividades cumplidas a tiempo



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 67% de los encuestados ha contestado que sí, mientras que el 33% que no, la mayor parte del área financiera manifiesta que las actividades que desempeñan no se están cumpliendo a tiempo.

PREGUNTA N° 8 ¿Realiza todas las funciones que se encuentran a su cargo?

TABLA No. 26

Cumplimiento de Funciones

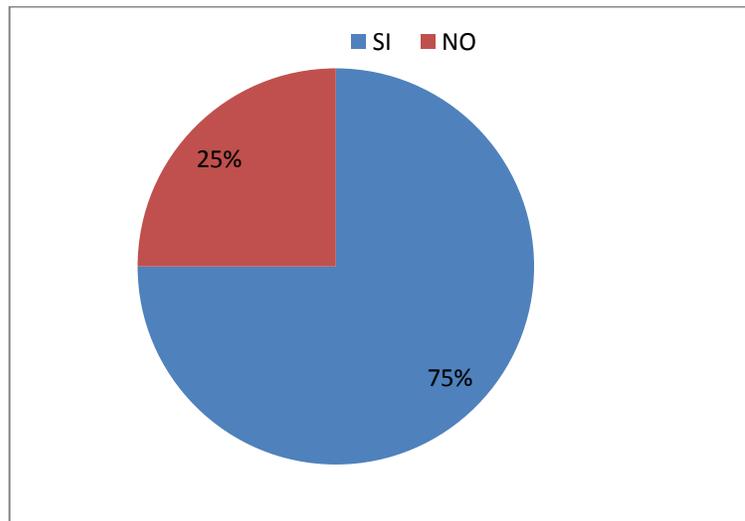
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
Total	12	100,0%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 26

Cumplimiento de Funciones



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.-El 75% de los encuestados responde sí, mientras que, el 25% responde no, en su mayor parte los encuestados manifiestan un cumplimiento de sus funciones.

PREGUNTA N° 9 ¿Considera que la institución ha crecido en el último semestre?

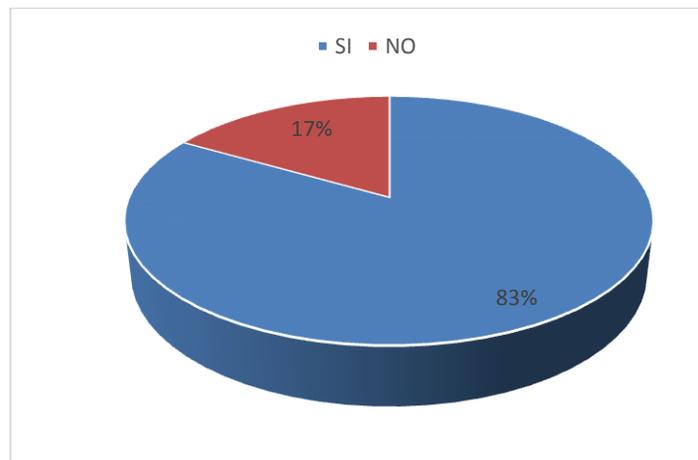
TABLA No. 27
Crecimiento de la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 27
Crecimiento de la institución



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.-El 83% responde sí, mientras que, el 17% responde no, como resultados se obtiene que los encuestados en su mayoría manifiestan que la institución si ha crecido financieramente en el último semestre

PREGUNTA N° 10 ¿Estima que el proceso de selección de personal es el adecuado para la institución?

TABLA No. 28

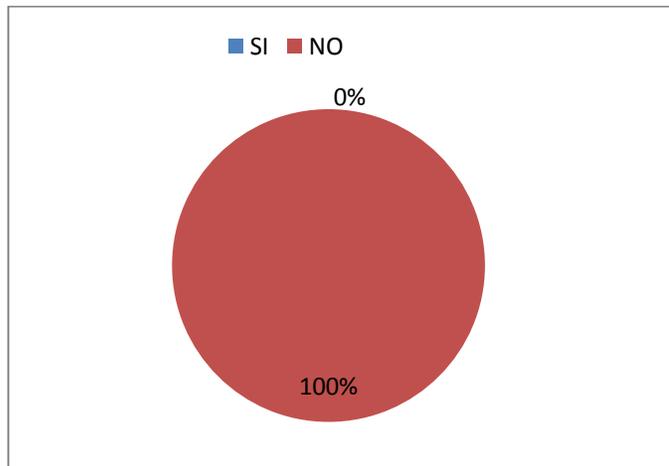
Proceso de selección de personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 28

Proceso de selección de personal



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.-El 100% del personal estima que no, la totalidad del personal encuestado afirma que el proceso de selección de personal no es el adecuado para encontrar a la persona más idónea para ocupar un determinado cargo.

PREGUNTA N° 11 ¿Las metas establecidas para su departamento se han cumplido?

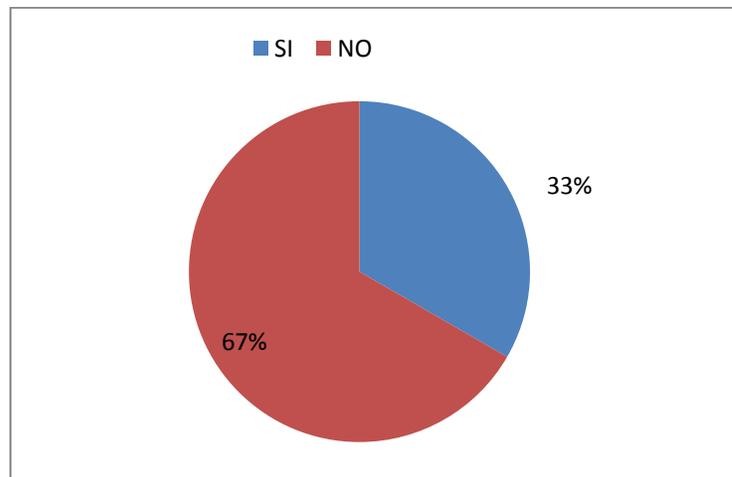
TABLA No. 29
Cumplimiento de Metas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
Total	12	100,0%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 29
Cumplimiento de Metas



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.-El 33% responde sí, mientras que, el 67% responde no, el resultado obtenido por la encuestada muestra un incumplimiento de metas establecidas al departamento.

PREGUNTA N° 12; Se cumplen con las políticas y procesos establecidos por la institución?

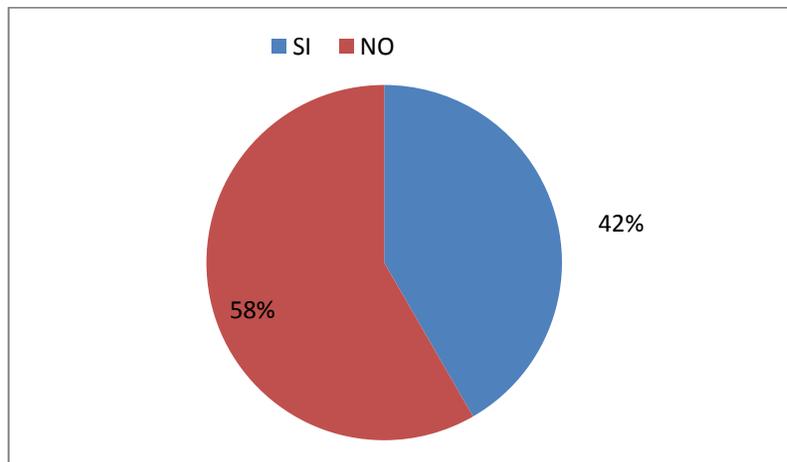
TABLA No. 30
Cumplimiento de Políticas y Procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
Total	12	100%

FUENTE: Encuestas al Área de Negocios

ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 30
Cumplimiento de Políticas y Procesos



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 58% de los encuestados responde sí, mientras que, el 42% manifiesta que no, la mayor parte de los encuestados responde que no se cumplen con las políticas y procesos establecidos por la institución

4.2.4. Análisis e Interpretación de la Encuesta a los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

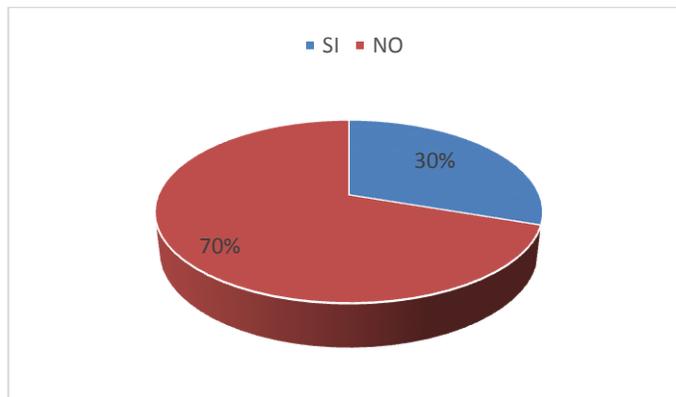
PREGUNTA N° 14 ¿Ha realizado créditos en la Cooperativa?

TABLA No. 31
Créditos realizados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	75	42%
NO	21	58%
Total	96	100%

FUENTE: Encuestas a Socios
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 31
Créditos realizados



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 78% de los encuestados responde sí, mientras que, el 22% manifiesta que no, la mayor parte de los encuestados responde que sí han realizado créditos en la institución, pero los demás encuestados manifiestan que solo son ahorristas.

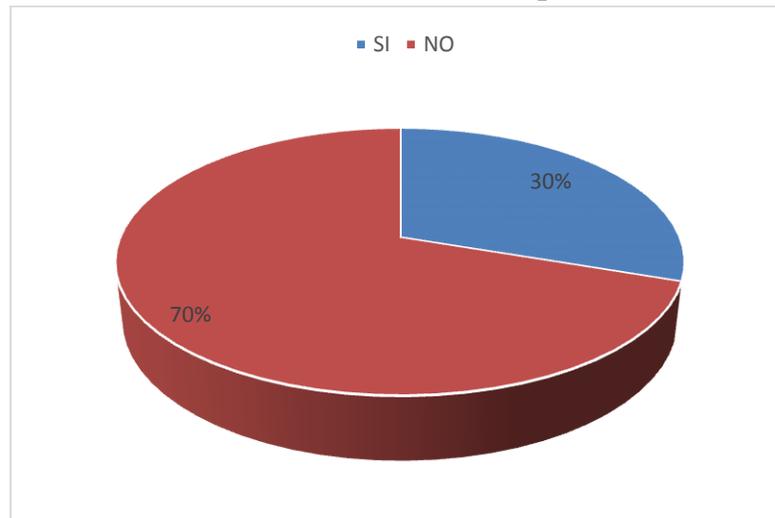
PREGUNTA N° 15; Si usted respondió si en la primera pregunta, al solicitar un crédito la atención fue rápida?

TABLA No. 32
Créditos con atención rápida

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	30%
NO	67	70%
Total	96	100%

FUENTE: Encuestas a Socios
ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 32
Créditos con atención rápida



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 70% de los encuestados responde no, mientras que, el 30% manifiesta que sí, la mayoría de los encuestados manifiesta que no han sido atendidos rápidamente para la obtención de un crédito, siendo que el créditos es una área fundamental de la institución.

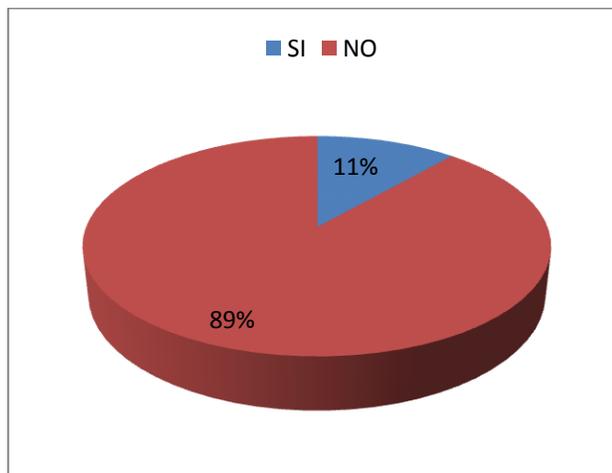
PREGUNTA N° 2 ¿Conoce si existe alguna herramienta de gestión para lograr la mejora continua en la institución?

TABLA No. 20
Herramienta de Gestión de mejora continua

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	11%
NO	85	89%
TOTAL	96	100%

FUENTE: Encuestas a socios
 ELABORACIÓN: Lorena Espín

GRÁFICO No. 20
Herramienta de Gestión de mejora continua



ELABORACIÓN: Lorena Espín

Análisis e Interpretación.- El 11% de los encuestados responden que sí, mientras que el 89% ha dicho no, es así que la mayoría de los socios encuestados manifiestan el desconocer que exista una herramienta de gestión de mejora en la institución.

4.2. Verificación de la Hipótesis

MODELO CON JI CUADRADO

1.- Planteo de hipótesis

a) Modelo lógico

H₀: El manejo de un Balanced Scorecard NO incidirá en el incremento de los niveles de eficiencia de los procesos administrativos financieros del área de negocios y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

H₁: El manejo de un Balanced Scorecard SI incidirá en el incremento de los niveles de eficiencia de los procesos administrativos financieros del área de negocios y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

b) Modelo matemático

H₀: O = E

H₁: O ≠ E

c) Modelo estadístico

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

2.- Regla de decisión

$$1 - 0,1 = 0,90; \quad \alpha 0,10$$

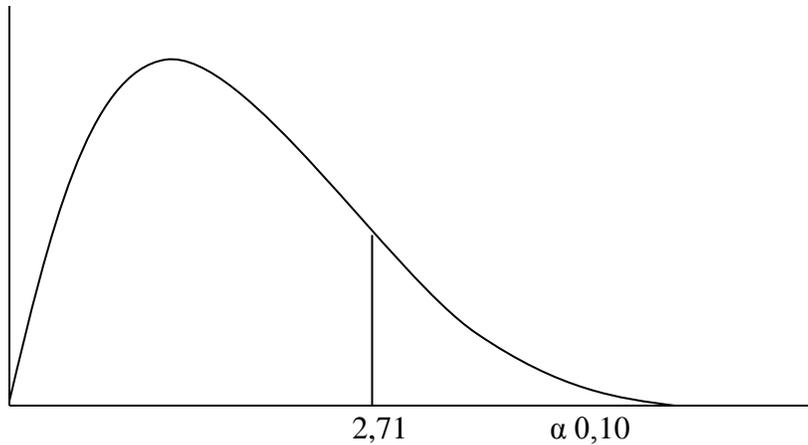
$$gl = (c-1)(r-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1) = 1$$

Al 90% y con 1 gl X^2_t es igual a 2,71

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza con un α de 0,10

Se acepta la H_0 , si X^2_c es \leq a 2,71 con α 0,10



3.- Cálculo de X^2

TABLA No. 33

Presentación de los datos, frecuencias observadas

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL HORIZONTAL
PREGUNTA 2	39	80	119
PREGUNTA 14	14	105	119
TOTAL M. VERTICAL	53	185	238

Fuente: encuestas realizadas.

Explicación: Todos los valores expresados en la tabla se conocen como frecuencias observadas y para encontrar las Frecuencias Esperadas se procede de la siguiente manera:

Para encontrar la frecuencia Esperada del valor “26,50” se multiplica el total marginal vertical, en este caso 53, por el total marginal horizontal 119 y, ese producto se divide para el gran total, en este caso, 238. Con el mismo proceso se determinan todos los valores, tanto para las alternativas de sí y no. No importa si sus valores son con decimales.

TABLA No. 34
Cálculos del ji cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
39	26,50	12,50	156,25	5,90
80	92,50	-12,50	156,25	1,69
14	26,50	-12,50	156,25	5,90
105	92,50	12,50	156,25	1,69
				15,17

Fuente: análisis estadístico.

Conclusión

Como el valor del Chi cuadrado calculado (X^2_c) es mayor a 2,71 con 1 grado de libertad y un α de 0,10, se RECHAZA la hipótesis nula y se ACEPTA la alterna, es decir, “El manejo de un Balanced Scorecard SI incidirá en el incremento de los niveles de eficiencia de los procesos administrativos financieros del área de negocios y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”.

4.4. Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1. Conclusiones

- La gestión administrativa financiera es una parte esencial al momento de ofertar un producto o servicio ya que busca la satisfacción del cliente, por

ello las instituciones financieras buscan permanecer en el tiempo, y deben disponer de una cadena de valor que satisfaga las necesidades de sus socios y clientes.

- Los lineamientos del Balanced Scorecard, guían y ordenan el proceso de análisis y evaluación integral describiendo en detalle el desempeño e incidencia de las áreas estratégicas.
- La utilización de métodos de investigación adecuados permitieron que el presente trabajo se lo desarrolle de una manera correcta, es así que se realizó en el lugar donde se produce los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos.
- Las actividades no se están cumpliendo dentro de los tiempos establecidos por la institución, lo que conlleva al incumplimiento de los objetivos y metas planteados en la planificación estratégica.
- Los procesos determinados por la institución no están siendo cumplidos a cabalidad y esto puede provocar problemas con los organismos de control, y esto nos puede ocasionar multas económicas afectando así a la prudencia financiera de la institución.
- Las políticas no están siendo cumplidas en su totalidad, pues no existe un control adecuado para realizar un seguimiento al cumplimiento de las mismas, originando malestar para quienes dirigen la institución.
- Los socios no se sienten conformes con la atención brindada para la obtención de un crédito, siendo que es una parte primordial de la institución.

4.4.2. Recomendaciones

- Establecer la gestión administrativa financiera que genere resultados positivos para la institución, apoyado por un correcto diagnóstico que permita la satisfacción de los socios y clientes de la institución.
- Una vez verificados los resultados se determina que es necesario, establecer una herramienta de gestión para mejor el cumplimiento de objetivos establecidos en la planificación estratégica.
- Sociabilizar al personal los objetivos establecidos en la planificación estratégica para que se cumplan adecuadamente y dentro de los tiempos establecidos.
- Controlar que las políticas establecidas por la institución se las cumplan a cabalidad por el personal y el mismo conozca las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.
- Disponer de un Balanced Scorecard que permitirá administrar eficientemente los recursos cumpliendo con los objetivos y la visión institucional, establecidos en la planificación estratégica.

CAPÍTULO V

MANEJO DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL ÁREA FINANCIERA Y DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.

5.1. Justificación de la Propuesta

El enfoque del Balanced Scorecard enriquece y fortalece los sistemas de control de gestión de las instituciones, fomenta una visión integral, proactiva, articulada y de acceso para todos los funcionarios de la institución y cumple a cabalidad la imperiosa necesidad de dar respuesta a las mayores exigencias de los usuarios.

Por lo mencionado anteriormente se propuso el manejo del Balanced Scorecard, que permita hacer seguimiento, evaluación y control en tiempo real de los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, a fin de disponer de información oportuna y confiable de los resultados y visualizar en cualquier momento de los planes, para de esta manera facilitar la toma de decisiones pertinentes, en la consecución de los objetivos y metas planteados, que conllevan o apuntan a la misión y visión establecidas.

Como el objeto social de las cooperativas de ahorro y crédito, es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros, y entregar servicios/productos, un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado. El éxito de toda institución debería medirse por cuan eficaz y eficientemente satisfacen las necesidades de sus socios y clientes, por tal motivo el Balanced Scorecard a través de sus perspectivas del cliente proporciona la razón principal de su existencia, servir.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General

- Entregar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, el manejo de la herramienta del Balanced Scorecard, que permitirá mejorar los niveles de eficiencia para una adecuada toma de decisiones.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los objetivos principales establecidos en la planificación estratégica.
- Determinar los indicadores estratégicos, que se trasladarán a cada una de las perspectivas.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica, mediante el Balanced Scorecard

5.3. Manejo del Balanced Scorecard

Para manejar el Balanced Scorecard, se traduce la estrategia, la misión, visión y la propuesta de valor en un conjunto de objetivos correspondientes a cada categoría, dentro de las cuales se balanceará el desempeño de la empresa y garantizará la creación de valor a los diferentes participantes de la organización. Todos estos objetivos, estarán relacionados entre sí, y su cumplimiento se medirá a través de indicadores unidos a proyectos que facilitarán la consecución de las metas establecidas.

Perspectivas Estratégicas

Son las diversas categorías en que está dividida toda una organización, con las cuales es posible lograr exitosamente la visión de una empresa, es decir, son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes participantes de la organización. Existen cuatro perspectivas básicas que se acomodan a la gran mayoría de las organizaciones, pero éstas pueden variar según el modelo de negocios que se desea desarrollar. Por tratarse de una cooperativa de ahorro y crédito, se ha trabajado con las cuatro perspectivas básicas que son:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente

Objetivos Estratégicos.

Una vez definidos los objetivos en la planificación estratégica, se procederá a evaluar cuáles tienen coherencia con el área financiera y de negocios en las que se va a aplicar.

**CUADRO 2:
Objetivos Estratégicos**

FINANCIERA	CONSOLIDAR UNA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE PERMITA EL CRECIMIENTO SOSTENIDO
	DESARROLLAR LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA ÓPTIMA Y BASADA EN RIESGOS
	FORTALECER LA ESTRUCTURA FINANCIERA
CLIENTES	FIDELIZAR A LOS SOCIOS
	SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DE SOCIOS Y CLIENTES
	GENERACION DE SOLUCIONES FINANCIERAS ADECUADAS A LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS Y CLIENTES

Fuente: Información de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

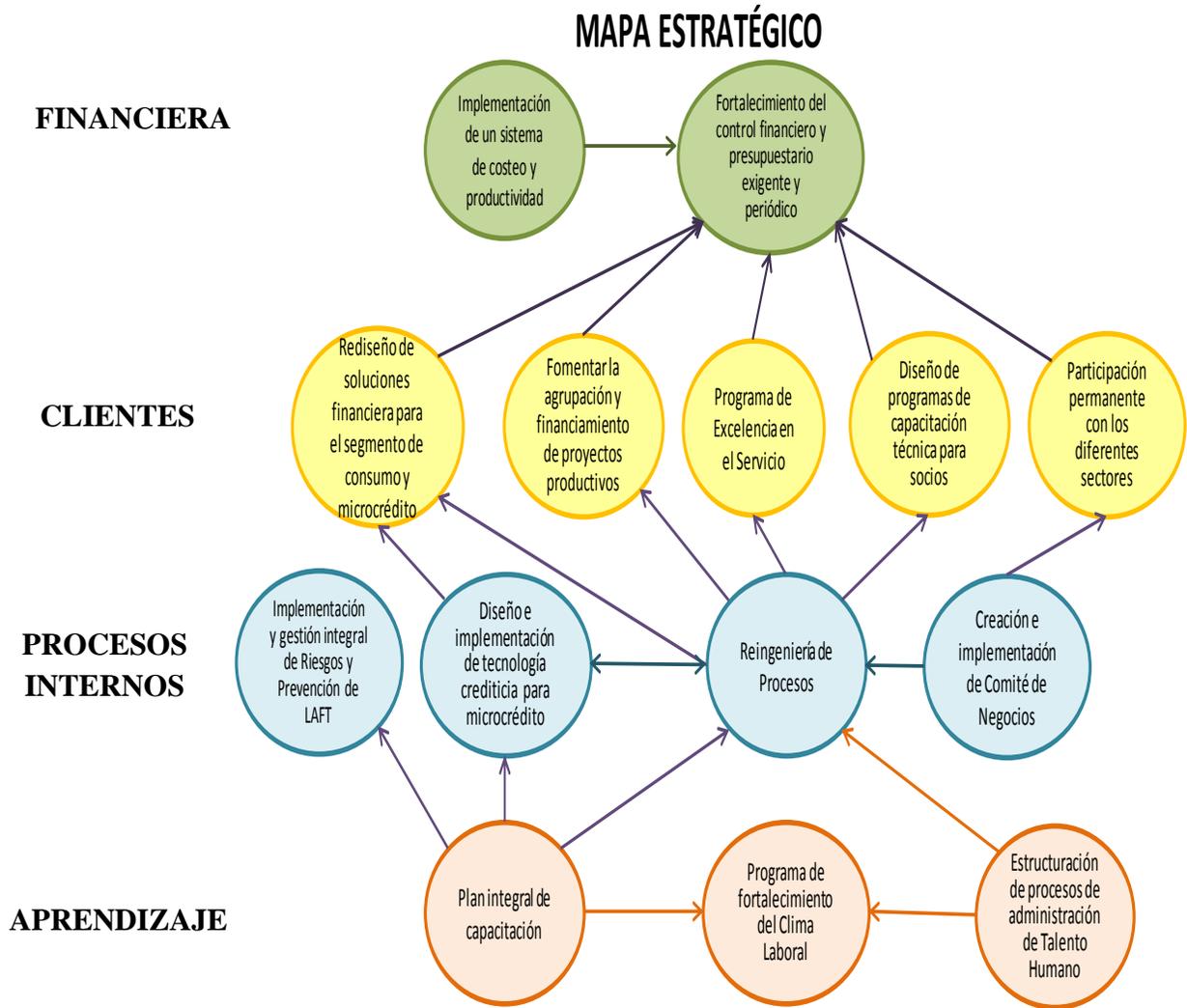
Elaborado por: Lorena Espín

Mapa Estratégico y las Rutas Causa-Efecto.

El mapa estratégico, permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. En el mapa se analiza como cada uno de los objetivos, que van encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se lo conoce como rutas causa-efecto.

Las rutas de causa-efecto ayudan a enfocar a la organización para seguir la formulación estratégica.

FIGURA 2
Mapa Estratégico



Elaborado por: Lorena Espín

Fuente: Información de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje, describen cómo alcanzar los resultados, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto

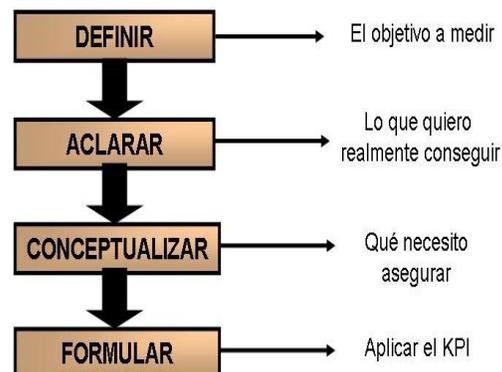
está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la institución.

Indicadores Estratégicos.

Los indicadores, también conocidos como KPI's, son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos, es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera, se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir si se deben corregir o no antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Si algo no se puede medir entonces no se puede controlar.

Los indicadores reflejan los resultados de una actuación pasada, otros describen el desempeño conocidos como indicadores impulsores. Para cada objetivo seleccionado de los objetivos estratégicos se desarrolló uno o varios indicadores, al definirlos se siguieron los siguientes pasos:

FIGURA.3:
Definición de KPI's



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard”.

Establecimiento del Balanced Scorecard

Se preparó el Balanced Scorecard, para el departamento financiero y de negocios para su aprobación y presentación a los directivos de la institución, a partir de aquí, se pretende que se preparen cuadros de mando para cada departamento de la institución, de forma que, cada uno determine como puede contribuir a alcanzar la visión reflejada en el Balanced Scorecard al más alto nivel.

Los objetivos establecidos para el área financiera en la planificación estratégica están clasificados en 3 etapas:

Objetivos a Largo plazo: Consolidar una estructura financiera que permita el crecimiento sostenido.

Objetivos a Medianos Plazo: Desarrollar la administración financiera óptima y basada en riesgos.

Objetivos a Corto Plazo: Fortalecer la estructura financiera.

Por lo que se procede a evaluar el cumplimiento de cada objetivo propuesto y se han establecido indicadores:

ROE

Este indicador muestra el rendimiento sobre el patrimonio, por lo que la institución se establece como meta ser igual o mayor al promedio del sistema de cooperativas muy pequeñas (Son cooperativas muy pequeñas por el monto de sus activos y el patrimonio que poseen, de acuerdo a la segmentación de la Superintendencia de Bancos y Seguros), dicho indicador será evaluado trimestral, semestral y anualmente, la fórmula de cálculo para el sistema financiero es $((\text{ingresos} - \text{gastos}) * 12 / \text{número de mes} / \text{promedio del patrimonio})$, la unidad de medida va hacer en

porcentajes y el responsable del cálculo del indicador es finanzas, a continuación el cálculo:

**CUADRO 3:
Cálculo del ROE TRIMESTRAL**

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO-ROE
((5 - 4)* 12 / Número de mes / Promedio Patrimonio)

+	5	Ingresos	272727,68
-	4	Egresos	259659,73
=			13067,95
x		Número de meses del año	12
=			156815,4
÷		Número de mes del indicador	3
=			52271,8
÷		Promedio de Patrimonio	2.229.576,78
			2,34%

PATRIMONIO 3

DICIEMBRE	2.228.267,50
ENERO	2.228.642,82
FEBRERO	2.229.227,62
MARZO	2.232.169,16
ABRIL	
MAYO	
JUNIO	
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
PROMEDIO	2.229.576,78

12

MAR	3
-----	---

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos, tenemos un valor de 2,34% de ROE para la institución, mientras que el de la meta establecida es de 9.66%, por lo tanto no se ha llegado a tener un cumplimiento al primer trimestre del 2012, de este resultado se puede analizar que en el primer trimestre, no se logró la meta planteada, es así que para la institución no existe mucha colocación y la utilidad generada no es la necesaria para la meta propuesta, que fue de llegar a ser igual o mayor al promedio al sistema cooperativo pequeño.

CUADRO 4: Cálculo del ROE SEMESTRAL

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO-ROE			
((5 - 4)* 12 / Número de mes / Promedio Patrimonio)			
+	5	Ingresos	555.104,00
-	4	Egresos	524143,12
=			30960,88
x		Número de meses del año	12
=			371530,56
÷		Número de mes del indicador	6
=			61921,76
÷		Promedio de Patrimonio	2.231.039,25
			2,78%

PATRIMONIO 3	
DICIEMBRE	2.228.267,50
ENERO	2.228.642,82
FEBRERO	2.229.227,62
MARZO	2.232.169,16
ABRIL	2.233.207,63
MAYO	2.232.128,52
JUNIO	2.233.631,51
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
PROMEDIO	2.231.039,25

12

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos, se tiene un valor de 2,78% de ROE para la institución, mientras que el de la meta establecida es de 7.01%, por lo tanto no se ha llegado a tener un cumplimiento al primer semestre del 2012, de este resultado se puede analizar que no se ha podido llegar a ser igual o mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

CUADRO 5:

Cálculo del ROE ANUAL

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO-ROE

$((5 - 4) * 12 / \text{Número de mes} / \text{Promedio Patrimonio})$

+	5	Ingresos	1.211.515,56
-	4	Egresos	1183704,46
=			27811,1
x		Número de meses del año	12
=			333733,2
÷		Número de mes del indicador	12
=			27811,1
÷		Promedio de Patrimonio	2.239.626,65
			1,24%

PATRIMONIO 3

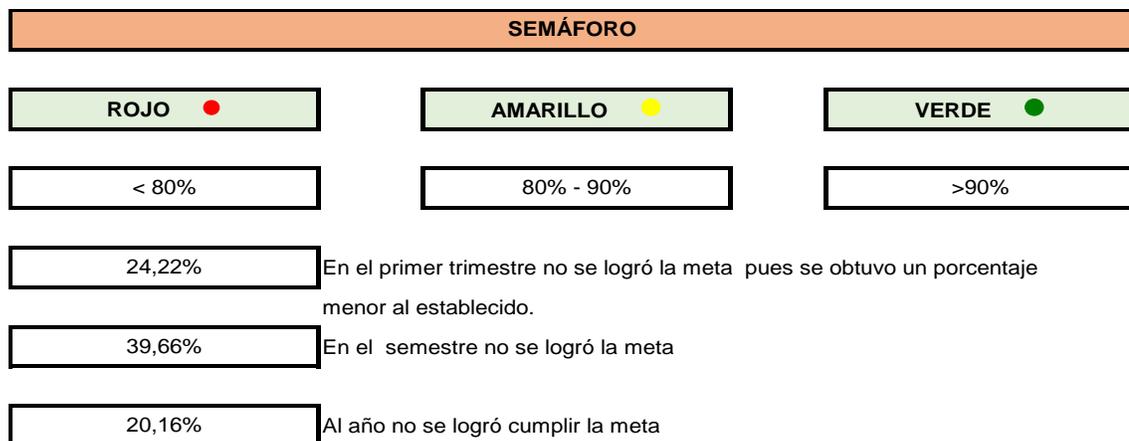
ENERO	2.228.642,82
FEBRERO	2.229.227,62
MARZO	2.232.169,16
ABRIL	2.233.207,63
MAYO	2.232.128,52
JUNIO	2.233.631,51
JULIO	2.236.412,12
AGOSTO	2.238.545,81
SEPTIEMBRE	2.241.725,89
OCTUBRE	2.245.045,55
NOVIEMBRE	2.247.075,36
DICIEMBRE	2.277.707,76
PROMEDIO	2.239.626,65
12	
DIC	12

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 1,24% de ROE para la institución mientras que el de la meta establecida es de 6.15%, por lo tanto no se ha llegado a tener un cumplimiento de la meta al culminar el 2012, de este resultado se puede analizar que la institución no fijó bien sus metas, pues al revisar en trimestral, semestral y anualmente no se tuvo el cumplimiento, pues se encuentra lejos de poder llegar a ser igual o mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

Los semáforos que se van a utilizar para la aplicación del Balanced Scorecard, parten de un 80%, si se obtiene un cumplimiento menos al 80%, se aparecerá una alerta de color rojo, si el cumplimiento es del 80% al 90%, se activará una alerta de color amarillo, mientras que si el cumplimiento es mayor al 90%, se pondrá una alerta de color verde, lo que quiere decir que se ha logrado cumplir con la meta propuesta en la institución.

**FIGURA 4:
Semáforos del ROE**



ROA

Este indicador muestra el rendimiento sobre los activos, por lo que la institución se establece como meta ser igual o mayor al promedio del sistema de cooperativas muy pequeñas, para ser evaluada anualmente, la fórmula de cálculo para el sistema financiero es $((\text{ingresos} - \text{gastos}) * 12 / \text{número de mes} / \text{promedio del activo})$, la unidad de medida va hacer en porcentajes y el responsable del cálculo del indicador es finanzas, a continuación el cálculo:

**CUADRO 6:
Cálculo del ROA TRIMESTRAL**

RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO-ROA
 $((5 - 4) * 12 / \text{Número de mes} / \text{Promedio Patrimonio})$

+	5	Ingresos	272727,68
-	4	Egresos	259659,73
=			13067,95
x		Número de meses del año	12
=			156815,4
÷		Número de mes del indicador	3
=			52271,8
÷		Promedio del Activo	8.671.104,58
			0,67%

ACTIVO 1

DICIEMBRE	8.679.379,69
ENERO	8.698.013,53
FEBRERO	8.710.962,93
MARZO	8.596.062,17
ABRIL	
MAYO	
JUNIO	
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
PROMEDIO	8.671.104,58

12

MAR	3
-----	---

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

Interpretación.- Al realizar los cálculos, se tiene un valor de 0.67% de ROA para la institución mientras que el de la meta establecida es de 1.96%, por lo tanto no se ha llegado a tener el cumplimiento al primer trimestre del 2012, de este resultado se puede analizar, que la institución tuvo problemas en colocaciones pues esa es la actividad del giro del negocio, y en el primer trimestre no se ha generado mucha utilidad por tal motivo no sea podido llegar a ser igual o mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

**CUADRO 7:
Cálculo del ROA SEMESTRAL**

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO-ROA
((5 - 4)* 12 / Número de mes / Promedio del Activo)

+	5	Ingresos	555.104,00
-	4	Egresos	524143,12
=			30960,88
x		Número de meses del año	12
=			371530,56
÷		Número de mes del indicador	6
=			61921,76
÷		Promedio del Activo	8.709.707,53
			0,78%

ACTIVOS 1	
DICIEMBRE	8.679.379,69
ENERO	8.698.013,53
FEBRERO	8.710.962,93
MARZO	8.596.062,17
ABRIL	8.621.742,55
MAYO	8.716.610,67
JUNIO	8.945.181,17
JULIO	
AGOSTO	
SEPTIEMBRE	
OCTUBRE	
NOVIEMBRE	
DICIEMBRE	
PROMEDIO	8.709.707,53
12	
JUN	6

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 0.78% de ROA para la institución mientras que, el de la meta establecida es de 1.41% por lo tanto no se ha llegado a tener el cumplimiento al culminar el primer semestre del 2012, de este resultado se puede analizar que la institución ha incrementado levemente el nivel de cumplimiento con respecto a la meta propuesta.

CUADRO 8:
Cálculo del ROA ANUAL

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS-ROA

((5 - 4)* 12 / Número de mes / Promedio del Activo)

+	5	Ingresos	1.211.515,56
-	4	Egresos	1183704,46
=			27811,1
x		Número de meses del año	12
=			333733,2
÷		Número de mes del indicador	12
=			27811,1
÷		Promedio del Activo	8.973.638,76
			0,31%

ACTIVO 1	
ENERO	8.698.013,53
FEBRERO	8.710.962,93
MARZO	8.596.062,17
ABRIL	8.621.742,55
MAYO	8.716.610,67
JUNIO	8.945.181,17
JULIO	8.991.611,25
AGOSTO	9.005.377,82
SEPTIEMBRE	8.953.095,67
OCTUBRE	9.251.911,82
NOVIEMBRE	9.422.086,99
DICIEMBRE	9.771.008,59
PROMEDIO	8.973.638,76

12

DIC	12
-----	----

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

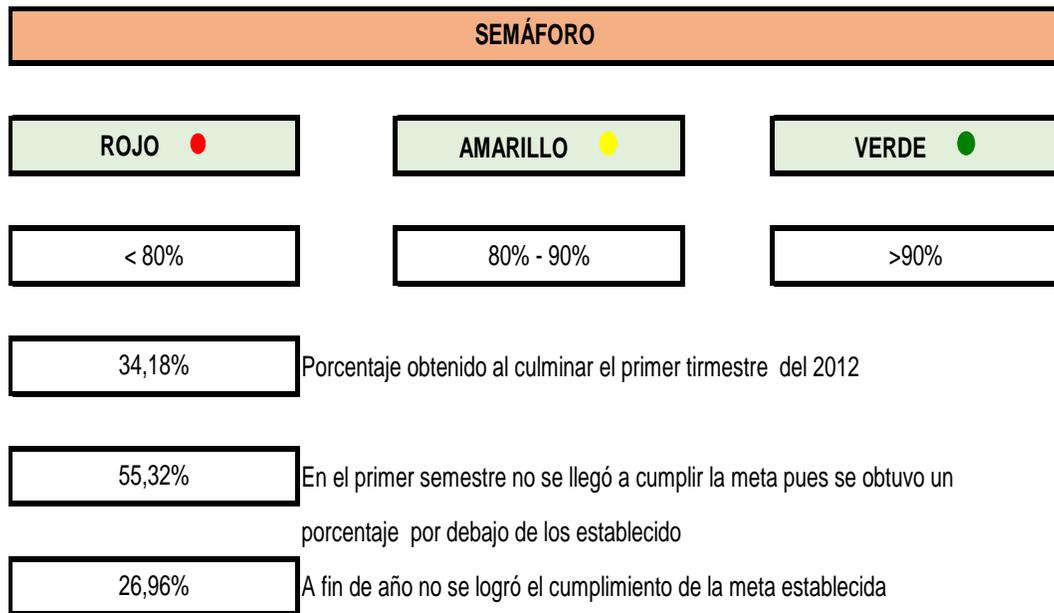
ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 0.31% de ROA para la institución mientras que el de la meta establecida es de 1.15% por lo tanto no se ha llegado a tener el cumplimiento al culminar el 2012, de este resultado se puede analizar que la institución no estableció bien sus metas, como se puede ver en los resultados son muy alejadas a las establecidas como es poder llegar a ser igual o mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

Los semáforos que se van a utilizar para la aplicación del Balanced Scorecard, parten de un 80% si se obtiene un cumplimiento menos al 80%, se aparecerá una alerta de color rojo, si el cumplimiento es del 80% al 90%, se activará una alerta de color

amarillo, mientras que si el cumplimiento es mayor al 90%, se pondrá una alerta de color verde lo que quiere decir que se logró cumplir con la meta propuesta en la institución.

FIGURA 5
Semáforos del ROA



MOROSIDAD DE CARTERA

Este indicador, muestra el porcentaje de la cartera total que se encuentra impago, por lo que la institución se establece como meta llegar a tener un índice de morosidad menor al 3%, para ser evaluada anualmente, la fórmula de cálculo para el sistema financiero es, $((\text{cartera vencida} + \text{cartera que no devenga interés}) / (\text{cartera por vencer} + \text{cartera que no devenga interés} + \text{cartera vencida}))$ la unidad de medida va hacer en porcentajes y el responsable del cálculo del indicador es finanzas, a continuación el cálculo:

CUADRO 9:
Cálculo de la Morosidad de Cartera Anual

MOROSIDAD DE CARTERA TOTAL

Fórmula: ((Cartera que no devenga interés + Cartera vencida) / (Cartera por vencer + Cartera que no devenga interés + Cartera Vencida))

% de Morosidad	5,34%
-----------------------	--------------

Numerador

1411+1412+1 413+1414	Cartera que no devenga interés	276941,88
1422+1423+1 424+1425	Cartera Vencida	130583,23
		407525,11

Denominador

1402+1403+1 404+1405	Cartera por Vencer	7.217.048,12
1411+1412+1 413+1414	Cartera que no devenga interés	276.941,88
1422+1423+1 424+1425	Cartera Vencida	130.583,23
		7.624.573,23

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

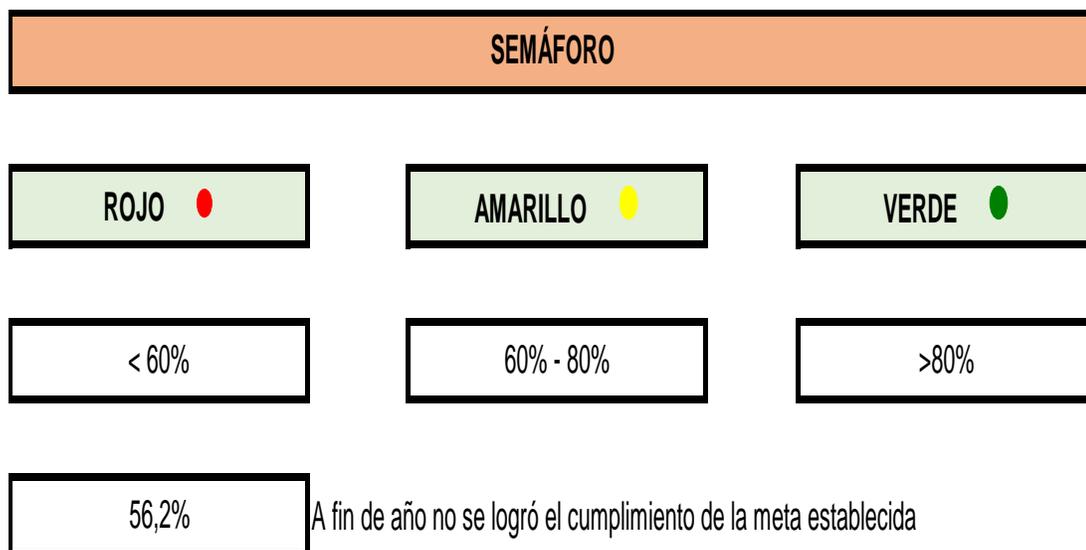
ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 5.34 % de morosidad de cartera para la institución, mientras que, la meta establecida es de 3% por lo tanto no se ha cumplido lo previsto para el 2012, de este resultado se puede analizar que la institución no está logrando disminuir la morosidad consolidada, se ha podido revisar el por qué y se ha encontrado que esto se debe a créditos mal colocados lo que dificulta la recuperación del dinero de la institución.

Los semáforos que se van a utilizar para la aplicación del Balanced Scorecard, parten de un 60%, si se obtiene un cumplimiento menos al 60% se aparecerá una alerta de color rojo, si el cumplimiento es del 60% al 80% se activará una alerta de color

amarillo, mientras que si el cumplimiento es mayor al 80% se pondrá una alerta de color verde lo que quiere decir que se ha logrado cumplir con la meta propuesta que es tener un 3% de morosidad consolidada.

FIGURA 6:
Semáforos de Morosidad



Estructura y Calidad de Activos

Este indicador muestra en que porcentaje tenemos activos productivos en comparación del total de los activos, por lo que la institución se establece como meta ser mayor al promedio del sistema de cooperativas muy pequeñas, para ser evaluada anualmente, la fórmula de cálculo para el sistema financiero es (Activos productivos/total activos), la unidad de medida va hacer en porcentajes y el responsable del cálculo del indicador es finanzas, a continuación el cálculo:

CUADRO 10:
Cálculo de la Calidad de Activos Trimestral

ACTIVOS PRODUCTIVOS /TOTAL ACTIVOS	94,16%
---	---------------

Numerador			
1103	580529,73	15	0,00
12	0,00	170105	0,00
13	465849,69	170110	0,00
1402	3142908,14	170115	0,00
1403	159581,81	1901	24907,65
1404	3028085,04	190205	0,00
1405	0,00	190210	0,00
1406	0,00	190225	0,00
1407	0,00	190240	0,00
1408	0,00	1903	0,00
TOTAL ACTIVOS PRODUCTIVOS			7.401.862,06

Denominador

1 ACTIVO	7.860.923,25
-----------------	---------------------

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 94.16% de calidad de activos para la institución mientras que el de la meta establecida es de 93.33% por lo tanto se ha llegado a tener un cumplimiento del 101.79% al culminar el primer trimestre de 2012, por los resultados obtenidos se puede decir que se logró llegar a la meta a ser mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

CUADRO 11:
Cálculo de la Calidad de Activos Semestral

ACTIVOS PRODUCTIVOS /TOTAL ACTIVOS	95,91%
---	---------------

Numerador

1103	865135,97	15	0,00
12	0,00	170105	0,00
13	470611,16	170110	0,00
1402	3285943,96	170115	0,00
1403	121660,54	1901	24907,65
1404	3159139,50	190205	0,00
1405	0,00	190210	0,00
1406	0,00	190225	0,00
1407	0,00	190240	0,00
1408	0,00	1903	0,00
TOTAL ACTIVOS PRODUCTIVOS		7927398,78	

Denominador

1 ACTIVO **8265150,49**

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 95.91% de calidad de activos para la institución mientras que el de la meta establecida es de 92.87% por lo tanto se ha llegado a tener un cumplimiento del 103.27% al culminar el primer semestre de 2012, por los resultados obtenidos se puede decir que se logró llegar a la meta a ser mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

**CUADRO 12:
Cálculo de la Calidad de Activos**

ACTIVOS PRODUCTIVOS /TOTAL ACTIVOS	95,75%
---	---------------

Numerador

1103	1008280,25	15	0,00
12	0,00	170105	0,00
13	425378,43	170110	0,00
1402	3673565,45	170115	0,00
1403	103681,56	1901	24907,65
1404	3439801,11	190205	0,00
1405	0,00	190210	0,00
1406	0,00	190225	0,00
1407	0,00	190240	0,00
1408	0,00	1903	0,00
TOTAL DE ACTIVOS PRODUCTIVOS			8675614,45

Denominador

1 ACTIVO	9061144,18
-----------------	-------------------

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

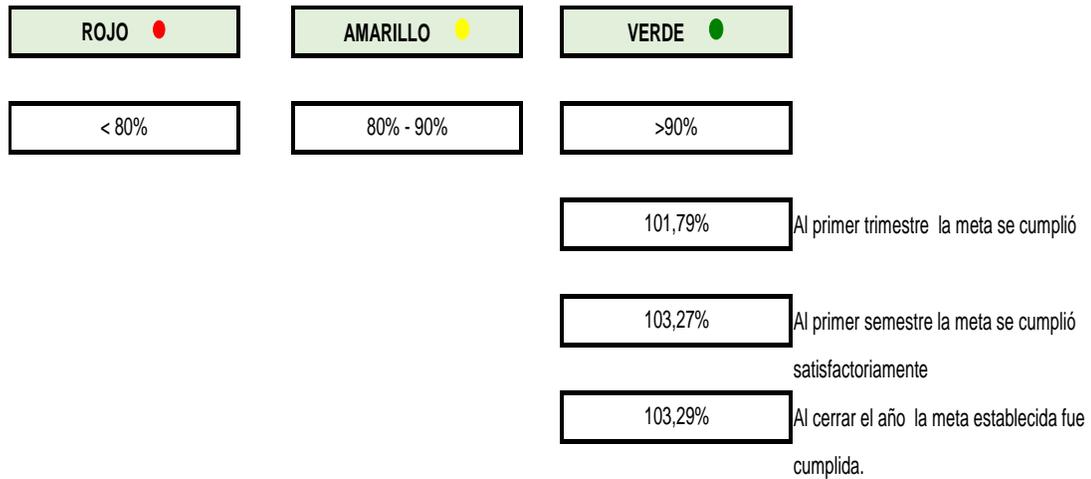
ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 95.75% de calidad de activos para la institución mientras que el de la meta establecida es de 92.70% por lo tanto se ha llegado a tener un cumplimiento del 103.29% al culminar el 2012, por los resultados obtenidos se puede decir que se logró llegar a la meta a ser mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

Los semáforos que se van a utilizar para la aplicación del Balanced Scorecard, parten de un 80% si se obtiene un cumplimiento menos al 80% se aparecerá una alerta de color rojo, si el cumplimiento es del 80% al 90% se activara una alerta de color amarillo, mientras que si el cumplimiento es mayor al 90% se pondrá una alerta de

color verde lo que quiere decir que se logró cumplir con la meta propuesta en la institución.

FIGURA 7
Semáforos de la Estructura y Calidad de Activos



5.4.4. Liquidez

Este indicador, muestra que debemos tener para cumplir con nuestras obligaciones con los socios, clientes y financieras, con sus proveedores, por lo que la institución se establece como meta ser mayor al promedio del sistema de cooperativas muy pequeñas, para ser evaluada trimestral, semestral y anualmente, la fórmula de cálculo para el sistema financiero es (fondos disponible/total depósitos a corto plazo), la unidad de medida va hacer en porcentajes y el responsable del cálculo del indicador es finanzas, a continuación el cálculo:

CUADRO 13:
Cálculo de Liquidez Trimestral

Fondos disponibles / Total de depósito a corto plazo	22,95%
---	---------------

Numerador			
	11	FONDOS DISPONIBLES	772437,12
Denominador			
		DEPOSITOS A CORTO PLAZO	
		2101 DEPÓSITOS A LA VISTA	2.804.469,76
		2102 OPERACIONES DE REPORTO	-
		210305 DEPÓSITOS A PLAZO DE 1 A 30 DÍAS	149.997,44
		210310 DEPÓSITOS A PLAZO DE 31 A 90 DÍAS	410.769,47
			3.365.236,67

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos, se tiene un valor de 22.95% de liquidez para la institución, mientras que, el de la meta establecida es de 21.49%, por lo tanto se ha llegado a tener un cumplimiento del 106.79%, al culminar el primer trimestre de 2012, por los resultados obtenidos se puede decir que se logró llegar a la meta a ser mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

CUADRO 14:
Cálculo de Liquidez Semestral

Fondos disponibles / Total de depósito a corto plazo 25,90%

Numerador
11 FONDOS DISPONIBLES 977.202,42

Denominador

DEPOSITOS A CORTO PLAZO

2101 DEPÓSITOS A LA VISTA	3.141.591,15
2102 OPERACIONES DE REPORTO	
210305 DEPÓSITOS A PLAZO DE 1 A 30 DÍAS	330.071,44
210310 DEPÓSITOS A PLAZO DE 31 A 90 DÍAS	300.656,24
	3.772.318,83

FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 25.90% de liquidez para la institución mientras que el de la meta establecida es de 21.76% por lo tanto se ha llegado a tener un cumplimiento del 119.03% al culminar el primer Semestre de 2012, por los resultados obtenidos se puede decir que se logró llegar a la meta a ser mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

CUADRO 15:
Cálculo de Liquidez Anual

Fondos disponibles / Total de depósito a corto plazo	28,61%
--	--------

Numerador

11 FONDOS DISPONIBLES	1.102.436,60
-----------------------	--------------

Denominador

DEPOSITOS A CORTO PLAZO

2101 DEPÓSITOS A LA VISTA	3.079.680,82
2102 OPERACIONES DE REPORTO	
210305 DEPÓSITOS A PLAZO DE 1 A 30 DÍAS	246.365,05
210310 DEPÓSITOS A PLAZO DE 31 A 90 DÍAS	527.385,70
	3.853.431,57

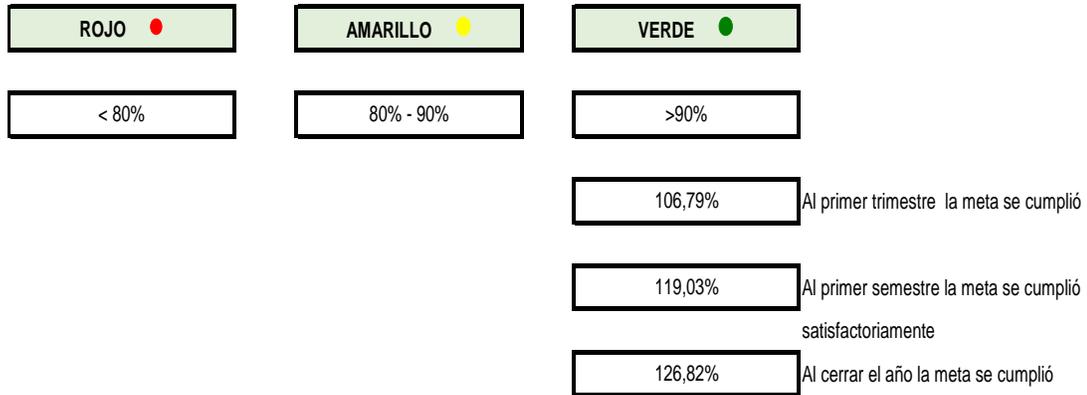
FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 28.61% de liquidez para la institución mientras que el de la meta establecida es de 22.56% por lo tanto se ha llegado a tener un cumplimiento del 126.82% al culminar el 2012, por los resultados obtenidos se puede decir que se logró llegar a la meta a ser mayor al sistema cooperativo muy pequeño.

Los semáforos que se van a utilizar para la aplicación del Balanced Scorecard, parte de un 80% si se obtiene un cumplimiento menos al 80% se aparecerá una alerta de color rojo, si el cumplimiento es del 80% al 90% se activará una alerta de color amarillo, mientras que si el cumplimiento es mayor al 90% se pondrá una alerta de color verde lo que quiere decir que se logró cumplir con la meta propuesta en la institución.

**FIGURA 8:
Semáforos de Liquidez**



Gastos

Este indicador muestra, el porcentaje de cumplimiento de los gastos presupuestados en comparación con los gastos que ha incurrido la institución, por lo que la institución se establece como meta tener una disminución en los gastos para no sobrepasar el valor ya presupuestado, este indicador se lo evaluará anualmente, la fórmula de cálculo es (gastos reales/gastos presupuestados), la unidad de medida va hacer en porcentajes y el responsable del cálculo del indicador es finanzas, a continuación el cálculo:

**CUADRO 16:
Cálculo los Gastos**

GASTOS REALES/ GASTOS PRESUPUESTADOS		117,46%
Numerador		
4	Gastos Reales	1183704,46
Denominador		
4	Gastos Presupuestados	1007741,39

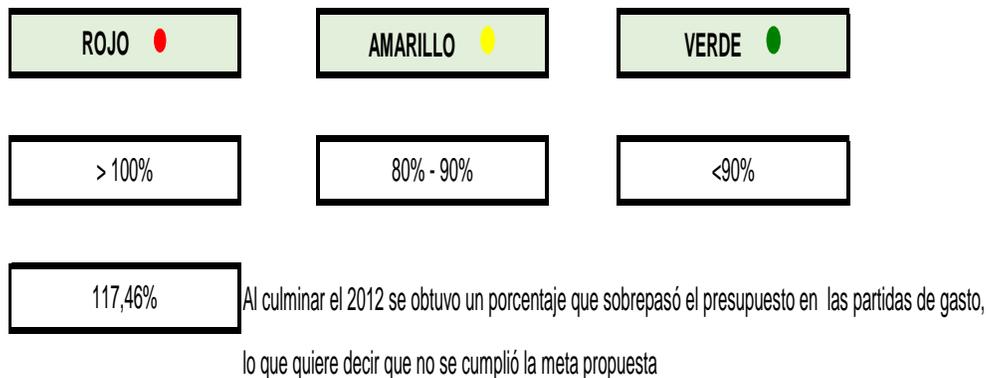
FUENTE: Balances de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 117.46% que la institución superó al valor presupuestado mientras que el de la meta establecida fue no cumplir con el 100% del presupuesto en las partidas de gasto.

Los semáforos que se van a utilizar para la aplicación del Balanced Scorecard, parten de un 80% si se obtiene un cumplimiento mayor al 100%, se aparecerá una alerta de color rojo, si el cumplimiento es del 80% al 90%, se activará una alerta de color amarillo, mientras que si el cumplimiento es menor al 90%, se pondrá una alerta de color verde lo que quiere decir que se ha logrado cumplir con la meta propuesta en la institución.

**FIGURA 9:
Semáforos de Gastos**



Los objetivos establecidos para el área de negocios en la planificación estratégica están clasificados en 3 etapas:

Objetivos a Largo plazo: Deserción de socios y clientes.

Objetivos a Medianos Plazo: Índice de Satisfacción de Socios y Clientes

Objetivos a Corto Plazo: Productos y Servicios Nuevos.

Por lo que se procede a evaluar el cumplimiento de cada objetivo propuesto y se han establecido indicadores:

Deserción de Socios y Clientes

Este indicador establece la pérdida de socios y clientes, la institución se establece como meta tener una deserción menor al 5%, para ser evaluada, semestralmente, la fórmula de cálculo es (número cuentas de aportes socios canceladas / total de cuentas de aportes socios), la unidad de medida va hacer en porcentajes y el responsable del cálculo del indicador es el área de negocios, a continuación el cálculo:

CUADRO 17: Cálculo Deserción de Socios y Clientes

DESERCIÓN DEL PRIMER SEMESTRE 1,09%

Numerador

Número de aportes socios cerradas 114

Denominador

Total de cuentas de aportes socios 10448

DESERCIÓN SEGUNDO SEMESTRE 1,88%

Numerador

Número de aportes socios cerradas 198

Denominador

Total de cuentas de aportes socios 10504

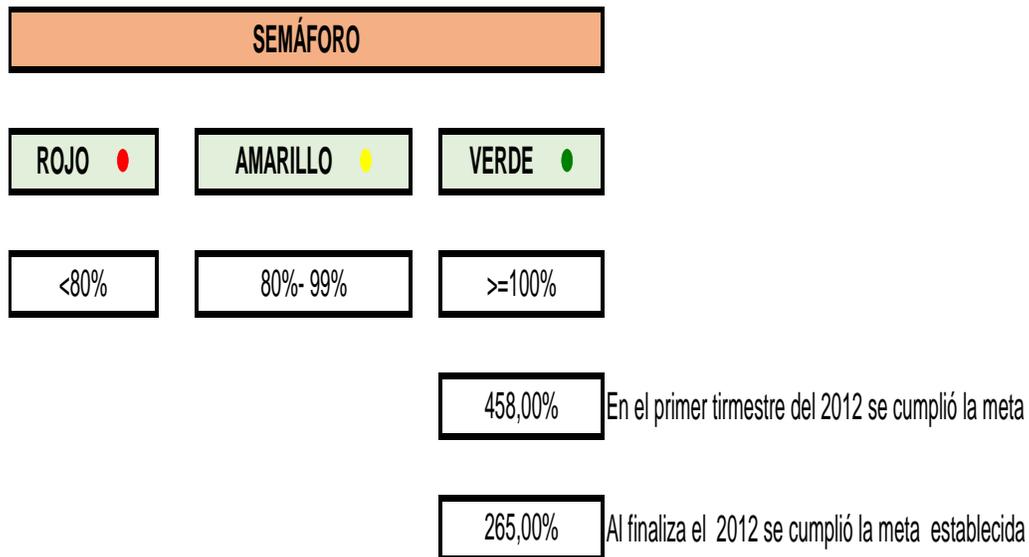
FUENTE: Base de datos de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al realizar los cálculos se tiene un valor de 1,09% de deserción de socios y clientes al primer semestre y 1.88% al segundo semestre del 2012 para la institución mientras que el de la meta establecida es de menor al 5% por lo tanto se ha llegado a tener el cumplimiento de la meta establecida.

Los semáforos que se van a utilizar para la aplicación del Balanced Scorecard, parte de un 80% si se obtiene un cumplimiento menor al 80% se aparecerá una alerta de color rojo, si el cumplimiento es del 80% al 99% se activará una alerta de color amarillo, mientras que si el cumplimiento es mayor o igual al 100% se pondrá una alerta de color verde lo que quiere decir que se ha logrado cumplir con la meta propuesta en la institución.

FIGURA 10:
Semáforos de Deserción de Socios



Productos y Servicios Nuevos

Este indicador, muestra los productos y servicios nuevos que la institución se encuentra ofertando para los socios y clientes, es así que la institución establece como meta ofertar un producto y servicios nuevo para sus socios y clientes, el presente indicador se lo evaluará anualmente, la fórmula de cálculo crecimiento en productos nuevos, la unidad de medida va hacer en unidades y el responsable del cálculo del indicador es el área de negocios.

CUADRO 18: Cálculo Productos y Servicios Nuevos

Productos y Servicios Nuevos

Nº PRODUCTOS

- 1 Créditos con Microfinanzas
- 2 Ahorro Programado

SERVICIOS

- 1 Puntomático
- 2 Money Gramm

FUENTE: Base de datos de la COAC 9 DE OCTUBRE LTDA.

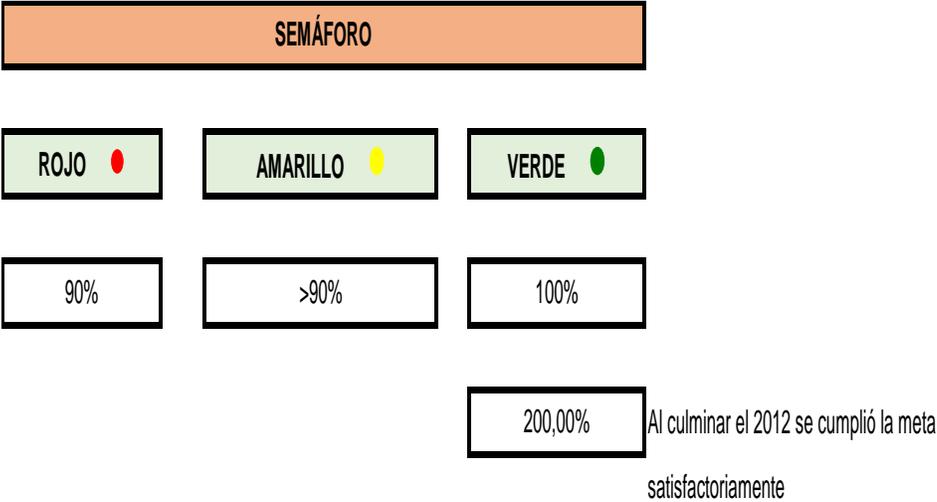
ELABORACIÓN: Lorena Espín

Interpretación.- Al revisar los convenios y políticas de nuevos productos y servicios se ha encontrado que durante el 2012, la institución ha lanzado dos nuevos productos y dos servicios, por lo que la meta establecida fue la creación de nuevo producto y servicio, por lo tanto se ha llegado a tener el cumplimiento del 200% de la meta establecida.

Los semáforos que se van a utilizar para la aplicación del Balanced Scorecard, parte de un 90% si se obtiene un cumplimiento menos al 80% se aparecerá una alerta de color rojo, si el cumplimiento es del mayor al 90% se activara una alerta de color amarillo, mientras que si el cumplimiento es 100 % se pondrá una alerta de color verde lo que quiere decir que se ha logrado cumplir con la meta propuesta en la institución.

FIGURA 11:

Semáforos de Productos y Servicios Nuevos



PERSPECTIVA	INDICADOR							ALERTA
	INDICADOR	META	PERIODICIDAD META	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	
FINANCIERA								
OELP.- Consolidar una estructura financiera que permita el crecimiento sostenido	ROE	igual ó mayor al promedio del sistema de cooperativas muy pequeñas	Anual	util/pat	%	Balances, Boletines SBS	Finanzas	
	ROA	igual ó mayor al promedio del sistema de cooperativas muy pequeñas	Anual	util/activos	%	Balances, Boletines SBS	Finanzas	
	Morosidad de Cartera	igual o menor al 3%	Anual	cartera vencida+cartera que no devenga / Total Cartera Bruta	%	Balances	Finanzas	
	Estructura y Calidad de Activos	Mayor al promedio del sistema de cooperativas muy pequeñas	Anual	Activos productivos/total activos	%	Balances, Boletines SBS	Finanzas	
	Liquidez	Mayor al promedio del sistema de cooperativas muy pequeñas	Anual	Fondos disponibles/total depósitos a c/p	%	Balances, Boletines SBS	Finanzas	

PERSPECTIVA	INDICADOR							ALERTA
	INDICADOR	META	PERIODICIDAD META	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	
CLIENTES								
OELP.- Fidelizar a los socios y clientes	Deserción de socios y clientes	Menor al 5%	Semestral	# Cuentas certificados de aportación canceladas / Total de cuentas certificados de aportación	%	BBD	Negocios	
OTMP.- Satisfacción de necesidades de socios y clientes	Indice de Satisfacción de Socios y Clientes	Mayor al 70%	Semestral	Encuestas	número	BBD	Negocios	
OACP.- Generación de soluciones financieras adecuadas a las necesidades de	Productos y Servicios Mejorados	2	Anual	Crecimiento de productos y servicios mejorados	número	BBD	Negocios	
	Productos y Servicios Nuevos	1	Anual	Crecimiento de cartera de productos y servicios	número	BBD	Negocios	

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ANZOLA, Sérvulo;” Administración De Pequeñas Empresas”, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México 2002. Pág.70
- CALDAS, Eugenia y REYES, Antonio, Formación y Orientación Laboral, Editorial Editex, 2011, P. 236.
- CEPEDA, Gustavo, Auditoría y control internos, editorial Mc. Graw Hill; Santafé Bogotá, Colombia, 1997, P. 4
- CERTO, Samuel, “Dirección Estratégica”, Ed. IRWIN, Madrid, 2001, Pág. 15
- DÁVALOS, Nelson y CÓRDOVA, Geovanny Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Segunda Edición Ecuador, 2003, P. 246
- DOLANTE, Fernando Gestión Administrativa, México, 2001. Pág. 24
- FERNANDEZ José, Planificación Estratégica de Ciudades, editorial Reverté,2006, Pág. 46
- GOODSTEIN, Leonardo; NOLAN, Timothy y PFEIFFER William, Planeación Estratégica Aplicada, editorial Mc. Graw Hill, Santafé Bogotá, Colombia, 1998, P. 5
- HURTADO, Darío; Principios de la administración, Editorial Fondo Editorial ITM, 2008, Pág. 47
- MARTÍN, Álvarez Manual De Planeación Estratégica Editorial El Corte Inglés, 2006, Pág. 66.
- MONDY, Wayne (2005) Administración de recursos humanos editorial PRENTICE HALL Pág.99

- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1994, Pág. 144
- NORTON, David (1996) The Balanced Scorecard Editorial Harvard Business Press Pág. 233

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BRAVO VALDIVIESO, Mercedes, Contabilidad general, cuarta edición, editorial Nuevodia; Quito-Ecuador 2001.
- CEPEDA, Gustavo, Auditoría y control interno, editorial Mc. Graw Hill; Santafé Bogotá, Colombia 1997.
- DOLANTE, Fernando, Gestión Administrativa, México, 2001
- GUJARDO, Gerardo, Contabilidad general, tercera edición, 1995

REFERENCIA VIRTUAL

- GOMEZ, Giovanny, La gestión financiera y sus objetivos frente a la nueva forma de organización de la empresa, Disponible en la web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>.
Noviembre 15, 2013.

ANEXOS