



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
“INGENIERA COMERCIAL”

TÍTULO DEL PROYECTO

“DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTION EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO COOPCCP UTILIZANDO EL BALANCED SCORECARD”.

AUTORAS:

MARIA JOSE BUSTAMANTE ALVARADO

LILIANA DAMARIS FIGUEROA ULLAGUARIS

MILAGRO, SEPTIEMBRE 2013

ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comercial de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el título: “**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTION EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPCCP UTILIZANDO EL BALANCED SCORECARD**”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Ingeniería Comercial.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por las egresadas:

María José Bustamante Alvarado

Liliana Figueroa Ullaguaris

C.I:0928263243

C.I: 1206312082

TUTOR

Ing. Huber Echeverría Vásquez

Milagro, Septiembre del 2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado en una institución nacional o extranjera.

Milagro, Septiembre del 2013

María José Bustamante Alvarado

C.I: 0928263243

Liliana Figueroa Ullaguaris

C.I: 1206312082

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

Egresada: María José Bustamante Alvarado

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

Egresada: Liliana Damaris Figueroa Ullaguaris

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir por estar conmigo en cada paso que doy, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres Eduardo y Mariana, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, no hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he logrado. Gracias a sus ejemplos de perseverancia y constancia, hoy puedo ver alcanzada mi meta. También dedico este trabajo a mis hermanos Edison y Stefany, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre los quiero mucho.

A mis amigos, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación, y que me han brindado su valiosa amistad.

Esta tesis se las dedico con mucho cariño a todos ustedes, como un símbolo de gratitud por el amor incondicional que siempre me han mostrado. Los quiero mucho.

María José Bustamante.

DEDICATORIA

Por ser la razón de mi existir y superación.

A Dios por regalarme la oportunidad de vivir por permanecer conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mí camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por su ejemplo, por la aceptación incondicional, por ser el pilar fundamental en toda mi trayectoria, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a ellos hoy puedo ver alcanzada mí meta.

Que este proyecto represente un orgullo para mis padres, para que su vida se llene de gozo constantemente.

A mis familiares y amigos, por ser y estar, por compartir el espacio y los momentos significativos en mi vida.

Los quiere mucho.

Liliana Figueroa

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios, por su infinito amor y porque en todo momento me diste la fortaleza necesaria para seguir adelante, superar obstáculos y poder alcanzar mi meta.

A mis padres, quienes me han apoyado y motivado durante mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mi compañera de tesis Liliana Figueroa, por haber logrado nuestro objetivo con mucha perseverancia y por demostrarme que podemos ser grandes amigas y compañeras de trabajo a la vez.

A mi tutor de tesis, Ing. Huber Echeverría Vásquez por su apoyo y confianza, quien con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha logrado guiarme en la realización de este trabajo.

Mará José Bustamante.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por ser la guía que siempre está presente en mi vida, permitiéndome vivir cada día, aprendiendo de su bondad y amor.

Al esfuerzo y sacrificio de mis padres Ernesto y Ángela, quienes con su cariño, apoyo entrega y paciencia, han sabido cultivar en mí, valores como el de la responsabilidad y respeto, que me han permitido que hoy alcance mis objetivos exitosamente.

Gracias mi hermano Ariel a mis abuelos y tíos, por el apoyo incondicional brindado en los momentos complicados, ellos han sido un pilar fundamental en mi vida.

A mi compañera y amiga María José Bustamante que siempre confió en mí, y me apoyo de distintas formas, todos mis amigos que supieron brindar y compartir sus experiencias conmigo. Ellos han sido de gran valor en mi vida.

Y por último un agradecimiento especial para la Universidad Estatal de Milagro por permitir forjar mi formación profesional, al Ingeniero Huber Echeverría Vásquez quien supo compartir sus experiencias apoyo incondicional y así logro guiarnos exitosamente con el desarrollo de este estudio, siendo todos ellos quien me impulsan a seguir adelante, cumpliendo uno de mis sueños.

Liliana Figueroa

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Magister

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho de las Autoras del Trabajo realizado como requisito previo a la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTION EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPCCP UTILIZANDO EL BALANCED SCORECARD**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Septiembre del 2013

María José Bustamante Alvarado

C.I: 0928263243

Liliana Figueroa Ullaguaris

C.I: 1206312082

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del tema.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	8
2.1.3 Fundamentación.....	11
2.2 MARCO LEGAL.....	18
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	27
2.4.1 Hipótesis General.....	27
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	27
2.4.3 Declaración de Variables.....	28

2.4.4 Operacionalización de las Variables	29
CAPÍTULO III	30
MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	31
3.2.1 Características de la población	31
3.2.2 Delimitación de la población.....	31
3.2.3 Tipo de muestra	31
3.2.4 Tamaño de la muestra	31
3.2.5 Proceso de selección	33
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	33
3.3.1 Métodos teóricos	33
3.3.2 Métodos empíricos	34
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	34
3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	35
CAPITULO IV.....	36
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	36
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	36
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA ..	52
4.3 RESULTADOS.....	54
CAPITULO V	56
PROPUESTA.....	56
5.1. TEMA	56
5.2. FUNDAMENTACION	56
5.3. JUSTIFICACIÓN	68
5.4 OBJETIVOS.....	69
5.4.1 Objetivo general de la propuesta	69

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta	69
5.5 UBICACIÓN	70
5.6 FACTIBILIDAD	71
5.6.1 Factibilidad Administrativa	71
5.6.2 Factibilidad Técnica.....	71
5.6.3 Factibilidad Legal.....	72
5.6.4 Factibilidad Presupuestaria	72
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
5.7.1 Actividades	93
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.....	94
5.7.3 Impacto	97
5.7.4 Cronograma.....	98
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	99
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES.....	101
ANEXOS.....	105

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Resultado de la Encuesta pregunta 1.....	37
Cuadro 2. Resultado de la Encuesta pregunta 2.....	38
Cuadro 3. Resultado de la Encuesta pregunta 3.....	39
Cuadro 4. Resultado de la Encuesta pregunta 4.....	40
Cuadro 5. Resultado de la Encuesta pregunta 5.....	41
Cuadro 6. Resultado de la Encuesta pregunta 6.....	42
Cuadro 7. Resultado de la Encuesta pregunta 7.....	43
Cuadro 8. Resultado de la Encuesta pregunta 8.....	44
Cuadro 9. Resultado de la Encuesta pregunta 9.....	45
Cuadro 10. Resultado de la Encuesta pregunta 10.....	46
Cuadro 11. Resultado de la Encuesta pregunta 11.....	47
Cuadro 12. Resultado de la Encuesta pregunta 12.....	48
Cuadro 13. Resultado de la Encuesta pregunta 13.....	49
Cuadro 14. Resultado de la Encuesta pregunta 14.....	50
Cuadro 15. Resultado de la Encuesta pregunta 15.....	51
Cuadro 16. Plan Estratégico.....	74
Cuadro 17. Matriz de Indicadores Primer Trimestre.....	75
Cuadro 18. Matriz de Indicadores Segundo Trimestre.....	76
Cuadro 19. Matriz de Indicadores Tercer Trimestre.....	77
Cuadro 20. Matriz de Indicadores Cuarto Trimestre.....	78
Cuadro 21. Matriz de Indicadores.....	79
Cuadro 22. Matriz de Seguimiento o Monitoreo Primer Trimestre.....	81
Cuadro 23. Matriz de Seguimiento o Monitoreo Segundo Trimestre.....	82
Cuadro 24. Matriz de Seguimiento o Monitoreo Tercer Trimestre.....	83
Cuadro 25. Matriz de Seguimiento o Monitoreo Cuarto Trimestre.....	84
Cuadro 26. OBJETIVOS DE DESARROLLO.....	85
Cuadro 27. OBJETIVOS DE PROCESO.....	86
Cuadro 28. OBJETIVOS DE CLIENTE.....	87
Cuadro 29. OBJETIVOS FINANCIEROS.....	88
Cuadro 30. Proceso Planificación.....	91
Cuadro 31. Proceso Seguimiento o Monitoreo.....	92
Cuadro 32. Estado de flujo de efectivo.....	94

Cuadro 33. EGRESOS.....	95
Cuadro 34. INGRESOS.....	95
Cuadro 35. Egresos, Ingresos y Utilidad	96
Cuadro 36. Análisis Financiero.....	96
Cuadro 37.TIR Social – VAN Social	97

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Resultado de la Encuesta pregunta 1	37
Grafico 2. Resultado de la Encuesta pregunta 2	38
Grafico 3. Resultado de la Encuesta pregunta 3	39
Grafico 4. Resultado de la Encuesta pregunta 4	40
Grafico 5. Resultado de la Encuesta pregunta 5	41
Grafico 6. Resultado de la Encuesta pregunta 6	42
Grafico 7. Resultado de la Encuesta pregunta 7	43
Grafico 8. Resultado de la Encuesta pregunta 8	44
Grafico 9. Resultado de la Encuesta pregunta 9	45
Grafico 10. Resultado de la Encuesta pregunta 10	46
Grafico 11. Resultado de la Encuesta pregunta 11	47
Grafico 12. Resultado de la Encuesta pregunta 12	48
Grafico 13. Resultado de la Encuesta pregunta 13	49
Grafico 14. Resultado de la Encuesta pregunta 14	50
Grafico 15. Resultado de la Encuesta pregunta 15	51
Grafico 16. Mapa del Ecuador.....	70
Grafico 17. Estructura Organizacional.....	89
Grafico 18.Comparativo Ingresos (ahorros) vs Egresos (Costos)	96

RESUMEN

El presente trabajo esta direccionado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP, y se inicia mostrando el problema que se encontró y es que el incumplimiento de los objetivos debido al desconocimiento de una herramienta de control de gestión, luego se presenta los antecedentes históricos de esta entidad financiera.

Posteriormente, se hace un análisis profundo de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, iniciando con un análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas; luego se establecen los resultados esperados con el desarrollo de la investigación y, se prosigue con la verificación de nuestras hipótesis planteadas.

Después se desarrolla la propuesta, en la que se diseñó un mapa estratégico para la Cooperativa de Ahorro y crédito COOPCCP, que nos permite conducir adecuadamente a la entidad financiera y nos indica las variables más sobresalientes, consecutivamente se clasificaron y definieron los indicadores que se sugieren para el mejoramiento de los procesos.

Finalmente, se realizó un estudio de factibilidad e impacto que tiene la implementación del modelo de control de gestión utilizando el Balanced Scorecard propuesto, para así determinar el beneficio que obtendrá la Cooperativa de Ahorro y crédito.

Por último, se planteó las conclusiones más destacadas del presente trabajo con el objetivo de que las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y crédito Coopccp, decidan si les conviene o no aplicar lo propuesto; y se hacen algunas recomendaciones que como base tendrán la mejora continua de los procesos que se desarrollan en la Cooperativa.

ABSTRACT

This work is directed to Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopccp, and it begins showing the found problem which is the failure to meet targets due to lack of management control tool, then presents the historical background of this financial institution.

Subsequently, it made a profound analysis of the current situation of Cooperativa de Ahorro y Crédito, beginning with a comparative analysis, developments, trends and prospects; then set the desired results with the development of the investigation and continues with the verification of our hypotheses.

After the proposal is developed, in which we designed a strategic map for Cooperativa de Ahorro y crédito Coopccp, which allows us to properly conduct the financial institution and indicates the most salient variables, consecutively were classified and defined indicators suggested for improving the processes.

Finally, we made a feasibility study and impact of the implementation of management control model using the Balanced Scorecard proposed, to determine the benefit that Cooperativa de Ahorro y crédito will get.

Lastly, we raised the main conclusions of this study with the objective that the authorities of Cooperativa de Ahorro y crédito Coopccp, decide whether or not to apply the proposals; and makes some recommendations, as a basis will continuously improve the processes taking place in the Cooperative.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis es para recibir el grado de Ingenieras Comercial por la Universidad Estatal de Milagro. El mismo es un estudio que trata de concretar las ideas, las teorías, los esfuerzos, opiniones y anhelos de aprendizaje de las autoras en estos cuatro años de estudio, además de las valiosas enseñanzas de todos los maestros que compartieron su conocimiento.

La planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard, cubre los antecedentes necesarios para dirigir los procesos internos de la cooperativa de ahorro y crédito Construcción, Comercio y Producción COOPCCP, y así definir el marco estratégico del proyecto, que es el que le da a las actividades coherencia y dirección.

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una institución. Sin un marco estratégico no sabes a dónde ir o por qué quieres llegar ahí. Por ello, tampoco importa por qué has llegado ahí. El Mapa Estratégico te ofrece una forma de realizar una planificación estratégica detallada, que puedes copiar en cualquier área o proyecto que necesite realizarla.

El Mapa Estratégico te ayudará si tienes una experiencia limitada en la planificación o en la planificación estratégica.

El desarrollo de nuestro proyecto está compuesto por cinco capítulos en los cuales se encuentra toda la información referente a la investigación y a la propuesta. Dentro del capítulo uno encontraras el planteamiento del problema, la delimitación, los objetivos generales y específicos que abarcan los logros y beneficios que pretendemos alcanzar y la evaluación del mismo lo cual nos permite darnos cuenta de la importancia que tiene la planeación estratégica en el logro de los objetivos.

El segundo capítulo nos referimos al marco teórico que explica y pone de manifiesto que nuestro proyecto es auténtico. En su fomentación científica refleja la correspondiente reseña histórica que nos da abundantes conocimientos sobre la creación, desarrollo de la cooperativa de ahorro y crédito Construcción, Comercio y Producción COOPCCP, antecedentes referenciales, marco conceptual, además en este capítulo se presentan las hipótesis de nuestra investigación.

El tercer capítulo, aquí nos referimos a la modalidad de investigación que es de campo lo que nos lleva a formularnos interrogantes con respuestas trascendentales para la realización de una investigación y análisis profundo.

El marco metodológico es donde se realizó el enfoque de la investigación, además se determinará la muestra que estamos considerando para el desarrollo del presente tema. Como la utilización de técnicas e instrumentos de la investigación que nos posibilita la interpretación de datos encontrados para nuestra investigación.

En el cuarto capítulo tenemos las respectivas preguntas planteadas en la encuesta las mismas que se realizaron y aplicaron a la muestra poblacional tomada como referencia para realizar nuestro estudio, las cuales fueron aplicadas en su totalidad pudiendo obtener los resultados esperados y un correcto análisis a través de esta técnica investigativa.

En el quinto capítulo encontraras la propuesta de nuestro proyecto. Donde se proporciona información general referente al diseño, desarrollo e implementación de un modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard dirigido a la cooperativa de ahorro y crédito Construcción, Comercio y Producción COOPCCP.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En los últimos años se ha observado que existe un incremento en el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Milagro, estas cooperativas están reguladas por la Superintendencia de Bancos, pero para que este tipo de organizaciones puedan progresar es necesario que modernicen su modo de operar, logrando eficacia y eficiencia administrativa y financiera.

En la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP nos hemos dado cuenta de que existe un incumplimiento de objetivos debido al desconocimiento que tienen sobre la utilización de las diferentes técnicas de control existentes y que se pueden aplicar en la organización.

El desconocimiento de un modelo estratégico de comunicación en la cooperativa COOPCCP, ha originado que exista una poca comunicación hacia el personal sobre los objetivos y su cumplimiento.

Otro de los problemas que enfrenta esta cooperativa es la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción, lo que ha ocasionado que se de poca identificación del trabajador con la organización.

La deficiencia que hay en la comunicación interna sobre la información que maneja cada departamento, ha generado la poca integración de la información de las distintas áreas de la cooperativa de ahorro y crédito.

Además también nos hemos dado cuenta de que existe poco seguimiento de las actividades que se ejecutan en la cooperativa, lo que ha provocado el incumplimiento en la realización de las tareas.

Pronostico.

Eldesconocimiento de una herramienta de control de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP puede ocasionar graves consecuencias, ya que se podría enfrentar a un riesgo operativo lo que generara que la organización tenga pérdidas financieras y además del incumplimiento de sus objetivos. Por tal motivo es necesario definir un modelo de Balanced Scorecard, a fin de direccionar a la institución hacia la eficiencia en su gestión operativa.

1.1.2 Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Área: Servicio financiero

Año: 2013

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera afecta el desconocimiento de una herramienta de control de gestión al incumplimiento de objetivos en la organización en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿De qué manera puede afectar el desconocimiento de un modelo estratégico en la poca comunicación hacia el personal sobre los objetivos y su cumplimiento?
- ¿Cómo afecta la poca identificación del trabajador con la organización en la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción?

- ¿De qué manera afecta la poca comunicación interna en la poca integración de la información de las distintas áreas?
- ¿Cómo afecta el poco seguimiento de actividades al incumplimiento de tareas en la organización?

1.1.5 Determinación del tema

“Análisis de estudio de la eficacia del control de gestión de la cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar de qué manera el desconocimiento de una herramienta de control de gestión afecta al incumplimiento de objetivos en la organización.

1.2.2Objetivos Específicos

- Analizar como el desconocimiento de un modelo estratégico afecta en la poca comunicación hacia el personal sobre los objetivos y su cumplimiento
- Identificar de qué manera la poca identificación del trabajador afecta en la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción.
- Determinar como la poca comunicación interna afecta en la poca integración de la información de las distintas áreas.
- Investigar de qué manera el poco seguimiento de actividades afecta al incumplimiento de las tareas en la organización.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP es una institución que se compone de diferentes departamentos, y cada uno de ellos tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de la entidad, sin embargo se ha podido evidenciar que se han presentado diferentes problemas en esta entidad financiera.

Es por ello que esta investigación es necesaria para demostrar que en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP existen fallas en el control de sus operaciones,

teniendo continuamente reportes de pérdidas y además de un bajo desempeño por parte de sus empleados, lo cual se ha generado con el tiempo debido a la falta de investigación y de estudio en cada una de sus actividades.

Por tal razón este estudio se va a empeñar en tratar de escudriñar cada una de las actividades que están dentro del eje transversal del problema para poder descubrir y tratar de dar mejoras continuas a la cooperativa, entre los logros que se aspira conseguir se tiene, definir estrategias para mejorar los procesos, optimizar recursos y encaminar al talento humano a la eficiencia y eficacia.

Además con el fin de obtener información veraz de las partes involucradas se aplicarán técnicas investigativas con el objetivo de definir claramente los factores que están incidiendo dentro de la cooperativa.

Este trabajo investigativo tiene como objetivo primordial plantear un cambio en el desarrollo de esta entidad financiera, y de esta manera se contribuirá en la óptima ejecución de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

El uso de herramientas de control de gestión es de vital importancia para cualquier organización, ya que permite mejorar los procesos que sirven para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y además de que ayuda a evaluarla.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP, Construcción, Comercio y Producción fue puesta en funcionamiento mediante acuerdo Ministerial 1841 del 28 de Julio de 1988 por parte del Ministerio de Bienestar Social.(COOCPPC, 2009) A partir de Marzo del 2003 pasa al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las actividades de intermediación financiera que ha venido prestando a lo largo de los años se han caracterizada por el compromiso de ayuda a la comunidad bajo el concepto de solidaridad que ampara al cooperativismo.(COOCPPC, 2009)

(COOCPPC, 2009)El crecimiento en cuanto a socios, así como los niveles de captaciones y colocaciones, se ha convertido en factores preponderantes para el crecimiento y consolidación de la Cooperativa, esforzándose diariamente para brindar un servicio personalizado el cual brinda seguridad a nuestros socios.

Hoy en día La Cooperativa “COOPCCP Ltda.” al permanecer casi 24 años en el mercado ecuatoriano cuenta con una sólida posición liderazgo a nivel cooperativo financiero que respalda la confianza de nuestros socios a nivel de las 4 regiones del país.(COOCPPC, 2009)

La COOPCCP en el 2007 fue calificada en algunos índices como la Cooperativa con mayor crecimiento financiero dentro del sistema cooperativo.(COOCPPC, 2009)

Nuestra entidad en el 2008 mantuvo un crecimiento sostenido e índice que respaldan su solidez y confianza de nuestros asociados.(COOCPPC, 2009)

En el 2010 fuimos merecedores del premio ABIQUA a la calidad internacional, premio entregado en Brasil.(COOCPPC, 2009)

2.1.2 Antecedentes Referenciales

(Salazar, 2009)“**PROYECTO DE DESARROLLO PARA EL MEJORAMIENTO DE IMAGEN CORPORATIVA DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UTILIZANDO BALANCED SCORECARD**” Autores:Mariela Sánchez Alejandro y Mercedes Cárdenas Salazar llevada a cabo en el año 2008-2009 de la Escuela Superior Politécnica del Litoral del Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas dando como conclusión esto:

El objetivo de este trabajo fue identificar las potencialidades que tienen las cooperativas como entidades financieras y el servicio que pueden prestar a los demandantes de este sector, todo esto con la finalidad de crear una mejora en la imagen corporativa de una cooperativa mediante el método del BSC.

El público en general califican de Muy buena a las Cooperativas por los diferentes servicios y facilidades que brindan, sin embargo el nivel de aceptación hacia este sector se vería positivamente afectada aumentaría y cambiaría si:

- Colocaran cajeros automáticos como un servicio al cliente.
- Contratara más cajeros en ventanilla para que el cliente no espere tanto.
- Existieran más sucursales de Cooperativas, para facilidad de traslado del cliente.
- Se difundiera más publicidad de las cooperativas, sobre sus servicios y facilidades.
- Bajaré los intereses en los créditos y aumentar el interés para el ahorro.

- Mejorar canales de comunicación con la población y difundir sus opciones de inversión y ahorro.
- Ampliará la gama de beneficios como: Tarjetas para comisariatos, tarjetas para salud, créditos para libros (en librerías), pago de servicios básicos, cajeros automáticos.
- Ofrecieran mejor servicio al cliente y facilidad para hacer préstamos.

Debido a la naturaleza del target de las cooperativas, básicamente clientes de segmentos de ingresos medio bajo y bajo, trabajadores independientes, cuyos destino de créditos se orientan a la creación de negocios (39.1%) y a la educación (20.3%) se crearon productos acorde a las necesidades encontradas.

“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS FARMACIAS DE LAS FUERZAS ARMADAS BASADO EN EL BALANCED SCORECARD”, Autores: Pedro Fernández y Luís Fernando Veletanga Naranjo, llevada a cabo en el año 2010 de la Escuela Politécnica del Ejército y llegando a la siguiente conclusión:

En el Direccionamiento Estratégico se estableció una filosofía corporativa, que le servirá de base a FARFA, para la elaboración del Modelo de Gestión Estratégica, lo cual ayudará a tener una organización interna adecuada que se adapta a los requerimientos de los clientes y a los cambios del mercado.

La implementación del Balanced Scorecard, es una herramienta de control y gestión, que muestra que FARFA obtendrá un eficiente control de su gestión. La evaluación financiera realizada permitió determinar que al implementar cada uno de los proyectos se obtendrá rentabilidad, lo cual ayudará a un mayor crecimiento en el mercado ecuatoriano.

En el diagnóstico situacional de las Farmacias de las Fuerzas Armadas, se identificaron los principales factores que tienen impacto dentro en el desarrollo de la operación, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- La capacidad tecnológica, actual de FARFA, no permite ser competitiva en el mercado actual debido a que su software es lento, y ya no cumple con las necesidades y características de los usuarios.
- Las Farmacias de las Fuerzas Armadas están retrasadas en relación a la competencia, con procesos que no van acordes a la realidad actual y de la competitividad del mercado. FARFA tiene como principal competencia a las cadenas de farmacias que se han integrado para la comercialización de medicamentos con los distribuidores de fármacos, lo cual constituye una amenaza que impide el surgimiento de la institución.

“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA”Autor: Cinthya Lorena Sánchez Gavi, llevada a cabo en el año 2008 de la Escuela Politécnica Nacional, llegando a la siguiente conclusión:

Las matrices de evaluación permiten analizar y presentar los resultados de manera simplificada, minimizando la subjetividad de criterios. Los lineamientos del Balanced Scorecard (BSC), guían y ordenan el proceso de análisis y evaluación integral describiendo en detalle el desempeño en incidencia de las áreas estratégicas.

Las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros relacionadas con modificaciones en las cuentas contables manejadas.

Dificultan tener un histórico referencial, las operaciones de las 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.

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

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

2.1.3 Fundamentación

Fundamentación Científica

EL COOPERATIVISMO

¿Qué es el Cooperativismo?

El cooperativismo es un sistema económico basado en la conformación de asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la actividad de la cooperativa. Cada aporte del socio de una cooperativa se convierte en beneficio para el mismo y, para todo el grupo de trabajo conformado por todos los miembros de la cooperativa.

(Tenaglia, Derecho economico 2.0, 2011) Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por individuos o empresas dedicadas a obtener ganancias.

Según la (SIMBAQUEDA, 2002), la participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socioeconómico de la sociedad en la que vive; es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista.

El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos o familias, estas asociaciones se rigen por unos valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano, en este sistema económico y social que tomo su nombre de aquella categoría histórica y social para saltar que se fundamentaba en el trabajo en común, entre personas libres e iguales, predominando el interés colectivo sobre el individual, para diferenciado de la cooperación en la empresa capitalista.

El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias que tienen intereses comunes. Su intención, es poder construir una empresa en la que todos tienen igualdad de deberes y en las que el beneficio obtenido se reparta entre sus asociados según el trabajo que contribuye cada uno de los miembros.

El sistema cooperativista tiende a convertirse en centros de formación, fortaleciéndolos valores humanos, sociales, colectivos y, por supuesto, del cooperativismo.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL COOPERATIVISMO

Antecedentes Históricos

Existen datos que demuestran que el cooperativismo viene desde la primera época precolombina, ya que muchos historiadores en sus escritos hacen referencia a como los incas y aztecas realizaban las diferentes actividades en conjunto buscando siempre el bienestar común, ya que en esas épocas no existían la propiedad privada, la tierra era cultivada por todos y los frutos de ahí obtenidos eran compartidos entre todos, al igual que las actividades de pesca y caza, principios de cooperación y ayuda que se mantienen vigentes hasta la actualidad.

Según (MARISOL, 2012): El cooperativismo ha sido considerado y definido desde múltiples puntos de vista: trascendió el de doctrina política o el de modo de producción. Además el cooperativismo ha constituido un plan económico que forma parte importante de la vida de los estados, a tal punto que su desarrollo y difusión podría llegar a modificarla estructura política de las sociedades que han implementado este sistema.

(MARISOL, 2012) Las cooperativas más antiguas son las de consumo, que surgieron con el objetivo primordial de suministrar a los miembros de la misma, a precios módicos, los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades.

(MARISOL, 2012) Paulatinamente se fueron desarrollando diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del hombre, la corriente social de pensadores, políticos y religiosos, promovieron las organizaciones cooperativas para establecer condiciones de justicia y social, incluso en varios países las leyes antecedieron al hecho cooperativo.

Principios cooperativos

(MARISOL, 2012) La cooperación y la solidaridad se definen como “valores” donde la democracia y la autonomía son el fundamento principal. Los valores comprenden elementos los mismos que en una parte son determinados y en otra parte son de carácter voluntario.

La organización y funcionamiento de las cooperativas se asientan sobre las normas fundamentales de los “Principios de Rochadale” emitidos por la Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochadale, organización que asimiló las experiencias anteriores en su pensamiento y expuso en forma concreta las enseñanzas integrando dentro de un sistema sus principios o bases esenciales de organización y funcionamiento y alcanzando luego notable éxito que sirvió de modelo a las demás cooperativas de esta clase.

Una de las conclusiones a las que llegaron cuando constituyeron sus primeras cooperativas de consumo fue que el incentivo de lucro es el origen y razón de ser de los intermediarios de cual de ser sustituido por el servicio mutuo o cooperación entre los consumidores.

- **Primer principio: ADHESIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA.**

Los miembros se organizan voluntariamente y aceptan las responsabilidades de ser socios. No aceptan las discriminaciones sociales políticas, religiosas, raciales o de sexo.

- **Segundo principio: GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS SOCIOS.**

Todos los socios participan en la fijación de políticas y toma de decisiones. Los elegidos para ejercer la representación y gestión de cada cooperativa, son responsable ante los socios quienes tienen iguales derechos para votar es decir, cada socio tiene derecho a un voto independientemente de la cantidad de aportes que tenga en la organización.

- **Tercer principio: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS.**

Cada socio debe contribuir de manera equitativa al capital de su cooperativa y los gestiona de forma democrática acepta que una parte de su capital corresponde a la cooperativa. Los excedentes se reparten para el desarrollo de su cooperativa mediante la conformación de reservas, de las cuales una fracción no se reparte y constituye un fondo para beneficiar a todos los socios en parte proporcionales a sus aportes a la cooperativa y para apoyar actividades aprobadas por los socios.

- **Cuarto Principio: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA.**

Estas organizaciones son autónomas, de autoayuda y gestionadas por sus socios. Se firman convenios con otras organizaciones o consiguen capitales externos, se mantiene la autonomía de la cooperativa.

- **Quinto Principio: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN.**

Entregar educación y formación a los socios a los representantes designados, a los directivos y empleados. Informar a la colectividad sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

- **Sexto Principio: COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS.**

Las cooperativas deben trabajar conjuntamente para fortalecer el movimiento cooperativo utilizando estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Séptimo Principio: INTERÉS POR LA COMUNIDAD.**

(MARISOL, 2012) Las cooperativas deben trabajar para lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por todos los socios.

DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, con el progreso de la sociedad se fueron formalizando organizaciones de tipo cooperativo cuya labor está reconocida y amparada por el

Estado, tal como se expone en el primer artículo de la Ley de Cooperativas que la define de la siguiente manera: “son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajo de beneficio social o colectivo a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”. (Ley de cooperativas, Ley No 2001-52 R.O.400 del 29 de agosto del 2001, Art.1). Varios estudios coinciden en señalar que el movimiento cooperativo ecuatoriano ha recorrido por lo menos tres etapas fundamentales:

- a) Creación – Especialmente en Quito y Guayaquil – de una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua en la última década del siglo XIX.
- b) Organización de los movimientos campesinos bajo las normas de la primera Ley de Cooperativas.
- c) Expedición de la Ley de la Reforma Agraria (en 1964) y de la Ley de Cooperativa (en 1966). El Movimiento Cooperativista en el Ecuador se desarrolla en tres etapas claramente marcadas que van desde fines del siglo XIX hasta la actualidad, en cada una de las diferentes etapas encontraremos características q diferencien una etapa de la otra como las actividades gremiales en la primera etapa, la aparición de la primera ley de Cooperativas, en la segunda el incremento y el desarrollo de las cooperativas con la promulgación de la primera reforma agraria y reforma de la ley de Cooperativas existente hasta esa fecha.

Estas etapas se describen a continuación:

- **Primera Etapa**

(MARISOL, 2012)A fines del siglo XIX surgieron las primeras organizaciones de ayuda mutua en el país que se caracterizaron por ser entidades gremiales y multifuncionales que reunían artesanos, pequeños industriales, obreros, comerciantes, empleados, patrones, etc. Sin embargo, mantenían una estructura de funcionamiento precaria.

- **Segunda Etapa**

(MARISOL, 2012) En el gobierno de facto del General Alberto Enríquez Gallo se dictó la primera Ley de Cooperativas con lo cual el estado ecuatoriano intervino directamente para incentivar el desarrollo de empresas cooperativas.

(MARISOL, 2012) Uno de los objetivos racionalizar la tradicional economía campesina, estableciendo medidas sociales y económicas tendientes a evitar posibles levantamientos indígenas y a modernizar su estructura de producción, adoptando formas de carácter cooperativo.

- **Tercera Etapa**

En la década de los cincuenta el movimiento fue activamente promocionado por asociaciones de diferente orientación religiosa con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los sectores populares más necesitados, tanto rurales como urbanos. Finalmente, a partir de los años sesenta, con la expedición de la primera Ley de la Reforma Agraria y Colonización, la nueva Ley de Cooperativas y con la conformación de distintos organismos de integración cooperativa se produce un importante crecimiento del Cooperativismo Ecuatoriano.

¿Qué es una cooperativa?

(Galarza, 2009) Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, y en interés en la comunidad, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática controlada sin fines de lucro.

Sector cooperativo

(Galarza, 2009) Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

(Galarza, 2009) Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetaran a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Cooperativa de Ahorro y Crédito.

(MARISOL, 2012) Cooperativa de Ahorro y Crédito son las que reciben ahorros y depósitos, conceden descuentos y préstamo a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos”.

Grupo: Las cooperativas según la actividad principal que vaya a desarrollar, pertenecerá a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

(MARISOL, 2012) En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

CLASES DE COOPERATIVA

Se distinguen cuatro clases de cooperativas:

(Galarza, 2009) **Cooperativas De Producción:** Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

(Galarza, 2009) **Cooperativas De Consumo:** son aquellas que tiene por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos, y herramientas, de venta de materiales y de productos de artesanía.

(Galarza, 2009) **Cooperativas de vivienda:** Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas o de oficinas.

(Galarza, 2009) **Cooperativas De Servicios**, son las que sin pertenecer al tipo de las anteriores, buscan cubrir necesidades comunes de los socios o de la colectividad, son las cooperativas de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquina agrícola, de ensilaje de producto agrícola, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación.

DESAFÍO DE LA COOPERATIVA

Según (MARISOL, 2012): El reto de todos es sobrevivir, y para sobrevivir es necesario competir con eficiencia e igualdad de condiciones esto implica necesariamente que las tasas de interés deben de ser competitivas en el mercado, que cubran el costo financiero de las captaciones de ahorro y capital social, costos administrativos y operaciones y obviamente que produzca una rentabilidad que permita entre otras cosas provisional riesgos.

(MARISOL, 2012) La tasa de interés está ligada al vaivén de la inflación puesto que vivimos un constate deterioro de la capacidad adquisitiva de nuestra moneda.

(MARISOL, 2012) El cooperativismo tiene que insertarse dentro de los alcances del sistema financiero en su contexto de competitividad, es el desafío para los agentes de intermediación en la economía solidaria y popular, el no hacerlo perder, o ceder espacios de este mercado financiero a otras instituciones de intermediación cuya naturaleza y objetivos no sea de cooperación y solidaria para el desarrollo.

2.2 MARCO LEGAL

El Presidente de la Republica Rafael Correa:

Considerando

Que la constitución de la República del Ecuador en su artículo 283, establece que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. Además, establece que el sistema económico se integrara por las formas de

organización económica popular y solidaria, e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

Que, la Constitución de la Republica, en su artículo 309, establece que el sistema Financiero Nacional incluye al sector financiero popular y solidario, el cual contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez;

Que, la constitución de la Republica, en su artículo 311, establece que el sector financiero popular y solidario se compondrá de: cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro; estableciendo, que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y las micro, pequeñas y medianas unidades productivas recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria;

Que, el plan nacional de desarrollo 2007- 2010 en su objetivo No 6 garantiza el trabajo, justo y digno, mediante la aplicación de la política 6.1, cuyo objetivo es propiciar el empleo emergente y dinamizar la economía considerando, para al efecto, las siguientes estrategias:

1. Incentivo a las cooperativas de ahorro y crédito y entidades de finanzas solidarias para captar y canalizar el ahorro, con costos equitativos, favoreciendo en particular a los emprendimientos de la economía solidaria;
2. Fomento a las micro y pequeñas empresas, tomando en cuenta a las finanzas solidarias en su diversas formas, estimulando proyectos articulares, operativos y comunales exitosos; y,
3. Consolidación de un programa integral dirigido a las finanzas solidarias en sus diversas formas, que permitan a micro y pequeños empresarios el acceso a recursos crediticios y mercados financieros bajo condiciones preferenciales;

Que, es decisión del Gobierno Nacional promover la democratización del acceso al crédito por parte de los actores de la economía popular y solidaria, objetivo que será logrado con el impulso y fortalecimiento del sector financiero popular y solidario a fin

de que sea un efectivo catalizador de recursos a los sectores más vulnerables del país;

Que, el sector cooperativo de ahorro y crédito ha posibilitado el acceso al crédito a los sectores de la economía popular que han sido excluidos del sector financiero formal, convirtiéndose así en un elemento dinamizador de la economía Nacional, el aparato productivo en particular, fortaleciendo el tejido social en los territorios;

Que, es necesario dotar a las cooperativas de ahorro y crédito de un marco jurídico que les permita desenvolverse dentro de los principios, valores y fines cooperativistas, en el marco de su objeto social de intermediario financiero cooperativo;

Que, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero en su artículo 212 establece que mediante decreto ejecutivo se reglamentara la constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia de control de la Superintendencia de Banco y Seguro respecto de las cooperativa de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público: y.

En ejercicio de las atribuciones conferidas por los artículos 147 numero 13 de la Constitución de la República del Ecuador, y 212 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero,

Decreta:

REGLAMENTO QUE RIGUE LA CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y LIQUIDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE REALIZAN INTERMEDIACIÓN FINANCIERA CON EL PÚBLICO, Y LAS COOPERATIVAS DE SEGUNDO PISO SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.

Además para establecer este negocio se necesitara realizar los siguientes trámites para poder estar en goce con las obligaciones según la ley para poder iniciar sin problemas en este sector empresarial.

La siguiente CODIFICACIÓN Y REFORMAS A LA LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyentes.- (SRI, 2013) Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Art. 2.- Del Registro (Sustituido inc. 1 por el Art. 21 de la Ley 41, R.O. 206, 2-XII-97).- (SRI, 2013) El Registro Único de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas.

(SRI, 2013) Todos los organismos del Sector Público así como las instituciones, empresas particulares y personas naturales están obligados a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha Dirección.

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley 63, R.O. 366, 30-I-90).- (SRI, 2013) Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes.

(SRI, 2013) Si un obligado a inscribirse no lo hiciera, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, sin perjuicio a las sanciones a que se hiciera acreedor por tal omisión, el Director General de Rentas asignará de oficio el correspondiente número de inscripción.

(SRI, 2013) También están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro.

(SRI, 2013) Los organismos internacionales con oficinas en el Ecuador; las embajadas, consulados y oficinas comerciales de los países con los cuales el Ecuador mantiene relaciones diplomáticas, consulares o comerciales, no están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, pero podrán hacerlo si lo consideran conveniente.

Art. 4.- De la inscripción.- (SRI, 2013) La inscripción a que se refiere el artículo anterior será solicitada por las personas naturales, por los mandatarios, representantes legales o apoderados de entidades, organismos y empresas, sujetas a esta Ley, en las Oficinas o dependencias que señale la administración preferentemente del domicilio fiscal del obligado.

(SRI, 2013) Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades según el caso y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

Aquellos contribuyentes, personas naturales que desarrollen actividades como empresas unipersonales, y que operen con un capital en giro de hasta \$10.000.00 serán considerados únicamente como personas naturales para los efectos de esta Ley. (SRI, 2013) En todo caso, la Dirección General de Rentas, deberá, de conformidad con lo prescrito en el Reglamento, calificar estos casos.

(SRI, 2013) La solicitud de inscripción contendrá todos los datos que sean requeridos, y que señale el Reglamento y se presentarán en los formularios oficiales que se entregarán para el efecto.

2.3.MARCO CONCEPTUAL

Factibilidad: Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

Los tipos de factibilidades básicamente son:

- Factibilidad técnica: si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el sistema.

- Factibilidad económica: relación beneficio costo.
- Factibilidad operacional u organizacional: si el sistema puede funcionar en la organización.

Organizar.- Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.

Cuadro de mando integral: El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía. Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Objetivos.- Son las metas donde se enfocan los recursos y esfuerzos de la empresa.

Desempeño organizacional: Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados. El éxito de una organización depende en gran medida de la implementación de estrategias que le ofrezcan ventajas competitivas, y esto, implícitamente está relacionada con el personal que las ejecuta.

Estrategia.-Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo.

Confiabilidad: La probabilidad de que un producto sobreviva durante un periodo definido de tiempo, bajo condiciones de uno declaradas.

Planificar: La planificación es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa.

Capacidades: Potencialidades, aptitudes o talentos con los que una persona nace y que debe ser desarrollados.

Competencia: Conjunto de habilidades y conocimientos múltiples, que permiten desempeños idóneos en diferentes contextos.

Gestión: Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Gestión estratégica: La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

Gestión operativa: Los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan.

Conocimiento: Información científica, académica y cultural procesada mediante la aplicación de habilidades cognitivas.

Contenidos: Conjunto de conocimientos, procedimientos y normas seleccionados y organizados para conseguir aprendizajes.

Desempeño: Expresión concreta de los resultados o evidencias de actuaciones idóneas en contextos determinados, tanto en la aplicación de habilidades (desempeño de competencia) como en el dominio de conocimientos.

Implementación: Una implementación o implantación es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación,

estándar, algoritmo o política; en si es poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo.

Objetivo operativo: Un objetivo operativo es el que marcaría la dirección de avance y la calificaría. Normalmente incluye un tiempo fijado en el que se tiene que completar para que encaje con otros objetivos. Al fijar los objetivos operativos nos podemos encontrar que no es posible conseguir dos o más objetivos a la vez. Esto ocurre cuando los objetivos entran en conflicto.

Evaluación: Acompañamiento, continuo, critico-creativo al educando en sus procesos de formación y aprendizaje

Información: Acumulación de datos aislados y diversos suministrados por varias disciplinas académicas y científicas.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Procesos internos: En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos interno en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Teoría: Es un sistema de ideas que explican fenómenos, estable definiciones conceptuales y las relaciona con la realidad

Sistema: Conjunto de elementos eh interacción que funcionan como un todo.

Competitividad.- Tiene acontecimiento en la manera de desarrollar y plantear, cualquier iniciativa en los negocios, lo que provoca una evolución para las empresas.

Planeación: La planeación, también conocida como planificación o planeamiento, consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Planeación estratégica: La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Administración: Conjunto de normas políticas y técnicas sistémicas, que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad.

Cooperativa: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, culturales, comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Eficiencia: Grados de utilización de los recursos humanos materiales financieros y tecnológicos.

Eficacia: Grado de cumplimiento con respecto a las metas y objetivos previamente establecidos.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones

Recursos: Humanos, materiales y tecnológicos que se emplea a menudo conjuntamente, para producir bienes y servicios.

Sistema administrativo: Definimos a los sistemas administrativos como la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización. Esto quiere decir que un conjunto de procedimientos relacionados y dentro de determinadas condiciones, constituyen un sistema.

Rentabilidad: Utilidad o beneficio producido por la inversión de capitales, expresado corrientemente en porcentajes. Las cooperativas persiguen un lucro social, es decir que el beneficiario es colectivo para todos los socios.

Responsabilidad: Todas las personas que conforman un grupo cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo de pare por haber por propuesto alguna tarea.

Observación: Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar.

Subprocesos: Es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande. Cuando el subproceso está colapsado, los detalles del subproceso no pueden ser visualizados. Cuando el subproceso está expandido, los detalles del subproceso pueden ser apreciados dentro de los límites.

2.4HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1Hipótesis General

El desconocimiento de una herramienta de control de gestión origina el incumplimiento de objetivos.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- El desconocimiento de un modelo estratégico origina la poca comunicación hacia el personal.

- La poca identificación del trabajador con la organización origina la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción.
- La poca comunicación interna origina la poca integración de la información de las distintas áreas.
- El poco seguimiento de actividades en la organización origina el incumplimiento de tareas.

2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis General

- **Variable Independiente**
Desconocimiento de una herramienta de control
- **Variable Dependiente**
Incumplimiento de objetivos

Hipótesis Particular

- **Variable Independiente:**
 - ✓ Desconocimiento de un modelo estratégico
 - ✓ Identificación del trabajador
 - ✓ Comunicación interna.
 - ✓ Seguimiento de actividades.
- **Variable Dependiente**
 - ✓ Poca comunicación.
 - ✓ Inadecuada traducción.
 - ✓ Integración de la información.
 - ✓ Incumplimiento de tareas.

2.4.4 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIONES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Variable Independiente Desconocimiento de una herramienta de control 	<p>Se refiere a la falta de conocimiento que existe en la cooperativa de ahorro y crédito sobre un mecanismo necesario para el correcto control de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos ✓ Evaluación 	ENCUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Variable Dependiente Incumplimiento de objetivos. 	<p>Se refiere a que hay una deficiencia en la cooperativa en el bajo cumplimiento de tareas y objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de procedimientos y políticas ✓ Evaluación 	ENCUESTAS

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se utilizara como tipo de investigación lo siguiente:

Investigación Aplicada: La investigación aplicada busca resolver problemas que ya se conocen, y encontrar soluciones específicas, esta investigación también puede ser utilizada para monitorear acciones competitivas dentro de un mercado y en este trabajo se la utilizará para determinar la importancia del estudio de la eficacia control de gestión.

Investigación Explicativa: Esta investigación se centra es establecer las causas y los efectos de un determinado hecho o fenómeno, no solo busca descubrir el problema sino que también trata de explicar porque ocurre y en qué condiciones, en este trabajo se la utilizará para dar a conocer las posibles causas de la problemática que se está estudiando.

Investigación De campo: La investigación de campo es un método utilizado que permite obtener información en el campo de la realidad social es decir buscar información en el área de influencia o dónde se presenta el problema y en esta investigación se realizará mediante la recopilación de información a través de encuestas.

Investigación Bibliográfica: La investigación bibliográfica se basa en obtener información de lo que ya se ha escrito con anterioridad acerca de algún hecho o

problema, en este trabajo de investigación se analizarán libros, páginas de internet que están relacionadas con el estudio de la eficacia control de gestión.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Este trabajo de investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP a nivel nacional, y para el estudio de la población se tomarán algunas de las unidades que conforman el objeto de estudio en este caso serían los trabajadores que laboran en la cooperativa.

3.2.2 Delimitación de la población

De acuerdo con la formulación del problema delimitaremos la población como finita ya que tomaremos como muestra a todos los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP que son 190, los cuales están distribuidos en 15 agencias a nivel nacional de esta manera: **SIERRA**; Matriz-Quito 25 personas, Quito Norte 15 personas, Quito Sur 15 personas, Quito centro 15 personas, Tulcán 6 personas, Loja 12 personas, **COSTA**; Bahía de Caráquez 15 personas, Manta 12 personas, Pedernales 10 personas, Guayaquil 20 personas, Milagro 6 personas, **GALAPAGOS**; Santa cruz 9 personas, Isabela 9 personas, San Cristóbal 9 personas, **ORIENTE**; Lago Agrio 12 personas.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra aplicado en esta investigación es la Probabilística ya que todos los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP tienen las mismas probabilidades de ser seleccionados para ser sujetos de estudio, la cual nos permita obtener información y así identificar posibles soluciones para la problemática planteada.

3.2.4 Tamaño de la muestra

En este proyecto se toma como tamaño de la muestra la población a todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP que es de 190 de los

entre hombres y mujeres, la fórmula que utilizaremos es la de la población finita y en la cual tendremos un margen de error del 5%.

Fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + pq}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

p: Posibilidad de que ocurra un evento (p=0,5)

q: Posibilidad de no ocurrencia de un evento (q=0,5)

E: Error, se considera el 5% (E=0,05)

Z: Nivel de confianza, el 95% (Z=1,96)

$$n = \frac{190(0.5)(0.5)}{\frac{(190-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{47.5}{\frac{(189)(0.0025)}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{47.5}{0.122995 + 0.25}$$

$$n = \frac{47.5}{0.372995}$$

$$n = 127$$

3.2.5 Proceso de selección

En este trabajo de investigación el tipo de muestra elegido es no probabilística por lo que el proceso de selección que se utilizará será muestreo por cuotas.

Para realizar un muestreo por cuotas es necesario dividir o estratificar la población y así poder definir los individuos que serán objeto de estudio, en este trabajo la encuesta se realizará a 127 empleados de las Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Histórico – Lógico.

Lo Histórico es aplicado en esta investigación para poder analizar los inicios y la evolución que ha tenido el problema que se está investigando, y lo Lógico se lo aplica para poder establecer la relación causa – efecto del problema que se está estudiando.

En este proyecto se utilizará el método histórico-lógico para desarrollar el marco teórico de esta investigación, ya que será necesario para establecer los antecedentes históricos, referenciales y la fundamentación del proyecto.

Analítico – Sintético.

Lo Analítico trata de descomponer un todo en varias partes, para poder analizar cada una de las partes que lo integran, y lo Sintético trata de volver a integrar las partes de un todo pero esta vez ya utilizando solo las partes que nos sirven.

Se utiliza el método analítico-sintético para el desarrollo de la problematización así como también para determinar los objetivos de la investigación; ya que análisis de un ente se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho ente como un todo, y a su vez, la síntesis se induce sobre la base de los resultados previos del análisis.

Inductivo – Deductivo.

El método inductivo trata de lo particular a lo general. Es decir que utilizamos el método inductivo cuando observamos un hecho particular y sacamos conclusiones generales. Y el deductivo en cambio trata de lo general a lo particular. Es decir que se toman datos generales para luego aplicarlos a lo particular.

En esta investigación se emplea este método para establecer las causas y efectos que dan origen a los problemas que surgen del tema; y, además, en la realización del análisis de la información levantada en las encuestas, de dónde se analizan los criterios de los encuestados.

3.3.2 Métodos empíricos

Observación: Este método consiste en observar atentamente un objetivo el cual va a ser sujeto de estudio, y la información obtenida por medio de la observación luego hay que registrarla y analizarla.

El método de observación será muy útil para identificar la actuación de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP y así poder establecer posibles causas que dan origen al problema de estudio.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Encuesta.- Se utiliza esta técnica por que se requiere validar las hipótesis trazadas en el progreso del proyecto, para lo cual la encuesta deberá estar conformada por un cuestionario con preguntas cerradas para una fácil tabulación.

En este proyecto de investigación utilizaremos como técnica e instrumento de investigación la encuesta que la realizaremos al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP, que puede definir la importancia del estudio de la eficacia del control de gestión.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Los datos conseguidos se los procesará a través una base de datos de Microsoft Excel y a su vez esta información se la procederá a tabular y demostrar mediante tablas estadísticas y gráficos como barras, pasteles, histogramas y columnas que explicarán de forma clara, las tendencias que tienen las variables estudiadas, accediendo a comprobar las hipótesis que se habían trazado, además de que cada grafico va a ser presentado con su respectivo análisis.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Este trabajo de investigación está enfocado a la Cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP, la misma que presenta incumplimiento en sus objetivos debido al desconocimiento de una herramienta de control de gestión, y que origina que el talento humano no pueda operar de una forma óptima y con eficiencia.

Como en todo trabajo de investigación se planteó objetivos orientados a la solución de un problema y a la comprobación de las hipótesis, y para poder realizar el análisis se consideró la realización de encuestas dirigidas al personal que labora en la cooperativa.

La información procesada permitió obtener datos de suma importancia sobre la eficacia del control de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP, según los criterios de cada uno de los encuestados.

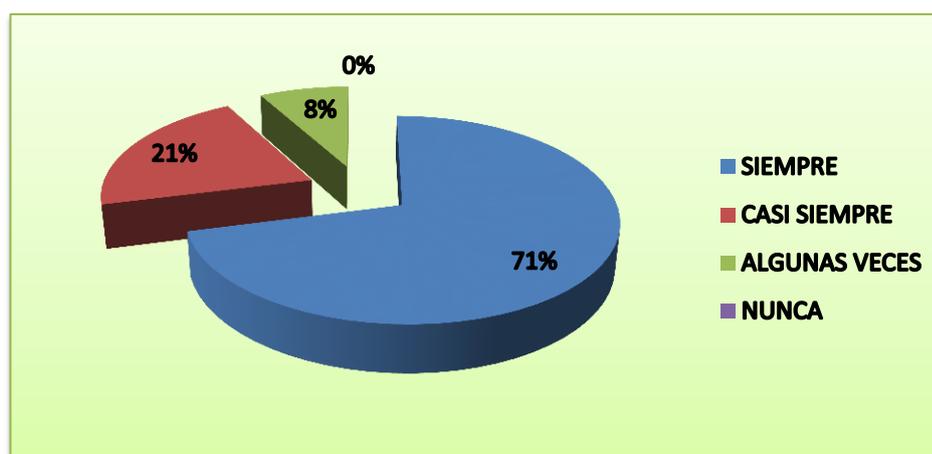
1. ¿Cree usted que el desconocimiento de una herramienta de control de gestión origina el incumplimiento de objetivos?

Cuadro 1. Resultado de la Encuesta pregunta 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	90	71%
CASI SIEMPRE	27	21%
ALGUNAS VECES	10	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 1. Resultado de la Encuesta pregunta 1



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Los resultados mostrados en este gráfico reflejan que el 71% de los encuestados piensan que el desconocimiento de una herramienta de control siempre origina el incumplimiento de objetivos, mientras que el 21% piensa que casi siempre y un 8% dice que algunas veces.

Análisis: Estos resultados ratifican la hipótesis trazada anteriormente y muestran que siempre un desconocimiento es la causa de un incumplimiento, en este caso la mayoría de los encuestados opinaron que en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP el desconocimiento que se tiene sobre una herramienta de control es la causa de que haya incumplimiento de los objetivos.

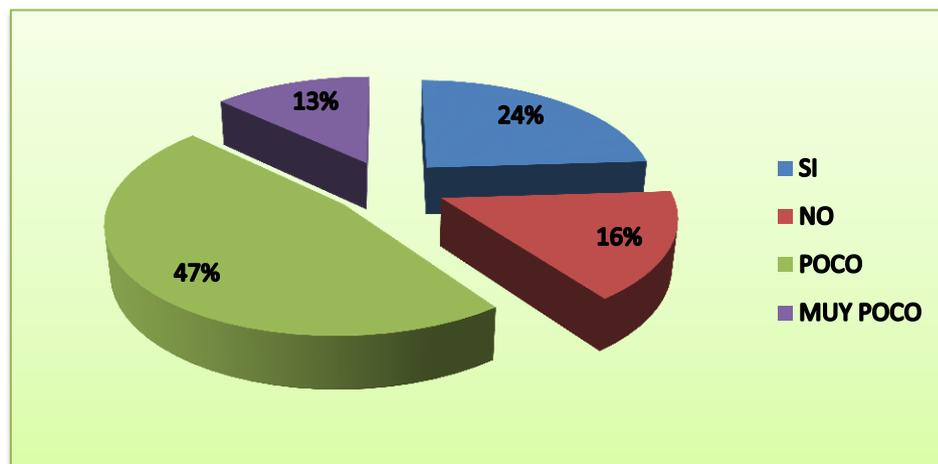
2.- ¿Conoce usted los objetivos establecidos en la cooperativa?

Cuadro 2. Resultado de la Encuesta pregunta 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	30	24%
NO	20	16%
POCO	60	47%
MUY POCO	17	13%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 2. Resultado de la Encuesta pregunta 2



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- El 47% de los encuestados dijo que conoce poco los objetivos establecidos en la cooperativa, un 24% si los conoce, mientras que un 16% no conoce los objetivos y un 13% los conoce muy poco.

Análisis: En este gráfico se puede observar que la mayor parte de los encuestados dijo conocer muy poco los objetivos establecidos en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP, con estos resultados obtenidos luego de la encuesta se ratifica nuestra hipótesis planteada anteriormente.

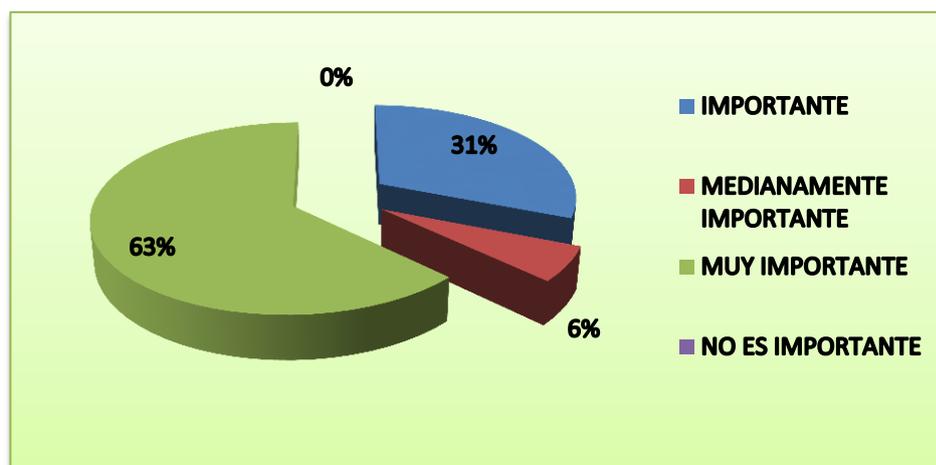
3.- ¿Cómo considera usted la aplicación de una herramienta de control en la cooperativa?

Cuadro 3. Resultado de la Encuesta pregunta 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
IMPORTANTE	40	31%
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	7	6%
MUY IMPORTANTE	80	63%
NO ES IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Gráfico 3. Resultado de la Encuesta pregunta 3



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Este gráfico nos muestra que el 63% del total de los encuestados dijeron que les parece muy importante la aplicación de una herramienta de control, a un 31% le parece importante y al 6% de los encuestados les parece medianamente importante.

Análisis: Para la mayoría de los encuestados la aplicación de una herramienta de control en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP es muy importante ya que permitirá tener más control sobre las actividades que ahí se realizan y esto ayudara a la realización de correcciones oportunas.

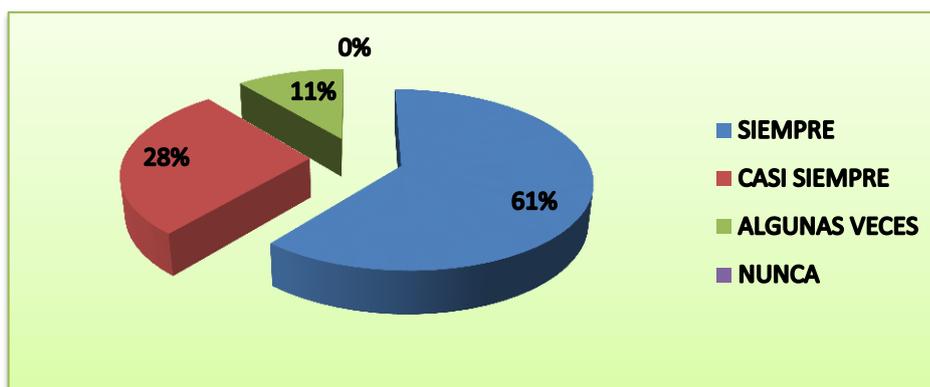
4.- ¿Considera usted que el desconocimiento de un modelo estratégico origina la poca comunicación del personal?

Cuadro 4. Resultado de la Encuesta pregunta 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	78	61%
CASI SIEMPRE	36	28%
ALGUNAS VECES	13	11%
NUNCA	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 4. Resultado de la Encuesta pregunta 4



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Los resultados obtenidos reflejan que el 61% considera que siempre el desconocimiento de un modelo estratégico origina la poca comunicación del personal, el 28% piensa que casi siempre y el 11% que solo algunas veces.

Análisis: Este gráfico nos muestra que la gran parte de los encuestados de la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP opina que siempre el desconocimiento sobre un modelo estratégico causa que exista poca comunicación, con estos resultados se ratifica nuestra hipótesis.

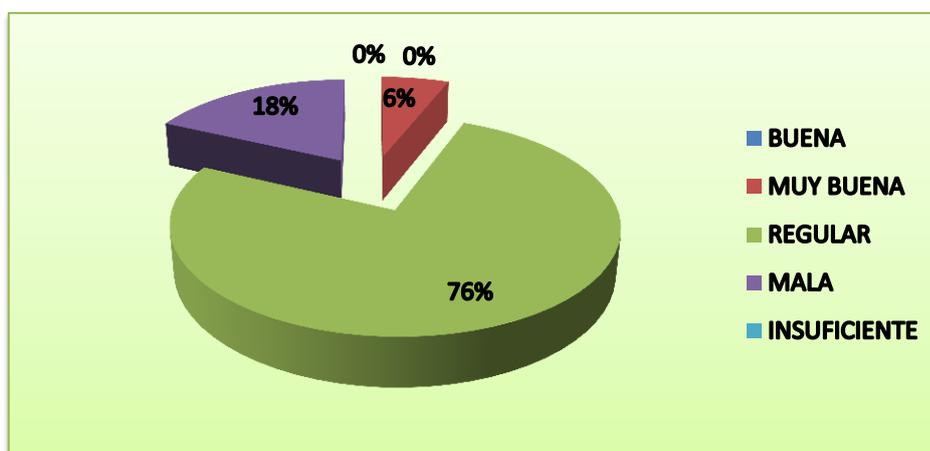
5.- ¿Usted cree que la comunicación que existe en la cooperativa COOPCCP es?

Cuadro 5. Resultado de la Encuesta pregunta 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
BUENA	0	0%
MUY BUENA	8	6%
REGULAR	96	76%
MALA	23	18%
INSUFICIENTE	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 5. Resultado de la Encuesta pregunta 5



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- El 76% de los encuestados considera que la comunicación que existe en la cooperativa es regular, mientras que el 18% piensa que es mala y un 6% dijo que era muy buena.

Análisis: Estos resultados nos demuestran que en la cooperativa la mayoría piensa que la comunicación que existe es regular dando esto como origen el incumplimiento de sus objetivos ya que no hay relación entre departamentos y cada quien trabaja por su lado.

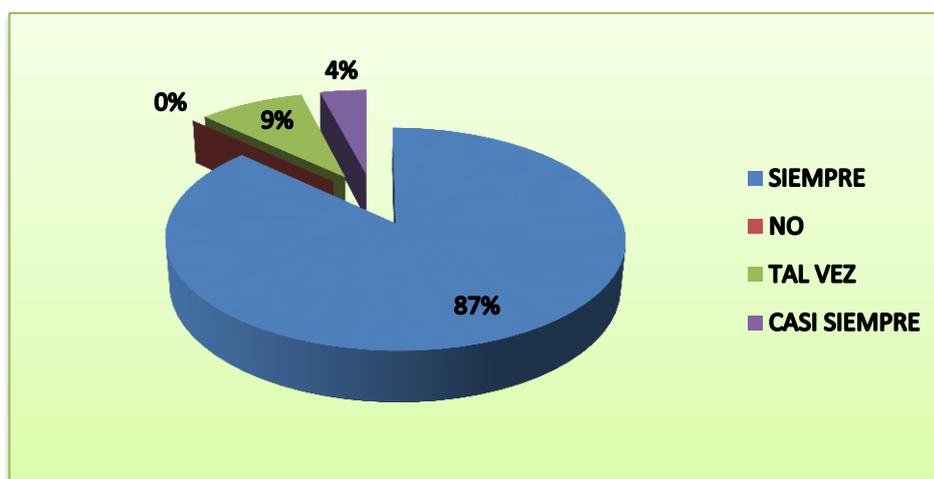
6.- ¿Piensa usted que el desconocimiento de un modelo estratégico ocasionará pérdidas en la organización?

Cuadro 6. Resultado de la Encuesta pregunta 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	110	87%
NO	0	0%
TAL VEZ	12	9%
CASI SIEMPRE	5	4%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 6. Resultado de la Encuesta pregunta 6



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- En este gráfico se puede evidenciar que el 87% de las personas indicaron que el desconocimiento de un modelo estratégico siempre ocasionará pérdidas en la organización, mientras que un 9% dijo que tal vez y un 4% opino que casi siempre.

Análisis: lo que se pudo observar sobre esta pregunta, es que el mayor porcentaje de los encuestados está seguro que la cooperativa tendrá pérdidas económicas graves sino se implementa un modelo estratégico que permita la correcta comunicación con los demás departamentos.

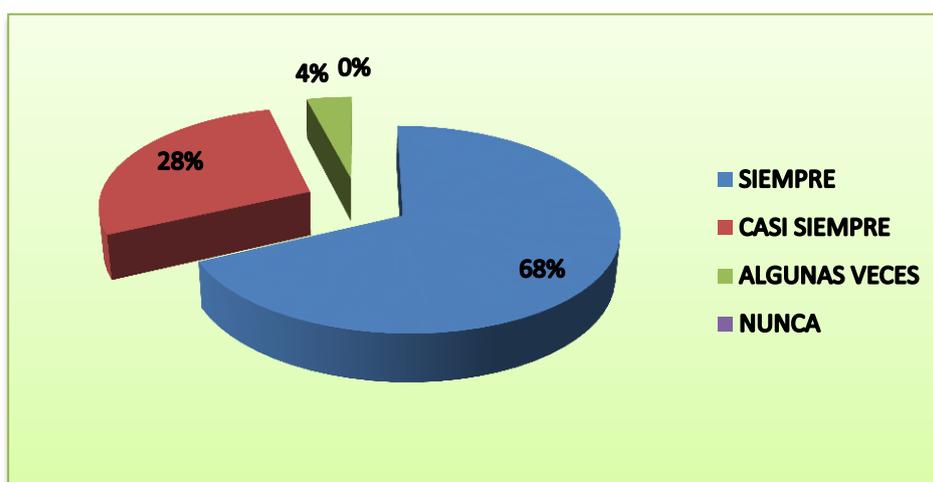
7.- ¿Usted cree que la poca identificación del trabajador con la organización origina la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción?

Cuadro 7. Resultado de la Encuesta pregunta 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	87	68%
CASI SIEMPRE	35	28%
ALGUNAS VECES	5	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 7. Resultado de la Encuesta pregunta 7



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Los resultados reflejan que el 68% de las personas encuestadas cree que la poca identificación del trabajador con la organización siempre origina la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción, un 28% piensa que casi siempre y un 4% dijo que solo algunas veces.

Análisis: De las personas encuestas el 68% de los encuestados, concuerdan que la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción se debe a que en la cooperativa no existe procesos estratégicos bien establecidos y así el trabajador no se identifica con la organización.

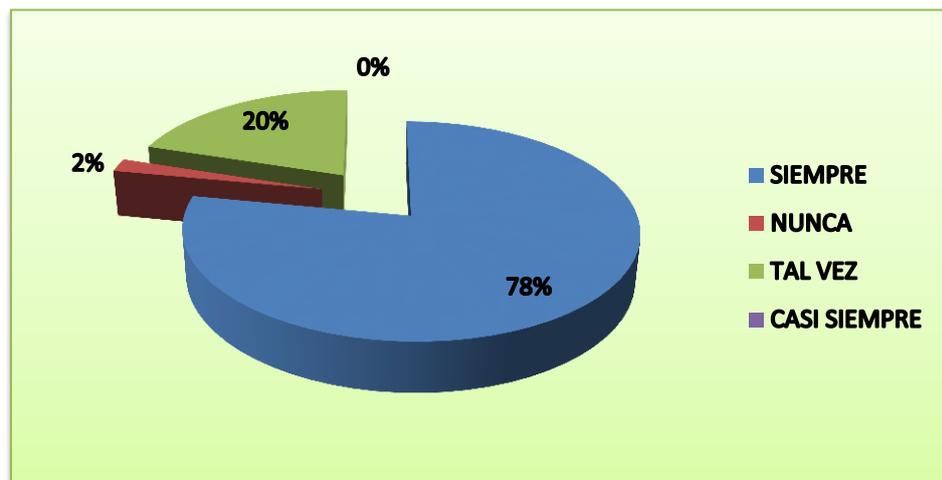
8.- ¿Cree usted que la inadecuada traducción de la visión afecta la organización?

Cuadro 8. Resultado de la Encuesta pregunta 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	99	78%
NUNCA	3	2%
TAL VEZ	25	20%
CASI SIEMPRE	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 8. Resultado de la Encuesta pregunta 8



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Se puede evidenciar en este grafico que el 78% de los encuestados cree que siempre afecta a la organización inadecuada traducción de la visión, mientras que un 20% opina que tal vez y solo un 2% dijo que nunca.

Análisis: Como se puede apreciar en el grafico existe una gran mayoría que piensa si afecta la inadecuada traducción de la visión en las cooperativas ya que es de vital importancia que los trabajadores sepan a donde se quiere llegar con lo el trabajo que ellos realizan día a día.

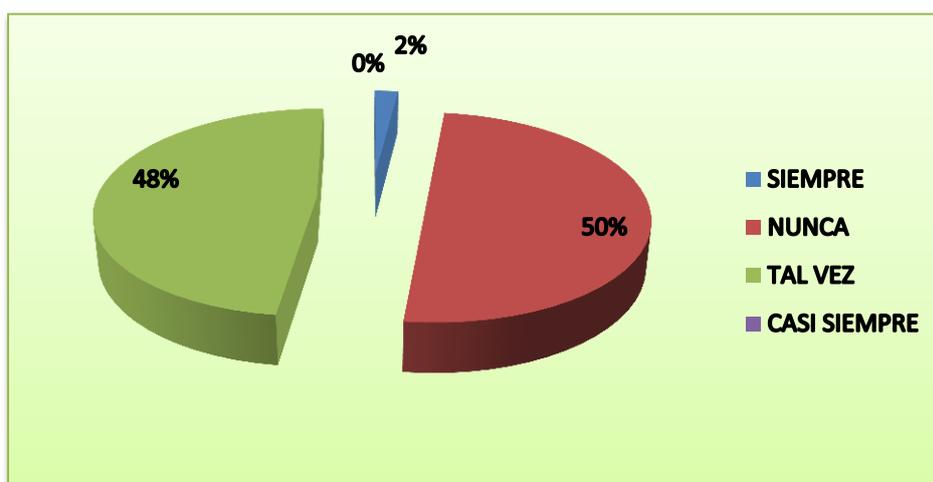
9.- ¿Cree usted que el trabajador se siente identificado con la organización?

Cuadro 9. Resultado de la Encuesta pregunta 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	1	2%
NUNCA	64	50%
TAL VEZ	61	48%
CASI SIEMPRE	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 9. Resultado de la Encuesta pregunta 9



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- El 50% de los encuestados creen que nunca hay identificación del trabajador con la organización, un 48% opina que tal vez y solo un 2% dice que siempre.

Análisis: la fuente de información nos indica que los trabajadores no se sienten identificados con la cooperativa y que es de vital importancia la correcta traducción de la visión y estrategias de la organización, ya que eso afecta directamente a la comunicación que existe entre ellos.

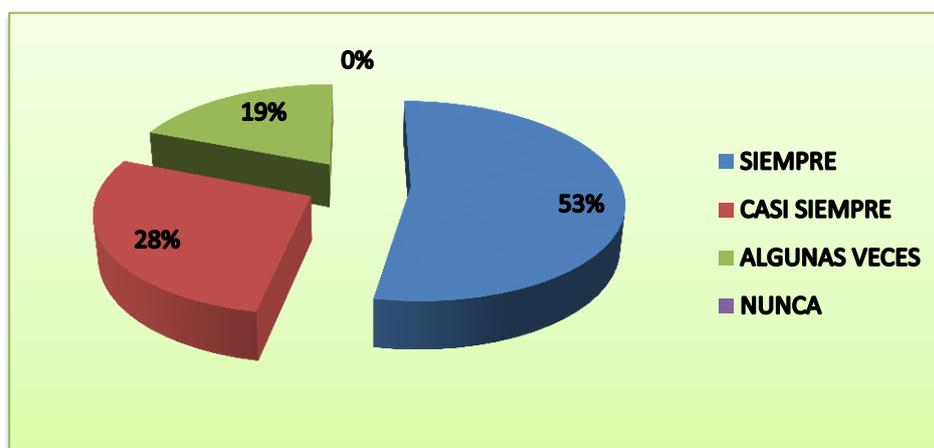
10.- ¿Considera usted que la poca comunicación interna origina la poca integración de la información de las distintas áreas de la cooperativa?

Cuadro 10. Resultado de la Encuesta pregunta 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	67	53%
CASI SIEMPRE	36	28%
ALGUNAS VECES	24	19%
NUNCA	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 10. Resultado de la Encuesta pregunta 10



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Los resultados expresan que el 53% de las personas piensan que siempre la poca comunicación interna origina la poca integración de la información, mientras que el 28% opina que casi siempre y un 19% dijo que solo algunas veces.

Análisis: Los fundamentos proyectan datos iguales al respecto de detectar o no fácilmente debilidades en cuanto a la comunicación interna que existe en la organización, en una 53% respondió que siempre, y no muy lejos en un 28% casi siempre la poca integración de la información origina poca comunicación interna en la organización.

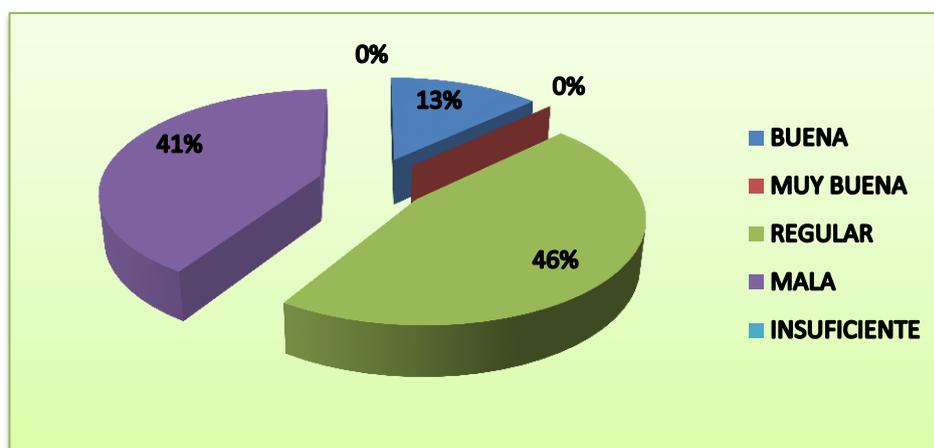
11.- ¿Cómo considera usted la información que se recibe de los distintos departamentos?

Cuadro 11. Resultado de la Encuesta pregunta 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
BUENA	17	13%
MUY BUENA	0	0%
REGULAR	58	46%
MALA	53	41%
INSUFICIENTE	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 11. Resultado de la Encuesta pregunta 11



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Este gráfico muestra que el 46% del total de los encuestados considera regular la información que se recibe de los distintos departamentos, un 41% la considera mala y solo un 13% piensa que es buena.

Análisis: Los datos revelan que en su generalidad no se recibe una adecuada información de los diferentes departamentos, y esto se da por la poca integración que hay entre los trabajadores de las diferentes áreas en la organización.

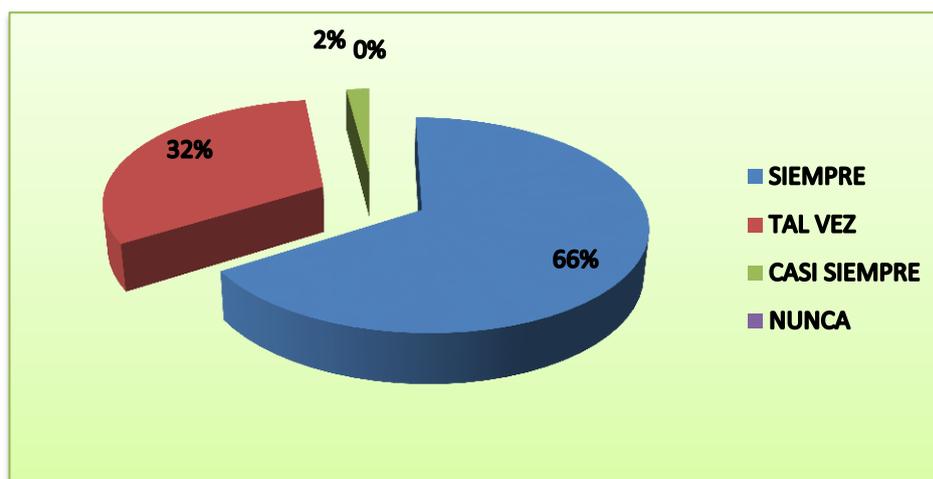
12.- ¿Considera usted que la integración de la comunicación que existe entre el personal de la cooperativa depende de la comunicación interna?

Cuadro 12. Resultado de la Encuesta pregunta 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	84	66%
TAL VEZ	41	32%
CASI SIEMPRE	2	2%
NUNCA	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 12. Resultado de la Encuesta pregunta 12



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Los resultados obtenidos expresan que el 66% de los encuestados considera que la integración de la comunicación que existe entre el personal siempre depende de la comunicación interna, mientras un 32% que tal vez y solo un 2% que casi siempre.

Análisis: Los encuestados manifestaron en conjunto que si depende de la comunicación interna la integración que existe en la comunicación entre el personal de cada departamento de la cooperativa y que a veces no es tomado en cuenta ese problema que ahí existe.

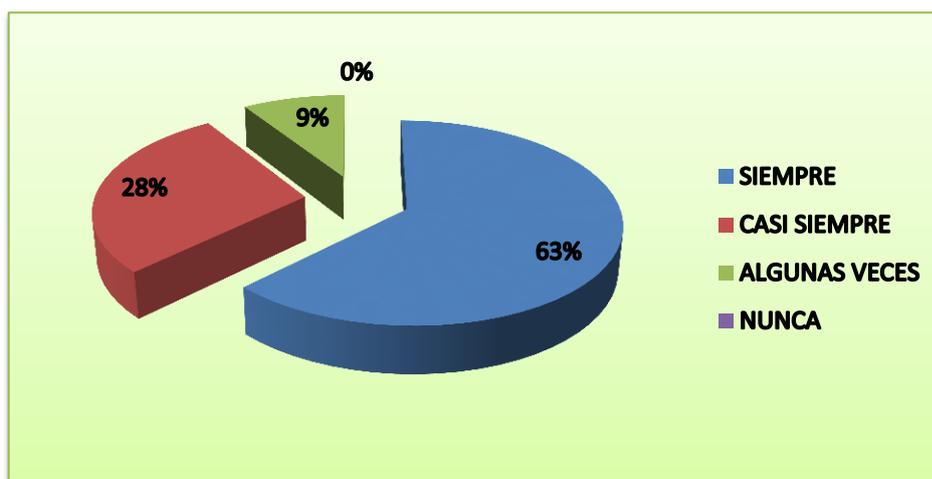
13.- ¿Usted cree que el origen del incumplimiento de las tareas es por el poco seguimiento que se le dan a las actividades en la organización?

Cuadro 13. Resultado de la Encuesta pregunta 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	36	62%
CASI SIEMPRE	79	28%
ALGUNAS VECES	12	9%
NUNCA	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 13. Resultado de la Encuesta pregunta 13



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Como se puede observar en el grafico el 63% del total encuestado cree que siempre el origen del incumplimiento de las tareas es por el poco seguimiento a las actividades, un 28% dijo que casi siempre y el otro 9% respondió que solo algunas veces.

Análisis: Los datos observados responden a una variable muy importante, no ay seguimiento en las actividades y los trabajadores si cree que eso origina el incumplimiento de las tareas de ciertos departamentos en la organización y esto puede ocasionar perdida en la cartera de clientes.

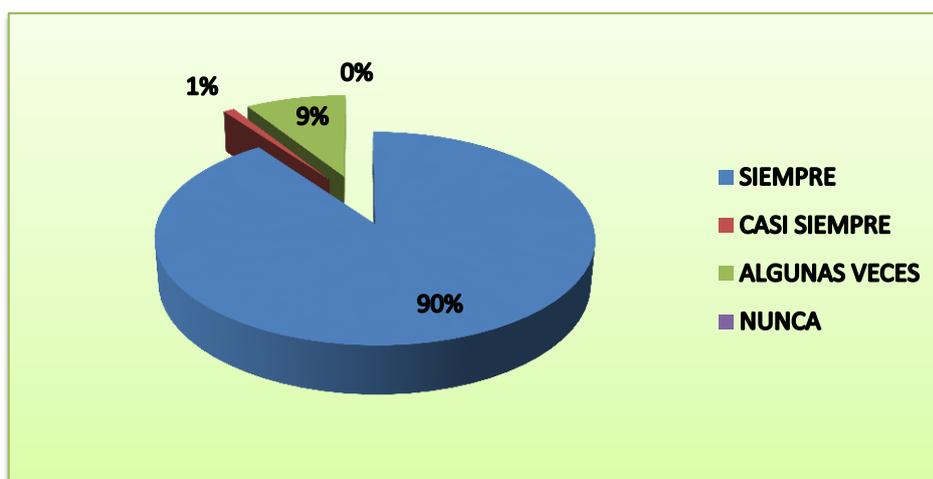
14.- ¿Cree usted que el incumplimiento de las tareas originará pérdidas en la organización?

Cuadro 14. Resultado de la Encuesta pregunta 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SIEMPRE	115	91%
CASI SIEMPRE	1	1%
ALGUNAS VECES	11	9%
NUNCA	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Grafico 14. Resultado de la Encuesta pregunta 14



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Un 90% de los encuestados dijo que siempre el incumplimiento de las tareas originará pérdidas en la organización, mientras un 9% expreso que solo algunas veces y solo un 1% que corresponde a una persona respondió que no.

Análisis: Lo que se pudo observar sobre esta pregunta, es que el mayor porcentaje de los encuestados se inclina a que si va originar perdidas en la organización el incumplimiento de las tareas ya que no se le da un adecuado seguimiento, y que estarían dispuestos a contribuir a una herramienta para llevar a cabo esta tarea.

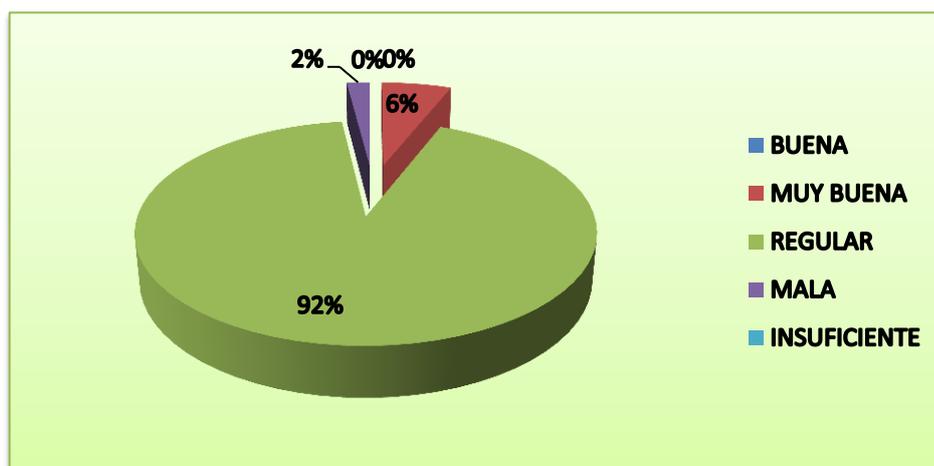
15.- ¿Considera usted que el seguimiento que se le da a las actividades de la cooperativa COOPCCP es?

Cuadro 15. Resultado de la Encuesta pregunta 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
BUENA	0	0%
MUY BUENA	8	6%
REGULAR	117	92%
MALA	2	2%
INSUFICIENTE	0	0%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos obtenidos en el proceso de encuesta

Gráfico 15. Resultado de la Encuesta pregunta 15



Elaborado por: Liliana Figueroa y María José Bustamante

Interpretación.- Este gráfico nos muestra que el 92% de las personas encuestadas creen que el seguimiento que se le da a las actividades de la cooperativa es regular, un 6% opina que es muy buena y solo un 2% piensa que es mala.

Análisis: Como podemos observar los colaboradores califican de una manera regular el seguimiento que se le da a las tareas que se asignan en la organización y esto puede ocasionar pérdidas graves en la cooperativa.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA.

Según la encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP, se logró detectar en su mayor parte que el personal considera que el desconocimiento de una herramienta de control de gestión origina el incumplimiento de los objetivos, y que además la mayor parte de los encuestados conoce poco los objetivos establecidos en la cooperativa (véase en el cuadro 1 y 2).

La mayor parte de los encuestados considera muy importante la aplicación de una herramienta de control en la cooperativa, ya que esto ayudaría a tener una planificación estratégica, y a pesar de que posee canales de comunicación deficientes que no le permiten difundir al personal los objetivos estratégicos y operativos planificados (véase Cuadro 3 y 2).

Los resultados obtenidos de la pregunta cuatro muestran en su gran mayoría que el desconocimiento de un modelo estratégico siempre origina la poca comunicación del personal y esto podrá ser corregido si se aplica una herramienta de control que permita tener mejor observación en las actividades que se realizan en la entidad financiera (véase en el Cuadro 4 y 3).

Según la mayoría del personal encuestado considera que la comunicación que existe en la cooperativa COOPCCP es regular, pudiendo ser esta una de las causas que ocasionaría perdidas en la organización ya que no hay una buena relación entre departamentos (véase en el cuadro 5 y 6).

La inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción se da por la poca identificación del trabajador con la organización, así lo considera la mayor parte de los encuestados, ya que es de vital importancia que los trabajadores sepan a donde quieren llegar con el trabajo que realizan día a día (véase en el cuadro 7 y 8).

En la cooperativa de ahorro y crédito los trabajadores no se sienten identificados con la organización y uno de los factores es la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción (véase en la cuadro 9 y 8).

Los trabajadores de la cooperativa piensan que la información que se recibe de los distintos departamentos es regular, lo que se podría considerar como debilidad en la organización, siendo esto la deficiencia en la comunicación interna (véase en el cuadro 11 y 10).

La mayoría de los encuestados estima que la integración de la comunicación que existe entre el personal de la cooperativa depende siempre de la comunicación interna (véase en el cuadro 12 y 10).

Otra de las causas de tener pérdidas en la organización es el incumplimiento de las tareas, así lo manifiestan la mayoría de los encuestados, y que además este incumplimiento de tareas se da por el poco seguimiento que se realiza a las actividades en la organización (véase en la cuadro 14 y 13).

El seguimiento que se le da a las actividades de la cooperativa es regular provocando esto el incumplimiento de las tareas y además el incumplimiento de los objetivos (véase en la cuadro 15 y 14).

Analizando los resultados obtenidos se puede efectuar una comparación con las hipótesis de la investigación y determinar que es de suma importancia una herramienta de control de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP.

Es por ello que la Cooperativa se preocupa por mejorar su falta de conocimiento ya que es una empresa que lleva veinticinco años en el mercado sin embargo no ha podido mejorar por falta de capacitaciones y por qué no cuentan con un debido manual de funciones, situación que está afectando a la productividad y al mejor desempeño de las actividades de esta institución financiera.

Por ello es necesario que se busque un mecanismo adecuado para proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión de la institución lo cual también ayudara a incrementar los niveles de rentabilidad de esta empresa y así permanecer en el mercado.

La perspectiva del siglo XXI es mejorar la eficiencia de las instituciones, de esta forma se generará un correcto uso de los diversos recursos

4.3 RESULTADOS

Los resultados nos permitieron conocer que los encuestados tienen desconocimiento de una herramienta de control de gestión, y esto origina el incumplimiento de los objetivos en este caso según la pregunta dos. El 47% de los encuestados dijo que conoce poco los objetivos establecidos en la cooperativa, un 24% si los conoce, mientras que un 16% no conoce y un 13% los conoce muy poco.

Según la pregunta seis el 87% de las personas indicaron que la falta de conocimiento de un modelo estratégico si ocasionará perdidas en la organización, sin embargo consideran necesario su empleo, a pesar de que no tienen procedimientos documentados. Es por ello que el 76% de los encuestados según la pregunta cinco cree que la comunicación que existe en la cooperativa es regular.

Muchas de estas falencias se dan por la poca comunicación interna sobre la información que maneja cada departamento y esto ocasiona según el resultado de la pregunta once que el 46% del total de los encuestados considera regular la información que se recibe de los distintos departamentos, un 41% la considera mala y solo un 13% piensa que es buena. Puesto que no realizan una adecuada revisión de los procesos de cada área, por ello consideran necesario la aplicación de este tipo de herramientas.

La Poca comunicación hacia el personal sobre los objetivos y su cumplimiento es otro inconveniente que se presenta en la cooperativa, ya que hay demasiadas actividades en un solo departamento y dificulta su buen desempeño y el 61% de los encuestados dijeron que consideraban que el desconocimiento de un modelo estratégico originaba la poca comunicación del personal, según la pregunta cuatro.

Según el criterio del 63% de los encuestados en la pregunta tres consideran de mucha importante la aplicación de una herramienta de control en la cooperativa, pues piensan que es un factor importante en el desarrollo de la eficacia del control de gestión en la cooperativa.

Sin duda alguna consideran de mucha importante la aplicación de esta estrategia, por ello es necesario contar con esta herramienta para así agilizar las actividades o procesos empleados por la empresa.

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACION
El desconocimiento de una herramienta de control de gestión origina el incumplimiento de objetivos.	En la pregunta uno de la encuesta, los encuestados indicaron que siempre el desconocimiento de una herramienta de control origina el incumplimiento de objetivos.
Hipótesis particular N.- 1. El desconocimiento de un modelo estratégico origina la poca comunicación hacia el personal.	Esta hipótesis se puede comprobar en la pregunta cuatro de la encuesta, ya que los encuestados dijeron que siempre el desconocimiento de un modelo estratégico influye en la comunicación del personal en la organización.
Hipótesis particular N.- 2. La poca identificación del trabajador con la organización origina la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción.	La pregunta siete de la encuesta permite demostrar esta hipótesis ya que los encuestados apuntaron a que siempre la poca identificación del trabajador origina una inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción en la organización.
Hipótesis particular N.- 3. La poca comunicación interna origina la poca integración de la información de las distintas áreas.	La poca integración de la información siempre depende de la comunicación interna, así lo indican los encuestados en la pregunta diez de la encuesta.
Hipótesis particular N.- 4. El poco seguimiento de actividades en la organización origina el incumplimiento de tareas.	En la pregunta trece de la encuesta, los encuestados indicaron que el incumplimiento de tareas siempre se da por el poco seguimiento a las actividades lo cual permite comprobar esta hipótesis.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. TEMA

“Diseño de un modelo de control de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito Construcción Comercio y Producción LTDA, utilizando el Balanced Scorecard”

5.2. FUNDAMENTACION

✓ Historia del Balanced Scorecard.

Creado por Robert Kaplan y David Norton, tiene sus orígenes en un estudio realizado en 1990 con el patrocinio del Nolan Norton Institute. Ese estudio fue motivado por la creencia de los enfoques entonces existentes de medición del desempeño, basados principalmente en las medidas de contabilidad financiera, que habían vuelto obsoletos y no estaban al tono de las habilidades que para crear valor económico futuro tenían las organizaciones.(SAMUEL, 2004)

El Balanced Scorecard fue la respuesta Kaplan y Norton a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada, para conseguir este equilibrio propusieron evaluar en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:(MIGUEL, 2009)

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva de Clientes.
3. Perspectiva de Procesos Internos de negocios.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

✓ **Definición de Balanced Scorecard.**

El Balanced Scorecard es un sistema de control administrativo integral que balancea las mediciones financieras tradicionales con mediciones operativas correspondientes a los factores críticos para el éxito de una compañía, podríamos decir que el *Balance Scorecard* nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo nos estamos saltando a nuestra estrategia a medio y largo plazo.

Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del Balance Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. (L, 2007)

✓ **Elementos de un Balanced Scorecard.**

Los elementos de un balanced Scorecard están diseñados de una forma integrada de manera que se refuercen mutuamente y vinculen las acciones de corto plazo con las metas estratégicas de largo plazo. Los directivos pueden utilizar el balanced Scorecard para establecer metas, distribuir recursos, planear presupuestos y determinar recompensas.

El balanced Scorecard ayuda a los ejecutivos a enfocarse en las mediciones estratégicas claves que definen el éxito de una organización en particular a través del tiempo y las comunican con claridad a través de las mismas.

✓ **Misión, Visión y Valores**

(STEINER, 2002)La aplicación del *Balanced Scorecard* empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. (STEINER, 2002)La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

(STEINER, 2002) A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que pueda ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizadas, antes, en otro formato.

Si lo está, será el punto de partida de los elementos del modelo, en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. (STEINER, 2002) En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de pasmarla en un mapa estratégico.

✓ **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos**

Llamamos mapas estratégicos al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. (ADALVERTO, 2006)

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. (HARRINGTON, 2007) Además ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. (HARRINGTON, 2007) Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

(HARRINGTON, 2007) Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

Perspectiva del Cliente: (MOHAN, 2004; MOHAN, 2004) ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

(MOHAN, 2004) En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. (MOHAN, 2004) Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

(MOHAN, 2004) La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. (MOHAN, 2004) Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Perspectiva de Procesos Internos de negocios: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

(MOHAN, 2004) En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

(MOHAN, 2004) Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

(MOHAN, 2004) Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro la cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones casuales. (MOHAN, 2004) Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones casuales son la explicitación de las relaciones entre los

objetivos. Se trata de relaciones intuitivas basada en el conocimiento de la organización y de sector, así como en la experiencia.

Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. (MOHAN, 2004) Por ejemplo, una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento y al mismo tiempo otra de productividad o eficiencia, y objetivos estratégicos en ambas.

✓ **Propuesta del Valor al Cliente**

Dado que el *Balanced Scorecard* ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta una gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes *gurús* de la estrategia han distinguido formas de competir Kaplan y Norton las resume, siguiendo la clasificación de Treacy y Wiersema, (DAVID, 2009) en:

Liderazgo de Producto: Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.

Relación con el Cliente: Se centra en la capacidad de generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.

Excelencia Operativa: Se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

✓ **Indicadores y sus Metas**

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingreso por empleado.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos.

✓ **Iniciativas Estratégicas**

Las iniciativas estratégicas son las acciones en la que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un *Balanced Scorecard* propio. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo.

✓ **Responsable y Recursos**

(G, 2011)Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. (G, 2011)Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con el éxito del *Balanced Scorecard* es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. (G, 2011)Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos.(G, 2011) Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

✓ **Evaluación subjetiva**

(Galarza, 2009)Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. (Galarza, 2009)Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una

evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

El alcance y características del modelo se deberán adaptar a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo, para una empresa pequeña, un *Balanced Scorecard* corporativo puede ser suficiente, mientras hay organizaciones que tienen *Balanced Scorecard* a siete niveles distintos.

✓ **Enfoque por procesos**

Las actividades que debe desarrollar una organización para orientar su gestión a una gestión basada en procesos, se pueden establecer en una metodología de cuatro pasos:

- La identificación y determinación de la secuencia de procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados obtenidos.
- La mejora de sus procesos basándose en el seguimiento y la medición.

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos facilita la comprensión integral y estructurada del tratamiento de los procesos y su alineamiento con la estrategia empresarial.

A continuación se desarrollan cada uno de estos pasos.

✓ **La identificación y determinación de la secuencia de procesos.**

El primer paso es definir cuáles son los procesos que forman la estructura de procesos de la empresa, además de sus interacciones y algún tipo de tipología, categorización o criterios de prioridad. Hay que plantearse cuáles procesos son lo suficientemente significativos para que tengan que formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle se tendrían que hacer. (DAFT, 2007)

La identificación y selección de los procesos que formarán parte de esta estructura tiene que ser resultado de una reflexión y trabajo multidisciplinario sobre las actividades que se desarrollan en la organización y sobre su impacto o influencia en los logros de la estrategia, objetivos y resultados.

Puede recurrirse a los siguientes factores para su identificación:

- Influencia en la Misión, Visión y estrategia.
- Influencia en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Impacto en la satisfacción del cliente.
- Efectos en la calidad del producto o servicio.
- Riesgos asociados.
- Utilización intensiva de recursos.
- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas que permitan la identificación de los procesos que componen su estructura.

En cualquier caso, es imprescindible la implicación de los líderes de la organización para coordinar e impulsar la configuración de la estructura de procesos, como para procurar su alineación con la misión, visión, estrategia y objetivos estratégicos definidos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y representar esta estructura, de manera que facilite la determinación e interpretación de sus interrelaciones. La manera más representativa a reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un Mapa de Procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos de la organización.

Para elaborar un Mapa de Procesos y facilitar su interpretación y uso, se deben definir previamente las posibles agrupaciones en que se incluyan los procesos identificados.

Una de las agrupaciones más usadas es la que sigue los capítulos de la Norma 9001:2000: 17

- **Procesos de Planificación o de gestión de la organización:** Son aquellos que están vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección. (MOHAN, 2004) Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación,

aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

- **Procesos para la gestión de recursos:** Aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, de infraestructura y ambiente de trabajo) necesarios para la gestión de la empresa.
- **Procesos de realización:** (MOHAN, 2004) Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización. Son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción o la prestación del servicio.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** Son los que permiten realizar el seguimiento del desempeño de los otros procesos, medir sus resultados, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Las agrupaciones primarias se pueden entender como macro procesos”, que incluyen dentro de ellos a otros procesos de nivel inferior, hasta llegar al grado de subprocesos, los cuales a su vez se subdividen en actividades.

(MOHAN, 2004) Los mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar un alto grado de dificultad para su comprensión, es decir, contener un exceso de información con poco valor o excesivo detalle que dificulte la interpretación.

En el otro extremo, un nivel escaso de despliegue, conduciría a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

La representación y la información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el Mapa de procesos, sino que a través de la descripción individual de cada uno de estos procesos, se puede aportar información relevante sobre sus interrelaciones.

✓ **La descripción de cada uno de los procesos**

El Mapa de Procesos brinda una visión integral de los procesos de la organización y sus interrelaciones pero no permite saber cómo son “por dentro” y como permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene la finalidad de determinar los criterios y los métodos para asegurar que las actividades que lo componen se llevan de manera eficaz, como por el control del proceso. Esta descripción se puede realizar a través de dos herramientas básicas:

- El diagrama de proceso (o diagrama de flujo).
- La ficha del proceso.

✓ **Descripción de las actividades del proceso(CUATRECASAS, 2001)
(diagrama de proceso)**

(CUATRECASAS, 2001)La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, en el que se pueden representar sus actividades de una manera gráfica e interrelacionada.

(CUATRECASAS, 2001)Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, puesto que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de sus actividades, incluyendo las entradas y las salidas necesarias para el proceso y los límites del proceso. Se trata de un esquema “quién-qué” en donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparece como se realiza la actividad.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de procesos es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y, por lo tanto, de la documentación) con base en la eficacia de los procesos.

✓ **Descripción de las características del proceso (ficha de proceso)**

Una ficha de proceso es un soporte de información que pretende reunir todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de proceso, como también para la gestión y mejora del proceso.

La información a incluir en la ficha de proceso debe ser la necesaria para permitir la gestión y servir como base para la mejora del proceso, por ejemplo el objetivo del proceso, el alcance, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, propietario o dueño del proceso, entre otros.

✓ Seguimiento y medición de los procesos

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto como uno de sus pilares el llevar a cabo un seguimiento y medida del desempeño y de los resultados de los procesos, y si estos resultados coinciden con los objetivos planificados o previstos. El seguimiento y medida constituyen la base para saber que se está obteniendo, en qué porcentaje se consiguen los resultados deseados y por dónde se han de orientar o enfocar las mejoras.

En este sentido, los indicadores de medida del proceso permiten establecer el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué hace falta medir para determinar la capacidad y la eficiencia del proceso, todo esto necesariamente alineado con su objetivo.

Los conceptos claves para el seguimiento y medición de los procesos son:

a. Indicador: Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Se debe identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores o el paquete de indicadores que servirán para evaluar el proceso y ejercer control.

b. Requisito: (Galarza, 2009) Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

c. Capacidad: Aptitud de una organización, un sistema o un procesos para realizar un producto o servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.

d. Eficacia: (MARISOL, 2012) Extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

e. Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Los pasos generales para establecer los indicadores de un proceso son:

- Determinar y analizar detalladamente el objetivo o misión definida para el proceso.
- Determinar los tipos de resultados que hace falta obtener y las magnitudes que hace falta medir.

- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes que hace falta medir.
- Establecer los resultados que se quieren alcanzar para cada indicador definido.
- Formalizar los indicadores con los resultados que se quieren alcanzar (objetivos).

Para conocer el comportamiento estadístico de un proceso repetitivo, se puede recurrir al uso de diversas herramientas estadísticas tales como los gráficos de control, la capacidad del proceso y similares.

En aquellos procesos donde las salidas se obtienen de manera espaciada en el tiempo y, por tanto, son poco numerosos, completan ciclos diferentes o muy largos y no son uniformes (ejecución de proyectos, auditorias, procesos de planificación, seguimiento de clientes, etc.), (HARRINGTON, 2007) no es posible llevar a cabo un análisis estadístico del proceso. La determinación de la capacidad en un proceso no repetitivo implica, por lo tanto, el análisis de este proceso cada vez que se ejecute para un nuevo producto o servicio, basándose en planificaciones anteriores y validando el proceso a través de sus características. El seguimiento y la medición del proceso en ejecución se llevan a cabo por cada fase o etapa que hace falta realizar, basándose en lo planificado o las características que permitan validar el proceso (competencias de las personas, equipos, materiales, etc.).

✓ **La mejora de los procesos**

(MARISOL, 2012) Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados para conocer las características y la evolución del desempeño de dichos procesos. De este análisis se puede determinar:

- a) Qué procesos no logran los resultados planificados.
- b) Dónde hay oportunidades de mejora.

Cuándo un proceso no logra sus objetivos, se deben establecer las correcciones y las acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso alcancen la conformidad con los requisitos establecidos, hecho que implica actuar sobre las variables de control.

La mejora de un proceso se traduce en un aumento de su capacidad para cumplir los requisitos establecidos, y por tanto, en un aumento de su eficacia y eficiencia.

✓ **Ventajas y desventajas del Balanced Scorecard**

En la experiencia implementando BSC para las organizaciones, se ha percibido sus ventajas y desventajas:

Ventajas

- ✓ Conciencia sobre la estrategia en la organización
- ✓ Crear una ruta para lograr los objetivos estratégicos
- ✓ Generar la cultura de medición
- ✓ Cuestionar la estrategia de la organización
- ✓ (HARRINGTON, 2007) Eliminar el supuesto de que el ejercicio presupuestal anual es la revisión de la estrategia
- ✓ Definición de proyectos estratégicos
- ✓ Desventajas
- ✓ Objetivos estratégicos de muy alto nivel, difíciles de medir (HARRINGTON, 2007)
- ✓ (HARRINGTON, 2007) Poca importancia al ejecutar los proyectos estratégicos debido a que no son urgentes
- ✓ (HARRINGTON, 2007) Mala interpretación de la estrategia en los niveles bajos de la organización
- ✓ (HARRINGTON, 2007) El BSC no está ligado a un programa metódico de mejora para cuestionar el estatus quo de la organización.

5.3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es necesario para demostrar que en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP no existe un sistema de control de gestión que les permita integrar y controlar las actividades operacionales, hacia el crecimiento de la institución. Es por ello que se ha pensado en la implementación de una herramienta de control aplicando el Balanced Scorecard lo que les ayudara a medir y controlar los indicadores de los diferentes departamentos de la organización.

Siendo entonces este proyecto una oferta que permita desarrollar un modelo estratégico de comunicación que contribuya al cumplimiento de los objetivos, además de ayudar a identificar los procesos estratégicos a fin de poder lograr el correcto análisis de la visión corporativa, y así determinar los indicadores de medición y control para la integración de la información en las distintas áreas y de esta manera poder contribuir a la realización de una herramienta de seguimiento de actividades en la organización.

En conclusión el realizar este proyecto será de gran beneficio para la empresa, siendo esta una solución viable del problema, por medio de la información y los conocimientos necesarios, lo cual permitirá el desarrollo y crecimiento de la cooperativa. La finalidad es la de implementar un sistema de control de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP de la ciudad de Milagro, mediante estrategias y mecanismos que permitan alcanzar un crecimiento empresarial y el cumplimiento de los objetivos ya establecidos.

Esta investigación es sumamente factible por que se desarrolla dentro de un tiempo determinado, se cuenta con los recursos económicos, materiales y tecnológicos necesarios para su ejecución. Además la empresa nos dará toda la información necesaria para resolver el problema objeto de estudio.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar un sistema de control de gestión aplicando el Balanced Scorecard para proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión de la institución.

Objetivos Específicos de la propuesta

- Desarrollar un modelo estratégico de comunicación que contribuya al cumplimiento de los objetivos en la cooperativa COOPCCP.
- Contribuir en el desarrollo de los procesos estratégicos a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y alcanzar la visión corporativa.
- Desarrollar los indicadores de medición y control para la integración de la información en las distintas áreas de la organización.

- Contribuir a la realización de una herramienta de seguimiento de actividades en la organización.

5.5 UBICACIÓN

La cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP está ubicada a nivel nacional, la misma que consta de 15 agencias a nivel del país, con su matriz en la ciudad de Quito.

Grafico 16. Mapa del Ecuador



5.6 FACTIBILIDAD

5.6.1 Factibilidad Administrativa

Este proyecto que cuenta con la autorización del gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP, quien facilito la información necesaria para el desarrollo de la tesis, además los empleados administrativos están de acuerdo en colaborar para llevar a cabo la propuesta y cumplir con los objetivos de la misma, administrativamente puede ser factible porque la matriz que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito da un aval para poder realizar cambios en la estructura administrativa en una matriz tipo prueba por un tiempo prudencial determinado los cuales se trabajara en paralelo con el modelo de control de Balanced Scorecard propuesto y el modelo de manual que se maneja en la cooperativa lo cual no perjudicara las actividades dadas, más las actividades de control que se generen.

Los empleados están comprometidos a organizarse para conocer más acerca de las políticas de trabajo de la propuesta, de esta manera cumplir con las mismas y tener una mejor planificación de las actividades que realizan.

5.6.2 Factibilidad Técnica

En cuanto a la factibilidad técnica, el control de gestión en esta organización se puede realizar de una forma semiautomática que puede ser manejable por profesionales en técnicas de manejo de indicadores además se observa que la institución cuenta con el hardware necesario; y los computadores con las características requeridas en los departamentos de Negocios, en el de cobranza y el general.

Existe también una red inalámbrica, todos los equipos de cómputo cuentan con acceso a internet, Además la cooperativa cuenta con su portal web, mediante el cual todos los clientes, los no clientes y comunidad en general pueden acceder a información acerca de la institución, el personal del departamento de informática será quien se encargue del desarrollo de la aplicación de gestión de indicadores de control y de las labores de soporte a los usuarios.

5.6.3 Factibilidad Legal

SECCION IX.- DE LA CAPACITACION

ARTÍCULO 58.- Las instituciones del sistema financiero deben diseñar, programas y coordinar planes de capacitación para todo el personal y especialmente dirigido a todas las áreas y funcionarios de la entidad relacionados con el cumplimiento de los procesos.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada departamento de la entidad financiera.

Tales programas deben cumplir, al menos, con las siguientes condiciones:

58.1 Periodicidad anual;

58.2 Ser impartidos durante el proceso de inducción de los nuevos funcionarios y de terceros relacionados con el negocio, en caso de ser procedente su contratación;

58.3 Ser constantemente revisados y actualizados;

58.4 Contar con mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos; y;

58.5 Señalar el alcance de estos programas, los medios que se emplearan para ejecutarlos y los procedimientos que se utilizará para evaluarlos; Los programas deben constar por escrito.

5.6.4 Factibilidad Presupuestaria

En cuanto a la factibilidad presupuestaria se cuenta con la cooperativa COOPCCP ya que por ser una entidad de financiamiento los cuales tienen tributos se puede decir que pueden dar préstamos e insumos para poder facilitar el trabajo de las actividades que se van a generar.

Se determinaron los recursos para diseñar, desarrollar, implementar y mantener en operación el modelo propuesto, haciendo una evaluación donde se expresó el

equilibrio existente entre los costos y los beneficios que se obtendrán de este proyecto.

La cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP cuenta con algunas de las herramientas necesarias para la puesta en marcha del modelo propuesto, por lo cual el diseño de lo propuesto no requirió de una inversión inicial.

En cuanto a los costos generales se puede decir que al lograr optimizar procesos, agilizando el flujo y manejo de la información de las actividades de seguimiento, control y cumplimiento de objetivos, no es necesaria que se realicen múltiples actividades para alcanzar los resultados esperados, lo que se traduce en ahorro en materiales de oficina, por lo que la inversión requerida en materiales de oficina será mínima.

Otro costo que se presenta en este proyecto es el costo de talento humano ya que el sistema propuesto para su implementación y desarrollo requiere de una persona dedicada exclusivamente al seguimiento y control de los indicadores la cual se la denomina el controlador y funcionara como staff dentro del organigrama.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El presente proyecto se está implementando con la finalidad de mejorar el control de gestión en la cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP, que nos permita diseñar un modelo de control de gestión utilizando el Balanced Scorecard.

Con el cual lograremos involucrar al personal de la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP, en el cumplimiento de los objetivos planteados. Además de ser una herramienta que mejora los medios de información y por ende el desempeño del personal de esta entidad, también se va a determinar la estrategia a utilizar.

Además de investigar y analizar la actual situación estratégica y operativa de la cooperativa de ahorro y crédito, mediante la realización de encuestas dirigidas al personal que labora en esta institución financiera.

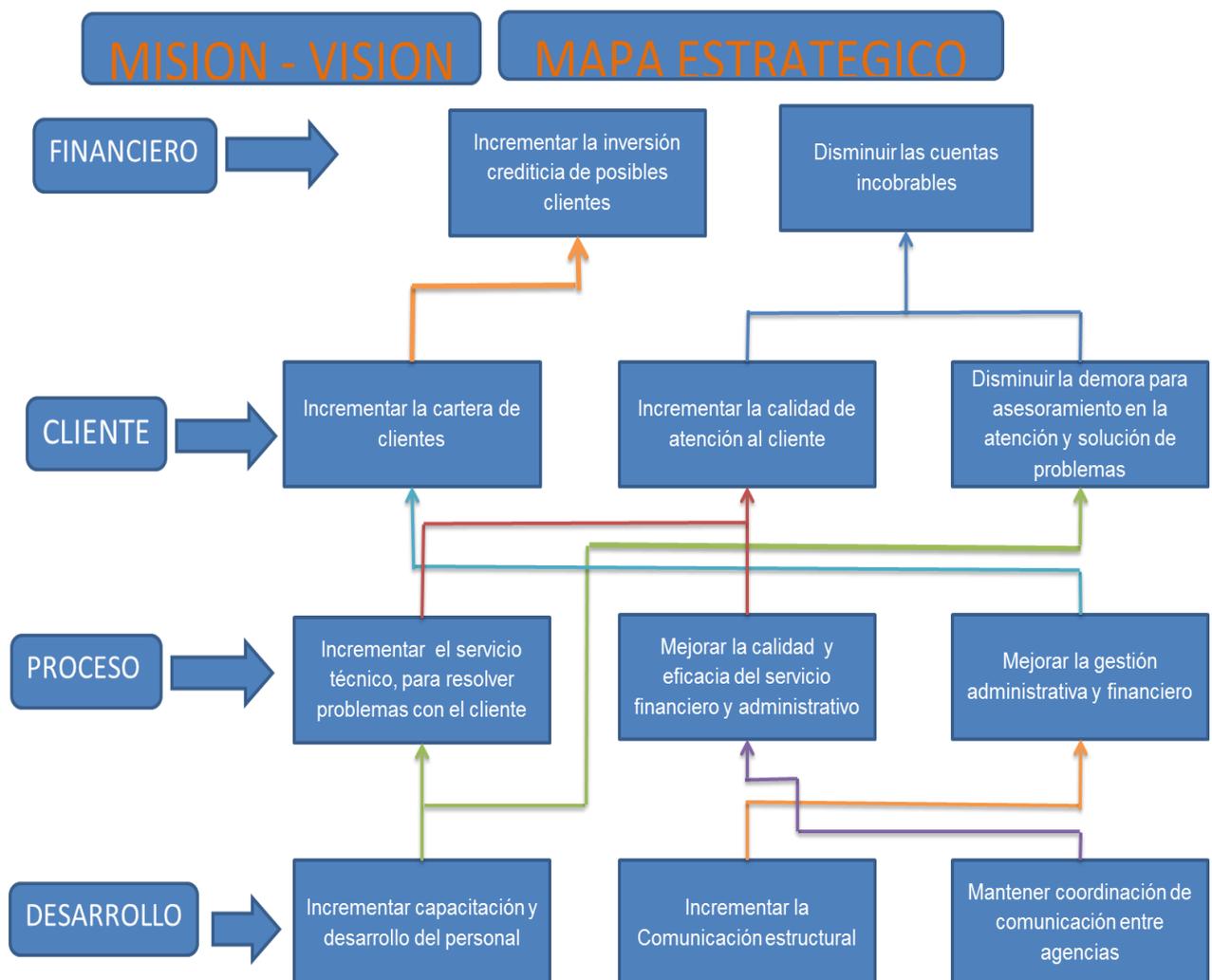
Se va a desarrollar un modelo de Mapa Estratégico alineado a la visión y misión de la institución financiera, donde se van a detallar los objetivos estratégicos según las perspectivas financiera, clientes, desarrollo y de proceso.

También se desarrollara una matriz de indicadores, donde se detallan los indicadores, tipo de indicadores, el algoritmo, la línea base y la meta que se quiere alcanzar.

Otra de las actividades a desarrollar será la matriz de seguimiento donde se detalla el objetivo estratégico, el indicador, la línea base y la meta alcanzar.

Por medio de un trabajo de investigación realizado llegando a la conclusión de que se necesita Analista de Control de seguimiento o monitoreo que se encargue directamente del control y seguimiento de las actividades que se desarrollan en la institución.

Cuadro 16. Plan Estratégico



Cuadro 17. Matriz de Indicadores Primer Trimestre

Codigo	Objetivo	Nombre de Indicador	Definición de Indicador	Tipo de Indicador	Algoritmo (Fórmula)	Línea Base	1 T		
							ENE.	FEB.	MAR.
001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales	Mantener coordinación de comunicación entre sucursales	Eficiencia	Nº informes realizados/Nº de informes a realizar $15/30=0.5$ 50%	50	33%		
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	Mantener la integridad de la información	Eficacia	Nº controles realizados/Nº de controles a realizar $30/60=0.5$ 50%	60	30%		
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	Incrementar capacitación y desarrollo del personal	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	50	35%		
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestión administrativa	Mejorar la gestión administrativa y financiero	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	70	40%		
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio	% de la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	Mejorar la calidad de eficacia del servicio financiero y administrativo	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	60	47%		
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	Eficiencia	(clientes atendidos 20/resolver el problema técnico de 40 clientes)*100 $= (20/40)*100$	40	35%	37%	37%
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	Disminuir el tiempo para asesoramiento en la atención y solución de problemas	Eficiencia	(\sum Tiempo de Clientes Atendidos/ # Total Visitas de Clientes *100) = $(240/2170)*100 = 11\%$	11%	3%		
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	Incrementar la calidad de atención al cliente	Eficacia	(Nº Personal Capacitado/ Nº Personal)*100	50	37%		
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	Incrementar nuestra cartera de clientes mediante relaciones comerciales que nos permitan incrementar la liquidez	Eficacia	Cartera de clientes actual/Carteras de clientes total en la base de datos	65	50%	35%	40%
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	Disminuir las cuentas incobrables	Eficiencia	Nº controles realizados/Nº de controles a realizar $4/8=0.5$ 50%	50	40%	25%	38%
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	Incrementar la inversión crediticia de posible clientes	Eficacia	Tiempo estimado en días/tiempo actual $2/5=0.40$ 40%	40	11%		

Cuadro 18. Matriz de Indicadores Segundo Trimestre

Codigo	Objetivo	Nombre de Indicador	Definición de Indicador	Tipo de Indicador	Algoritmo (Fórmula)	Línea Base	ME		
							2T		
							ABR.	MAY.	JUN.
001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales	Mantener coordinación de comunicación entre sucursales	Eficiencia	$\frac{\text{Nº informes realizados}}{\text{Nº de informes a realizar}}$ $\frac{15}{30}=0.5$ 50%	50	66%		
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	Mantener la integridad de la información	Eficacia	$\frac{\text{Nº controles realizados}}{\text{Nº de controles a realizar}}$ $\frac{30}{60}=0.5$ 50%	60	60%		
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	Incrementar capacitación y desarrollo del personal	Eficacia	$(\frac{\# \text{ del Personal Capacitado}}{\text{Total de Trabajadores}}) * 100$	50	66%		
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestión administrativa	Mejorar la gestión administrativa y financiero	Eficacia	$(\frac{\# \text{ del Personal Capacitado}}{\text{Total de Trabajadores}}) * 100$	70	68%		
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio	% de la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	Mejorar la calidad de eficacia del servicio financiero y administrativo	Eficacia	$(\frac{\# \text{ del Personal Capacitado}}{\text{Total de Trabajadores}}) * 100$	60	59%		
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	Eficiencia	$(\frac{\text{clientes atendidos}}{\text{resolver el problema técnico de 40 clientes}}) * 100$ $= (\frac{20}{40}) * 100$	40	40%	44%	48%
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	Disminuir el tiempo para asesoramiento en la atención y solución de problemas	Eficiencia	$(\frac{\sum \text{ Tiempo de Clientes Atendidos}}{\# \text{ Total Visitas de Clientes}} * 100) =$ $(\frac{240}{2170}) * 100 = 11\%$	11%	5%		
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	Incrementar la calidad de atención al cliente	Eficacia	$(\frac{\text{Nº Personal Capacitado}}{\text{Nº Personal}}) * 100$	50	46%		
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	Incrementar nuestra cartera de clientes mediante relaciones comerciales que nos permitan incrementar la liquidez	Eficacia	$\frac{\text{Cartera de clientes actual}}{\text{Carteras de clientes total en la base de datos}}$	65	100%	20%	70%
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	Disminuir las cuentas incobrables	Eficiencia	$\frac{\text{Nº controles realizados}}{\text{Nº de controles a realizar}}$ $\frac{4}{8}=0.5$ 50%	50	80%	56%	96%
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	Incrementar la inversión crediticia de posible clientes	Eficacia	$\frac{\text{Tiempo estimado en días}}{\text{tiempo actual}}$ $\frac{2}{5}=0.40$ 40%	40	15%		

Cuadro 19. Matriz de Indicadores Tercer Trimestre

Codigo	Objetivo	Nombre de Indicador	Definición de Indicador	Tipo de Indicador	Algoritmo (Fórmula)	Línea Base	A		
							3T		
							JUL.	AGO.	SEPT.
001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales	Mantener coordinacion de comunicación entre sucursales	Eficiencia	Nº informes realizados/Nº de informes a realizar $15/30=0.5$ 50%	50	80%		
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	Mantener la integridad de la informacion	Eficacia	Nº controles realizados/Nº de controles a realizar $30/60=0.5$ 50%	60	75%		
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	Incrementar capacitacion y desarrollo del personal	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	50	86%		
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestion administrativa	Mejorar la gestion administrativa y financiero	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	70	80%		
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio	% de la calidad y eficacia del servicio financiero y adiministrativo	Mejorar la calidad de eficacia del servicio financiero y administrativo	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	60	77%		
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	Eficiencia	(clientes atendidos 20/resolver el problema técnico de 40 clientes)*100 $= (20/40)*100$	40	55%	60%	66%
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	Disminuir el tiempo para asesoramiento en la atención y solución de problemas	Eficiencia	(Σ Tiempo de Clientes Antendidos/ # Total Visitas de Clientes *100) = $(240/2170)*100 = 11\%$	11%	10%		
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	Incrementar la calidad de atención al cliente	Eficacia	(Nº Personal Capacitado/ Nº Personal)*100	50	76%		
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	Incrementar nuestra cartera de clientes mediante relaciones comerciales que nos permitan incrementar la liquidez	Eficacia	Cartera de clientes actual/Carteras de clientes total en la base de datos	65	65%	100%	85%
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	Disminuir las cuentas incobrables	Eficiencia	Nº controles realizados/Nº de controles a realizar $4/8=0.5$ 50%	50	20%	65%	70%
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	Incrementar la inversion crediticia de posible clientes	Eficacia	Tiempo estimado en días/tiempo actual $2/5=0.40$ 40%	40	20%		

Cuadro 20. Matriz de Indicadores Cuarto Trimestre

Codigo	Objetivo	Nombre de Indicador	Definición de Indicador	Tipo de Indicador	Algoritmo (Fórmula)	Línea Base	4T		
							OCT.	NOV.	DIC.
							001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	Mantener la integridad de la información	Eficacia	$\frac{\text{Nº controles realizados}}{\text{Nº de controles a realizar}} = \frac{30}{60} = 0.5 \quad 50\%$	60	100%		
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	Incrementar capacitación y desarrollo del personal	Eficacia	$(\# \text{ del Personal Capacitado} / \text{Total de Trabajadores}) * 100$	50	96%		
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestión administrativa	Mejorar la gestión administrativa y financiero	Eficacia	$(\# \text{ del Personal Capacitado} / \text{Total de Trabajadores}) * 100$	70	100%		
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio	% de la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	Mejorar la calidad de eficacia del servicio financiero y administrativo	Eficacia	$(\# \text{ del Personal Capacitado} / \text{Total de Trabajadores}) * 100$	60	100%		
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	Eficiencia	$(\text{clientes atendidos} / \text{resolver el problema técnico de } 40 \text{ clientes}) * 100 = (20/40) * 100$	40	70%	79%	100%
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	Disminuir el tiempo para asesoramiento en la atención y solución de problemas	Eficiencia	$(\sum \text{Tiempo de Clientes Atendidos} / \# \text{ Total Visitas de Clientes} * 100) = (240/2170) * 100 = 11\%$	11%	15%		
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	Incrementar la calidad de atención al cliente	Eficacia	$(\text{Nº Personal Capacitado} / \text{Nº Personal}) * 100$	50	98%		
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	Incrementar nuestra cartera de clientes mediante relaciones comerciales que nos permitan incrementar la liquidez	Eficacia	$\text{Cartera de clientes actual} / \text{Carteras de clientes total en la base de datos}$	65	90%	100%	95%
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	Disminuir las cuentas incobrables	Eficiencia	$\frac{\text{Nº controles realizados}}{\text{Nº de controles a realizar}} = \frac{4}{8} = 0.5 \quad 50\%$	50	67%	85%	100%
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	Incrementar la inversión crediticia de posible clientes	Eficacia	$\frac{\text{Tiempo estimado en días}}{\text{tiempo actual}} = \frac{2}{5} = 0.40 \quad 40\%$	40	18%		

Cuadro 21. Matriz de Indicadores

Codigo	Objetivo	Nombre de Indicador	Definición de Indicador	Tipo de Indicador	Algoritmo (Fórmula)	Línea Base	Frecuencia	Responsable	Fuente	Fecha de disponibilidad de Información	Rango de Tolerancia
001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales	Mantener coordinación de comunicación entre sucursales	Eficiencia	Nº informes realizados/Nº de informes a realizar $15/30=0.5$ 50%	50	Trimestral	Jefe del Dpto. de Sistemas	Base de datos de la cooperativa	Trimestralmente	7%
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	Mantener la integridad de la información	Eficacia	Nº controles realizados/Nº de controles a realizar $30/60=0.5$ 50%	60	Trimestral	Jefe del Dpto. de Sistemas	Informes emitidos por el Dpto. de sistemas	Trimestralmente	7%
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	Incrementar capacitación y desarrollo del personal	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	50	Trimestral	Jefe del Dpto. General	Informes emitidos por el Dpto. de sistemas	Trimestralmente	7%
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestión administrativa	Mejorar la gestión administrativa y financiero	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	70	Trimestral	Jefe del Dpto. General	Informes emitidos por el Dpto. de sistemas	Trimestralmente	7%
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio	% de la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	Mejorar la calidad de eficacia del servicio financiero y administrativo	Eficacia	(# del Personal Capacitado/Total de Trabajadores) *100	60	Trimestral	Jefe del Dpto. General	Base de datos de la cooperativa	Trimestralmente	7%
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	Eficiencia	(clientes atendidos 20/resolver el problema técnico de 40 clientes)*100 $= (20/40)*100$	40	Mensual	Jefe del Dpto. General	Base de datos de la cooperativa	Trimestralmente	7%
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	Disminuir el tiempo para asesoramiento en la atención y solución de problemas	Eficiencia	(Σ Tiempo de Clientes Atendidos/ # Total Visitas de Clientes*100) = $(240/2170)*100 = 11\%$	11%	Trimestral	Jefe Dpto. de Negocios	Base de datos de la cooperativa	Cada inicio trimestral	7%
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	Incrementar la calidad de atención al cliente	Eficacia	(Nº Personal Capacitado/ Nº Personal)*100	50	Trimestral	Jefe Oficina	Archivo del departamento de credito	Cada inicio trimestral	7%
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	Incrementar nuestra cartera de clientes mediante relaciones comerciales que nos permitan incrementar la liquidez	Eficacia	Cartera de clientes actual/Carteras de clientes total en la base de datos	65	Mensual	Jefe del Dpto. de Negocios	Base de datos de la cooperativa	Mensualmente	7%
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	Disminuir las cuentas incobrables	Eficiencia	Nº controles realizados/Nº de controles a realizar $4/8=0.5$ 50%	50	Mensual	Jefe Dpto. de Cobranza	Base de datos de la cooperativa	Cada mes	7%
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	Incrementar la inversión crediticia de posible clientes	Eficacia	Tiempo estimado en días/tiempo actual $2/5=0.40$ 40%	40	Trimestral	Jefe del Dpto. de Negocios	Base de datos de la cooperativa	Cada 3 meses	7%

MATRIZ DE INDICADORES

La Matriz de Indicadores es un mecanismo de planeación que en forma reducida, sencilla y armónica establece de manera precisa los objetivos de una organización, incorpora los indicadores que miden dichos objetivos y establece los resultados esperados.

Además define los medios para obtener y verificar la información de los indicadores e incluye los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPCCP.

Las filas de la matriz de indicadores presentan información acerca de distintos niveles de objetivos llamados: Código, Objetivo Estratégico, Indicador, Definición del Indicador, Tipo del Indicador, Algoritmo, Línea Base, Metas por Trimestres, Frecuencia, responsable, Fuente, Fecha de disponibilidad de información, Rango de Tolerancia, cada uno de estos indicadores son muy importantes porque nos ayudan a medir como se están desarrollando las actividades para el logro de los objetivos planteados en la organización.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO O MONITOREO.

La matriz de seguimiento o monitoreo tiene como tarea realizar seguimientos a los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, lo cual permite detectar fallas o retrasos en los diferentes procesos de la cooperativa. Esta matriz permite a las autoridades de la cooperativa de ahorro y crédito tomar decisiones a tiempo y a establecer acciones de coordinación dentro de los procesos, coadyuvando a la viabilización y ejecución de estos.

La matriz de seguimiento también permite tener una base de datos actualizada trimestralmente, mostrando las metas y el real de las metas que se han logrado, además que se comparan los resultados obtenidos y se muestran en un semáforo en el cual el color verde indica que el valor real es un valor satisfactorio o valor esperado, el color amarillo indica que el valor real es menor al valor esperado esto se puede definir como una alerta y el color rojo indica que el valor real es mucho menor al valor esperado es decir es un valor crítico.

Cuadro 22. Matriz de Seguimiento o Monitoreo Primer Trimestre

CODIGO.	Objetivo Estrategico	Indicador	Linea Base	1 Trimestre								
				ENE.	REAL	SEM.	FEB.	REAL	SEM.	MAR.	REAL	SEM.
001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales	50	33%			25%					
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	60	30%			23%					
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	50	35%			27%					
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestion administrativa	70	40%			35%					
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	% de la calidad y eficacia del servicio	60	47%			39%					
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	40	35%	27%		37%	29%		37%	25%	
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	11%	3%			2%					
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	50	37%			30%					
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	65	50%	41%		35%	29%		40%	35%	
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	50	40%	32%		25%	21%		38%	25%	
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	40	11%			10%					

Cuadro 23. Matriz de Seguimiento o Monitoreo Segundo Trimestre.

CODIGO.	Objetivo Estrategico	Indicador	Linea Base	2 Trimestre								
				ABR.	REAL	SEM.	MAY.	REAL	SEM.	JUN.	REAL	SEM.
001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales	50	66%			33%					
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	60	60%			50%					
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	50	66%			57%					
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestion administrativa	70	68%			55%					
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	% de la calidad y eficacia del servicio	60	59%			40%					
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	40	40%	31%		44%	35%		48%	29%	
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	11%	5%			4%					
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	50	46%			39%					
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	65	100%	89%		20%	18%		70%	66%	
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	50	80%	72%		56%	39%		96%	82%	
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	40	15%			12%					

Cuadro 24. Matriz de Seguimiento o Monitoreo Tercer Trimestre.

CODIGO.	Objetivo Estrategico	Indicador	Linea Base	3 Trimestre								
				JUL.	REAL	SEM.	AGO.	REAL	SEM.	SEPT.	REAL	SEM.
001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales	50	80%				50%				
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	60	75%				66%				
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	50	86%				60%				
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestion administrativa	70	80%				69%				
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	% de la calidad y eficacia del servicio	60	77%				58%				
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	40	55%	44%		60%	53%		66%	50%	
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	11%	10%				7%				
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	50	76%				67%				
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	65	65%	57%		100%	92%		85%	73%	
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	50	20%	17%		65%	53%		70%	64%	
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	40	20%				17%				

Cuadro 25. Matriz de Seguimiento o Monitoreo Cuarto Trimestre.

CODIGO.	Objetivo Estrategico	Indicador	Linea Base	4 Trimestre								
				OCT.	REAL	SEM.	NOV.	REAL	SEM.	DIC.	REAL	SEM.
001	Mantener coordinación de comunicación entre agencias	% de información entrante de las sucursales	50	100%				90%				
002	Incrementar la Comunicación estructural	% control sobre los equipos	60	100%				92%				
003	Incrementar la capacitación y desarrollo del personal	% Eficacia del personal Capacitado	50	96%				80%				
004	Mejorar la gestión administrativa y financiero	% de gestion administrativa	70	100%				70%				
005	Mejorar la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	% de la calidad y eficacia del servicio	60	100%				69%				
006	Incrementar el servicio técnico, para resolver problemas con el cliente	% Servicio Técnico	40	70%	62%		79%	66%		100%	93%	
007	Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas	% Tiempo del Proceso	11%	15%				12%				
008	Incrementar la calidad de atención al cliente	% Calidad de Atención	50	98%				87%				
009	Incrementar la cartera de clientes	% Cartera de Clientes	65	90%	84%		100%	93%		95%	90%	
010	Disminuir las cuentas incobrables	% de cuentas incobrables	50	67%	58%		85%	78%		100%	96%	
011	Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes	% de inversión crediticia	40	18%				15%				

Cuadro 26. OBJETIVOS DE DESARROLLO

1. Objetivo: Mantener coordinación de comunicación entre agencias

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de información entrante de las sucursales	Nº informes realizados/Nº de informes a realizar	Base de datos de la cooperativa	100%	Trimestralmente	

2. Objetivo: Incrementar la Comunicación estructural

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de control sobre los equipos	Nº controles realizados/Nº de controles a realizar	Informes emitidos por el Dpto. de sistemas	100%	Trimestralmente	

3. Objetivo: Incrementar la capacitación y desarrollo del personal

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de Eficacia del personal Capacitado	Número del Personal Capacitado/ Total de Trabajadores	Informes emitidos por el Dpto. de sistemas	100%	Trimestralmente	

Análisis: Se ha observado que los objetivos de desarrollo los cuales están orientados al capital humano, capital organizacional y al capital de la información y que buscan definir qué se debe hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de los clientes y alcanzar la perspectiva financiera.

Cuadro 27. OBJETIVOS DE PROCESO

1. Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiero

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de gestión administrativa	Número del Personal Capacitado/ Total de Trabajadores	Informes emitidos por el Dpto. de sistemas	100%	Trimestralmente	

2. Objetivo: Mejorar la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de la calidad y eficacia del servicio financiero y administrativo	Número del Personal Capacitado/ Total de Trabajadores	Base de datos de la cooperativa	100%	Trimestralmente	

3. Objetivo: Incrementar el servicio técnico para resolver problemas con el cliente

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de Servicio Técnico	Clientes atendidos / resolver el problema técnico de clientes	Base de datos de la cooperativa	100%	Mensual	

Análisis: Los tres objetivos de proceso planteados en la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP identifican los pocos procesos internos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia y así poder contribuir a las perspectivas de cliente y financiera.

Cuadro 28. OBJETIVOS DE CLIENTE.

1. Objetivo: Disminuir la demora para asesoramiento en la atención y solución de problemas

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de Tiempo del Proceso	Tiempo de Clientes Atendidos/ # Total Visitas de Clientes	Base de datos de la cooperativa	100%	Trimestralmente	

2. Objetivo: Incrementar la calidad de atención al cliente

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de la Calidad de Atención	Nº Personal Capacitado/ Nº Personal	Archivo del departamento de crédito	100%	Trimestralmente	

3. Objetivo: Incrementar la cartera de clientes

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de la Cartera de Clientes	Cartera de clientes actual/Carteras de clientes total en la base de datos	Base de datos de la cooperativa	100%	Mensual	

Análisis: En cuanto a los objetivos de perspectivas del cliente podemos darnos cuenta que existe una mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la cooperativa de ahorro y crédito necesita ofrecer a sus clientes. Los tres objetivos planteados esperan alcanzar la meta propuesta que es del 100%.

Cuadro 29. OBJETIVOS FINANCIEROS

1. Objetivo: Disminuir las cuentas incobrables

Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de las cuentas incobrables	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ controles realizados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de controles a realizar}}$	Base de datos de la cooperativa	100%	Mensual	

2. Objetivo: Incrementar la inversión crediticia de posibles clientes

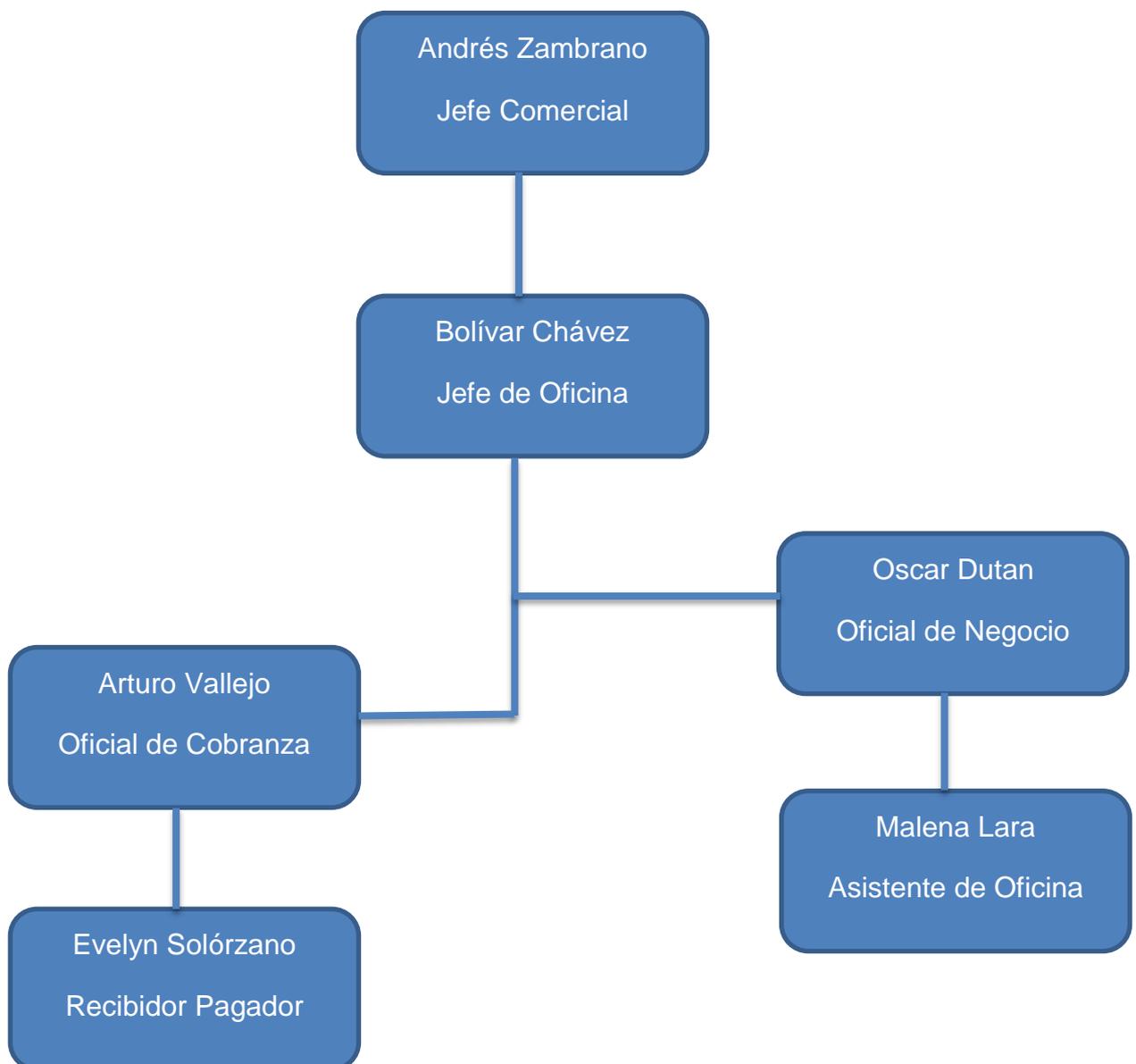
Indicador	Formula	Fuente	Meta	Frecuencia	Observación
Porcentaje de inversión crediticia	$\frac{\text{Tiempo estimado en días}}{\text{tiempo actual}}$	Base de datos de la cooperativa	100%	Mensual	

Análisis: Hemos observado que los objetivos financieros de la cooperativa de ahorro y crédito están determinados a un período con frecuencia mensual, estos objetivos son cuantificables y por tanto medibles, con estos objetivos se espera llegar a la meta establecida del 100%.

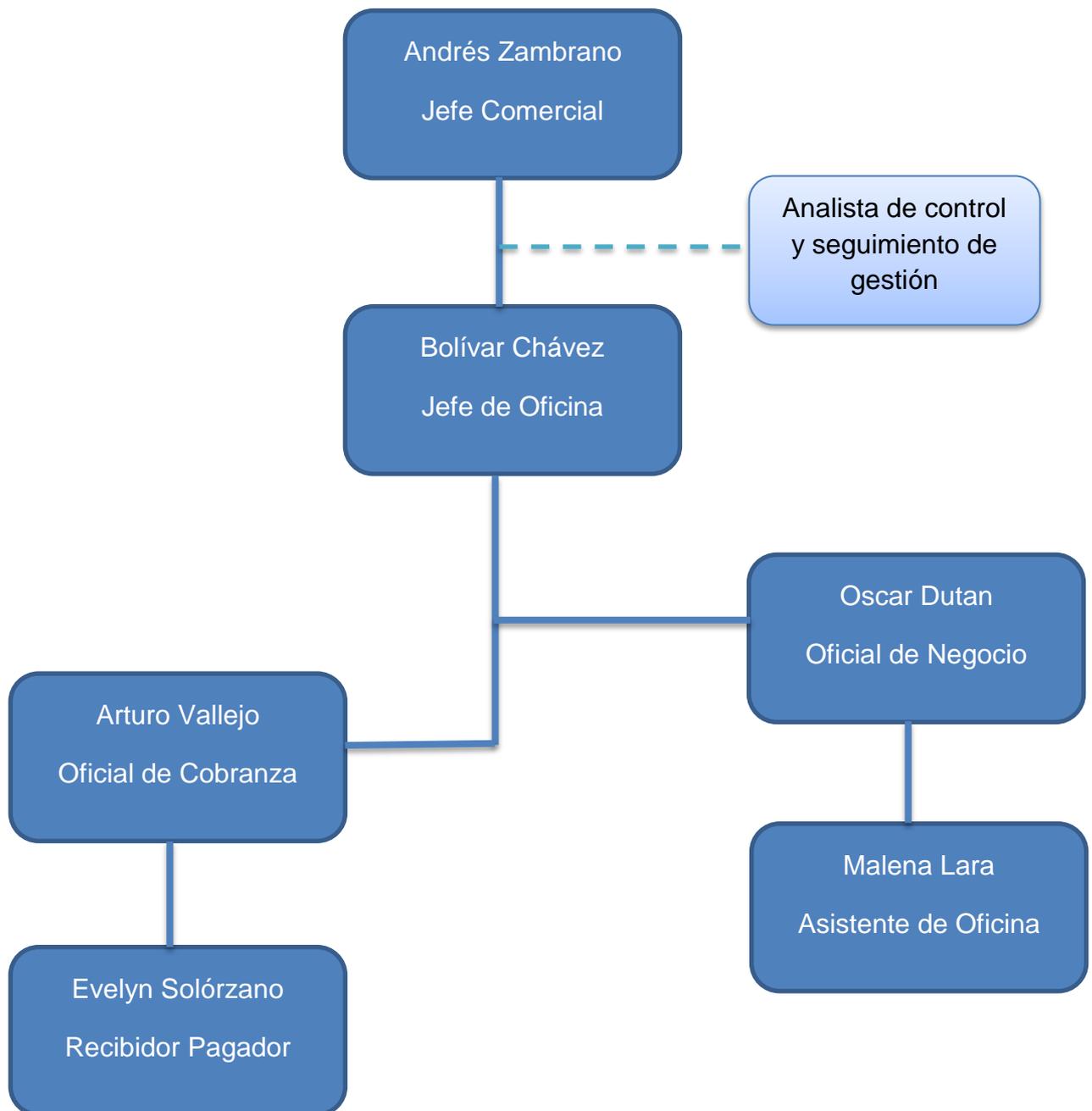
Estructura Organizacional

Dentro de la estructura organizacional encontramos Andrés Zambrano como Jefe Comercial, Bolívar Chávez como Jefe de Oficina, Arturo Vallejo como Oficial de Cobranza, Oscar Dutan como Oficial de Negocio, Malena Lara como Asistente de Oficina, Evelyn Solórzano como Recibidor Pagador.

Grafico 17. Estructura Organizacional



La diferencia que presenta nuestra estructura propuesta es un nuevo cargo de staff el cual será de un analista de control y seguimiento de gestión, el cual será el encargado de controlar la lista de seguimiento y reportarle al gerente.



Cuadro 30. Proceso Planificación.

		<p>PROCESO: Elaboración y aprobación del plan estratégico.</p> <p>ÁREA: Planificación.</p> <p>INICIO: Confirmar la visión y misión de la cooperativa.</p> <p>FIN: Aprobación del Plan Estratégico.</p>
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Confirmar la Visión y la Misión de la Cooperativa.	Gerencia General
2	Establecer las perspectivas del Plan Estratégico para la Cooperativa.	Gerencia General
3	Formular metas estratégicas generales según cada una de las perspectivas.	Gerencia General
4	Identificar los factores críticos de éxito para la Cooperativa.	Gerencia General
5	Desarrollar Indicadores para cada meta estratégica formulada.	Sub- Gerencia General
6	Diseñar el Cuadro de Mando Integral.	Sub- Gerencia General
7	Desglosar el cuadro de mando e indicadores por perspectivas.	Sub- Gerencia General
8	Formular metas para cada Indicador.	Gerencia General
9	Aprobación del Cuadro de Mando.	Presidenta

Cuadro 31. Proceso Seguimiento o Monitoreo.

		<p>PROCESO: Ejecución y seguimiento del plan estratégico.</p> <p>ÁREA: Seguimiento o monitoreo.</p> <p>INICIO: Confirmar la visión y misión de la cooperativa.</p> <p>FIN: Aprobación del Plan Estratégico.</p>
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Transmitir el plan estratégico a todos los integrantes de la cooperativa.	Gerencia General
2	Definir roles y responsabilidades alineadas al plan estratégico de la cooperativa.	Sub- Gerencia General
3	Enunciar las Iniciativas estratégicas.	Gerencia General
4	Gestionar los proyectos estratégicos para hacer seguimiento.	Coordinador de Áreas
5	Revisar la estrategia tres o cuatro veces al año.	Gerencia General
6	Calcular los Indicadores y compararlos con las metas propuestas, según los diferentes periodos de cumplimiento.	Sub- Gerencia General
7	Valorar los resultados periódicamente.	Gerencia General
8	Emitir informes y reportes al gerente de la cooperativa.	Gerencia General
9	Reforzar o corregir los indicadores estratégicos necesarios.	Gerencia General Sub- Gerencia General

5.7.1 Actividades

1. Visita a la cooperativa para identificar la problemática planteada
2. Selección de la herramienta de investigación para obtener información.
3. Realización del cuestionario para obtener información.
4. Recopilación de la información (encuestas).
5. Tabulación de los resultados.
6. Análisis de la información obtenida.
7. Elaboración del Mapa Estratégico.
8. Elaboración de Indicadores.
9. Revisión del diseño.
10. Entrega del documento para la defensa.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.

Cuadro 32. Estado de flujo de efectivo

Flujo de Efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
EGRESOS													
Papel para impresora	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 45,00
Tinta para impresora	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Utiles de Oficina	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 36,00
Sueldos y Salarios													
Controlador	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Encargado de Capacitar	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Total Egresos	\$ 1.056,75	\$ 12.681,00											
INGRESOS (AHORROS)													
Ahorro materiales de oficina	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 2.040,00
Ausentismo	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Asesoramiento externo	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00
Total Ingresos	\$ 1.720,00	\$ 20.640,00											
UTILIDAD BRUTA	\$ 663,25	\$ 7.959,00											

Cuadro 33. EGRESOS

Gastos Generales	Costo Aproximado	Consumo Mensual	Monto Anual
Papel para impresora	\$3,75	1	\$45,00
Tinta para impresora	\$ 50,00	1	\$600,00
Útiles de Oficina	\$3,00	1	\$36,00
Total	\$56,75	3	\$681,00

Talento Humano	Salario Mensual	Salario Anual
Controlador	\$600,00	\$7.200,00
Encargado de Capacitar	\$400,00	\$4.800,00
Total	\$1.000,00	\$12.000,00

Cuadro 34. INGRESOS

Detalle	Ahorro Mensual	Ahorro Anual
Ahorro de Material de Oficina	\$170,00	\$2.040,00
Total	\$170,00	\$2.040,00

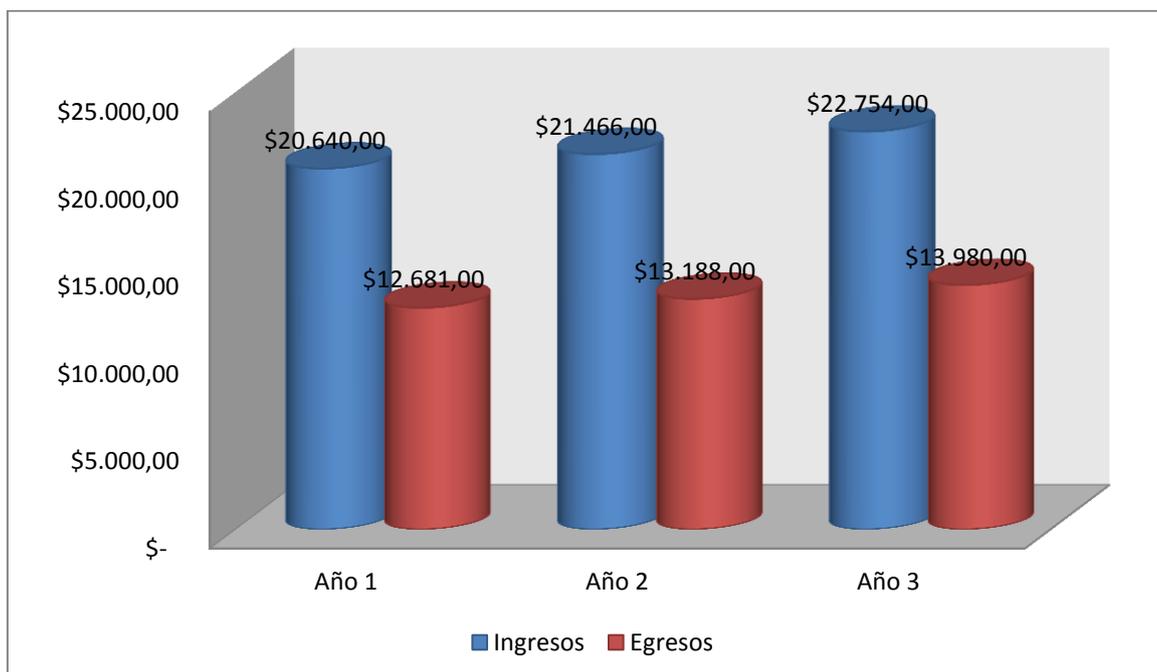
Detalle	Valor hora	# Trabajadores	Horas faltantes	Costo Mes	Total Mes	Total Anual
Ausentismo	\$10.00	8	0.50	\$5,00	\$150,00	\$1.800,00

Detalle	Valor hora	# Empresas	Total horas	Total mes	Total Anual
Asesoramiento externo	\$7.78	1	180	\$1.400,00	\$16.800,00

Cuadro 35. Egresos, Ingresos y Utilidad

Periodo	Ingresos	Egresos	Utilidad Bruta	Crecimiento
Año 1	\$20.640,00	\$12.681,00	\$ 7.959,00	
Año 2	\$21.466,00	\$13.188,00	\$8.278,00	4%
Año 3	\$22.754,00	\$13.980,00	\$8.774,00	6%

Grafico 18. Comparativo Ingresos (ahorros) vs Egresos (Costos)



Este grafico demuestra que en la proyección de los tres años existe un ahorro; en cuanto al primer año los egresos son de \$12.681,00 y los ingresos de \$20.640,00, en el segundo año los egresos son de \$13.188,00 y los ingresos de \$21.466,00 y en el tercer año los egresos son de \$13.980,00 y los ingresos de \$22.754,00.

Cuadro 36. Análisis Financiero

Análisis Financiero		
Inversión	(\$12.681,00)	(\$12.681,00)
Utilidad Año 1	\$ 7.959,00	(4.722,00)
Utilidad Año 2	\$8.278,00	3.556,00
Utilidad Año 3	\$8.774,00	12.330,00

Cuadro 37.TIR Social – VAN Social

Tiempo de recuperación en meses		TIR	Valor Actual Neto	
1,39	16,68	43%	Tasa	8,3%
			VAN	\$8.633,18

Para el presente proyecto con una proyección de 3 años de flujos, con una inversión de \$12.681,00, considerando una tasa efectiva anual del 8,3%, se obtuvo un V.A.N. de \$8.633,18, lo que determina que el proyecto es viable por ser mayor a 0 su valor.

En lo que respecta al tiempo de recuperación de su inversión, este valor se obtendría al cabo de 16,68 meses, tiempo considerado de corto plazo, si se estima el monto de la inversión.

5.7.3 Impacto

La implementación del modelo de control de gestión propuesto logrará optimizar los procesos internos de la cooperativa de ahorro Coopccp, permitiendo obtener una información segura y confiable, dirigida a la consecución de los objetivos establecidos, y además agilizar la toma de decisiones dentro de cada departamento y por ende de toda la institución.

Por otra parte este modelo contribuirá a aumentar el alcance, control y la comunicación de la información, además de disminuir los costos y obtener una ventaja competitiva en relación a las demás cooperativas. Esto volverá a caer en la disminución de actividades repetitivas, proporcionando agilidad en el desarrollo de las actividades.

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.

Los lineamientos que se utilizaron para poner en marcha esta propuesta fueron en sus inicios la realización de una encuesta dirigida al personal de la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp, esto con el fin de conocer de forma directa que criterio tiene el personal que labora en esta institución financiera sobre el actual sistema de control de gestión, y que cambios estarían dispuestos a aceptar con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.

Una vez obtenida esta información se procedió a trabajar en los puntos críticos y a realizar una propuesta a la problemática planteada.

Con la finalidad de garantizar que el modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard impactará en forma positiva, el Mapa Estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp (sucursal Milagro) fue diseñado en forma estándar a los sistemas de planificación existentes en la Cooperativa matriz (Quito), lo que se traduce en una herramienta de fácil manejo y comprensión, contando con la opinión del personal para cualquier modificación.

CONCLUSIONES.

El análisis de la información presentada en cada uno de los capítulos de este proyecto permite resumir las siguientes conclusiones:

- La cooperativa de ahorro y crédito Coopccp tiene una gran fortaleza ya que cuenta con los recursos tecnológicos y materiales necesarios para implementar un modelo de control de gestión que practique como política el mejoramiento continuo y la calidad total.
- Los procesos que se desarrollan actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp, tienen una baja difusión y por ende poca participación de la totalidad del personal. Sus ciclos de ejecución mantienen extensos tiempos de demora, lo que hace improductivo el accionar general de la cooperativa, reflejándose en el incumplimiento de sus objetivos.
- El talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp no es capacitado constantemente, por ello, el personal no realiza de forma óptima las funciones delegadas, disminuyendo de esta manera la operatividad de las áreas departamentales.
- El Balanced Scorecard es una herramienta gerencial poderosa que conllevaría a tomar decisiones a tiempo a las autoridades de la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp y delinear las acciones en función del modelo de control de gestión.
- El modelo de control propuesto logrará optimizar los procesos internos de la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp, permitiendo obtener una información segura y confiable, dirigida a la consecución de los objetivos y agilizar la toma de decisiones; lo que nos lleva a pensar, que vale la pena implementar lo sugerido.

RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que se plantean para el proyecto presente se detallan a continuación:

- Es importante que la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp, transmita a todo el personal sus objetivos estratégicos y operativos sobre los cuales deberá establecer estrategias que permitan alcanzarlos, por lo que es recomendable aplicar el modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard propuesto.
- Es indispensable que la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp, defina claramente sus procesos, a los cuales se les aplicará los indicadores de gestión que se encargaran de medir el desempeño de dichos procesos, especificándose además la asignación y delimitación de responsabilidades que deberá ejercer el personal y así cumplir con la descripción de los cargos.
- Con los beneficios esperados por la aplicación del modelo de control de gestión propuesto, es importante que se apliquen las diferentes adecuaciones sistémicas que ayuden a un mejor desarrollo de las actividades en la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp, como capacitación al personal.
- Se recomienda aplicar el modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard, involucrando a todos sus colaboradores, con los cuales la cooperativa puede obtener incrementos en sus beneficios tanto el tiempo como en resultados.
- Para finalizar, recomendamos tomar como política fundamental de la cooperativa de ahorro y crédito Coopccp, el mejoramiento continuo y la gestión por resultados, pues hemos visto en este proyecto que con una mejor definición, de cómo se deben realizar las actividades; los resultados son positivos, esto no quiere decir que con el mejoramiento de un proceso ya se haya solucionado todo; más bien se debe seguir insistiendo en mejorar constantemente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- 1) CARRION, Juan: Estrategia: De la visión a la acción, ESIC, Madrid 2007, Gestión 2000, Barcelona 2003.
- 2) CHIAVENATO, Adalberto: Teoría General de la Administración, McGraw-Hill/Interamericana, 2006
- 3) HORVÁTH & PARTNERS MANAGEMENT CONSULTANTS: Dominar el Cuadro de Mando Integral,
- 4) MARTÍNEZ P., Daniel. Y MILLA G., Artemio: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Díaz de Santos, Madrid 2005
- 5) NORTON, David, KAPLAN, Robert: Alignment: como alinear la organización a la estrategia a través del cuadro de mando integral, Gestión 2000, Barcelona 2006
- 6) NORTON, David, KAPLAN, Robert: El Cuadro de Mando Integral, Editor Gestión 2000, Barcelona 2009
- 7) NORTON, David, KAPLAN, Robert: Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004
- 8) NORTON, David, KAPLAN, Robert: The Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Deusto S.A, Barcelona 2008
- 9) PAUL R., NIVEN: El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Gestión 2000, Barcelona 2003.
- 10) PEREZ, Juan, CARBALLO, Veiga: planificación y control de la estrategia, Tórculo Ediciones, S.L., Santiago de Compostela, 2003
- 11) SALGUEIRO ANABITARTE, Amado: Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Díaz De Santos, Madrid 2001.
- 12) SIMBAQUEDA, Liliana, " Valoración de Riesgo Crediticio, Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito (COLAC)", México 2002.
- 13) Steiner, George, Planificación Estratégica, México, Continental, 2002.

- 14) MOHAN, N. *Essentials of Balanced Scorecard (Essentials Series)* (2004).
- 15) HARRINGTON, J. *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Mc Graw Hill. Bogotá 1997.
- 16) CUATRECASAS, Luis. "Gestión Integral de la Calidad", Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001.
- 17) MANTILLA BLANCO, Samuel: *Capital intelectual y Contabilidad del conocimiento*, Ecoe Ediciones, Bogotá 2004.
- 18) DAFT, Richard L.: *Teoría y diseño organizacional*, Cengage Learning, Mexico 2007.
- 19) DAFT, Richard L.: *Teoría y diseño organizacional*, Cengage Learning, Mexico 2007.

Artículos

- 20) BUENO, Eduardo: "Medición de resultados en la empresa actual: Una orientación a la creación de valor," *Excelencia*, Vol. 24, Julio 1999, pp. 6-8.
- 21) DÁVILA, Antonio: "El Cuadro de Mando Integral," *Revista de Antiguos IESE*, Septiembre 1999.
- 22) MORENO, Julio, ORTIZ M, José, *Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente*, *Excelencia*, Vol. 24, Julio 1999, pp. 24-28.
- 23) NORTON, David "Cuadro de Mando Integral," *Excelencia*, Vol. 24, Julio 1999, pp. 12-15.
- 24) TRULLENQUE, Francisco, "Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica," *Estrategia Financiera*, No. 162, Mayo 2000, pp. 4-14.

Tesis de Grado

- 25) Galarza, V. H. (2009). REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL. Recuperado el Mayo de 2013, de REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7618/1/28414_1.pdf

- 26) MARISOL, P. L. (julio de 2012). Repositorios de la Unemi. Recuperado el Abril de 2013, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1348/1/TESIS.pdf>
- 27) Salazar, M. S. (17 de agosto de 2009). Repositorios de la ESPOL. Recuperado el Abril de 2013, de Repositorios de la ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/6796?mode=full>
- 28) PELAEZ VELEZ, Leslie Tatiana: Implementación de Balanced Scorecard en Una camaronera para elevar su desempeño, Guayaquil, 2011.
- 29) PÉREZ SONCCO, Justo: Balanced Scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, Lima 2007.

Fuentes Electrónicas

- 30) COOCPPC. (2009). Recuperado el ABRIL de 2013, de COOCPPC: <http://www.coopccp.com/historiacooperativa.html>

ANEXOS

Anexo1: Autorización para realizar el proyecto de tesis



Cooperativa de Ahorro y Crédito "Construcción, Comercio y Producción" Ltda.

Milagro, 20 de Junio del 2013

Srtas. María Bustamante – Liliana Figueroa
EGRESADAS DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL UNIVERSIDAD
ESTATAL DE MILAGRO

De mis consideraciones.

Por medio del presente oficio me dirijo a ustedes para informarles que con respecto al oficio enviado por ustedes con fecha 17 de Junio del presente año solicitando la autorización para realizar su proyecto de tesis, les informo que como departamento de gerencia no hay inconvenientes en que realicen su proyecto de tesis en nuestra cooperativa

Particular que comunico para los fines pertinentes

Atentamente
Francisco Chávez Vásquez
COOPCCP

Abg. Francisco Chávez Vásquez
Gerente de la cooperativa COOPCCP

Anexo 2: Autorización para realizar la propuesta



**Cooperativa de Ahorro y Crédito
"Construcción, Comercio y
Producción" Ltda.**

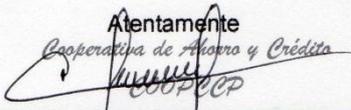
Milagro, 1 de Agosto del 2013

Srtas. María Bustamante – Liliana Figueroa
EGRESADAS DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL UNIVERSIDAD
ESTATAL DE MILAGRO

De mis consideraciones.

Por medio del presente oficio me dirijo a ustedes para informarles que con respecto a la propuesta presentada por ustedes, solicitando la autorización para realizar cambios en la cooperativa, les informo yo Abg. Francisco Chávez Vásquez como gerente de la Cooperativa COOPCCP, les informo no hay inconvenientes en que realicen su propuesta en nuestra Agencia de Milagro luego de haber hecho las respectivas aprobaciones

Particular que comunico para los fines pertinentes

Atentamente
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Abg. Francisco Chávez Vásquez
Gerente de la cooperativa COOPCCP

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE

AHORRO Y CRÉDITO COOPCCP

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

COOPERACIÓN: Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuesta de las preguntas son de gran importancia para el presente proyecto por lo que toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

1.- ¿Cree usted que el desconocimiento de una herramienta de control de gestión origina el incumplimiento de objetivos?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

2.- ¿Conoce usted los objetivos establecidos en la cooperativa?

Si	
Poco	
Muy poco	
No	

3.- ¿Cómo considera usted la aplicación de una herramienta de control es importante?

Importante	
Medianamente importante	
Muy importante	
No es importante	

4.- ¿Considera usted que el desconocimiento de un modelo estratégico origina la poca comunicación del personal?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

5.- ¿Usted cree que la comunicación que existe en la cooperativa COOPCCP es?

Buena	
Muy buena	
Regular	
Mala	
Insuficiente	

6.- ¿Piensa usted que el desconocimiento de un modelo estratégico ocasionará pérdidas en la organización?

Siempre	
Casi siempre	
Tal vez	
No	

7.- ¿Usted cree que la poca identificación del trabajador con la organización origina la inadecuada traducción de la visión y la estrategia en acción?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO COOPCCP

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

COOPERACIÓN: Le agradecemos muy encarecidamente por la contestación de cada una de las preguntas de manera precisa y sincera, ya que las respuesta de las preguntas son de gran importancia para el presente proyecto por lo que toda información recopilada se mantendrá en absoluta reserva.

8.- ¿Cree usted que la inadecuada traducción de la visión afecta la organización?

Siempre	
Casi siempre	
Tal vez	
Nunca	

9.- ¿Cree usted que el trabajador se siente identificado con la organización?

Siempre	
Casi siempre	
Tal vez	
Nunca	

10.- ¿Considera usted que la poca comunicación interna origina la poca integración de la información de las distintas áreas de la cooperativa?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

11.- ¿Cómo considera usted la información que se recibe de los distintos departamentos?

Buena	
Muy buena	
Regular	
Mala	
Insuficiente	

12.- ¿Considera usted que la integración de la comunicación que existe entre el personal de la cooperativa depende de la comunicación interna?

Siempre	
Casi siempre	
Tal vez	
Nunca	

13.- ¿Usted cree que el origen del incumplimiento de las tareas es por el poco seguimiento que se le dan a las actividades en la organización?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

14.- ¿Cree usted que el incumplimiento de las tareas originara perdidas en la organización?

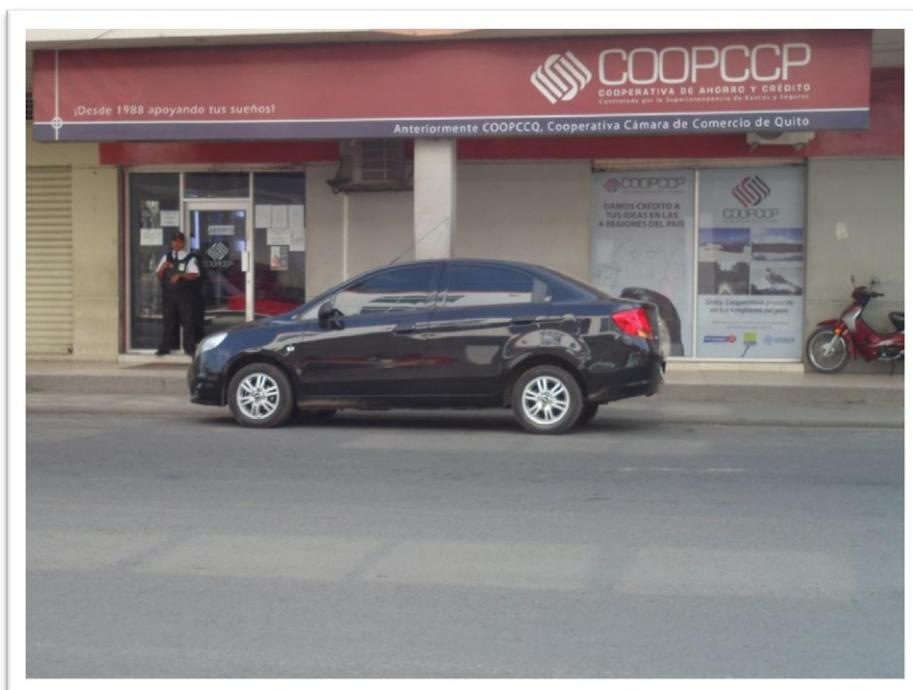
Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Nunca	

15.- ¿Considera usted que el seguimiento que se les da a las actividades de la cooperativa COOPCCP es?

Buena	
Muy buena	
Regular	
Mala	
Insuficiente	

Anexo 4: Fotografías

Agencia Milagro



ENCUESTAS



Matriz Quito



Encuestas



ENCUESTAS

