



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CON BASE EN EL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRECER WIÑARI LTDA." DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

ALICIA JUDITH PILCO SANDAL

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado por la señorita Alicia Judith Pilco Sandal, ha cumplido las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing: Giovanny Javier Alarcón Parra

DIRECTOR

Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Alicia Judith Pilco Sandal, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de Mayo de 2016

Alicia Judith Pilco Sandal

C.I. 060422211-7

AUTORA

DEDICATORIA

A Dios, quien ha sido el pilar fundamental en mi vida, y me ha sabido bendecir en todo momento para poder seguir luchando por mis sueños, venciendo todas las adversidades que se han presentado en mi camino.

Al amor de mi vida Edgar Paguay, quién fue mi inspiración para continuar con este trabajo, que han sido instrumento de fortaleza y sabiduría para cultivar un corazón noble en cada una de mis caminatas.

A mis papis Gerardo y Flor que con ejemplo de amor, dedicación y comprensión, me han inculcado por el camino del bien, y en todo momento han estado a mi lado compartiendo momentos de tristeza y felicidad, gracias a su apoyo incondicional han forjado en mí una persona triunfadora y con miras a alcanzar todos mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme salud, vida y por permitirme día a día realizarme como persona y como profesional, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte en mi vida para cumplir mis sueños.

A mi hermosa familia, a mi esposo, a mis padres, hermano, sobrino, cuñada, quienes han estado pendientes de mis pasos y me han apoyado incondicionalmente en la realización de este trabajo.

A mi Director de Tesis Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra y al Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda miembro de tesis, por su colaboración y tiempo fundamentales para la consecución de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Sistema Financiero Ecuatoriano.....	7
2.2.2 Definición de Cooperativa	7

2.2.3	Clasificación de las Cooperativas	7
2.2.4	Definición de Cooperativas de Ahorro y Crédito	8
2.2.5	Tipos de Cooperativas de Ahorro y Crédito	8
2.2.6	Sistema.....	9
2.2.7	Control	9
2.2.8	Gestión	11
2.2.9	Control de sistema.....	13
2.2.10	Control de Sistema de Gestión.....	14
2.2.11	Definición de modelo.....	19
2.2.12	El Cuadro de Mando Integral Como Sistema de Gestión.	20
2.2.13	Cuadro de Mando Integral	22
2.2.14	Definición de Visión y Estrategias.....	31
2.2.15	Definición de Indicadores.	31
2.3	HIPÓTESIS.....	34
2.3.1	Hipótesis General.....	34
2.3.2	Hipótesis Específicas	34
2.4	VARIABLES	35
2.4.1	Variable Independiente	35
2.4.2	Variable Dependiente.....	35
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		36
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	36
3.2.1	Investigación descriptiva.....	36
3.2.2	Investigación documental	36
3.2.3	Investigación bibliográfica.....	37
3.2.4	Investigación de campo.....	37
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37

3.3.1	Población.....	37
3.3.2	Muestra.....	38
3.4	MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	39
3.4.1	Métodos de investigación.....	39
3.4.2	Técnicas de investigación	39
3.5	RESULTADOS.....	41
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	61
3.6.1	Modelo lógico.	61
3.6.2	Comprobación de la hipótesis.	61
3.6.3	Proceso de verificación de la hipótesis.	61
3.6.4	Cálculo de la frecuencia esperada.....	62
3.6.5	Resumen del proceso de verificación de la hipótesis y determinación del estadígrafo chi cuadrado.	62
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	64
4.1	TITULO	64
4.2	DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA.....	64
4.2.1	Productos de la Cooperativa	65
4.3	SITUACIÓN DE LA COOPERATIVA	65
4.3.1	Entrevista Aplicada al Jefe de Agencia.....	65
4.3.2	Análisis F.O.D.A.....	68
4.3.2	Diagrama de Pareto.....	72
4.3.3	Análisis Economico y Financiero	80
4.4	DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	87
4.4.1	Fase I: La Planificación Estrategia.....	88
4.4.2	Fase II: Mapa de Objetivos Estratégicos.....	90
4.4.3	Fase III: Indicadores.....	99
4.4.4	Fase IV: Selección de Iniciativas Estratégicas.....	110

4.4.5 Fase V: Seguimiento y Control.....	113
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116
LINKOGRAFÍA.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1: Clasificación de indicadores	33
Tabla 3. 1: Muestra de la investigación	38
Tabla 3. 2: Resumen pregunta N° 1	41
Tabla 3. 3: Resumen pregunta N° 2	42
Tabla 3. 4: Resumen pregunta N° 3	43
Tabla 3. 5: Resumen pregunta N° 4	44
Tabla 3. 6: Resumen pregunta N° 5	45
Tabla 3. 7: Resumen pregunta N° 6	46
Tabla 3. 8: Resumen pregunta N° 7	47
Tabla 3. 9: Resumen pregunta N° 8	48
Tabla 3. 10: Resumen pregunta N° 9	49
Tabla 3. 11: Resumen pregunta N° 10	50
Tabla 3. 12: Resumen pregunta N° 1	51
Tabla 3. 13: Resumen pregunta N° 2	52
Tabla 3. 14: Resumen pregunta N° 3	53
Tabla 3. 15: Resumen pregunta N° 4	54
Tabla 3. 16: Resumen pregunta N° 5	55
Tabla 3. 17: Resumen pregunta N° 6	56
Tabla 3. 18: Resumen pregunta N° 7	57
Tabla 3. 19: Resumen pregunta N° 8	58
Tabla 3. 20: Resumen pregunta N° 9	59
Tabla 3. 21: Resumen pregunta N° 10	60
Tabla 3. 22: Verificación de la hipótesis	61
Tabla 3. 23: Frecuencia esperada.....	62
Tabla 3. 24: Determinación del estadígrafo chi cuadrado	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 2. 1: Interrelación entre tipo de controles	11
Gráfica 2. 2: Control de Sistema de gestión	15
Gráfica 2. 3: Niveles de control de gestión.....	19
Gráfica 2. 4: Dirección estratégica	21
Gráfica 2. 5: Perspectiva financiera.....	24
Gráfica 2. 6: Perspectivas de CMI.....	27
Gráfica 2. 7: Mapa estratégico.....	29
Gráfica 3. 1: Nivel de preparación.....	41
Gráfica 3. 2: Conocimiento de la misión y visión	42
Gráfica 3. 3: Cumplimiento de responsabilidades	43
Gráfica 3. 4: Utilización de indicadores de gestión y financiera	44
Gráfica 3. 5: Organigrama estructural y funcional	45
Gráfica 3. 6: Estudio moderado de concesión de crédito	46
Gráfica 3. 7: Registro de la documentación de crédito.....	47
Gráfica 3. 8: Análisis de cartera de crédito.....	48
Gráfica 3. 9: Diseño de un sistema de control con base en el CMI	49
Gráfica 3. 10: CMI una herramienta de gestión administrativa.....	50
Gráfica 3. 11: Sector al que pertenece	51
Gráfica 3. 12: Actividad económica	52
Gráfica 3. 13: Cumplimiento de las expectativas	53
Gráfica 3. 14: Atención y desempeño del personal	54
Gráfica 3. 15: Créditos solicitados.....	55
Gráfica 3. 16: Número de créditos.....	56
Gráfica 3. 17: Consideración de la tasa de interés por la inversión.....	57
Gráfica 3. 18: Consideración de la tasa de interés por la inversión.....	58

Gráfica 3. 19: Atención y desempeño del director ejecutivo.....	59
Gráfica 3. 20: Consideración de la tasa de interés por el ahorro	60

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	118
Anexo N° 01: Encuestas	118
Anexo N° 02: Estados Financieros	122
Anexo N° 03: Encuesta para la identificación de aspectos relevantes del foda.	144

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño de un sistema de control de gestión con base en el modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crecer Wiñari Ltda." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo se realizó con la finalidad de entregar a los directivos una herramienta que proporciona estrategias e información relevante para la consecución de los objetivos institucionales y de esta manera consigan un éxito competitivo futuro.

El Cuadro de Mando es un elemento clave en la planificación estratégica de una entidad, ya que almacena y agrupa toda la información relevante para la toma de decisiones en una sola herramienta. En ella, no solo se recogen los datos de forma analítica, sino que además, deben mostrarse los resultados gráficamente para conseguir así poder analizar la información de una forma más intuitiva y visual, mejorando la rapidez y eficiencia.

Como resultado de la investigación se desarrolló un cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda, que permitirá conducir adecuadamente a la entidad financiera a la consecución de los objetivos institucionales a través de las estrategias e indicadores que se sugieren para medir el desempeño y mejorar los procesos.

Palabras Clave: Diseño de un sistema de control de gestión, cuadro de mando, planificación estratégica.

SUMMARY

The design of a system of management control based on a model of Balanced Scorecard applied to the Savings and Credit Union “Creceer Wiñari Ltda.” From Riobamba city, Chimborazo province was performed aiming to hand in the board a tool to provide strategies and relevant information for the achievement of the institutional objectives and so to succeed in the future.

The Balanced Scorecard is a key element in the strategical planning of an institution since it stores and groups all the relevant information for decision making in just one tool. In this, data is not only collected analytically, but also results have to be graphically displayed in order to analyze the information more intuitive and visually, improving speed and effectiveness.

As a result of the research work, a Balanced Scorecard was developed for the Savings and Credit Union “Creceer Wiñari Ltda.”, which will allow to conduct the financial entity adequately to the achievement of institutional objectives by means of the strategies and indicators suggested to rate the performance and improve the processes.

Key words: Design of a system of management control, Balanced Scorecard, strategical planning.

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando es un eficaz instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y las estrategias. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER WIÑARI Ltda, es una organización Jurídica que se encuentra legalmente constituida en el país; realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios; previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en cuatro capítulos.

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema, identificando el objeto de estudio y campo de acción, la justificación para el diseño del cuadro de mando integral, así como también se planteó el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo II se fundamenta científicamente las teorías que contribuye a la solución del problema investigado, el establecimiento de la hipótesis y variables del trabajo de titulación.

En el capítulo III se expone el marco metodológico: tipos de investigación, población, muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación y la comprobación de la hipótesis.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta a través del diseño del Cuadro de Mando Integral, identificando las cuatro perspectivas: Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje-crecimiento, para cada perspectiva se estableció indicadores que permitan medir el desempeño y cumplimiento de objetivos institucionales.

Finalmente se establece las Conclusiones generales de la investigación así como sus respectivas Recomendaciones y se incluye la bibliografía utilizada como referente teórico, así como los anexos de los instrumentos utilizados.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRECER WIÑARI LTDA." fue creada por un grupo de jóvenes indígenas de la parroquia de Pilahuín, del cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua, república del Ecuador. Estos jóvenes emprendedores y decididos, buscando la innovación a través de prestación de servicios financieros cooperativos; por iniciativa y liderazgo del Licenciado Edwin Roberto Panchi Pandi, logran constituir a la Cooperativa el 28 de Mayo del 2008 mediante Acuerdo Ministerial 016-CPT-C-2008 asignado con el número de orden 7251 del MIES Tungurahua – Ambato. Desde ese entonces hasta la presente fecha siguen apoyando a personas de escasos recursos, generando el desarrollo y fomento de la productividad de nuestros miles de socios y socios, y la comunidad a la que sirve en las zonas geográficas de influencia como lo es la ciudad de Riobamba.

Desde sus inicios la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA.", no tiene un modelo de cuadro de mando integral debido a que el gerente no ha visto necesario ni el diseño ni la implantación de este tipo de herramienta. Debido a que la institución está expuesta a un mayor riesgo operativo, se me ha solicitado el diseño de un Modelo de Mando Integral (Balanced Scorecard) para crear herramientas técnicas que administren sus procesos estratégicos, de operación y de soporte que aporten valor, eficiencia y eficacia cooperativista.

La problemática se da por la falta de herramientas técnicas para administrar los procesos estratégicos, de operación y soporte, que han generado una elevada exposición al riesgo operativo en la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA.", lo que puede ocasionar pérdidas económicas y financieras, con secuelas en el margen financiero, el valor patrimonial y en la reputación de la institución. Por esta razón es necesario definir un modelo de Balanced Scorecard, a fin de direccionar a la institución hacia la excelencia en la gestión operativa y financiera, maximizando los beneficios empresariales haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRECER WIÑARI LTDA." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, aportará en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará en la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, y se elaborará un sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), en el mismo que se tratara de las perspectivas: financieras, del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se basará en las teorías del Balanced Scorecard, puesto que; es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en el cumplimiento de sus indicadores, identificando de manera minuciosa lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa si se están alcanzando las estrategias a través de acciones específicas.

Para esta investigación se aplicará una metodología de investigación descriptiva, debido a que se confrontará el análisis teórico de la temática Balanced Scorecard con un modelo aplicado a la realidad de la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA.". La presente investigación pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en la ESPOCH, para contribuir con la sociedad estudiantil aportando con una investigación plena desarrollada en el ámbito profesional.

Los beneficiarios del presente estudio serán las personas que conforman la alta dirección, quienes contarán con una herramienta técnica de gestión que permita integrar y controlar las actividades operacionales de la institución, enfocada al crecimiento empresarial.

Consecuentemente a lo señalado se beneficiará el personal operativo, quienes contarán con una evaluación del desempeño de sus funciones debido a que, el cuadro de mando integral; rescata la importancia del desarrollo del talento humano en la consecución de los objetivos institucionales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRECER WIÑARI LTDA." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, que aporte estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico referente al cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) mediante la revisión de literaturas.
- Definir procedimientos generales de Balanced Scorecard con el fin de adecuarlos a la realidad de la Cooperativa mediante la identificación y aplicación de elementos estratégicos al modelo propuesto.
- Elaborar un modelo de sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que traduzca estrategias en objetivos relacionados medidos a través de indicadores.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Juliana Gilces y Leslie Sánchez (2014). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard en el hospital León Becerra en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis inédita de ingenieras en contabilidad y auditoría) Universidad Politécnica Salesiana mencionan que:

La existencia de entornos complejos y dinámicos, caracterizados por una gran presión competitiva debido a fenómenos como la globalización y el desarrollo tecnológico ha hecho necesaria la incorporación de diversas herramientas de gestión dentro de las organizaciones para desarrollar una dirección estratégica eficiente pero también eficaz.

El CMI debiera permitir, a su vez, apoyar la implementación de la estrategia, enfocando y alineando a la empresa alrededor de los objetivos trazados, lo cual contribuiría por una parte, a la identificación de oportunidades de mejora y por otra, a un mejor uso de los recursos disponibles para alcanzar los resultados previstos. (p.72).

De la misma manera Murillo M. (2012) *Guía práctica para implementar Balanced Scorecard caso práctico: construcción de un sistema de gestión de rendimiento en la subgerencia financiera de petroproducción*. (Tesis inédita de ingeniero en sistemas informáticos) Universidad Politécnica Salesiana menciona que:

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados al personal de la entidad. (p.154)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Sistema Financiero Ecuatoriano

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, (2012) define al sistema financiero Ecuatoriano como:

El conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. (p.1)

El sistema financiero es un conjunto de instituciones que nos permiten canalizar el ahorro y la inversión de los diferentes sectores hacia otros que lo necesitan y esto lleva al apoyo y desarrollo de la economía de Ecuador.

2.2.2 Definición de Cooperativa

La Ley de la Economía Popular y Solidaria, (2014) en su Artículo 34 define a las cooperativas como:

Organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediano de la comunidad. (p.15)

2.2.3 Clasificación de las Cooperativas

La Ley de la Economía Popular y Solidaria, (2014) en su Artículo 35 clasifica a las cooperativas por su actividad económica y por la actividad de los socios:

Por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos:

- ✓ Producción
- ✓ Crédito
- ✓ Vivienda
- ✓ Servicios o multiactivas

Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de:

- ✓ Trabajo asociado
- ✓ Proveedores o de usuarios

Según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios. (p.16)

2.2.4 Definición de Cooperativas de Ahorro y Crédito

La Ley de la Economía Popular y Solidaria, (2014) en su Artículo 88 define a las cooperativas como:

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

No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios. (p.40)

2.2.5 Tipos de Cooperativas de Ahorro y Crédito

La Ley de la Economía Popular y Solidaria, (2014) distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en:

Abiertas

Entendiéndose que las cooperativas abiertas exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada.

Cerradas

Mientras que las cerradas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial. (p.23)

Con base en la definición anterior por su gestión, la cooperativa Crecer Wiñari Ltda. es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

2.2.6 Sistema

Según Toro, K. (2010) define al sistema como:

Un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario, también se puede decir que es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. (p.1)

2.2.7 Control

La Comisión de Contabilidad de Gestión de Accid, (2010, p.12) define al control que “es el proceso mediante el cual los dirigentes se aseguran de que los recursos se obtienen y se utilizan de la forma más eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de la organización”.

De la misma manera se entiende por control como la estrategia de un sistema para alcanzar los objetivos, es así que para Ogalla, F. (2005) define al control como:

Aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite

planificar, en cierta manera lo que pasará en el futuro. Mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos.

Desde un punto de vista global, permitirá:

- ✓ Realizar una planificación estratégica (futuro a largo plazo).
- ✓ Reducir los riesgos del negocio.
- ✓ Dirigir por objetivos.
- ✓ Controlar en el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos.
- ✓ Adaptar la estructura de la organización según resultados y propuestas estratégicas.
- ✓ Revisar y adaptar los objetivos a largo plazo para hacerlos coherentes con las nuevas circunstancias. (p.2)

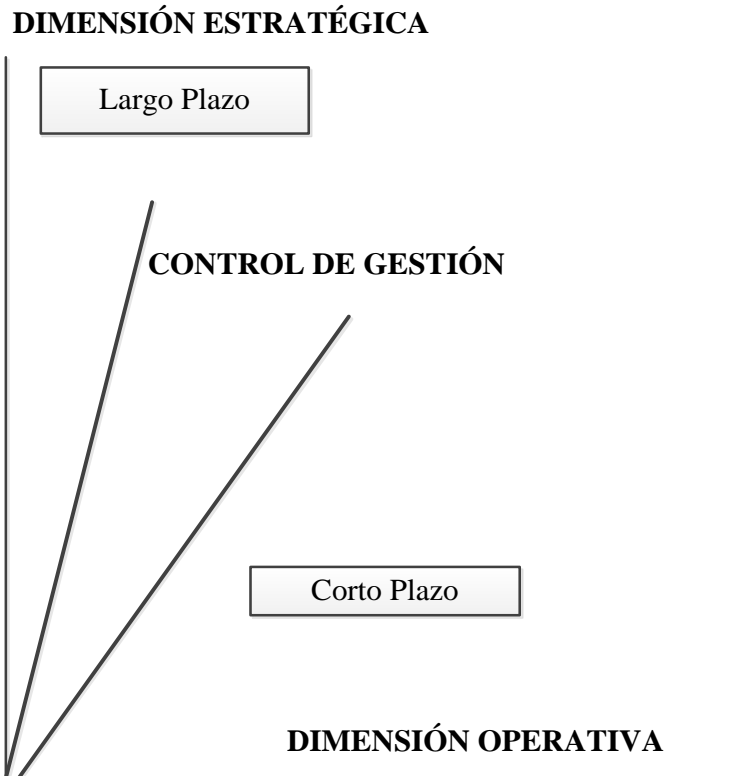
2.2.7.1 Tipos de controles

Según Castro, Solorzano (2015) menciona que existen varios tipos de controles como describe a continuación:

El control de gestión operativo: Basado en la planificación operativa, está orientado el día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto adecuadamente.

El control a mediano plazo: Orientada a implementar la estrategia, basada en la planificación y control con un horizonte anual (mediano plazo) y enfocado, desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre sus objetivos con eficiencia y eficacia.

El control estratégico: Basado en la planificación estratégica, enmarcado en el largo plazo y centrandó su atención en los procesos de adaptación de la empresa. Al entorno (objetivos, estrategias y políticas). (pp. 2-4)



Gráfica 2. 1 Interrelación entre tipo de controles

Fuente: Castro, Solorzano (2015)

Elaborado por: Alicia Pilco

2.2.8 Gestión

Para Pacheco, Castañeda & Caicedo. (2012) la gestión es:

La capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la captación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control, contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica. (p.9)

De la misma manera Ogalla, F. (2005) menciona que la Gestión es:

Un esquema General de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza a todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. También es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. (p.1)

2.2.8.1 Funciones de la Gestión

Pacheco, Castañeda & Caicedo. (2012) define varias funciones de la gestión:

Los directivos llevan a cabo las cinco funciones características del proceso de gestión planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar partiendo de una secuencia lógica, aunque en la práctica, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás y en la secuencia que dicten las circunstancias.

Planificar: Establecer objetivos globales que unen las acciones de todos los empleados. Además de establecer objetivos que han de diseñar programas y calendarios que contribuyan a la consecución de los mismos. Los directivos del primer nivel suelen establecer metas y planes a corto plazo, por ejemplo cuántas unidades debe producir el grupo en el día. Los directivos del nivel medio manejan unos objetivos o metas que generalmente tienen una proyección de un mes a un año. Por último, los directivos del nivel superior fijan objetivos y desarrollan planes más amplios para toda la organización, con un horizonte entre uno y cinco años.

Organizar: Pretende resolver la cuestión de quien debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos. También han de restablecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo, la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos.

Dotar de personal: Los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen calificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos. Cuando los directivos realizan las gestiones **necesarias** para cubrir los puestos, están llevando a cabo la función de dotación de personal.

Dirigir: Una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección. Los directivos dirigen (ordenan o instruye) a los empleados en la realización de sus tareas, esto

exige que además de ser unos expertos comunicadores, deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo.

Controlar: En el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos los miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados. Pero muchas veces esto no sucede, y hay que comprobar con cierta regularidad si las cosas se están desarrollado o no según las previsiones, y en esto consiste la función de control de directivo. Además debe saber tomar las medidas correctoras necesarias en cada momento. (pp. 5-19)

2.2.8.2 Tipos de Gestión

Soler, González. (2012) menciona que existe dos tipos de gestión:

La gestión operativa se refiere a: Decisiones a corto plazo donde predominan las variables cuantitativas características de los resultados económicos y operacionales. Es la denominada gestión del día a día.

La gestión estratégica se refiere a: Decisiones a mediano y largo plazo donde predominan las informaciones cualitativas aunque no desecha la información cuantitativa, se caracteriza por una actividad proactiva que trata de anticiparse al futuro para garantizar que la empresa siga existiendo. (p.21)

2.2.9 Control de sistema

Según La Comisión de Contabilidad de Gestión de Accid, (2010) menciona que el control de gestión:

Engloba, además de la contabilidad de gestión, otras herramientas para la gestión de las organizaciones; como pueden ser la planificación, la alineación y la implementación de la estrategia, el control, los sistemas de incentivos y la toma de decisiones correctoras.

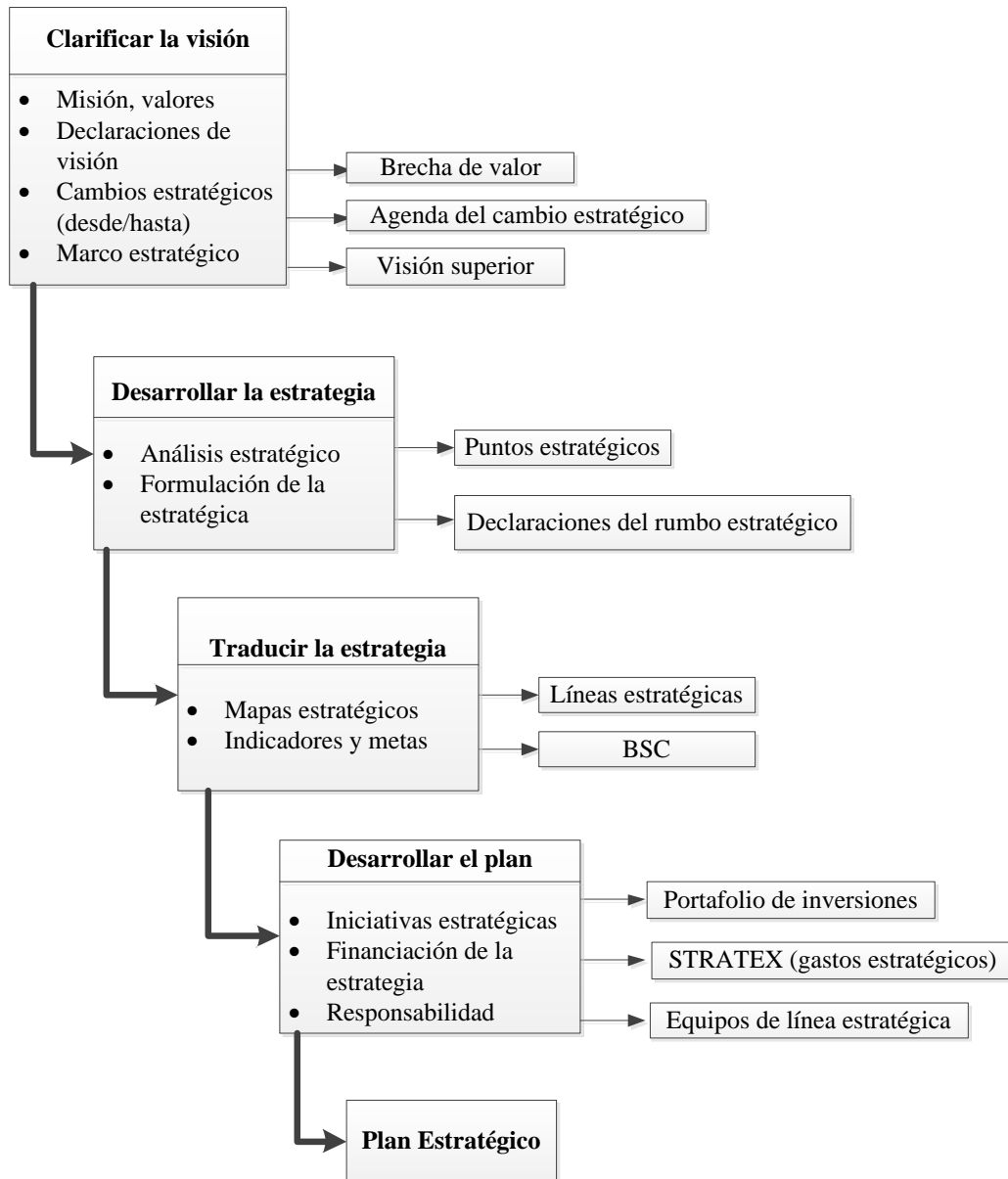
Un sistema de control de gestión es el conjunto de procedimientos y acciones para realizar el control de gestión. Este sistema:

- ✓ Ha de asegurar que los recursos se utilizaran adecuadamente. Para ellos se diseñan manuales de procedimientos, se definen los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada uno.
- ✓ Efectúa revisiones y análisis periódicos para verificar que se cumplen los procedimientos y los activos estén convenientemente protegidos.
- ✓ Controla la marcha de la empresa (contabilidad analítica e indicadores)
- ✓ Informa de la evaluación y del nivel de cumplimiento de los objetivos previstos (Control presupuestario, sistema de información con indicadores, cuadro de mando integral).(p.12)

2.2.10 Control de Sistema de Gestión

La Comisión de Contabilidad de Gestión de Accid, (2010) afirma que el sistema de gestión está condicionado por aspectos tales como:

- ✓ La estrategia de la organización: Plan estratégico en donde la dirección determina los objetivos a alcanzar a mediano y largo plazo y las políticas para alcanzarlo.
- ✓ La cultural de la organización: Tipo de dirección valores que promueve, las características de los colaboradores y el sector donde se desarrolla la organización.
- ✓ Los recursos disponibles y el costo del propio sistema de control de gestión.(p.21)



Gráfica 2. 2 Control de Sistema de gestión

Fuente: Pacheco, Castañeda & Caicedo. (2012)

Elaborado por: Alicia Pilco

2.2.10.1 Matriz de Control

Galindo, G (2014) Define a la matriz de control como:

Una herramienta que sirve para planificar el contenido y el desarrollo de un sistema de control.

Muestra el plan de acción aplicado a un proceso fuera de control, incluye la variable de control (lo que se mide), la forma de medición, el lugar y momento

de medición, el estándar, quien hace el análisis, quien actúa y cómo actuar. Esta herramienta es de gran ayuda para el diseño del sistema de control, la implementación y el mantenimiento de los resultados obtenidos. (p.2)

2.2.10.2 Iniciativas Estratégicas

Según Galindo, G (2014) las iniciativas estratégicas son:

Las actividades claves que se deben relacionarse con los objetivos del Balanced Scorecard para evaluar su impacto en la estrategia de la Organización. El BSC, filtra las iniciativas e identifica las que faltan y comunica a todos los empleados (fuente ultima de nuevas ideas, iniciativas y programas) donde serían más valiosas nuevas iniciativas. (pp. 2-3)

2.2.10.3 Determinar indicadores de control de gestión

Galindo, G (2014) manifiesta que:

Para definir la estrategia se crean los objetivos que apunten al cumplimiento de la visión de la empresa. Por esta razón se crea el mapa estratégico que define los objetivos en cada una de las perspectivas. Los indicadores permiten medir los objetivos de manera numérica por esta razón se asignan a cada objetivo uno o dos indicadores. (p.4)

2.2.10.4 Diseño de sistema de control de gestión

Para el diseño de sistema de control de gestión Galindo, G (2014) menciona que se debe elaborar un esquema de gestión, el cual está formado por:

- ✓ Fichas de indicadores
- ✓ Tablero de control
- ✓ Graficas de tendencias
- ✓ Registro de responsables
- ✓ Iniciativas estratégicas
- ✓ Monitoreo y control

✓ Cuadro de mando integral

Las fichas especifican las métricas, la meta a llegar, su frecuencia de medición, su responsable de revisión, su fuente captura y el semáforo que indica su estado de aceptación dentro del sistema.

El tablero de control resume el estado de los indicadores en la actualidad

Las gráficas de tendencias muestran los datos como se comportan los indicadores actualmente. (pp. 4-5)

2.2.10.5 Características del Control de Gestión

La Comisión de Contabilidad de Gestión de Accid, (2010) menciona cuatro características de control de sistema de gestión:

- ✓ Es una función o actividad que permanentemente compara los resultados reales obtenidos con los previstos.
- ✓ Exige establecer previamente los objetivos y siempre se proyecta hacia el futuro, y constantemente sobre un futuro inmediato o de corto plazo, considerando que estas etapas son las que permiten hacer rápidamente una rectificación.
- ✓ Es una función de dirección y no debe confundirse con la operatividad o inmiscuirse en estas tareas o funciones.
- ✓ El control de gestión debe basarse en la confianza, las personas que integran la organización deben ser previamente seleccionadas por sus cualidades, y estas deben estar plenamente comprometidas y no simplemente involucradas.(pp.13-14)

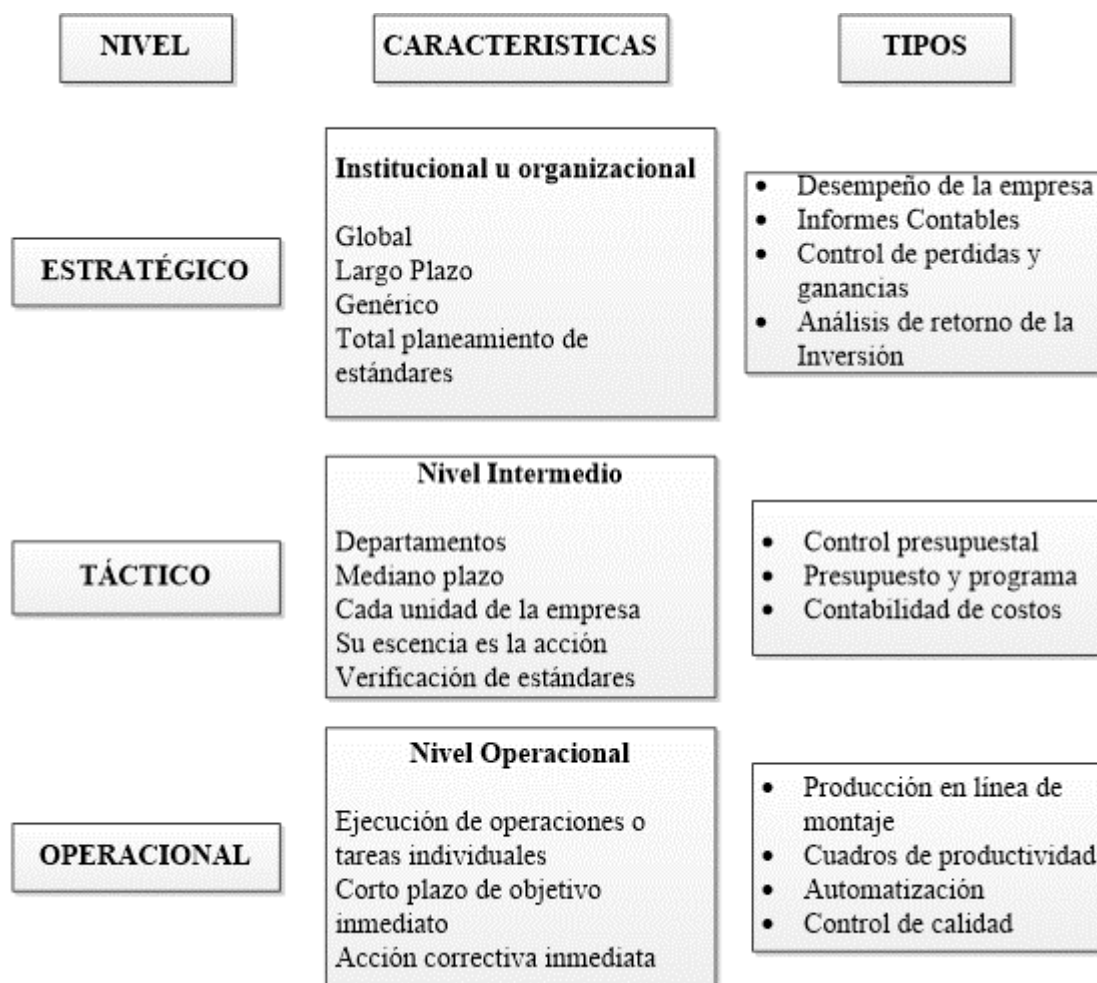
Se debe disponer de un sistema de información basado en índices o datos cuantitativos que brinden información permanente, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

2.2.10.6 Niveles del Control de Gestión

Para Pacheco, Castañeda & Caicedo. (2012) el control esta:

Presente, en mayor o menor grado, casi en todas las organizaciones. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, métodos y procesos, maquinas, equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, intermedio y operacional.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (institucional), de los planes tácticos (intermedio), y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados íntimamente. En la práctica no existe una separación clara entre ellos. (p.23)



Gráfica 2.3 Niveles de control de gestión

Fuente: Pacheco, Castañeda & Caicedo. (2012)

Elaborado por: Alicia Pilco

2.2.11 Definición de modelo

Según Galeana, S. (2006) define al modelo como:

Uno de los elementos básicos del enfoque sistemático es la resolución de problemas, el diseño de los modelos es considerado por este enfoque como una alternativa metodológica para el análisis, explicación e intervención en la realidad social. El termino modelo cuenta con una amplia gama de buzos de la ciencia y puede referirse desde a una maqueta hasta a un conjunto de ideas abstractas, de ahí que algunos prefieren utilizar la denominación modelos teóricos para diferenciar la identificación de estos con cosas simples.

En este sentido, se establecen cuatro características fundamentales de los modelos teóricos:

- ✓ Un modelo teórico es un conjunto de supuestos acerca de algún objeto sistema.
- ✓ Un modelo teórico describe un tipo objeto o sistemas atribuyéndole lo que podría llamarse una estructura interna, una composición o un mecanismo que explicará, al tomarlo como referencia diversas propiedades de ese objeto o sistema.
- ✓ Un modelo teórico se considera como una aproximación útil para ciertos propósitos. El valor de un modelo determinado puede juzgarse pues, desde dos puntos de vista diferentes aunque relacionados: cuan bien sirve a los fines para lo que se emplea, y cuan completa y exacta es la representación que proponen.
- ✓ Es frecuente que un modelo teórico se formule, desarrolle y hasta llegue a denominarse con base en una analogía entre el objeto o sistema distrito por el o algún otro objeto o sistema diferente, esto implica una comparación en la que se observan propiedades y principios similares en algunos aspectos.
(p.40)

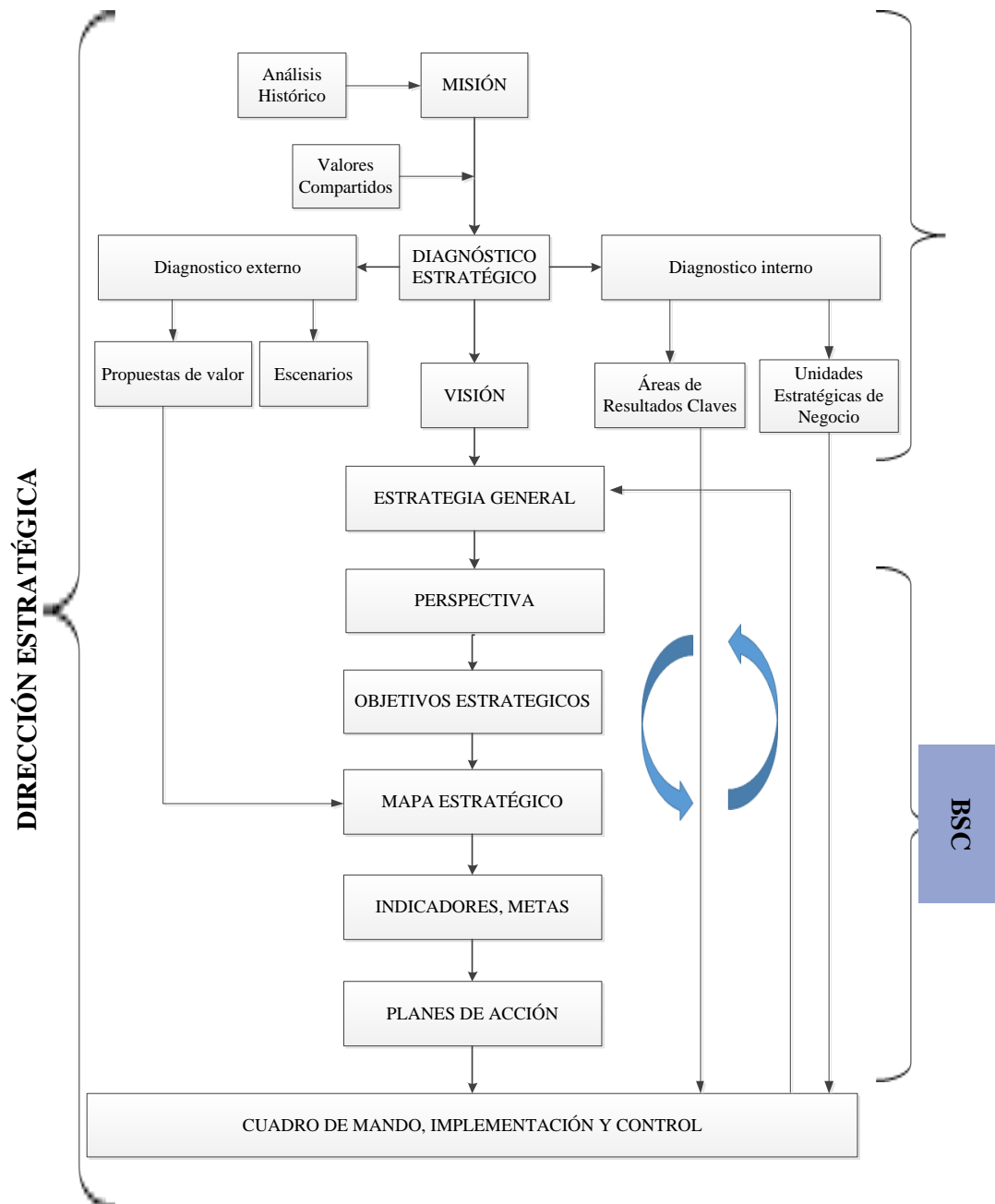
De acuerdo con estas características, podemos decir que el modelo teórico es una abstracción de los diversos componentes de un objeto o sistema y que poseen una estructura interna que le otorga un conjunto de propiedades y las cuales pueden ser modificadas o ampliadas según los fines que se establezcan.

2.2.12 El Cuadro de Mando Integral Como Sistema de Gestión.

Para Kaplan & Norton. (2003) afirma que el cuadro de mando integral como sistema de gestión:

Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos

deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. (pp. 21-23).



Gráfica 2. 4 Dirección estratégica

Fuente: Carrión Maroto, (2007)

Elaborado por: Alicia Pilco

2.2.13 Cuadro de Mando Integral

Para Kaplan & Norton. (2003) define al cuadro de mando integral como:

El conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus socios presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El cuadro de mando integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo por medio de la perspectiva financiera un interés en la actuación a corto plazo, también revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo (p.21)

2.2.13.1 Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, Kaplan & Norton. (2003) menciona que tiene como objetivo fundamental:

Convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, socios, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- ✓ Orientación hacia la creación de valor.
- ✓ Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

- ✓ Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (p.21)

2.2.13.2 Factores de Riesgo para el Éxito de un BSC

Fernández, A. (2001) considera algunos factores de riesgo para el éxito de un Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Falta compromiso de la Dirección.
- ✓ Falta de continuidad en el proceso
- ✓ Mantener el BSC en la alta dirección solamente
- ✓ Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control
- ✓ Pocos empleados implicados
- ✓ Proceso de desarrollo demasiado largo
- ✓ Contratar consultores sin experiencia.
- ✓ Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos. (p.18)

2.2.13.3 Perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera

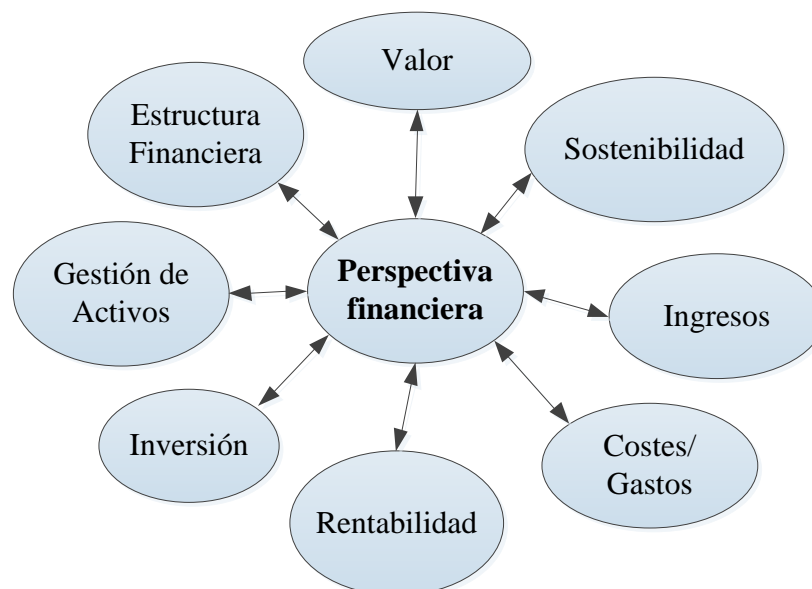
La perspectiva financiera incluye los grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se van a usar para medir su consecución. Carrión Maroto, (2007) menciona que:

Suelen ser los indicadores más fáciles de obtener, ya que nos hablan básicamente del pasado.

Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad (mediante los ingresos de explotación, los rendimientos de capital o EVA), crecimiento de las ventas o la creación de cash-flow, pero es importante que sean congruentes con las estrategias que siguen. (p.10)

En el mismo contexto para (Fernández Hatre) Considerarse que:

El establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio. (p.12)



Gráfica 2. 5 Perspectiva financiera

Fuente: Carrión Maroto, (2007)

Elaborado por: Alicia Pilco

Perspectiva del Cliente

Según Carrión Maroto, (2007) define a la perspectiva del cliente aquella que:

Persigue identificar los objetivos relacionados con los socios, que mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros. Habrá que identificar los segmentos de socios a los que dirigirse (en el caso de una estrategia de enfoque), o cómo diferenciarse de la competencia (posicionamiento, satisfacción de los socios, fidelización), o incluso como

reducir los costos asociados al tratamiento las quejas de los socios (eficiencia en la resolución de problemas).

Algunos objetivos clásicos de esta perspectiva, además de los mencionados, pueden ser: capturar nuevos socios, rentabilidad por socios, cuota de mercado, imagen de marca, impacto publicitario, atención al cliente, reducción reclamaciones, conseguir buena reputación dentro de la comunidad en la que opera la empresas, y se relaciona directamente con la denominada responsabilidad social corporativa.(p.10)

De la misma manera R, Niven. (2003) menciona que:

Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando integral, las empresas deben responder a dos preguntas: ¿Quiénes son nuestros socios? Y ¿Cuál es nuestra preposición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas.

Las empresas podrán elegir una de las tres disciplinas articuladas por Tracy y Wiersema:

Excelencia operativa: Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos y conveniencia.

Liderazgo de producto: Los líderes de producto amplían innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.

Intimidad con el cliente: Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los socios ayuda a definir el concepto de empresa que tiene intimidad con los socios. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los socios. En la industria minorista. (p.38)

Perspectiva del proceso interno

R, Niven. (2003) menciona que:

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en las que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los socios y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los socios que acabamos de mencionar requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los socios de la empresa y cumplir con su proposición de valor. Nuestra tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. Para satisfacer las expectativas del cliente y accionistas, es probable que se tenga que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejor de las actividades existentes. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio pos venta pueden representar dentro de esta perspectiva. (p. 39)

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

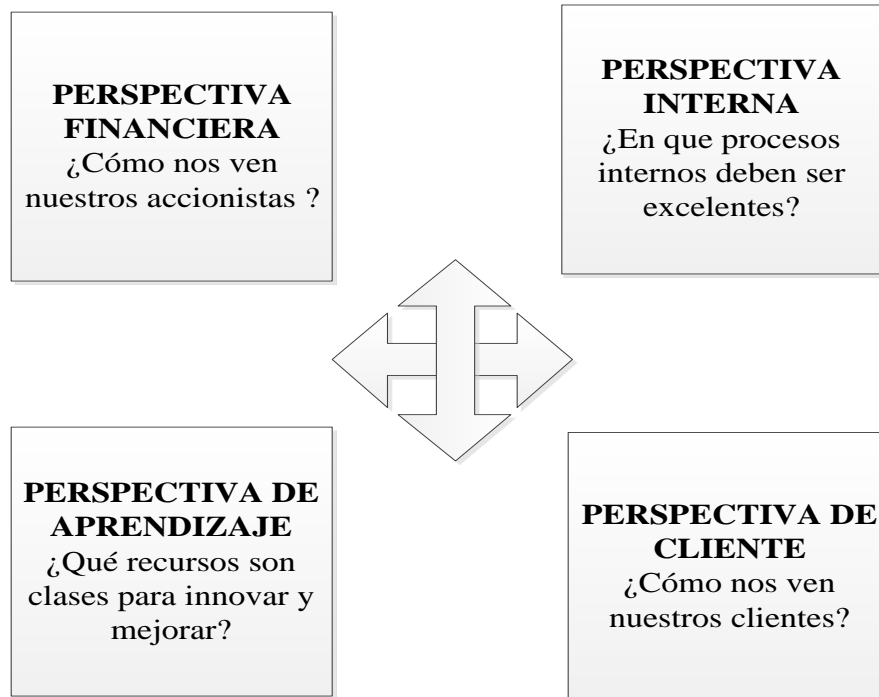
Según Carrión Maroto, (2007):

Esta perspectiva se centra en la infraestructura que la organización debe ir desarrollando para mejorar y crecer a largo plazo. Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos a largo plazo de socios y procesos, debe construir una base de capacidades, tanto personal como tecnológica, que los hagan posibles. (p.445)

De la misma manera R, Niven. (2003) menciona que:

Si se quiere alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los socios y también los accionistas, ¿qué se puede hacer? Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas, en esencia, son los cimientos sobre los que construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez identificado las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual

infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudarán a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro. (p.39)



Gráfica 2. 6 Perspectivas de CMI

Elaborado por: Alicia Pilco

2.2.13.4 Definición de mapa estratégico

Según Martínez, Rivadeneira, (2011) define al mapa estratégico como:

La representación gráfica de la estrategia de la empresa ordenada en función de perspectivas. (Financiera, socios, procesos, procesos internos y aprendizaje) que nos permita visualizar, a través de las relaciones causa y efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico.

Un mapa estratégico permite visualizar de forma rápida, resumida y fácilmente comprensible la estratégica de una empresa

Elementos de un Mapa estratégico:

Los elementos fundamentales de una mapa estratégico son; las perspectivas, los objetivos y las relaciones causa y efecto.

Las perspectivas: Se refieren a un aspecto clave para la formulación de la estrategia, puede entenderse como un punto de vista, una óptica un enfoque de alguno de los actores o grupos de interés que tienen que ver con la empresa a la cual se está desarrollando el BSC.

A partir de las articulaciones de las perspectivas podemos reflejar en forma integral y sistemática a una organización, iniciando por la perspectiva de aprendizaje que comprende; las habilidades necesarias; para que todo los asociados puedan aportar y contribuir a la organización, la tecnología y la cultura enmarcada en los valores y principios corporativos. Luego tenemos las perspectivas de los procesos claves, donde debemos enfocarnos en los procesos que nos permiten ser excelentes para prestar el mejor servicio a los socios.

Luego viene la perspectiva del cliente, la razón de una organización y se ve reflejado en la satisfacción del cliente con nuestros productos y servicios. Posteriormente observamos las perspectivas financieras que comprenden los resultados económicos que harán viable y sostenibles a la organización y sin los cuales podríamos tener los resultados sociales que estamos buscando. Y por último en algunas organizaciones públicas de carácter financiero es posible tener la perspectiva misional, que se enfoca en los resultados sociales derivados de su misión.

Los objetivos estratégicos: son aquellos pocos objetivos recesivos, de los que depende realmente el éxito de la estrategia. Tienen tanto una elevada relevancia de competencia como una elevada necesidad de actuación.

Las relaciones causa – efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis de causa y efecto. (pp. 24-25)



Gráfica 2. 7 Mapa estratégico

Elaborado por: Alicia Pilco

2.2.13.5 Equilibrio en el Cuadro de Mando Integral

Para R, Niven. (2003) menciona que:

Cuando se desarrolla un cuadro de mando integral en una empresa, es habitual que se presente resistencia a dicha expresión. Hay quien cree que el cuadro de mando integral representa la última moda en cuestiones de gestión y la sola mención del término impide a los empleados aceptar el concepto a pesar de su mostrada eficiencia. Esta legítima preocupación depende, claro está, de la suerte corrida por anteriores iniciativas de cambio tomadas por la empresa. También hay quien prefiere la extensión de sistema de gestión de los resultados o

Scoreboard en lugar de Scorecard, cualquier otro apodo asignado a la herramienta. Es importante utilizar siempre la extensión cuadro de mando integral al describir esta herramienta porque el concepto de integración o equilibrio que es básico en el sistema, especialmente con respecto a tres áreas:

Equilibrio entre indicadores financieros y no financieros del éxito: El cuadro de mando integral fue concebido originalmente para superar las deficiencias de usar sólo mediciones financieras de los resultados equilibrándolas con los impulsores de resultados futuros. Éste sigue siendo el principio básico del sistema.

Equilibrio entre constituyentes internos y externos de la empresa: Los accionistas y socios representan los constituyentes externos expresados en el cuadro de mando integral mientras que los empleados y los procesos internos representan los constituyentes internos. El cuadro de mando integral reconoce la importancia de equilibrar las necesidades ocasionalmente contradictorias de todos estos grupos en la implementación efectiva de la estrategia.

Equilibrio entre indicadores posteriores y futuros de los resultados: Los indicadores posteriores generalmente representan resultados pasados. Ejemplos habituales son la satisfacción de los socios o los ingresos. Aunque estas medidas normalmente son bastantes objetivas y accesibles, en general no poseen ningún valor de predicción, los indicadores futuros son los impulsores de resultados que llevan al logro de los indicadores futuros son los impulsores de resultados que llevan al logro de los indicadores posteriores. A menudo incluyen la medición de procesos y actividades. Las entregas a tiempo pueden considerarse un indicador futuro de la medida posterior de la satisfacción del cliente. Aunque estas medidas se consideran normalmente de predicción por naturaleza, las correlaciones pueden ser objetivas y reunir los datos puede ser difícil. Un cuadro de mando debe contener una mezcla de indicadores posteriores y futuros. Los indicadores posteriores que no tienen medidas futuras no comunican como se alcanzarán las metas. Por lo contrario, los indicadores futuros sin medidas posteriores pueden demostrar mejoras a corto plazo, pero o si dichas mejoras han dado lugar a gratificantes resultados para los socios y también para los accionistas. (pp.47-48)

2.2.14 Definición de Visión y Estrategias

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, es así que Fernández, A. (2001) menciona que:

Normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos. (p.13)

2.2.15 Definición de Indicadores.

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores Fernández, A. (2001) manifiesta que es importante que:

Los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales." Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de siete indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de veinte y ocho indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de siete indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de

hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio. (p.14)

2.2.15.1 Clasificación de indicadores

Según R, Niven. (2003) existen dos tipos de indicadores:

- ✓ Los indicadores pasados: (lag indicators) que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente (por ejemplo, la cifra de ventas).
- ✓ Los indicadores futuros: (lead indicators) que son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados (por ejemplo, el número de ofertas presentadas, la cartera de pedidos en firme, etc.).

El mapa estratégico debe contener una mezcla de ambos tipos de indicadores. Los indicadores pasados, sin impulsores de los resultados, no sirven para informarnos de cómo esperamos alcanzar nuestros resultados.

Por el contrario, los indicadores futuros pueden dar señas de mejoras importantes a través de la organización, pero por sí mismos no revelan si dichas mejoras también significan mejores resultados financieros y con los socios.

Acordar las medidas pasadas probablemente no sea un gran reto, ya que nuestro lenguaje está lleno de tales indicadores: ventas, beneficios, satisfacción y muchas otras medidas de uso común. (pp. 25-26)

Tabla 2. 1 Clasificación de indicadores

	Pasados	Futuros
DEFINICIÓN	Indicadores que miden los resultados al final de un periodo y que normalmente caracterizan a los resultados históricos.	Indicadores que impulsan o llevan a la realización de los indicadores pasados y que normalmente miden los procesos y actividades intermedias.
EJEMPLOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuotas de mercado ✓ Ventas ✓ Satisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Horas pasadas con los socios ✓ Propuestas escritas ✓ Cartera de pedidos
VENTAJAS	Normalmente fáciles de identificar y captar.	Se pueden predecir por naturaleza y permiten que la organización haga ajustes en base a los resultados.
OBSTÁCULOS	Históricos por naturaleza, nos reflejan las actividades actuales, les falta poder de predicción.	Pueden ser difíciles de identificar y captar, frecuentemente son indicadores nuevos sin historia dentro de la empresa.
El cuadro de mando integral debe contener una combinación de indicadores pasados y futuros.		

Fuente: R, Niven. (2003)

Elaborado por: Alicia Pilco

2.2.15.2 Requisitos Para la Selección de Indicadores

Llegados a este punto en la construcción del CMI el reto ahora es seleccionar aquellos pocos indicadores que captarán con precisión la esencia de nuestra estrategia. Algunos criterios establecidos por Niven, R. (2003) para seleccionar indicadores son los siguientes:

Deben estar ligados a la estrategia: Es obvia la importancia de este requisito.

Deben ser cuantitativos: A menudo existe la tentación de incluir medidas que se basan en evaluaciones subjetivas de la actividad, por ejemplo, calificar la actividad de los proveedores como “buena”, “regular” o “mala”. Pero si se evalúan los proveedores por el porcentaje de entregas a tiempo, los resultados son objetivos y se interpretan del mismo modo por cualquier persona de la organización.

Accesibilidad: Debe ser posible la obtención del mismo a partir de los sistemas de información de la empresa.

De fácil comprensión: La meta final debe ser crear un CMI que motive a la acción. Es difícil hacerlo cuando los participantes no entienden el significado de los indicadores seleccionados.

Contrabalanceados: El CMI exigirá que se tomen decisiones respecto a la asignación de recursos y, por tanto, buscar el equilibrio entre los diversos objetivos de la empresa.

Relevantes: Los indicadores que aparecen en el cuadro de mando deben describir con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar.

Definición común: Se debe conseguir el consenso tanto en la definición como en la interpretación de cada uno de los indicadores del mapa estratégico. (pp.26)

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

El diseño de un sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo aportará estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- ✓ El desarrollo del marco teórico referente al Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) mediante la revisión de literaturas, sustentará la investigación.
- ✓ La definición de procedimientos generales de Balanced Scorecard permitirá adecuar a la realidad de la Cooperativa mediante la identificación y aplicación de elementos estratégicos al modelo propuesto.
- ✓ La Elaboración del modelo de sistema de control de gestión con base en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) traducirá estrategias en objetivos relacionados medidos a través de indicadores.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Diseño de un sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

2.4.2 Variable Dependiente

Estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales

.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque se realiza la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, aplicando este concepto la investigación cualitativa se aplicará para determinar las perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva busca propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analiza; de acuerdo a la idea expuesta se utilizará este tipo de investigación descriptiva para describir los componentes y herramientas que forman parte del sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que se pretende diseñar para la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA."

3.2.2 Investigación documental

La investigación documental se concentra en la recopilación de datos documentales que aparecen en libros, textos, apuntes, revistas, sitios web o cualquier otros documentos gráficos, y electrónicos; mediante la investigación documental se realizará la revisión de literatura de los libros, revistas electrónicas y de sitios web, con el fin de profundizar las teorías, leyes y conceptos sobre el tema que es el objeto de estudio.

3.2.3 Investigación bibliográfica

Esta investigación se utiliza para obtener antecedentes, conceptos y aportaciones que sirven para el estudio y la fundamentación del conocimiento; basándose en esta investigación se desarrollará el marco teórico en la cual se fundamentará la ciencia sobre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

3.2.4 Investigación de campo

Son investigaciones cuya recopilación de información se realiza en ambiente específico en donde se presenta el hecho o fenómeno en estudio; esta investigación se considera de campo, debido a que se obtendrá la información en el lugar objeto de estudio, lo cual permitirá relacionar en forma directa con la realidad problemática de la entidad, con el talento humano y los procesos que se realizan en la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA."

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población es la totalidad de los elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia; de acuerdo a este concepto y tomando en cuenta la Ley de la Economía Popular y Solidaria, en el enunciado Asambleas de Delegados en su art. 45 menciona que "Las cooperativas que tengan más de quinientos socios realizarán asambleas de delegados, elegidos conforme lo determine el Reglamento General de la presente Ley, en un número no menor de cincuenta ni mayor de cien, mediante asambleas sectoriales en las que, los delegados informarán sobre el cumplimiento de su gestión" para esta investigación se tomara a los cien socios delegados como el total de la población debido a que esta Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRECER WIÑARI LTDA." posee un sistema abierto de socios, de igual manera existen siete colaboradores.

3.3.2 Muestra

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio; a continuación se detalla los elementos para obtener la muestra para la presente investigación.

Z= Nivel de confiabilidad

N= Población

e=Margen de Error 5%

P= Probabilidad

Q= Nivel de ocurrencia

Z= 1.96

N= 100

e= 0.05

P= 0.75

Q = 0.25

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$
$$n = \frac{1,96^2 (0,75 * 0,25 * 100)}{0,05^2 (100 - 1) + 1,96^2 (0,75 * 0,25)}$$
$$n = 75 \text{ socios}$$

Se realizara las encuestas a los 75 socios que es el resultado de la muestra aplicada y a los 7 colaboradores de la entidad objeto de estudio.

Tabla 3. 1 Muestra de la investigación

Población	Número de Personas
Colaboradores	7
Socios	<u>75</u>
TOTAL	82

Elaborado por: Alicia Pilco

Fuente: COAC CRECER WIÑARI LTDA.

3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.4.1 Métodos de investigación

Método deductivo

Para la presente investigación se aplicará el método deductivo para la recolección de la información partiendo de los conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales que ayudarán a conformar la revisión de literatura con la cual se desarrollará el marco teórico y se realizará el diseño del sistema de control de gestión que se pretende proponer en la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA." que aporte estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Método inductivo

Este método se utilizará para probar la hipótesis debido a que este utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptando como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

3.4.2 Técnicas de investigación

Observación Directa

Esta técnica se aplicará al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la cooperativa para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, identificar los principales problemas con la finalidad de realizar un diagnóstico para el diseño del sistema de control de gestión con base en el modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Encuestas

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados, a diferencia del resto de técnicas de entrevistas la particularidad de la encuesta es que realiza a todos

los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden y en una situación social similar, esta técnica se aplicará al personal y a las socias y socios de la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA." durante el desarrollo de la investigación a través de la utilización de preguntas cerradas.

Análisis

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que forman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos, el análisis se utilizó para realizar la tabulación de las encuestas realizadas.

3.5 RESULTADOS

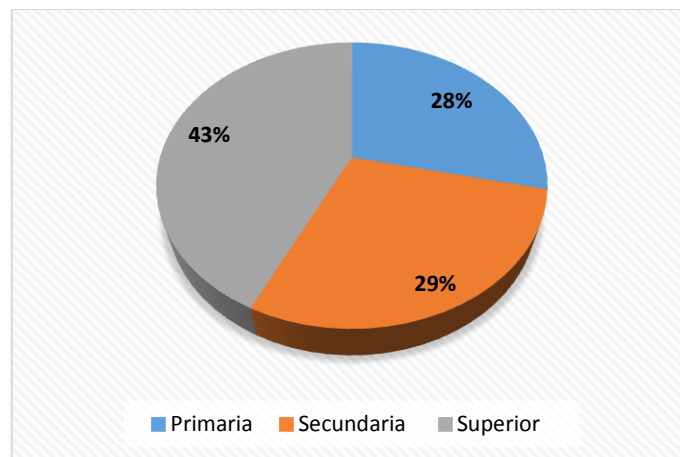
Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito “CRECER WIÑARI LTDA.”, reflejan los siguientes resultados:

1.- ¿Cuál es su nivel de preparación?

Tabla 3. 2 Resumen pregunta N° 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	2	29%
Secundaria	2	29%
Superior	3	42%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 1 Nivel de preparación

Fuente: Resumen pregunta N° 1
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la guía de encuesta aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., se observa que 42% del personal, poseen título universitario, 29% título secundario y el restante de educación primaria.

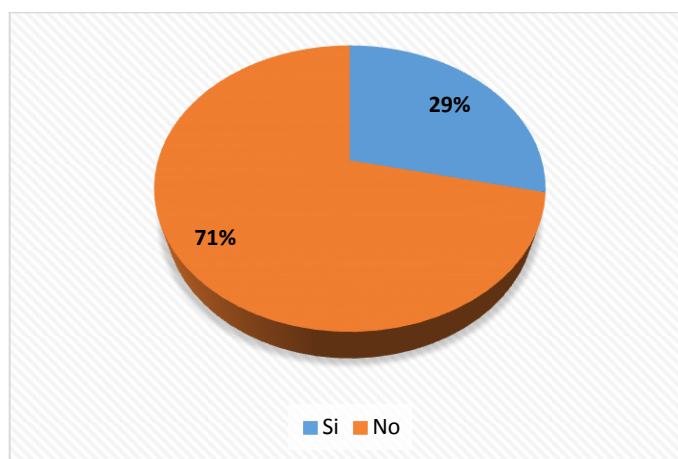
2.- ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Tabla 3. 3 Resumen pregunta N° 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	29%
No	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 2 Conocimiento de la misión y visión

Fuente: Resumen pregunta N° 2

Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal de la Cooperativa, el 71% desconocen la misión y la visión, pues este desconocimiento se debe a que no existe definido un plan estratégico, mientras que el 29% del personal conoce de la misión y de la visión.

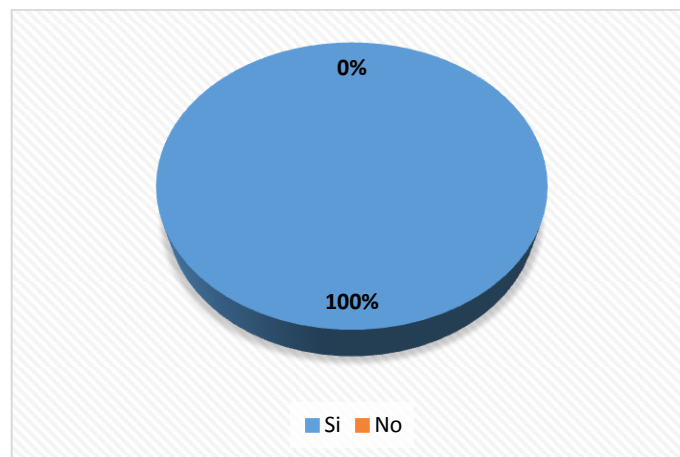
3.- ¿Para el cumplimiento de sus responsabilidades se basa en el reglamento interno otorgado por la Cooperativa

Tabla 3. 4 Resumen pregunta N° 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 3 Cumplimiento de responsabilidades

Fuente: Resumen pregunta N° 3

Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal que labora en la Cooperativa, manifiestan que para el cumplimiento de sus funciones, deberes y responsabilidades, se basan en el reglamento interno, socializado por la organización.

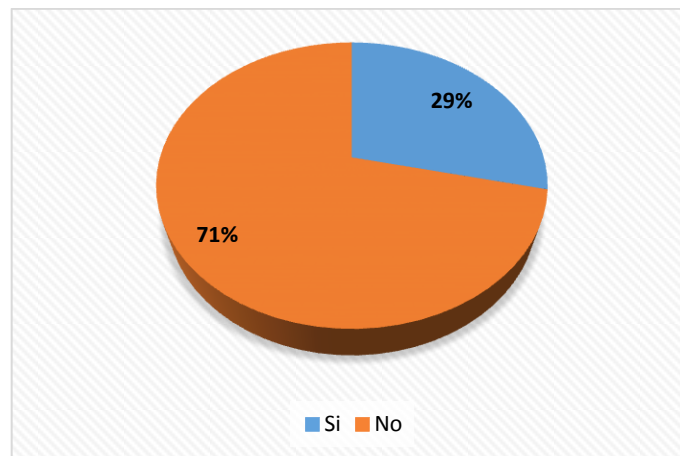
4.- ¿Se utilizan indicadores de gestión y financieros que permitan medir la gestión y el cumplimiento de los objetivos?

Tabla 3. 5 Resumen pregunta N° 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	29%
No	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 4 Utilización de indicadores de gestión y financiera

Fuente: Resumen pregunta N° 4

Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal encuestado, el 71% mencionan que no utilizan indicadores de gestión y financieros, para medir la gestión de la organización y cumplir con sus objetivos, mientras que el 29% manifiestan que si se utilizan dichos indicadores.

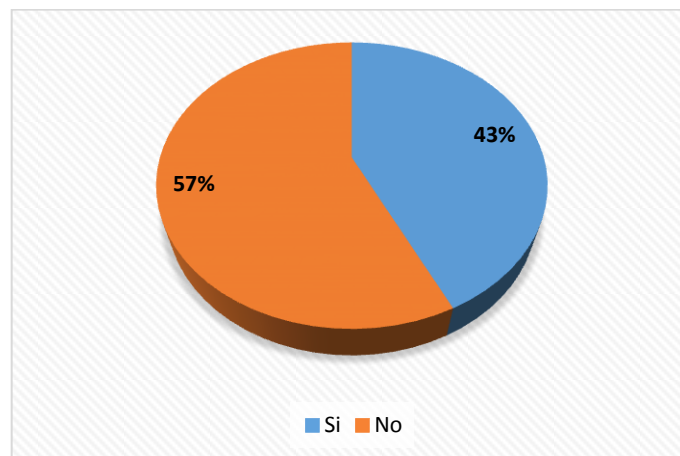
5.- ¿La Cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?

Tabla 3. 6 Resumen pregunta N° 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	43%
No	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 5 Organigrama estructural y funcional

Fuente: Resumen pregunta N° 5

Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

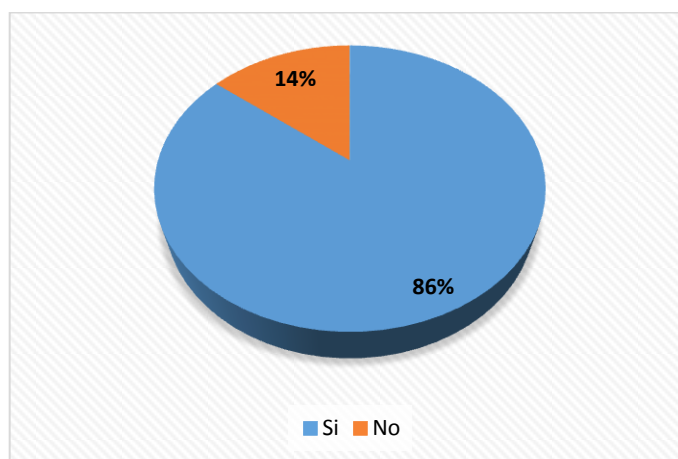
De las encuestas realizadas, el 57% de la población menciona que actualmente, la Cooperativa no cuenta con un organigrama estructural y funcional debidamente diseñada, mientras que el 43% manifiestan que si existe, ya que su estructura se encuentra en el reglamento interno.

6.- ¿Para la concesión de créditos se realiza un estudio moderado que asegure su destino y su recuperación?

Tabla 3. 7 Resumen pregunta N° 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 6 Estudio moderado de concesión de crédito

Fuente: Resumen pregunta N° 6
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

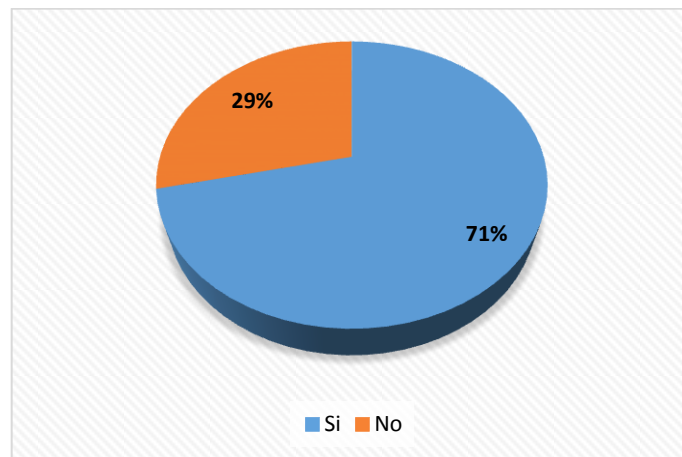
Para el aseguramiento y recuperación de la cartera de crédito, el 86% afirman que si existe un estudio moderado. Mientras que el 14% aseveran que no existe un estudio moderado de la concesión de créditos, porque creen conveniente que realizar una inspección al socio sería mucho más factible que confiar en la amistad.

7.- ¿Se lleva un registro correcto de la documentación de crédito?

Tabla 3. 8 Resumen pregunta N° 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71%
No	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 7 Registro de la documentación de crédito

Fuente: Resumen pregunta N° 7
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

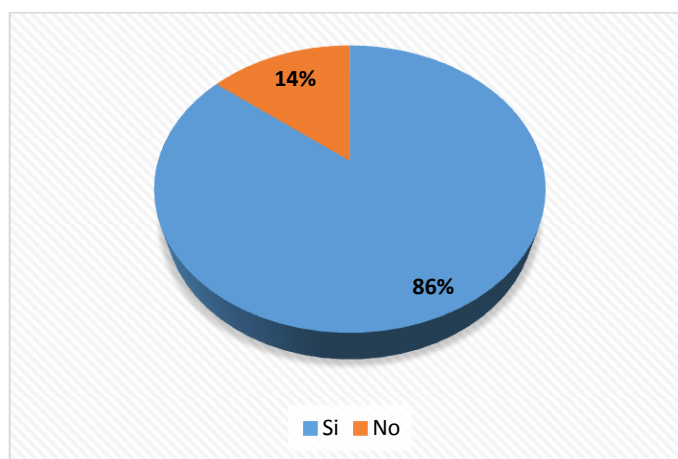
El 71% del personal menciona que si existe un registro de la documentación de crédito, mientras que el restante de la población manifiestan que si existe pero que su registro no es la adecuada, debido a que los socios no cumplen con todos los requisitos solicitados por la Cooperativa, y esto a su vez no es verificada de manera inmediata.

8.- ¿La cartera de crédito es analizada para contrarrestar la morosidad de crédito?

Tabla 3. 9 Resumen pregunta N° 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 8 Análisis de cartera de crédito

Fuente: Resumen pregunta N° 8
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

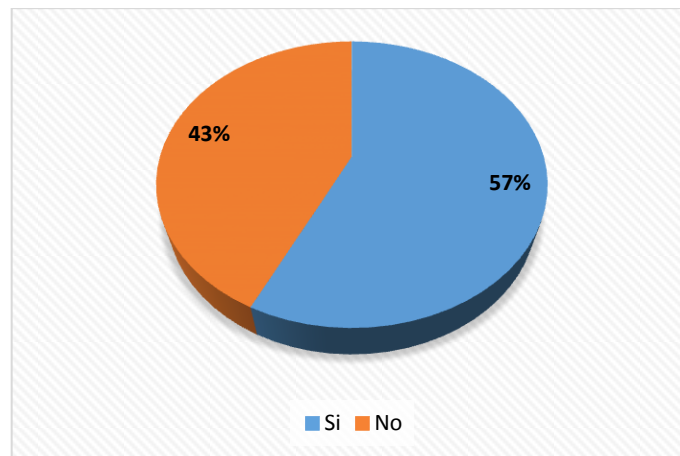
El 14% del personal de la Cooperativa manifiestan que no existe un control adecuado sobre la cartera de crédito, debido a la inexistencia de los indicadores financieros que permitan analizar la cartera y poder tomar decisiones. A su vez el 86%, manifiestan que si existe un control sobre la cartera de crédito, debido a que se realizan los procedimientos de cobro respectivos.

9.- ¿El Diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 3. 10 Resumen pregunta N° 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	57%
No	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 9 Diseño de un sistema de control con base en el CMI

Fuente: Resumen pregunta N° 9
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

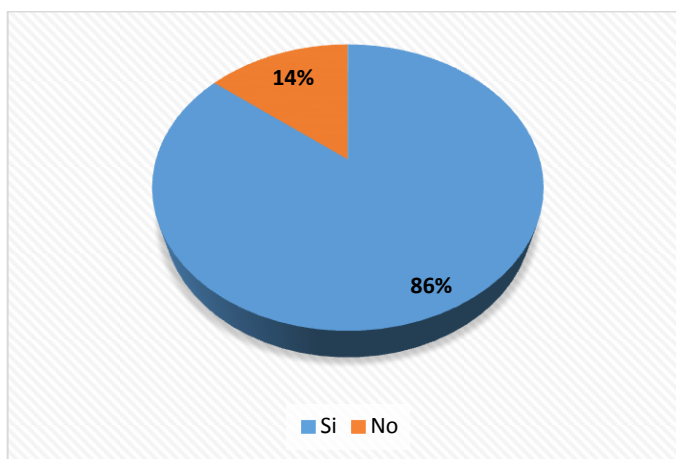
Del 100% de la población el 57% del personal de la Cooperativa manifiestan que el diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 43% respondieron de manera negativa.

10.- ¿El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión administrativa?

Tabla 3. 11 Resumen pregunta N° 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC CRECER WINARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 10 CMI una herramienta de gestión administrativa

Fuente: Resumen pregunta N° 10
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

El 86% del personal encuestado mencionó que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión administrativa, el 14% responde de manera negativa.

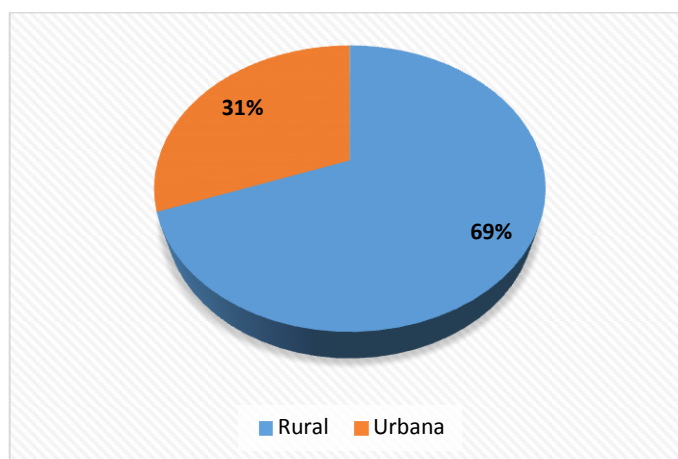
Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CRECER WIÑARI LTDA.”, reflejan los siguientes resultados:

1.- ¿A qué sector del cantón Riobamba pertenece?

Tabla 3. 12 Resumen socios pregunta N° 1

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rural	52	69%
Urbana	23	31%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 11 Sector al que pertenece

Fuente: Resumen socios pregunta N° 1
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

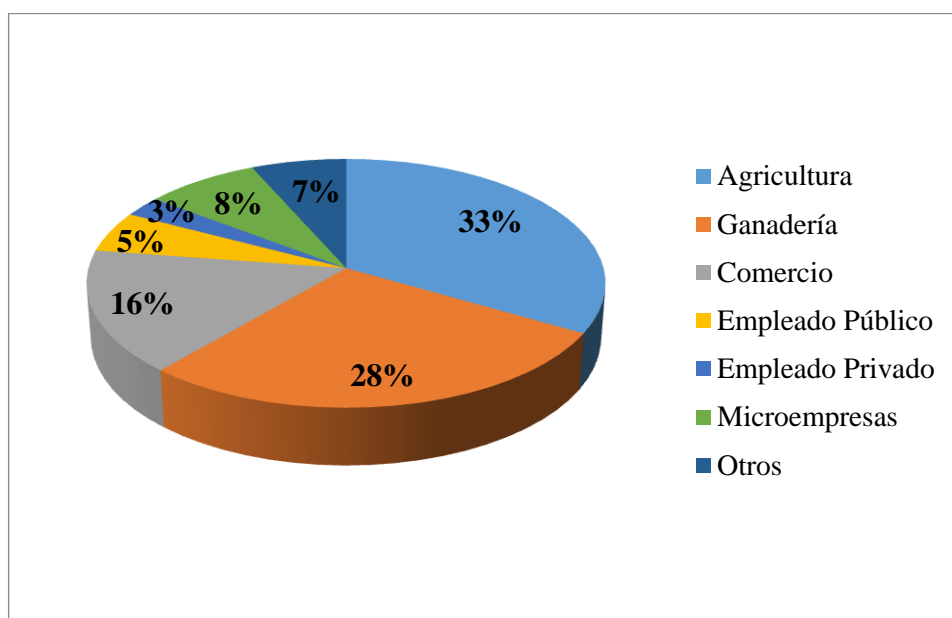
El 69% de los socios pertenecen al sector rural, mientras que el 31% de los socios del pertenecen al sector urbano, a quienes la Cooperativa ofrece créditos, principalmente la línea de microcrédito está dirigida a los sectores de agricultura, ganadería y pequeños productores.

2.- ¿A qué actividad económica se dedica usted?

Tabla 3. 13 Resumen socios pregunta N° 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agricultura	25	33%
Ganadería	21	28%
Comercio	12	16%
Empleado Público	4	5%
Empleado Privado	2	3%
Microempresas	6	8%
Otros	5	7%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 12 Actividad económica

Fuente: Resumen socios pregunta N° 2
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

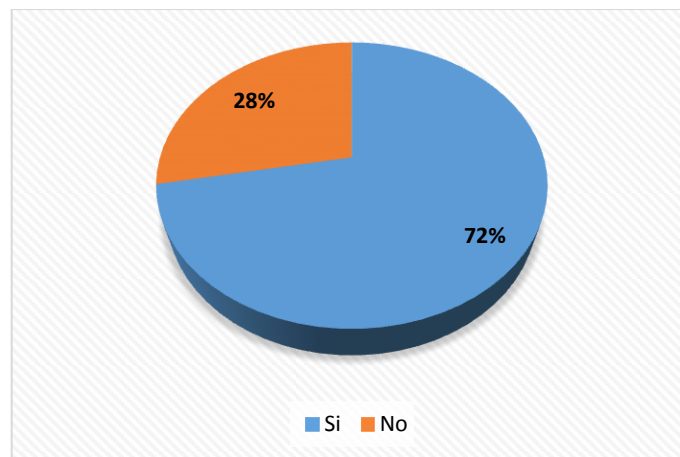
Los socios de la realizan diferentes actividades y de entre 75 encuestas aplicadas, se dedican a actividades de agricultura el 33%, un 28% a actividades de ganadería, el 16% a actividades de comercio, 5% son empleados públicos, el 3% empleados privados, el 8% de los socios se dedican a generar ingresos en sus propios negocios, por último el 7% otros, corresponde a amas de casa. Como se mencionaba anteriormente las líneas de crédito son ofrecidos a los socios que demandan este tipo de actividad.

3.- ¿Los servicios que ofrece la Cooperativa cubren totalmente sus expectativas?

Tabla 3. 14 Resumen socios pregunta N° 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	54	72%
No	21	28%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 13 Cumplimiento de las expectativas

Fuente: Resumen socios pregunta N° 3
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

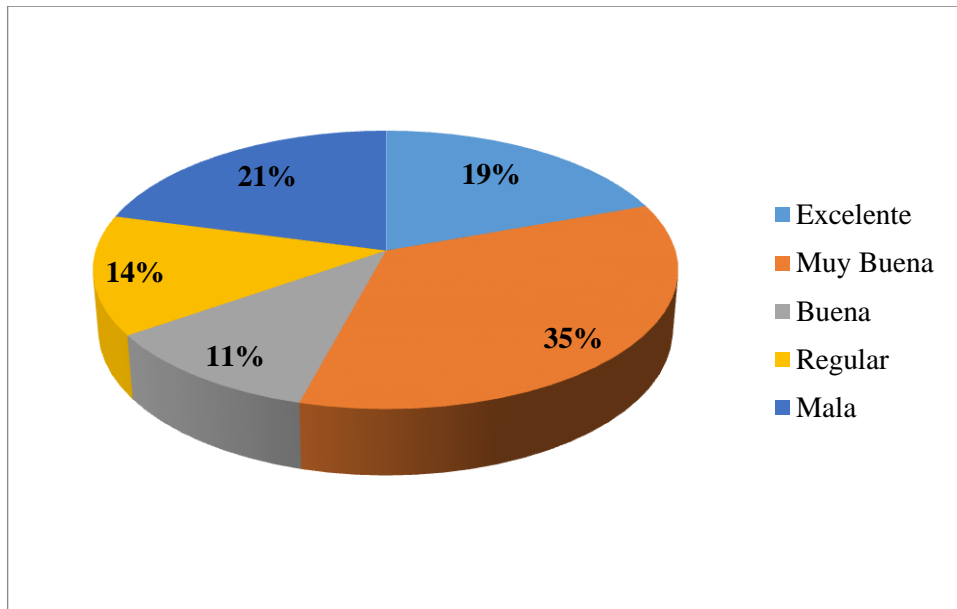
De los 75 socios encuestados el 72% respondieron que los servicios que ofrece la Cooperativa, satisfacen sus expectativas, mientras que 28% respondieron que no están conformes, mencionan que deberían mejorar y ofrecer más servicios, para el crecimiento de la organización.

4.- ¿Cómo calificaría la atención y desempeño del personal de la Cooperativa?

Tabla 3. 15 Resumen socios pregunta N° 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	19%
Muy Buena	25	35%
Buena	8	11%
Regular	10	14%
Mala	15	21%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 14 Atención y desempeño del personal

Fuente: Resumen socios pregunta N° 4
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la encuesta aplicada, el 35% mencionan que la atención que brindan es muy buena, porque que se sienten seguros de confiar en la Cooperativa, el 19% mencionan que es excelente debido a la atención prestada por parte del Director Ejecutivo, el 11% manifiestan que Buena debido a que se debería mejorar los diferentes sistemas de comunicación, el 10% contestaron que es regular y el 15% afirmaron que la

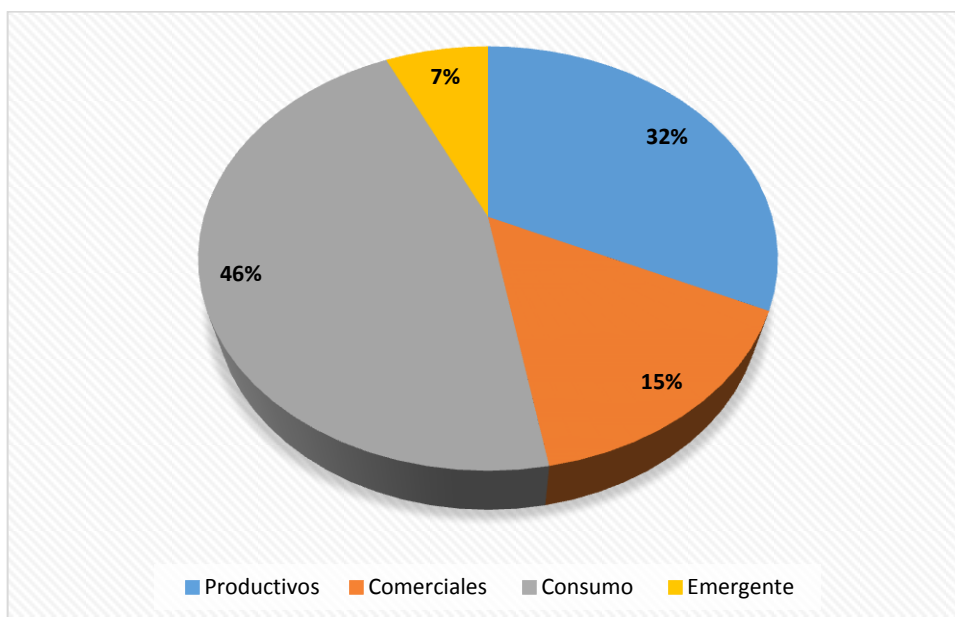
atención es mala, debido a la falta de infraestructura adecuada, afirman que una buena imagen representaría un crecimiento primordial para la empresa.

5.- ¿Particularmente que tipos de créditos solicita usted?

Tabla 3. 16 Resumen socios pregunta N° 5

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productivos	23	32%
Comerciales	11	15%
Consumo	33	46%
Emergente	5	7%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WINARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 15 Créditos solicitados

Fuente: Resumen socios pregunta N° 5
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuetados el 46% solicitan créditos de consumo, seguido por un 32% de los socios accedieron a los créditos productivos, por el sector al cual pertenecen

necesitan de este tipo de créditos y el restante solicitan crédito comerciales y emergentes, debido a las necesidades básicas que tienen los socios.

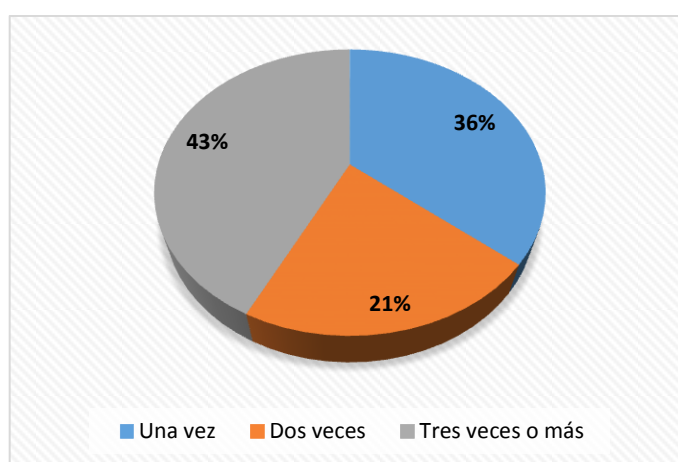
6.- ¿Cuántas veces ha solicitado un crédito?

Tabla 3. 17 Resumen socios pregunta N° 6

NÚMERO DE CRÉDITO SOLICITADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez	27	36%
Dos veces	16	21%
Tres veces o más	32	43%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 16 Número de créditos

Fuente: Resumen socios pregunta N° 6

Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

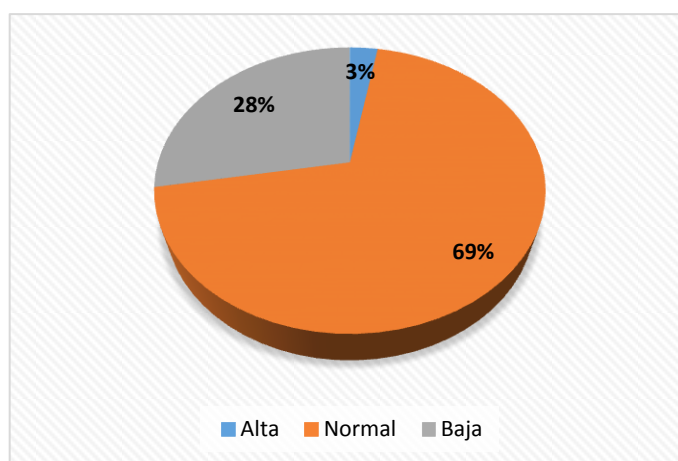
El 43% de los socios han solicitado los servicios financieros (créditos productivos) tres veces o más, mientras que el 36% dos veces, el 21% una sola vez. En la encuesta aplicada los socios manifiestan que les gustaría que se ofrezca líneas de crédito para la vivienda, para realizar el crédito respectivo.

7.- ¿Cómo considera usted la tasa de interés que ofrece la Cooperativa por su ahorro e inversión?

Tabla 3. 18 Resumen socios pregunta N° 7

TASA DE INTERÉS POR LA INVERSIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	2	3%
Normal	50	69%
Baja	20	28%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 17 Consideración de la tasa de interés por la inversión

Fuente: Resumen socios pregunta N° 7
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

Del total de la encuesta aplicada un 72% respondieron que la tasa de interés que pagan por las inversiones realizadas son bajas, mientras que un 28% manifiestan que las ganancias por sus inversiones son normales.

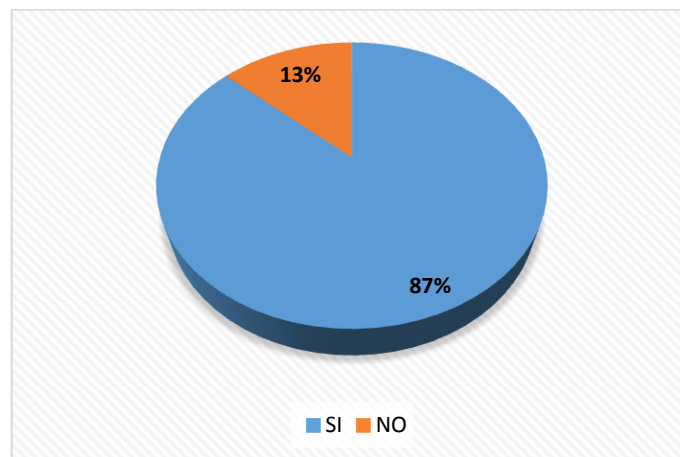
8.- ¿El Diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Tabla 3. 19 Resumen socios pregunta N° 8

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	87%
NO	10	13%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WINARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 18 Consideración de la tasa de interés por la inversión

Fuente: Resumen socios pregunta N° 8

Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

Del total de las encuestas aplicada un 87% respondieron el Diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 13% manifiestan que no contribuirá de ninguna manera.

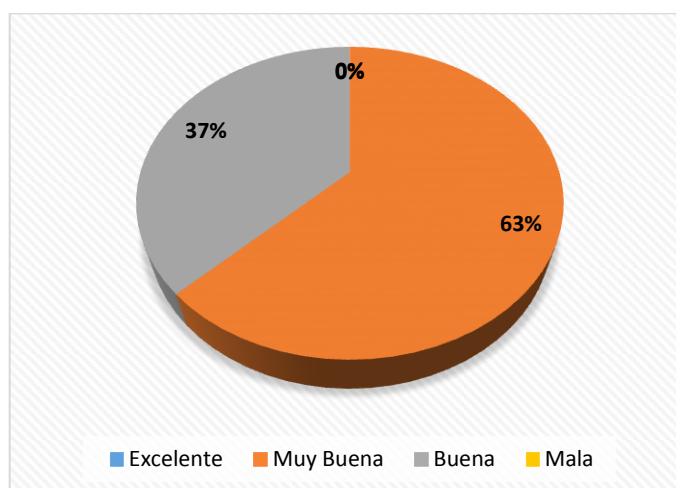
9.- ¿Cómo calificaría la atención y el desempeño del Director Ejecutivo?

Tabla 3. 20 Resumen socios pregunta N° 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente		
Muy Buena	47	63%
Buena	28	37%
Mala		
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 19 Atención y desempeño del director ejecutivo

Fuente: Resumen socios pregunta N° 9

Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

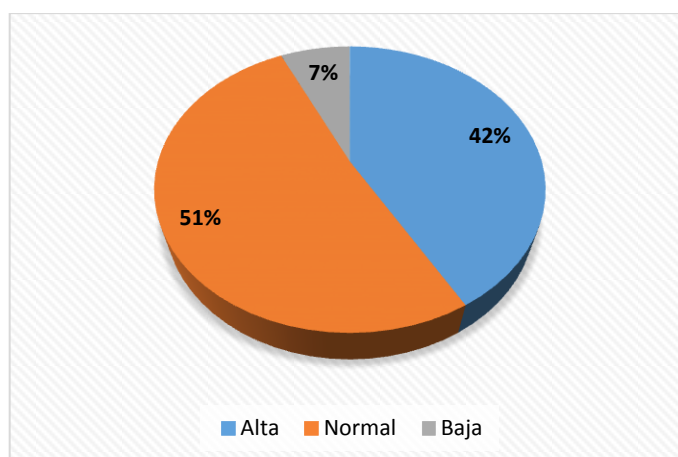
El 63% de los socios, mencionan que la atención del Director Ejecutivo de la Cooperativa es muy buena, pues responden a sus inquietudes, muy eficientemente. El 37% mencionan que es buena, pero consideran que debería mejorar su gestión.

10.- ¿Cómo considera usted la tasa de interés que mantiene la Cooperativa por los créditos concedidos?

Tabla 3. 21 Resumen socios pregunta N° 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	30	42%
Normal	37	51%
Baja	5	7%
TOTAL	72	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.
Elaborado por: Alicia Pilco



Gráfica 3. 20 Consideración de la tasa de interés por el ahorro

Fuente: Resumen socios pregunta N° 10
Elaborado por: Alicia Pilco

INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados el 42% manifiestan que la tasa de interés que cobran por el otorgamiento de crédito mientras que el 51% mencionan que es normal y 7% opinan que es baja la tasa de interés que cobra la entidad.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

3.6.1 Modelo lógico.

Ho: El diseño de un sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo no aportará estrategias que contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Hi: El diseño de un sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo aportará estrategias que contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.6.2 Comprobación de la hipótesis.

Para verificar la hipótesis se utilizó el estadígrafo chi cuadrado o X^2 , que me permitió contrastar información de los grupos, ante una misma interrogante: ¿El diseño de un sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de ahorro y crédito "CRECER WIÑARI LTDA." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo aportará estrategias que contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales?

3.6.3 Proceso de verificación de la hipótesis.

Tabla 3. 22 Verificación de la hipótesis

POBLACIÓN	SI	NO	η_i
Colaboradores de la Cooperativa	4	3	7
Socios	65	10	75
η_j	69	13	82

Elaborado por: Alicia Pilco

Fuente: Resumen pregunta N° 9, N° 18, Talento Humano y Socios

η_i = Suma total horizontal de las frecuencias observadas

η_j = Suma total vertical de las frecuencias observadas

η = Total frecuencias observadas

3.6.4 Cálculo de la frecuencia esperada.

Tabla 3. 23 Frecuencia esperada

$e_{ij} = \frac{\eta_i \cdot \eta_j}{\eta}$	SI	NO
Colaboradores de la Cooperativa	5,89	1,11
Socios	63,11	11,89

Elaborado por: Alicia Pilco

Fuente: Tabla N° 3.22 proceso de verificación de la hipótesis

3.6.5 Resumen del proceso de verificación de la hipótesis y determinación del estadígrafo chi cuadrado.

Tabla 3. 24 Determinación del estadígrafo chi cuadrado

$\frac{(\eta_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$	SI	NO	η
Colaboradores de la Cooperativa	0,607	3,220	3,826
Socios	0,057	0,301	0,357
η	0,663	3,520	4,183

Elaborado por: Alicia Pilco

Fuente: Tabla N° 3.23 cálculo de la frecuencia esperada

Grado de libertad V

$V = (\text{cantidad de filas}-1) (\text{cantidad de columna}-1)$

$V = (2-1) (2-1) = (1) (1) = 1$

Nivel de significancia de 0,05

Valor del parámetro P

$P = 1 - \text{nivel de significancia}$

$P = 1 - 0,05 = 0,95$

K/P	0,01	0,05	0,10	0,20	0,25	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,75	0,80	0,90	0,95	0,99
1	0,000	0,004	0,016	0,064	0,102	0,148	0,275	0,455	0,708	1,074	1,323	1,642	2,706	3,841	6,635
2	0,020	0,103	0,211	0,446	0,575	0,713	1,022	1,386	1,833	2,408	2,773	3,219	4,605	5,991	9,210
3	0,115	0,352	0,584	1,005	1,213	1,424	1,869	2,366	2,946	3,665	4,108	4,642	6,251	7,815	11,340
4	0,297	0,711	1,064	1,649	1,923	2,195	2,753	3,357	4,045	4,878	5,385	5,989	7,779	9,488	13,280
5	0,554	1,145	1,610	2,343	2,675	3,000	3,656	4,351	5,132	6,064	6,626	7,289	9,236	11,070	15,090
6	0,872	1,635	2,204	3,070	3,455	3,828	4,570	5,348	6,211	7,231	7,841	8,558	10,640	12,590	16,810

$X^2_c > X^2_{tab} \Rightarrow$ Acepto la hipótesis

$X^2_c < X^2_{tab} \Rightarrow$ rechazo la hipótesis

$4,18c > 3,84_{tab} \Rightarrow$ Acepto la hipótesis

Decisión.

Dado que el valor $X^2_c = 4,18$ (chi2 calculado) es mayor que el valor de $X^2_{tab} = 3,84$ (chi2 tabulado), se rechaza la hipótesis nula y es considerada favorable la hipótesis alternativa por lo que el diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRECER WIÑARI Ltda." de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo aportará estrategias que contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CON BASE EN EL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) APLICADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CRECER WIÑARI LTDA." DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer- Wiñari Ltda. fué creada por un grupo de jóvenes indígenas de la parroquia de Pilahuín, del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua de la República del Ecuador. Estos jóvenes emprendedores y decididos, buscando la innovación a través de prestación de servicios financieros cooperativos; por iniciativa y liderazgo del Licenciado Edwin Roberto Panchi Pandi, logran constituir a la Cooperativa el 28 de Mayo del 2008 mediante Acuerdo Ministerial 016-CPT-C-2008 asignado con el número de orden 7251 del MIES Tungurahua – Ambato. Desde ese entonces hasta la presente fecha siguen apoyando a personas de escasos recursos, generando el desarrollo y fomento de la productividad de nuestros miles de socios y la comunidad a la que sirve en las zonas geográficas de influencia.

La cooperativa cuenta con agencias en Ambato, Riobamba, Latacunga y próximamente en el Austro, se ha tenido gran aceptación gracias a la seguridad que brindan a los socios y las facilidades de acceder a créditos.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

4.2.1 Productos de la Cooperativa

PRODUCTOS AHORRO

- Ahorro a la vista
- Ahorro a plazo fijo
- Ahorro encaje
- Ahorro gana mas
- Ahorro programado
- Ahorro para niños y jóvenes menores de 18 años “mi cofrecito”
- Certificados de aportación

PRODUCTOS CRÉDITO

- Productos: crédito-servicios
- Microcréditos
- Créditos de consumo
- Vivienda
- Giros y remesas nacionales y del exterior
- Pagos de servicios básicos y más

4.3 SITUACIÓN DE LA COOPERATIVA

4.3.1 Entrevista Aplicada al Jefe de Agencia

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de la cooperativa, con la finalidad de construir un FODA.

1. ¿Existe algunas alternativas con respecto a los servicios para los socios?

Si, existen excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad, además existen alianzas estrategias para proveer productos sustitutos.

2. ¿Existe capacidad de gestión comercial para atraer a nuevos socios?

Existe poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios

3. ¿Existe manuales de procedimientos?

No existen manuales de procedimientos

4. ¿Qué opina acerca de la comunicación interna que existe en la cooperativa?

Existe un sistema interno de comunicación eficiente

5. ¿La cooperativa cuenta con talento humano idóneo?

Existe Talento Humano con experiencia crediticia, para atender al constante crecimiento del sector micro empresarial.

6. ¿Qué opina acerca del manejo de la base de datos de los socios?

No existe una base de datos donde contenga información valiosa de los socios.

7. ¿La infraestructura es adecuada para el desarrollo de las actividades cotidianas de la cooperativa?

La infraestructura es propia y adecuada para realizar las gestiones de la entidad

8. ¿Cumplen con las expectativas de los socios?

Existen quejas de algunos socios, debido que la competencia influye en ellos, a pesar del prestigio ganado por la institución.

9. ¿La cooperativa realiza sus procesos financieros con fondos propios?

Si, los fondos son propios de la entidad, además estamos estudiando nuevos nichos de mercado.

10. ¿Realizan la correcta administración de riesgos operativos?

No existe personal adecuado para la realización de la matriz de riesgos.

11. ¿La cooperativa brinda estabilidad laboral a sus trabajadores?

Si existe estabilidad laboral

12. ¿Existe una normativa para la emisión de créditos?

Si existe pero se encuentra desactualizada,

13. ¿Realizan capacitaciones a los trabajadores?

No se realizan capacitaciones

14. ¿Existe una adecuada aplicación de los principios cooperativos?

Si existe la aplicación de los principios cooperativos Falta de un plan de marketing

15. ¿La cooperativa realiza publicidad?

No existe una adecuada publicidad debido a la falta de un plan de marketing, además la liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito afecta al prestigio de las cooperativas

4.3.2 Análisis F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS CLAVES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad.	Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios
Sistema interno de comunicación eficiente	Carencia de manuales de procedimientos
Talento Humano con experiencia crediticia	Deficiente manejo en la base de datos de socios
Infraestructura propio y adecuada	Socios insatisfechos
Maneja Fondos Propios	Ausencia de una matriz de riesgo operativo
Estabilidad laboral	Normativa de crédito desactualizada
Trabajo en equipo	Falta de capacitación al personal
Análisis y supervisión de los procesos	Atención inadecuada al cliente
Aplicación de los principios cooperativos	Falta de un plan de marketing
Poder de liderazgo a nivel de los directivos	No existe motivación e incentivos para el personal

Fuente: Entrevista aplicada al Jefe de Agencia (Riobamba) de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco

FACTORES EXTERNOS CLAVES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianzas estrategias para proveer productos sustitutos	Cambios en la política gubernamental que influyen en el sistema financiero
Nuevos nichos de mercado	Mayor publicidad por parte de la competencia
Prestigio ganado por la institución	Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito
Alianzas estrategias con entidades financieras	Disminución de la capacidad de ahorro de los socios
Acceso a líneas de créditos externos	Dependencia tecnológica
Crecimiento del sector micro empresarial	Falta de cultura de pago de los socios
Demanda creciente de servicios financieros	Alto nivel de competencias

Fuente: Entrevista aplicada al Jefe de Agencia (Riobamba) de la COAC CRECER WIÑARI LTDA.

Elaborado por: Alicia Pilco

MATRIZ MEDIOS INTERNOS

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que la cooperativa está estable y 1 mínimo que indica que la cooperativa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Para la evaluación del desenvolvimiento de la cooperativa, la ponderación que se usó para los diversos parámetros son los siguientes:

1 Debilidad grave o muy importante

4 Fortaleza menor

2 Debilidad menor

5 Fortaleza importante

3 Equilibrado

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS			
FACTORES CLAVES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad.	0,045	4	0,18
Sistema interno de comunicación eficiente	0,045	5	0,23
Talento Humano con experiencia crediticia	0,045	5	0,23
Infraestructura propio y adecuada	0,045	4	0,18
Maneja Fondos Propios	0,045	4	0,18
Estabilidad laboral	0,045	5	0,23
Trabajo en equipo	0,045	4	0,18
Análisis y supervisión de los procesos	0,045	3	0,14
Aplicación de los principios cooperativos	0,045	5	0,23
Poder de liderazgo a nivel de los directivos	0,045	3	0,14

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS			
FACTORES CLAVES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES			
Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios	0,045	1	0,05
Carencia de manuales de procedimientos	0,045	1	0,05
Deficiente manejo en la base de datos de socios	0,045	2	0,09
Socios insatisfechos	0,045	3	0,14
Ausencia de una matriz de riesgo operativo	0,045	3	0,14
Normativa de crédito desactualizada	0,045	2	0,09
Falta de capacitación al personal	0,045	2	0,09
Atención inadecuada al cliente	0,045	2	0,09
Falta de un plan de marketing	0,045	2	0,09
No existe motivación e incentivos para el personal	0,045	2	0,09
TOTAL	1	62	2,79

Análisis:

El resultado en la matriz de medios internos es de 2,79, esto quiere decir que la cooperativa tiene más debilidades que fortalezas, valor que al estar por debajo del promedio indica que los procesos en la cooperativa se están manejando de una manera inadecuada, cabe recalcar que existen algunos factores importantes que ayudan al buen funcionamiento de la entidad como: la estabilidad laboral, Talento Humano con experiencia crediticia, Infraestructura propia y adecuada, Trabajo en equipo.

MATRIZ MEDIOS EXTERNOS

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados externos la clasificación puede ser 5 máximo que implica que la institución tiene más oportunidades y 1 mínimo que indica que la cooperativa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

Para la evaluación del desenvolvimiento de la entidad, la ponderación que se usara para los diversos parámetros será el siguiente.

1 Amenaza importante

2 Amenaza menor

3 Equilibrado

4 Oportunidad menor

5 Oportunidad importante

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS			
FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Alianzas estrategias para proveer productos sustitutos	0,071	3	0,21
Nuevos nichos de mercado	0,071	5	0,36
Prestigio ganado por la institución	0,071	4	0,28
Alianzas estrategias con entidades financieras	0,071	5	0,36
Acceso a líneas de créditos externos	0,071	5	0,36
Crecimiento del sector micro empresarial	0,071	4	0,28
Demanda creciente de servicios financieros	0,071	5	0,36

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS			
FACTORES CLAVES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
AMENAZAS			
Cambios en la política gubernamental que influyen en el sistema financiero	0,071	1	0,07
Mayor publicidad por parte de la competencia	0,071	1	0,07
Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito	0,071	2	0,14
Disminución de la capacidad de ahorro de los socios	0,071	2	0,14
Dependencia tecnológica	0,071	1	0,07
Falta de cultura de pago de los socios	0,071	2	0,14
Alto nivel de competencias	0,071	2	0,14
TOTAL	1	42	3

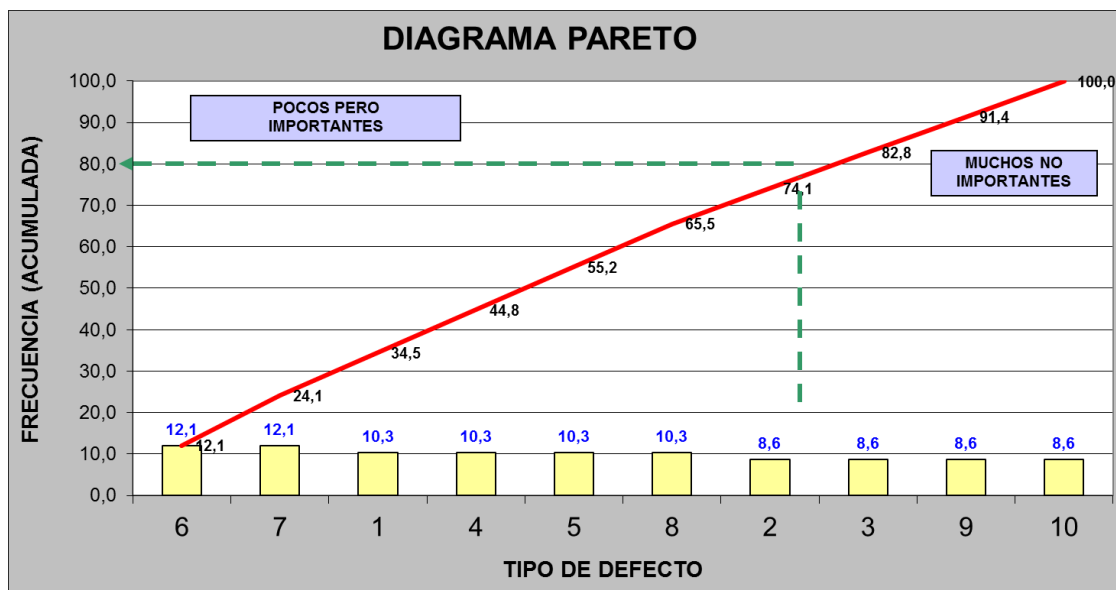
Análisis:

El resultado obtenido en la matriz de medios externos es 3 lo que indica que la cooperativa tiene más amenazas que oportunidades, valor que al estar por debajo del promedio indica que la situación externa en la entidad no es la adecuada, esto implica que la entidad no aprovecha las oportunidades para el cumplimiento de los objetivos institucionales y mejorar su rentabilidad. Además se debe continuar aprovechando al máximo los factores claves para continuar en la posición que se ha alcanzado hasta el momento.

4.3.2 Diagrama de Pareto

N°	DEBILIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios	6	10,34%
2	Carencia de manuales de procedimientos	5	8,625
3	Deficiente manejo en la base de datos de socios	5	8,62%
4	Socios insatisfechos	6	10,34%
5	Ausencia de una matriz de riesgo operativo	6	10,34%
6	Normativa de crédito desactualizada	7	12,07%
7	Falta de capacitación al personal	7	12,07%
8	Atención inadecuada al cliente	6	10,34%
9	Falta de un plan de marketing	5	8,62%
10	No existe motivación e incentivos para el personal	5	8,62%
	Total	58	100%

N°	Debilidades	Frecuencia	(%) de frecuencias	Acumulado frecuencias
6	Normativa de crédito desactualizada	7	12,1	12,1
7	Falta de capacitación al personal	7	12,1	24,1
1	Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios	6	10,3	34,5
4	Socios insatisfechos	6	10,3	44,8
5	Ausencia de una matriz de riesgo operativo	6	10,3	55,2
8	Atención inadecuada al cliente	6	10,3	65,5
2	Carencia de manuales de procedimientos	5	8,6	74,1
3	Deficiente manejo en la base de datos de socios	5	8,6	82,8
9	Falta de un plan de marketing	5	8,6	91,4
10	No existe motivación e incentivos para el personal	5	8,6	100,0
	Totales	58	100	



Análisis:

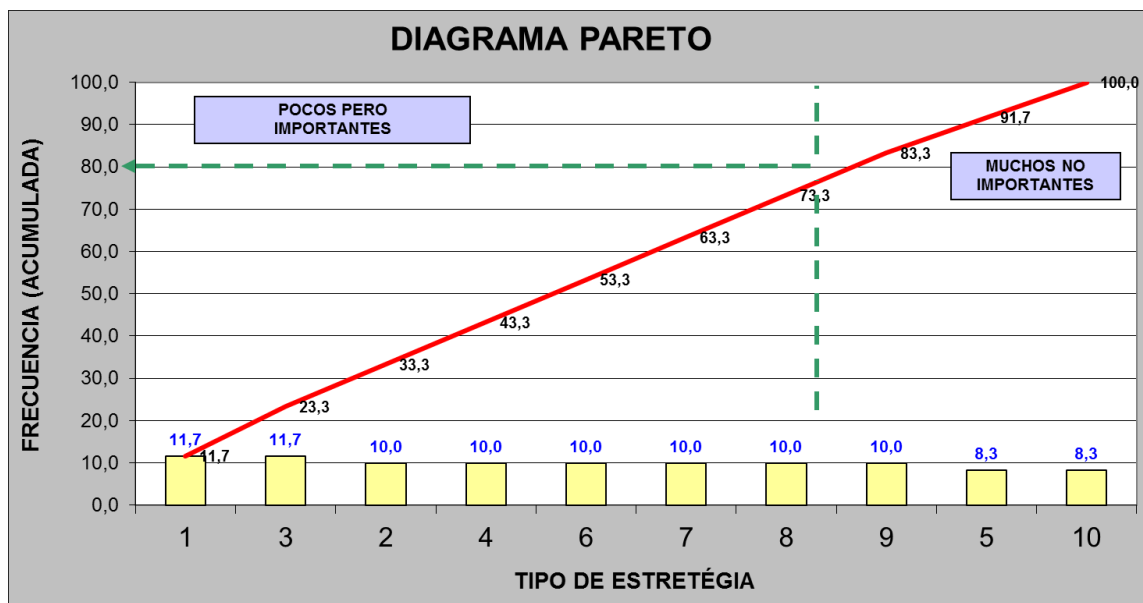
Deducimos del diagrama de Pareto, que del 80% de las debilidades identificadas en la cooperativa, existen 7 debilidades que afectan de una manera más significativa en la consecución de efectivos institucionales.

Estas debilidades son las que los directivos deben afrontar prioritariamente, y en el orden que se indica a continuación:

1. **Debilidad 6:** Normativa de crédito desactualizada
2. **Debilidad 7:** Falta de capacitación al personal
3. **Debilidad 1:** Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios
4. **Debilidad 4:** Socios insatisfechos
5. **Debilidad 5:** Ausencia de una matriz de riesgo operativo
6. **Debilidad 8:** Atención inadecuada al cliente
7. **Debilidad 2:** Carencia de manuales de procedimientos

N°	FORTALEZAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad.	7	11,67%
2	Sistema interno de comunicación eficiente	6	10,00%
3	Talento Humano con experiencia crediticia	7	11,67%
4	Infraestructura propio y adecuada	6	10,00%
5	Maneja Fondos Propios	5	8,33%
6	Estabilidad laboral	6	10,00%
7	Trabajo en equipo	6	10,00%
8	Análisis y supervisión de los procesos	6	10,00%
9	Aplicación de los principios cooperativos	6	10,00%
10	Poder de liderazgo a nivel de los directivos	5	8,33%
	Total	60	100%

N°	Fortalezas	Frecuencia	(%) de frecuencias	Acumulado frecuencias
1	Excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad.	7	11,7	11,7
3	Talento Humano con experiencia crediticia	7	11,7	23,3
2	Sistema interno de comunicación eficiente	6	10,0	33,3
4	Infraestructura propio y adecuada	6	10,0	43,3
6	Estabilidad laboral	6	10,0	53,3
7	Trabajo en equipo	6	10,0	63,3
8	Análisis y supervisión de los procesos	6	10,0	73,3
9	Aplicación de los principios cooperativos	6	10,0	83,3
5	Maneja Fondos Propios	5	8,3	91,7
10	Poder de liderazgo a nivel de los directivos	5	8,3	100,0
	Totales	60	100	



Análisis:

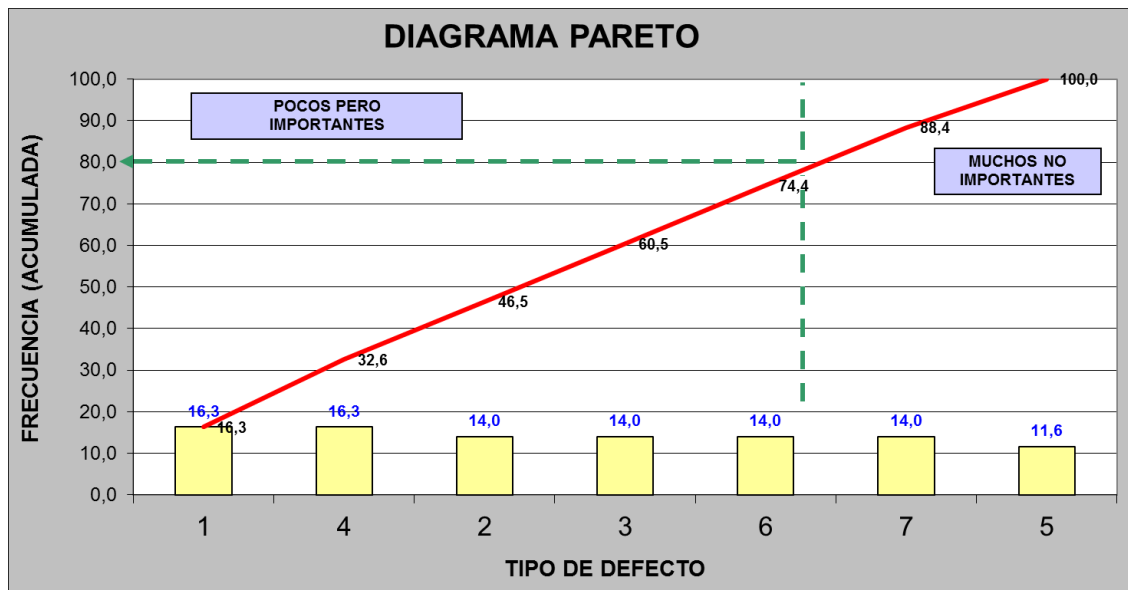
Deducimos del diagrama de Pareto, que del 80% de las fortalezas identificadas en la cooperativa, existen 7 fortalezas más significativas.

Estas fortalezas son las que los directivos deben mantener y seguir mejorando prioritariamente, y en el orden que se indica a continuación:

1. **Fortaleza 1:** Excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad.
2. **Fortaleza 3:** Talento Humano con experiencia crediticia
3. **Fortaleza 2:** Sistema interno de comunicación eficiente
4. **Fortaleza 4:** Infraestructura propia y adecuada
5. **Fortaleza 6:** Estabilidad laboral
6. **Fortaleza 7:** Trabajo en equipo
7. **Fortaleza 8:** Análisis y supervisión de los procesos

N°	AMENAZAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Cambios en la política gubernamental que influyen en el sistema financiero	7	16,28%
2	Mayor publicidad por parte de la competencia	6	13,95%
3	Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito	6	13,95%
4	Disminución de la capacidad de ahorro de los socios	7	16,28%
5	Dependencia tecnológica	5	11,63%
6	Falta de cultura de pago de los socios	6	13,95%
7	Alto nivel de competencias	6	13,95%
	Total	43	100%

N°	Amenazas	Frecuencia	(%) de frecuencias	Acumulado frecuencias
1	Cambios en la política gubernamental que influyen en el sistema financiero	7	16,3	16,3
4	Disminución de la capacidad de ahorro de los socios	7	16,3	32,6
2	Mayor publicidad por parte de la competencia	6	14,0	46,5
3	Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito	6	14,0	60,5
6	Falta de cultura de pago de los socios	6	14,0	74,4
7	Alto nivel de competencias	6	14,0	88,4
5	Dependencia tecnológica	5	11,6	100,0
	Totales	43	100	



Análisis:

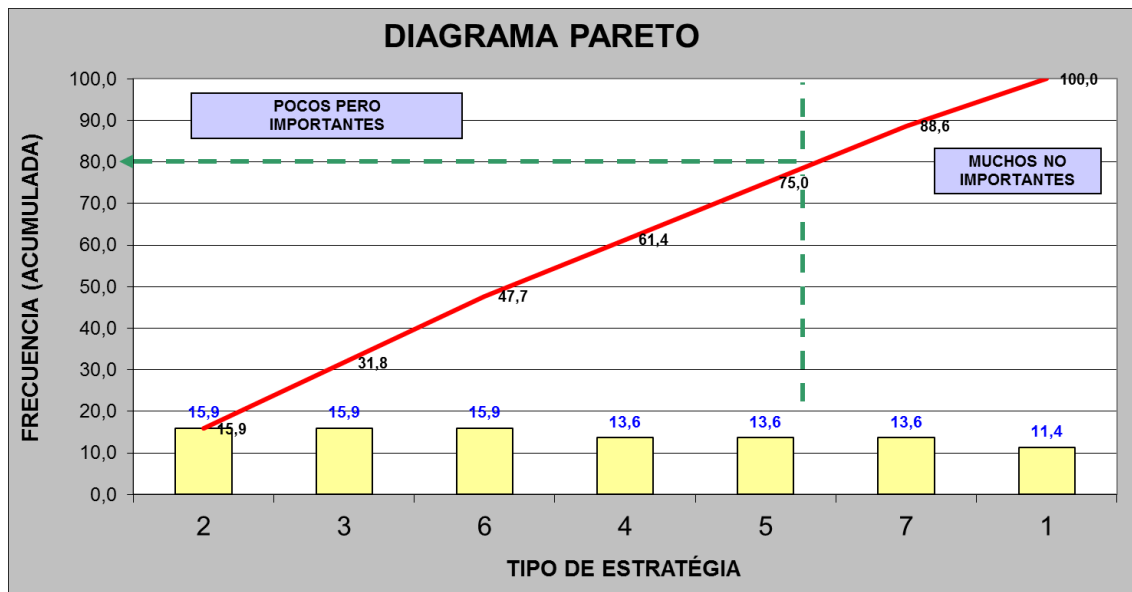
Deducimos del diagrama de Pareto, que del 80% de las amenazas identificadas en la cooperativa, existen 7 amenazas más significativas.

Estas amenazas son las que los directivos deben afrontar prioritariamente, y en el orden que se indica a continuación:

1. **Amenaza 1:** Cambios en la política gubernamental que influyen en el sistema financiero
2. **Amenaza 4:** Disminución de la capacidad de ahorro de los socios
3. **Amenaza 2:** Mayor publicidad por parte de la competencia
4. **Amenaza 3:** Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito
5. **Amenaza 6 :** Falta de cultura de pago de los socios

Nº	OPORTUNIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Alianzas estrategias para proveer productos sustitutos	5	11,36%
2	Nuevos nichos de mercado	7	15,91%
3	Prestigio ganado por la institución	7	15,91%
4	Alianzas estrategias con entidades financieras	6	13,64%
5	Acceso a líneas de créditos externos	6	13,64%
6	Crecimiento del sector micro empresarial	7	15,91%
7	Demanda creciente de servicios financieros	6	13,64%
	Total	44	100%

Nº	Amenazas	Frecuencia	(%) de frecuencias	Acumulado frecuencias
2	Nuevos nichos de mercado	7	15,9	15,9
3	Prestigio ganado por la institución	7	15,9	31,8
6	Crecimiento del sector micro empresarial	7	15,9	47,7
4	Alianzas estrategias con entidades financieras	6	13,6	61,4
5	Acceso a líneas de créditos externos	6	13,6	75,0
7	Demanda creciente de servicios financieros	6	13,6	88,6
1	Alianzas estrategias para proveer productos sustitutos	5	11,4	100,0
	Totales	44	100	



Análisis:

Deducimos del diagrama de Pareto, que del 80% de las oportunidades identificadas en la cooperativa, existen 5 oportunidades que esta puede aprovechar.

Estas oportunidades son las que los directivos deben aprovechar prioritariamente, y en el orden que se indica a continuación:

- 1. Oportunidad 2:** Nuevos nichos de mercado
- 2. Oportunidad 3:** Prestigio ganado por la institución
- 3. Oportunidad 6:** Crecimiento del sector micro empresarial
- 4. Oportunidad 4:** Alianzas estrategias con entidades financieras
- 5. Oportunidad 5:** Acceso a líneas de créditos externos

4.3.3 Análisis Económico y Financiero

El siguiente análisis tiene como fuente los balances y estados de resultados de la Cooperativa durante los años, 2013 y 2014; los mismos que se encuentran en el Anexo2.

4.3.3.1 Indicadores Financieros

ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS

$$2014 = \frac{4150133,09}{5033800,67} * 100\% = 82\% \qquad 2013 = \frac{2225974,52}{2864043,31} * 100\% = 78\%$$

La COAC CRECER WIÑARI LTDA muestra un valor porcentual del 82%; lo cual manifiesta un alto proceso y calidad en las colocaciones durante el año 2014, con crecimiento del 5% en comparación con el año 2013, debido que existió un 78% de colocaciones.

ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO

$$2014 = \frac{4150133,09}{4578984,15} * 100\% = 91\% \qquad 2013 = \frac{2225974,52}{2562284,85} * 100\% = 87\%$$

La COAC CRECER WIÑARI LTDA muestra un valor porcentual del 91%, esto quiere decir que las colocaciones fueron eficiente durante el año 2014, por otro lado existe un crecimiento del 4% con respecto al año 2013 debido a que en este año existió un 87% de colocaciones con relación al total de las captaciones.

PASIVOS CON COSTO / TOTAL PASIVOS

$$2014 = \frac{4578984,15}{4612267,64} * 100\% = 99\% \qquad 2013 = \frac{2562284,85}{2587076,11} * 100\% = 99\%$$

La COAC CRECER WIÑARI LTDA; muestra una relación del 99 % durante el año 2014; con lo cual se ve claramente la existencia de una alta dependencia de pasivos que generan costo para la institución, con respecto al año 2013 fue del 99 %.

TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO

$$2014 = \frac{4612267,64}{421533,03} = 10,94 \text{ Veces} \qquad 2013 = \frac{2587076,11}{276967,20} = 9,34 \text{ Veces}$$

La COAC CRECER WIÑARI LTDA arrojó un valor durante el año 2014 de 10.94; es decir que la organización adquirió una deuda superior a 10.94 veces del tamaño de su patrimonio esa ha sido la tendencia durante los últimos dos años; ya que en el 2013 fue de 9.34 veces.

TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO

$$2014 = \frac{4612267,64}{5033800,67} * 100\% = 92\% \qquad 2013 = \frac{2587076,11}{2864043,31} * 100\% = 90\%$$

La COAC CRECER WIÑARI LTDA obtuvo un financiamiento de sus activos, con recursos de terceros en el orden del 92% durante el año 2014, en el 2013 fue de 90%, existió un crecimiento del 2% en comparación con los dos años mencionados.

4.3.3.2 Indicadores de Liquidez

FONDOS DISPONIBLES / DEPÓSITOS CORTO PLAZO

$$2014 = \frac{626854,75}{1067442,98} * 100\% = 59\% \qquad 2013 = \frac{390398,30}{672978,22} * 100\% = 58\%$$

La COAC CRECER WIÑARI LTDA en el año 2014; tuvo un nivel de disponibilidad para atender el pago de sus pasivos de mayor exigibilidad en un 59%, con lo cual no llegaría a cumplir sus obligaciones de corto plazo, esto sucede también para el año 2013 con un 58%.

4.3.3.3 Indicadores de Rentabilidad

RESULTADO DEL EJERCICIO / PATRIMONIO

$$2014 = \frac{3054,96}{421533,03} * 100\% = 1\%$$

$$2013 = \frac{769,34}{2864043,31} * 100\% = 0,0027\%$$

La COAC CRECER WIÑARI LTDA tuvo un nivel de retorno de la inversión generado por su patrimonio durante el año 2014 del 1%., de la misma manera en el año 2013 su nivel de retorno fue aproximadamente del 1%.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRECER
WIÑARI” LTDA.**

**MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL
(BALANCED SCORECARD)**

RIOBAMBA, ABRIL 2016

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía.

El propósito del presente manual consiste en el diseño de una gestión, basados en la metodología del Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, así como sus implicaciones para la existencia de controles de gestión en la organización.

El BSC es un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

La importancia de este manual se debe a que el diseño de indicadores de Gestión en una empresa es una herramienta de evaluación de los resultados relacionados con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido para el análisis de las distintas operaciones.

OBJETIVOS

- Analizar, definir y operacionalizar la misión y visión
- Traducir la estrategia a términos operativos
- Alinear la organización y su estructura a la estrategia
- Movilizar el cambio organizacional y hacer de la estrategia un proceso continuo y participativo
- Introducir herramientas de medición, evaluación y control.

RESPONSABLES

El modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), rige a todos los empleados, funcionarios y miembros que integran la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CRECER WIÑARI” LTDA., quienes deben familiarizarse con su contenido, deberá ser de conocimiento y cumplimiento de todos.

MANEJO

- La Cooperativa de ahorro y crédito “CRECER WIÑARI” LTDA., contará con un modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) que incluirá las estrategias para lograr los objetivos, la misión y visión de la cooperativa.
- El presente modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es de uso exclusivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CRECER WIÑARI” LTDA., se prohíbe la reproducción total o parcial del modelo.

4.4 DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

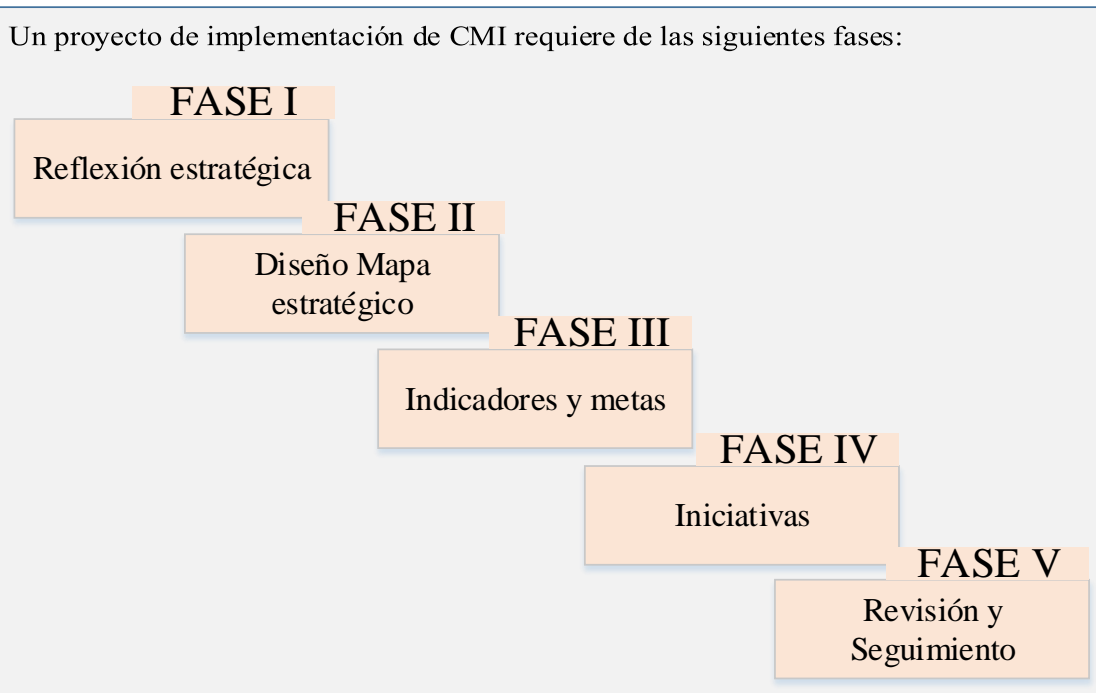
El cuadro de mando integral transforma la estrategia en un conjunto de objetivos que tienen en cuenta todas las claves de creación de valor en la cooperativa y utiliza indicadores financieros y no financieros para medir la consecución de dichos objetivos.

El Cuadro de Mando permite:

- Aclarar, traducir y unificar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback (retroalimentación) y la formación estratégica.

Para el diseño del cuadro de mando integral se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Involucrar a la alta dirección en el proceso, que estará liderado por el máximo responsable de la cooperativa.
- Comunicar e informar a la cooperativa durante todo el proceso.
- Dedicar tiempo a la reflexión estratégica, ya que ésta será la base para implantar un buen CMI.
- El proceso debe ser participativo, haciendo que los implicados en la consecución de los resultados participen en la definición de los mismos.
- Convertir el CMI en el sistema de gestión de la cooperativa utilizando los resultados para implantar una dirección por objetivos.



4.4.1 Fase I: La Planificación Estratégica

4.4.1.1 Formulación de la Misión

Por definición, la Misión establece la razón de ser de una organización; enuncia el propósito de la organización así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. La Misión define el que hacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además sus principales valores filosóficos. El propósito principal de la Misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés.

Los componentes de la Misión son:

- a) Identidad Institucional: es decir ¿Quiénes somos?
- b) Principales necesidades a satisfacer: ¿para qué existimos?
- c) Principales socios y/o beneficiarios: ¿a quiénes nos debemos?
- d) Principales productos y/o servicios: ¿qué brindaremos?

e) Principales fuentes de ventaja o factores críticos de éxito: ¿Cómo lo lograremos?

f) Principales principios y valores institucionales: ¿Cuál es nuestra filosofía?

Somos una cooperativa de ahorro y crédito indígena que se basa en los valores y principios universales del cooperativismo, que participa en la Economía Popular y Solidaria con productos y servicios financieros que permiten combatir la pobreza del sector rural y urbano marginal; con personal altamente capacitado y comprometido.

4.4.1.2 Formulación de la Visión

La Visión se define como la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo. Es decir, la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida.

Los componentes de la Visión son:

- a) Qué aspira a ser la organización en el futuro
- b) Qué otras necesidades futuras se buscará satisfacer
- c) Qué otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención
- d) Nuevos productos y/o servicios a brindar
- e) Nuevas competencias necesarias a desarrollar para lograr el liderazgo en el sector.

Posicionamiento en el año 2016, en el mercado de la Economía Popular y Solidaria a nivel local y regional, mejorando la calidad de vida de nuestros socios y clientes generando confianza y rentabilidad

4.4.1.3 Formulación de Principios y Valores

Considera el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta. Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos, implícita o explícitamente, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados y si fuera necesario redefinidos y luego difundidos. Los principios y valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional.

Es necesario hacer explícito el conjunto de principios y valores que guían de manera coherente el proceder de la organización, dar a conocer cuáles son las convicciones profundas de los líderes y de las personas que integran la organización, así como los principios de identidad de la organización, tanto hacia “adentro” como hacia “afuera”.

Honradez	Compromiso	Respeto
Lealtad	Humildad	Calidad en servicio
Trabajo en equipo	Innovación	Comunicación efectiva
Responsabilidad	Reciprocidad	Democracia
Equidad	Solidaridad	Liderazgo

4.4.1.4 Objetivos

Meta/s que queremos alcanzar en un período de tiempo. Cada visión compartida necesita, no sólo una amplia visión, sino también objetivos específicos y realizables.

4.4.1.5 Políticas

Líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas. Son guías de actuación.

4.4.2 Fase II: Mapa de Objetivos Estratégicos

Una vez revisada la estrategia de la cooperativa iniciaremos a dar forma a los elementos que componen el cuadro de mando integral, es decir con el proceso con los objetivos estratégicos.

4.4.2.1 Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Los objetivos se definen en cada una de las perspectivas de negocios y se enuncian de manera que ayude a la cooperativa a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia.

Los objetivos deben ser concretos y deben estar expresados en forma de acción, utilizando verbos como “lograr, mejorar, gestionar, etc.”.

Mediante este ejercicio de definición, el modelo CMI cumple una de sus funciones básicas que es la de traducir la estrategia a objetivos claros y operativos. Para lograr un mejor entendimiento de los objetivos, éstos generalmente se definen a dos niveles: un enunciado o título y una descripción de uno o dos párrafos con una explicación más extensa y precisa.

Perspectiva financiera

El cuadro de mando integral es una herramienta para dirigir a una organización hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite guiar tanto el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Una de las cuatro categorías que se utiliza para la medición de los objetivos es la perspectiva financiera. Aunque se considera quizás la categoría más importante, es necesario saber que las medidas puramente financieras no son suficientes para medir el desempeño global de un negocio; no obstante, su buen desarrollo es crítico para la obtención de un buen CMI.

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

Las tres principales estrategias que puede adoptar una organización dentro del ámbito financiero serían las siguientes:

Fase de crecimiento o expansión: En esta fase se suelen lanzar nuevos productos o servicios, se abordan nuevos mercados, se amplía la capacidad, etc. Lo importante en esta situación es aumentar la colocación de cartera generando valor al socio. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de los créditos o de socios. La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante, como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y/ o cuota de mercado.

Fase de mantenimiento o sostenibilidad: En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta crítica, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico; es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

Fase de madurez o recolección: En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI (return on investments) minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera:

- Mejorar la rentabilidad financiera
- Aumentar la colocación de créditos.
- Aumentar el valor de la empresa de forma continuada.
- Conseguir una rentabilidad elevada de nuestras inversiones.

- Mantener una estructura financiera sólida.
- Maximizar retorno de las inversiones.
- Asegurar una apropiada estructura financiera.
- Sostenibilidad a largo plazo.

Perspectiva de clientes

A través de esta perspectiva se define la posición de valor que la cooperativa ofrece a sus socios, tanto presentes como futuros. Esta perspectiva es clave, ya que en gran medida constituye el núcleo de la estrategia marcada por la organización, puesto que se decide qué se va a ofrecer a nuestros socios y qué no.

Dado que los recursos a nuestro alcance son limitados, debemos determinar nuestra oferta, tratando de que ésta sea singular, combinando diversos elementos como el producto, el precio y el servicio. También en esta perspectiva se determinarán los mercados geográficos y los segmentos de mercado a los que vamos a dirigirnos y la forma en la que vamos a diferenciarnos frente a la competencia.

La proposición de valor al cliente es el valor añadido que les ofrecemos frente a la competencia. Este valor es la suma de los beneficios recibidos por los socios menos los costes incurridos en la adquisición de esos productos o servicios. El cómo se ajusten las características de esos productos o servicios que les ofrecemos (precio, calidad, servicios asociados, facilidad de uso, etc.) es el valor que les aportamos, así que es esencial conocer las necesidades de los socios para poder diseñar adecuadamente nuestra propuesta de valor.

Las estrategias para competir más comunes serían las siguientes:

Excelencia operativa: Es decir, ofrecer una combinación de calidad, precio y facilidad de compra inigualable por ninguno de nuestros competidores. Esta estrategia nos lleva a tener unos procesos internos muy eficientes para poder ofrecer los precios más competitivos del mercado.

Liderazgo en producto: Nuestra estrategia se basa en ofrecer un producto muy diferenciado, ya sea por su calidad, la tecnología empleada, las funcionalidades que éste

ofrece, etc. Los procesos de investigación, desarrollo e innovación serán clave para sostener esta estrategia.

Relación con el cliente: Para ello basamos nuestra propuesta estratégica en una relación muy estrecha con el socio, conocemos sus necesidades y respondemos a ellas minimizando los tiempos. La clave es ofrecer justo lo que el socio necesita en el momento adecuado. Esta propuesta está basada en un servicio integral, conocer y anticiparnos al socio. Los procesos comerciales y las personas que trabajan directamente con los socios son clave en esta estrategia.

Objetivos estratégicos de la perspectiva de socios:

- Captar nuevos socios.
- Ser percibido como un proveedor excelente.
- Aumentar la satisfacción de los socios.
- Aumentar el grado de fidelización.
- Consolidar la imagen de “líder en innovación”.
- Ser proactivos en el servicio al cliente.
- Mejorar la calidad percibida en el servicio de post – venta.

Perspectiva de procesos internos

Los elementos incluidos en esta perspectiva están muy condicionados por la propuesta de valor que hayamos definidos en la perspectiva de socios. La cuestión que debemos tratar de dar respuesta desde esta perspectiva es ¿cuáles son los procesos clave que permitirían ofrecer la proposición de valor a los socios?

Describimos a continuación de forma breve cada uno de los diferentes tipos de procesos que debemos tener en cuenta y definir:

Los procesos de innovación: Reflejan el propósito de la empresa de hallar nuevos productos o servicios de cara a la apertura de nuevos mercados. Estos procesos abarcan

desde la búsqueda de nuevas necesidades de los socios, investigación de nuevas técnicas de desarrollo de productos, etc.

Los procesos operativos: Este grupo engloba todos los procesos relacionados con la elaboración de productos o la oferta de servicios por parte de las empresas. Los aspectos clave en esta etapa están vinculados a la entrega del producto de forma eficiente y preservando la calidad del mismo.

Los servicios de venta: Se sitúan en el tramo final de la cadena de valor y engloban los procesos tanto de la venta en sí misma, como los servicios de post-venta. Este segundo grupo es especialmente crítico en las empresas especializadas en la prestación de servicios y en él se incluyen aspectos como garantías, reparaciones, devoluciones, gestión de incidencias, etc.

Atendiendo al tipo de estrategia elegida por la cooperativa, los procesos críticos serían los siguientes:

Estrategias de liderazgo de producto: Serían los procesos de innovación y desarrollo y los de mercado y comercialización.

Estrategias de excelencia operativa: En este caso los más importantes son los procesos que permitan elevados estándares de productividad consiguiendo reducir los costes al máximo y aprovechando las sinergias entre procesos productivos, con el fin de optimizar al máximo la cadena de valor, reduciendo tiempos y costes.

Relación con el cliente: Donde adquieren relevancia los procesos relacionados con la gestión comercial y los que permitan conocer mejor a los socios de la cooperativa.

Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos:

- Mejoramiento de la gestión administrativa
- Acortar los tiempos de desarrollo de producto.
- Optimización y racionalización de las operaciones.
- Reducción de número de quejas

- Optimizar las actividades del ciclo comercial.
- Aprovechar las sinergias entre los procesos comerciales de los distintos productos.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Esta perspectiva, que habitualmente se muestra en último lugar, constituye el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando integral y refleja los conocimientos y habilidades que la cooperativa posee tanto para desarrollar sus productos o servicios como para cambiar y aprender.

En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la cooperativa tributen a las perspectivas anteriores. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcancen los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces desarrollan procesos de gran valor para los socios, que repiten en sus créditos y, por tanto, generan un aumento en la utilidad, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Los aspectos clave que deberían ser abordados dentro de esta perspectiva son los siguientes:

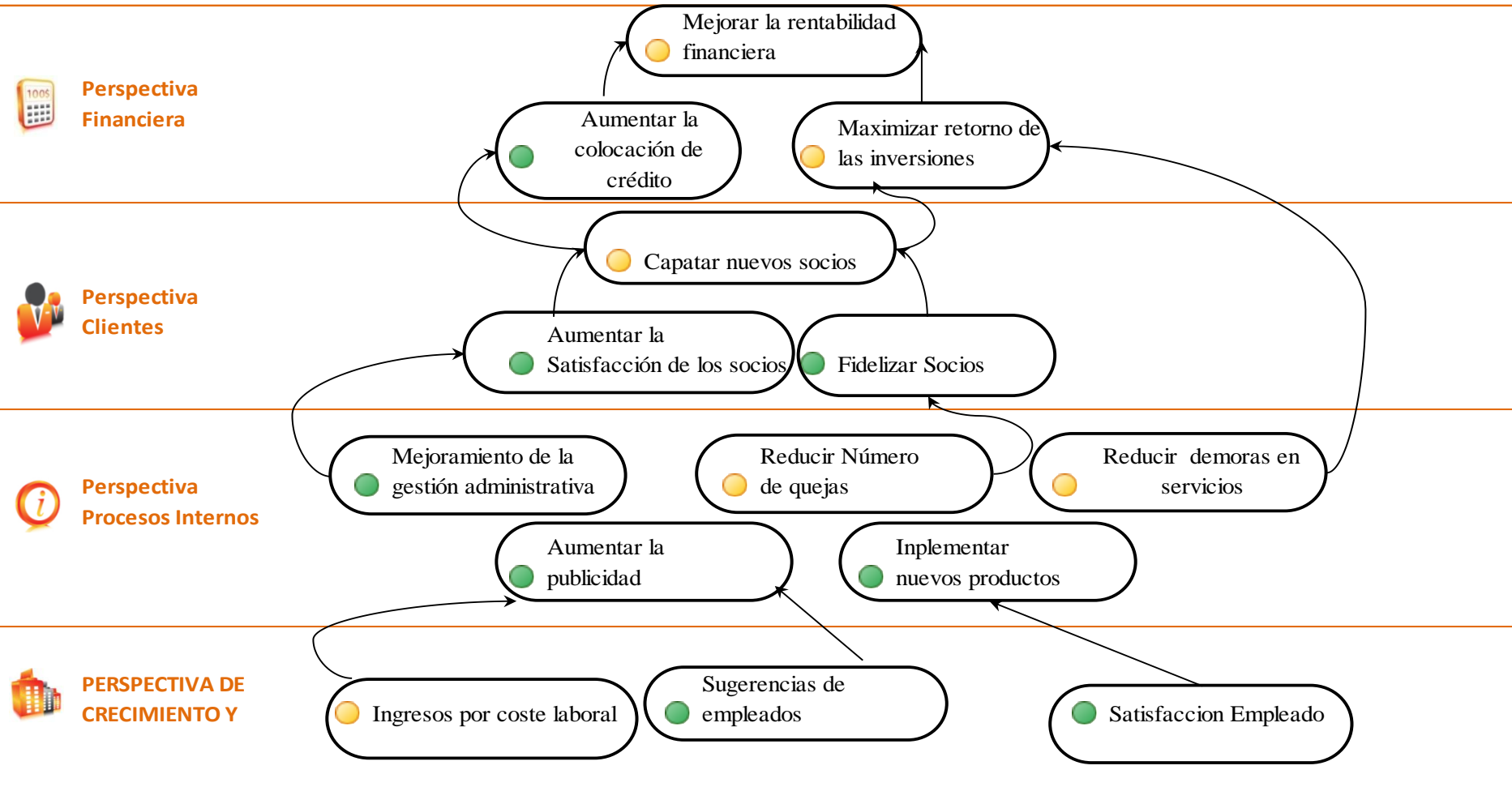
Personas y cultura: Capital humano, formación y desarrollo, retribución e incentivos, clima laboral, liderazgo, etc.

Tecnología y sistemas de información: Cantidad y calidad de la información para la toma de decisiones, sistemas de información, tecnología y comunicaciones, procesos de gestión de la tecnología, etc.

Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento:

- Promover la cultura del mérito y de la excelencia.
- Asegurar el acceso a la información de gestión al segmento directivo.
- Implantar sistemas de gestión por competencias.

- Proporcionar un soporte de alta calidad a los usuarios.
- Aumentar la descentralización y la autonomía de las unidades de negocio.
- Potenciar los SI/ TIC (Sistemas de información)/(Tecnologías de la Información)
- Crear y fomentar equipos de trabajo multidisciplinares.
- Desarrollar competencias estratégica





4.4.3 Fase III: Indicadores

Los indicadores son el medio que permite comprobar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos definidos por la cooperativa y nos dan información del avance logrado en cada uno de ellos. Los indicadores son la mejor herramienta para dar concreción a los objetivos y reducen las posibilidades de emitir interpretaciones erróneas.




Para la medición de cada objetivo estratégico no tiene por qué emplearse un solo indicador, sino que puede ser necesario utilizar varios. Esto no supone problema alguno, pero debe procurarse no emplear más de tres. Si no fuese posible, quizás debería revisarse el planteamiento del objetivo estratégico y analizar la posibilidad de fragmentar éste en varios objetivos.

Para realizar los indicadores se utilizó el siguiente concepto

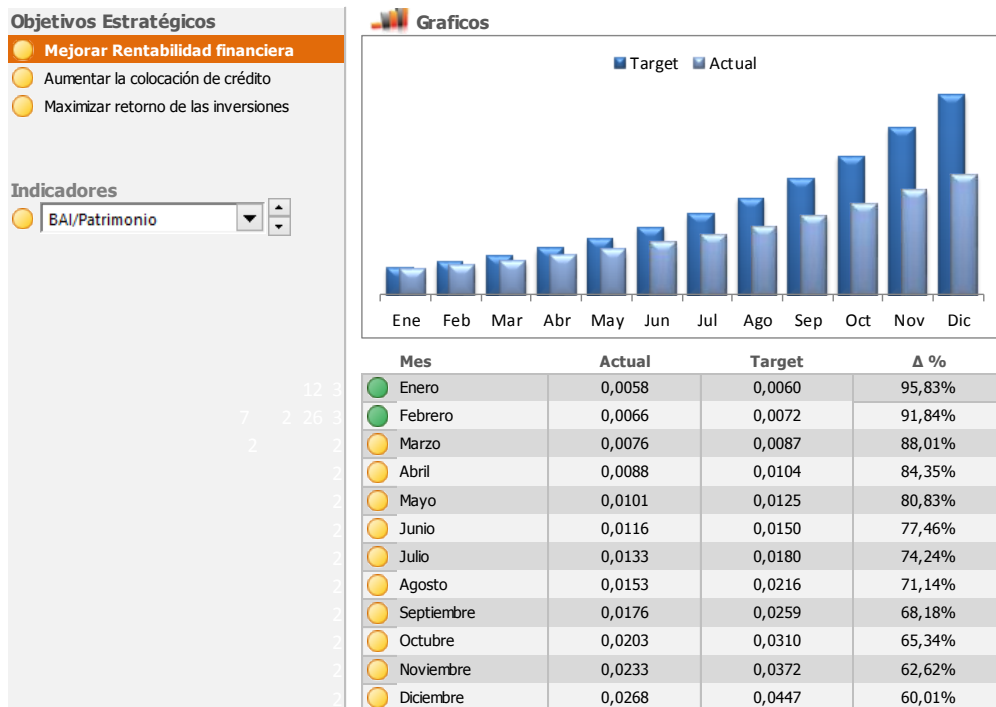
 **Target** Objetivos planteados por la Cooperativa CRECE WIÑARI LTDA.

 **Actual** Objetivos cumplidos por la Cooperativa CRECE WIÑARI LTDA.

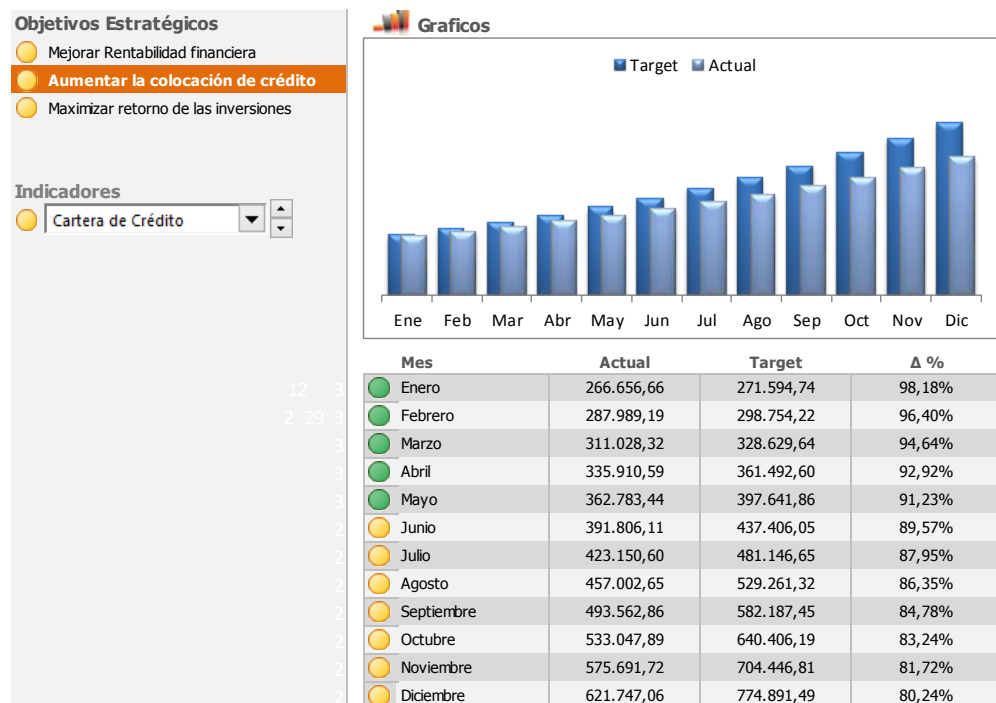
Escala del cumplimiento de los objetivos

Símbolo	Escala	Significado
	1%-60%	Incumplimiento de los objetivos
	61%-90%	Cumplimiento medio de los objetivos
	91%-100%	Alto cumplimiento de los objetivos

4.4.3.1 Indicadores Perspectiva financiera



BAI= Beneficio (utilidad) antes del impuesto



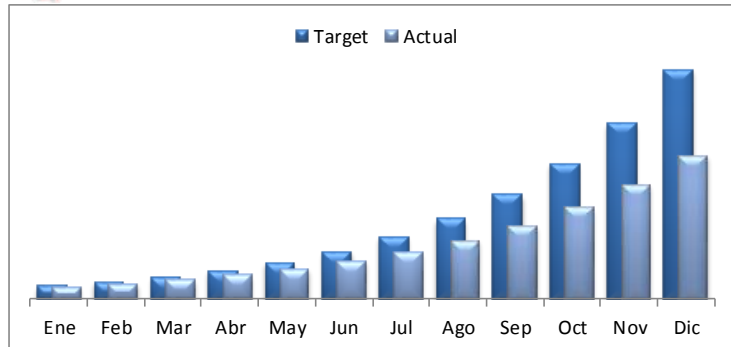
Objetivos Estratégicos

- Mejorar Rentabilidad financiera
- Aumentar la colocación de crédito
- **Maximizar retorno de las inversiones**

Indicadores

● BAI/Activos medios

Graficos



Mes	Actual	Target	Δ %
● Enero	0,00097	0,00101	96,15%
● Febrero	0,00121	0,00131	92,46%
● Marzo	0,00151	0,00170	88,90%
● Abril	0,00189	0,00221	85,48%
● Mayo	0,00236	0,00287	82,19%
● Junio	0,00295	0,00373	79,03%
● Julio	0,00369	0,00485	75,99%
● Agosto	0,00461	0,00631	73,07%
● Septiembre	0,00576	0,00820	70,26%
● Octubre	0,00720	0,01066	67,56%
● Noviembre	0,00900	0,01386	64,96%
● Diciembre	0,01126	0,01802	62,46%

4.4.3.2 Indicadores Perspectiva clientes

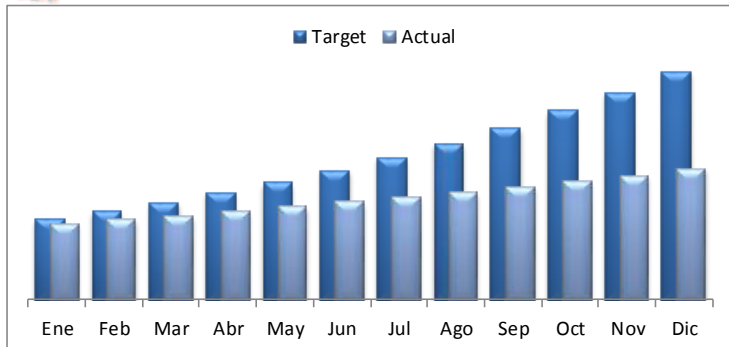
Objetivos Estratégicos

- Capatar nuevos socios
- Aumentar la Satisfacción de los socios
- Fidelizar Socios

Indicadores

● Número de socios

Graficos



Mes	Actual	Target	Δ %
● Enero	42,00	44,00	95,45%
● Febrero	44,10	48,40	91,12%
● Marzo	46,00	53,24	86,40%
● Abril	48,62	58,56	83,02%
● Mayo	51,05	64,42	79,25%
● Junio	53,60	70,86	75,64%
● Julio	56,28	77,95	72,21%
● Agosto	59,10	85,74	68,92%
● Septiembre	62,05	94,32	65,79%
● Octubre	65,16	103,75	62,80%
● Noviembre	68,41	114,12	59,95%
● Diciembre	71,83	125,54	57,22%

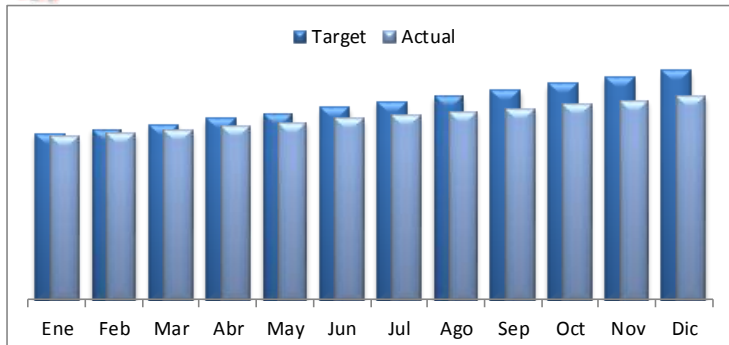
Objetivos Estratégicos

- Capatar nuevos socios
- **Aumentar la Satisfacción de los socios**
- Fidelizar Socios

Indicadores

● Encuestas Satisfactorias

Graficos



Mes	Actual	Target	Δ %
● Enero	257,00	260,00	98,85%
● Febrero	262,00	267,80	97,83%
● Marzo	267,00	275,83	96,80%
● Abril	273,00	284,11	96,09%
● Mayo	278,00	292,63	95,00%
● Junio	284,00	301,41	94,22%
● Julio	289,00	310,45	93,09%
● Agosto	295,00	319,77	92,25%
● Septiembre	301,00	329,36	91,39%
● Octubre	307,00	339,24	90,50%
● Noviembre	313,00	349,42	89,58%
● Diciembre	320,00	359,90	88,91%

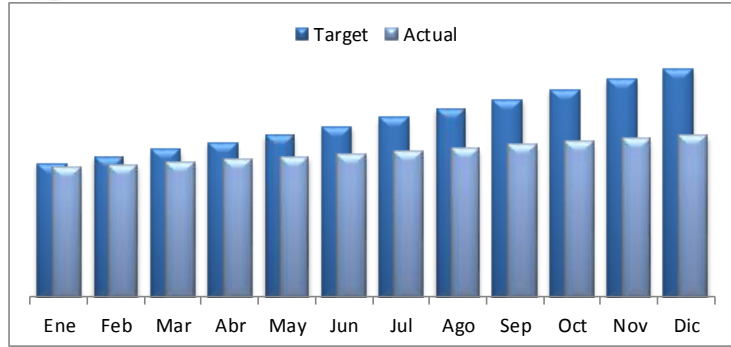
Objetivos Estratégicos

- Capatar nuevos socios
- Aumentar la Satisfacción de los socios
- Fidelizar Socios

Indicadores

● Clientes que repiten ▼ ▲

Graficos



12 3
2 27 3
3
2
2
2
2
2
2
2
2
2
2
2
2

Mes	Actual	Target	Δ %
● Enero	1.020,00	1.050,00	97,14%
● Febrero	1.040,00	1.103,00	94,29%
● Marzo	1.061,00	1.158,00	91,62%
● Abril	1.082,00	1.216,00	88,98%
● Mayo	1.104,00	1.276,00	86,52%
● Junio	1.126,00	1.340,00	84,03%
● Julio	1.149,00	1.407,00	81,66%
● Agosto	1.172,00	1.477,00	79,35%
● Septiembre	1.195,00	1.551,00	77,05%
● Octubre	1.219,00	1.629,00	74,83%
● Noviembre	1.243,00	1.710,00	72,69%
● Diciembre	1.268,00	1.790,00	70,84%

4.4.3.3 Indicadores Perspectiva de procesos internos

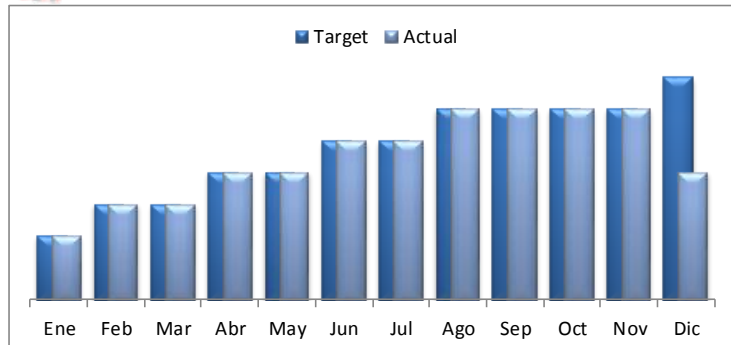
Objetivos Estratégicos

- Mejoramiento de la gestión administrativa
- Reducir Número de quejas
- Reducir demoras en servicios
- Aumentar la publicidad
- Implementar nuevos productos

Indicadores

N° colaboradores capacitados

Graficos



Mes	Actual	Target	Δ %
<input checked="" type="radio"/> Enero	2,00	2,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Febrero	3,00	3,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Marzo	3,00	3,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Abril	4,00	4,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Mayo	4,00	4,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Junio	5,00	5,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Julio	5,00	5,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Agosto	6,00	6,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Septiembre	6,00	6,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Octubre	6,00	6,00	100,00%
<input checked="" type="radio"/> Noviembre	6,00	6,00	100,00%
<input type="radio"/> Diciembre	4,00	7,00	57,14%

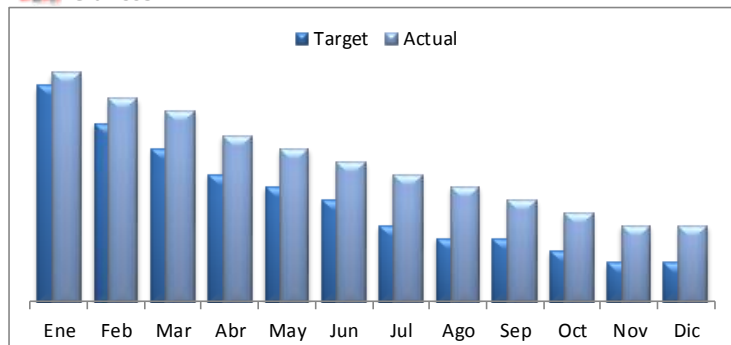
Objetivos Estratégicos

- Mejoramiento de la gestión administrativa
- Reducir Número de quejas
- Reducir demoras en servicios
- Aumentar la publicidad
- Implementar nuevos productos

Indicadores

N° Quejas/ N° Total de ser...

Graficos



Mes	Actual	Target	Δ %
<input checked="" type="radio"/> Enero	18,00	17,00	94,12%
<input type="radio"/> Febrero	16,00	14,00	85,71%
<input type="radio"/> Marzo	15,00	12,00	75,00%
<input type="radio"/> Abril	13,00	10,00	70,00%
<input type="radio"/> Mayo	12,00	9,00	66,67%
<input type="radio"/> Junio	11,00	8,00	62,50%
<input type="radio"/> Julio	10,00	6,00	33,33%
<input type="radio"/> Agosto	9,00	5,00	20,00%
<input type="radio"/> Septiembre	8,00	5,00	40,00%
<input type="radio"/> Octubre	7,00	4,00	25,00%
<input type="radio"/> Noviembre	6,00	3,00	50,00%
<input type="radio"/> Diciembre	6,00	3,00	50,00%

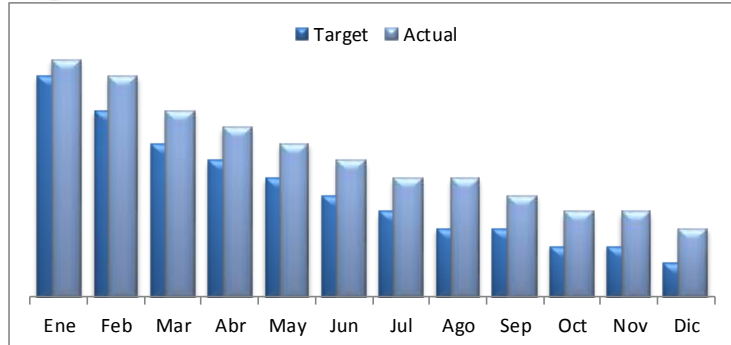
Objetivos Estratégicos

- Mejoramiento de la gestión administrativa
- Reducir Número de quejas
- **Reducir demoras en servicios**
- Aumentar la publicidad
- Implementar nuevos productos

Indicadores

- Serv. Realizado con retraso

Graficos



Mes	Actual	Target	Δ %
● Enero	14,00	13,00	92,31%
● Febrero	13,00	11,00	81,82%
● Marzo	11,00	9,00	77,78%
● Abril	10,00	8,00	75,00%
● Mayo	9,00	7,00	71,43%
● Junio	8,00	6,00	66,67%
● Julio	7,00	5,00	60,00%
● Agosto	7,00	4,00	25,00%
● Septiembre	6,00	4,00	50,00%
● Octubre	5,00	3,00	33,33%
● Noviembre	5,00	3,00	33,33%
● Diciembre	4,00	2,00	50,00%

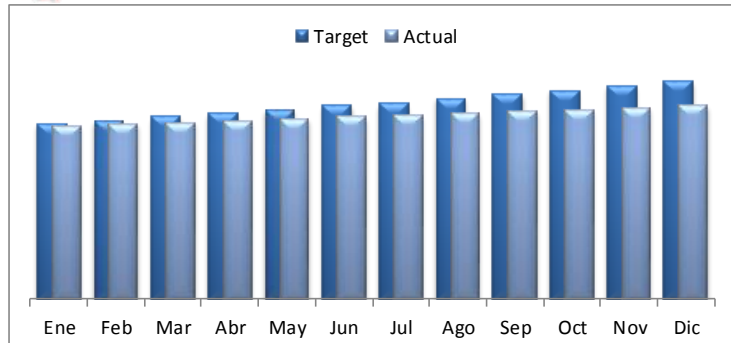
Objetivos Estratégicos

- Mejoramiento de la gestión administrativa
- Reducir Número de quejas
- Reducir demoras en servicios
- **Aumentar la publicidad**
- Implementar nuevos productos

Indicadores

- Inversión en Dólares

Graficos



Mes	Actual	Target	Δ %
● Enero	40.857,49	41.272,12	99,00%
● Febrero	41.276,00	42.097,56	98,05%
● Marzo	41.688,93	42.939,51	97,09%
● Abril	42.105,81	43.798,30	96,14%
● Mayo	42.526,87	44.674,27	95,19%
● Junio	42.952,14	45.567,75	94,26%
● Julio	43.381,60	46.079,11	94,15%
● Agosto	43.815,48	47.408,69	92,42%
● Septiembre	44.253,63	48.356,88	91,51%
● Octubre	44.696,17	49.324,00	90,62%
● Noviembre	45.143,13	50.310,48	89,73%
● Diciembre	45.594,56	51.316,69	88,85%

Objetivos Estratégicos

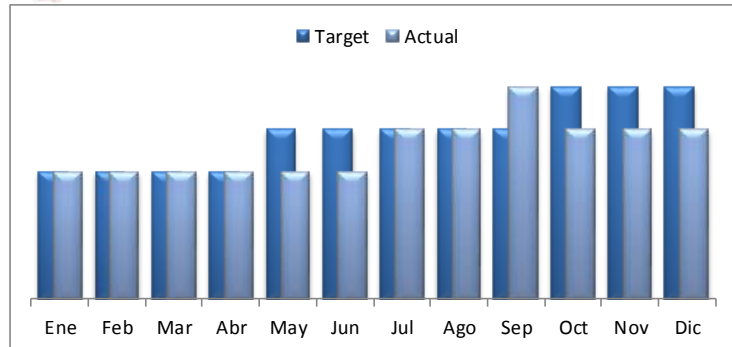
- Mejoramiento de la gestión administrativa
- Reducir Número de quejas
- Reducir demoras en servicios
- Aumentar la publicidad

● Implementar nuevos productos

Indicadores

● N° prod. Implementados/

Graficos



Mes	Actual	Target	Δ %
● Enero	3,00	3,00	100,00%
● Febrero	3,00	3,00	100,00%
● Marzo	3,00	3,00	100,00%
● Abril	3,00	3,00	100,00%
● Mayo	3,00	4,00	75,00%
● Junio	3,00	4,00	75,00%
● Julio	4,00	4,00	100,00%
● Agosto	4,00	4,00	100,00%
● Septiembre	5,00	4,00	125,00%
● Octubre	4,00	5,00	80,00%
● Noviembre	4,00	5,00	80,00%
● Diciembre	4,00	5,00	80,00%

4.4.3.4 Indicadores Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

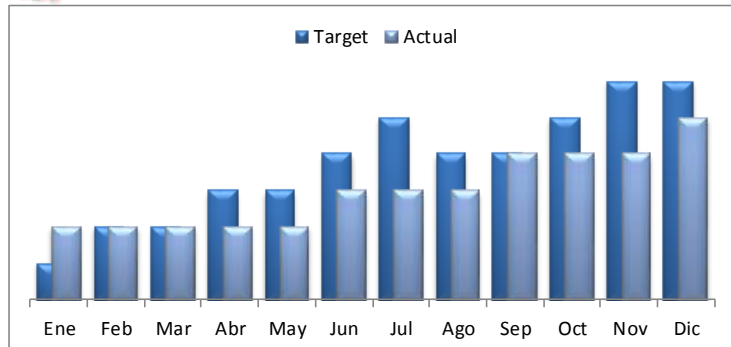
Objetivos Estratégicos

- Satisfaccion Empleado
- Sugerencias de empleados
- Ingresos por coste laboral

Indicadores

Encuesta

Graficos



Month	Actual	Target	Δ %
Enero	2,00	1,00	200,00%
Febrero	2,00	2,00	100,00%
Marzo	2,00	2,00	100,00%
Abril	2,00	3,00	66,67%
Mayo	2,00	3,00	66,67%
Junio	3,00	4,00	75,00%
Julio	3,00	5,00	60,00%
Agosto	3,00	4,00	75,00%
Septiembre	4,00	4,00	100,00%
Octubre	4,00	5,00	80,00%
Noviembre	4,00	6,00	66,67%
Diciembre	5,00	6,00	83,33%

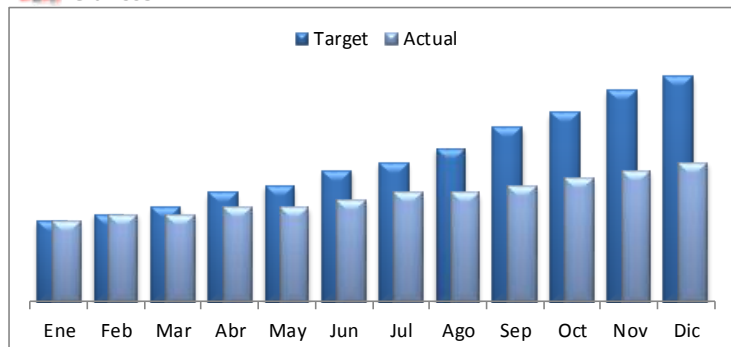
Objetivos Estratégicos

- Satisfaccion Empleado
- Sugerencias de empleados
- Ingresos por coste laboral

Indicadores

N° Sugerencias/N° Sugere

Graficos



Month	Actual	Target	Δ %
Enero	11,00	11,00	100,00%
Febrero	12,00	12,00	100,00%
Marzo	12,00	13,00	92,31%
Abril	13,00	15,00	86,67%
Mayo	13,00	16,00	81,25%
Junio	14,00	18,00	77,78%
Julio	15,00	19,00	78,95%
Agosto	15,00	21,00	71,43%
Septiembre	16,00	24,00	66,67%
Octubre	17,00	26,00	65,38%
Noviembre	18,00	29,00	62,07%
Diciembre	19,00	31,00	61,29%

Objetivos Estratégicos

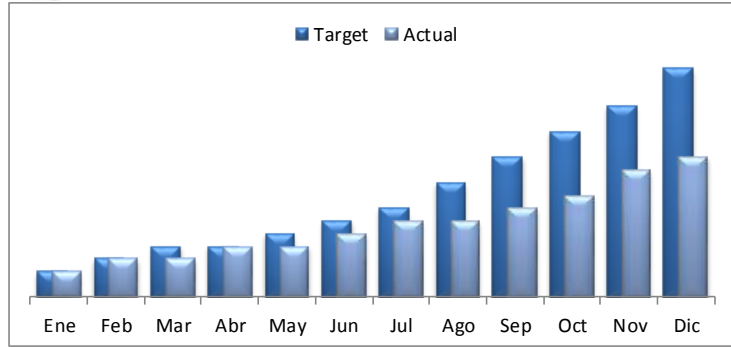
- Satisfacción Empleado
- Sugerencias de empleados

● **Ingresos por coste laboral**

Indicadores

● Ingresos de período/Coste

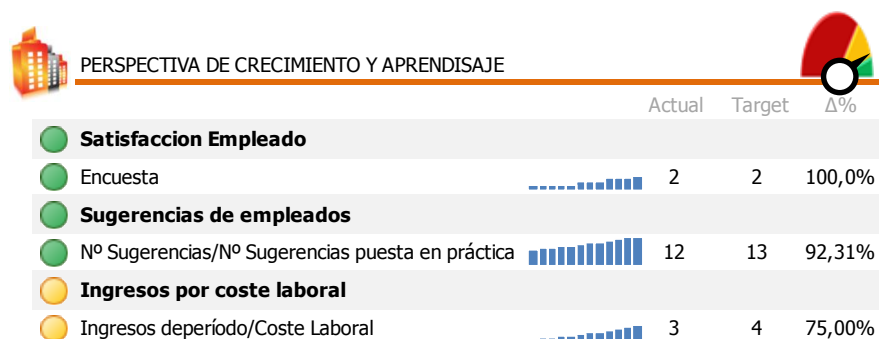
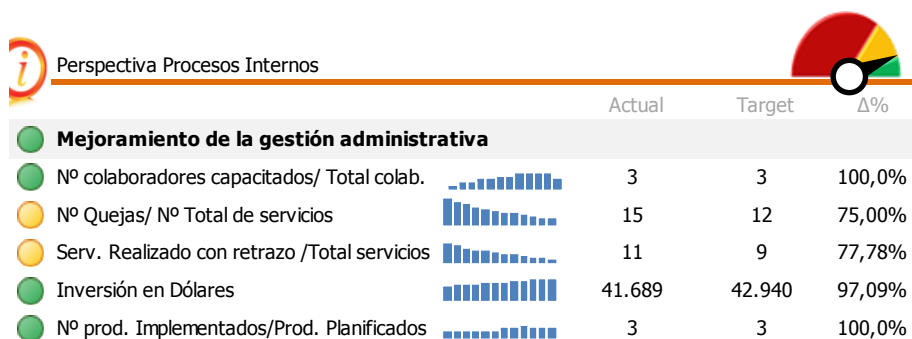
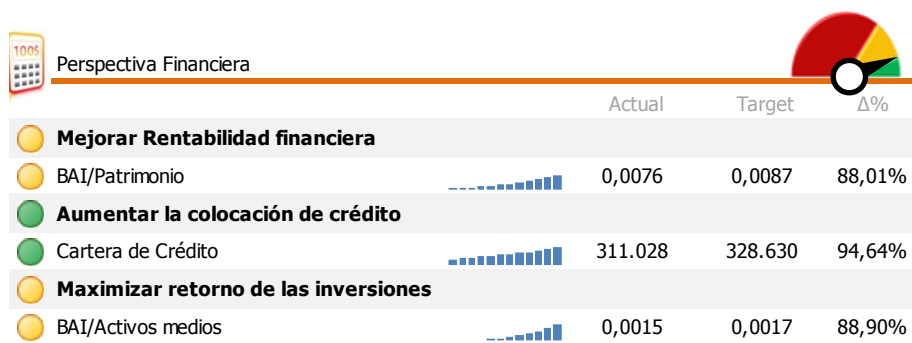
Graficos



Month	Actual	Target	Δ %
● Enero	2,00	2,00	100,00%
● Febrero	3,00	3,00	100,00%
● Marzo	3,00	4,00	75,00%
● Abril	4,00	4,00	100,00%
● Mayo	4,00	5,00	80,00%
● Junio	5,00	6,00	83,33%
● Julio	6,00	7,00	85,71%
● Agosto	6,00	9,00	66,67%
● Septiembre	7,00	11,00	63,64%
● Octubre	8,00	13,00	61,54%
● Noviembre	10,00	15,00	66,67%
● Diciembre	11,00	18,00	61,11%

4.4.3.5 Tablero de Balanced Scorecard

El siguiente gráfico muestra el Cuadro de Mando Integral del mes de marzo, las perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores.



4.4.4 Fase IV: Selección de Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son proyectos internos de la cooperativa, diferentes al día a día del negocio, que requieren recursos especiales y que van encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Principales beneficios

- Trasladan la definición de la estrategia a la acción.
- Consiguen ajustar los objetivos estratégicos a los recursos disponibles, verificando la viabilidad de la formación del objetivo.

Para el desarrollo de iniciativas estratégicas son necesarias tres fases:

Resumen de proyectos en marcha y recursos implicados

Para poder desarrollar el mapa de acciones estratégicas es necesario conocer cuáles son las acciones actualmente en marcha identificando: Naturaleza del proyecto, plazos, recursos y presupuesto

Desarrollo de ideas para las iniciativas estratégicas

Desarrollo de propuestas sobre como soportar de forma adicional a los proyectos ya en marcha cada uno de los objetivos estratégicos.

Los objetivos de la perspectiva financiera es la excepción, ya que pocas acciones irán directamente relacionadas con ellos.

Estructuración de iniciativas estratégicas

Una vez tenemos las iniciativas estratégicas es necesario agrupar aquellas que trabajan sobre el mismo aspecto formando programas estratégicos, es necesario identificar sobre qué objetivos actúa cada iniciativa, teniendo en cuenta las relaciones causa-efecto.


Acciones Estratégicas	Objetivos perspectiva financiera		
	Mejorar rentabilidad financiera	Aumentar la colocación de créditos	Maximizar retorno de las inversiones
Gerencia de activos	X		
Programa de publicidad		X	
Programa de inversiones			X

Acciones Estratégicas	Objetivos perspectiva clientes		
	Captar nuevos socios	Aumentar la satisfacción de los socios	Fidelizar socios
Socialización de los servicios que brinda la cooperativa	X		
Programa de posventa		X	
Atención con calidez			X

Acciones Estratégicas	Objetivos perspectiva de procesos				
	Mejoramiento de la gestión administrativa	Reducir número de quejas	Reducir demoras en los servicios	Aumentar la publicidad	Implementar nuevos productos
Programa de capacitaciones	X				
Programa de atención ágil a los reclamos		X			
Programa de atención ágil a los reclamos			X		
Determinar un presupuesto para publicidad				X	
Realizar un presupuesto para estudio de mercado					X

Acciones Estratégicas	Objetivos perspectiva de crecimiento y aprendizaje		
	Satisfacción empleados	Sugerencias de empleado	Ingresos por costos laborales
Programa de incentivos para los trabajadores	X		
Talleres participativos		X	
Realizar programa de productividad de los empleados			X

4.4.5 Fase V: Seguimiento y Control

		<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°	ACTIVIDADES	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.	Coordinador de Áreas
3	Enunciar las iniciativas estratégicas.	Coordinador de Áreas
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.	Gerencia General
7	Valorar los resultados periódicamente.	Gerencia General
8	Emitir informes y reportes al gerente de la cooperativa.	Coordinador de Áreas
9	Reforzar o corregir los indicadores estratégicos necesarios.	Coordinador de Áreas

CONCLUSIONES

El cuadro de mando integral ha llegado a ser no solo un sistema de medición, ha ido evolucionando hasta convertirse en un sistema de gestión estratégico, utilizando las perspectivas financieras, cliente, proceso interno, crecimiento y aprendizaje, las cuales son de vital importancia para el desarrollo del cuadro de mando integral en una entidad como tal, su construcción e implementación llevan consigo un esfuerzo muy importante, una tarea que no solo debería llevar a cabo la dirección de la cooperativa si no que debería implicar a todos y cada uno de los trabajadores.

Actualmente, las cooperativas compiten en entornos complejos que hace que sea de vital importancia que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Para conseguir alcanzar esos objetivos, tienen que tener información, ya que los procesos de gestión de cualquier organización comienzan con la necesidad de información, esta información debe ser fiable, estar actualizada y además encontrarse disponible en todo momento.

El sistema de control de gestión con base en el modelo de cuadro de mando integral propuesto logrará optimizar los procesos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRECER WIÑARI Ltda.", permitiendo obtener una información segura y confiable, dirigida a la consecución de los objetivos y una oportuna toma de decisiones; debido a esto la entidad debe implementar lo sugerido.

RECOMENDACIONES

Tanto directivos y empleados de la cooperativa deben estar conscientes de la importancia de cuadro de mando integral, debido a que este proporciona una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la cooperativa que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectiva, además es una herramienta de planificación, diagnóstico, control, seguimiento, análisis y toma de decisiones.

Es indispensable que la cooperativa defina claramente sus indicadores de gestión debido a que estos se encargaran de medir, evaluar si el modelo de negocio y la estrategia se comportan según lo esperado o si por el contrario, es necesario modificarlas, además los indicadores no financieros como los referentes al cliente y al mercado permiten conocer el estado actual de la cooperativa y su entorno permitiendo realizar conjeturas y predicciones basadas en estimativos y patrones convirtiendo la gestión en proactiva.

Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRECER WIÑARI Ltda.", implemente el sistema de control de gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral propuesto, involucrando y comprometiéndolo a todos sus colaboradores, debido a que el éxito de la implementación depende del accionar del todo el talento humano de la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Comisión de contabilidad de gestión de accid. (2010). *Manual de control de gestión*. Barcelona: Bresca.
- Galeana de la O, S. (2006). *Promosion social una opinión metodológica*. México: Plaza y Valdés.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *Cuadro de Mando Intergra (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: 2a ed. Romanya - Vallas.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., & Caicedo, C. H. (2012). *Indicadores Integrales e Gestión*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Amo Baraybar , F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. España: ESIC .
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategía de Visión a la Acción*. Madrid: ESIC. 2a Ed.
- R. Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. España: Grupo Planeta (GBS).

LINKOGRAFÍA

- Castro Solorzano, C. D. (14 de Julio de 2015). *Los tipos de control en las empresas*. Obtenido de <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/los-tipos-de-control-en-las-empresas/>
- Fernández Hatre, A. (s.f.). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf
- Fernández, A. (Marzo de 2001). *El Balanced Scorecard*. Obtenido de <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Galindo , G. (Julio de 2014). *Escuela Superior Politécnica de Litoral*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/16789/1/Dise%C3%B1o%20e%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20sistema%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20una%20empresa%20de%20manufactura%20para%20mejorar%20su%20desempe%C3%B1o.pdf>
- Ley de la Economía Popular y Solidaria . (Octube de 2014). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf
- Martinez Rivadeneira, R. (05 de Agosto de 2011). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/rmartinezzr2002/el-mapa-estrategico-del-balanced-scorecard>
- Soler González, R. H. (15 de Enero de 2012). Obtenido de <http://es.slideshare.net/wilsonvelas/control-de-gestion-24989890>
- Toro, K. (12 de 04 de 2010). *Ciencia y Tecnología* . Obtenido de <http://informatica-colegiom.forosactivos.net/t12-que-es-un-sistema-sus-tipos-y-su-teoria>

ANEXOS

ANEXO N° 01: ENCUESTAS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO ENCUESTA TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Determinar si el diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.- ¿Cuál es su grado de preparación?

Primaria () Secundaria () Superior ()

2.- ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Si () No ()

3.- ¿Para el cumplimiento de sus responsabilidades se basa en el reglamento interno otorgado por la Cooperativa?

Si () No ()

4.- ¿Se utilizan indicadores de gestión y financieros que permitan medir la gestión y el cumplimiento de los objetivos?

Si () No ()

5.- ¿La Cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?

Si () No ()

6.- ¿Para la concesión de créditos se realiza un estudio moderado que asegure su destino y su recuperación?

Si () No ()

7.- ¿Se lleva un registro correcto de la documentación de crédito?

Si () No ()

8.- ¿La cartera de crédito es analizada para contrarrestar la morosidad de crédito?

Si () No ()

9.- ¿El Diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si () No ()

10.- ¿El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión administrativa?

Si () No ()



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA SOCIOS

OBJETIVO: Determinar si el diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1 ¿A qué sector de Cantón Riobamba pertenece?

Rural Urbana

2 ¿A qué actividad económica se dedica usted?

Agricultura Ganadería

Comercio Empleado Público

Empleado Privado Microempresas

Otros

3 ¿Los servicios que ofrece la Cooperativa cubren totalmente sus expectativas?

SI NO

4 ¿Cómo calificaría la atención y desempeño del personal de la Cooperativa?

Excelente Muy Buena

Buena Regular

Mala

5 ¿Particularmente que tipos de créditos solicita usted?

Productivos Comerciales

Consumo Emergente

6 ¿Cuántas veces ha solicitado un crédito?

Una vez Dos veces Tres veces o más

7 ¿Cómo considera usted la tasa de interés que ofrece la Cooperativa por su ahorro e inversión?

Alta Normal Baja

8. ¿El Diseño de un Sistema de Control de Gestión con base en el modelo de Cuadro de Mando Integral contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales?

SI NO

9 ¿Cómo calificaría la atención y el desempeño del Director Ejecutivo?

Excelente Muy Buena

Buena Mala

10 ¿Cómo considera usted la tasa de interés que mantiene la Cooperativa por los créditos concedidos?

Alta Normal Baja

GRACIAS!

ANEXO N° 02: Estados Financieros

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES		626,854.75
1101	Caja		54,712.52
110105	Efectivo	53,562.52	
11010505	Caja General	53,562.52	
11010510	Fondo De Cambio	0.00	
1101051005	Fondo De Cambio Matriz(ambato)	0.00	
110110	Caja Chica		1,150.00
11011005	Caja Chica Matriz	250.00	
11011010	Caja Judicial	900.00	
1103	Bancos Y Otras Instituciones Financieras		572,142.23
110310	Bancos E Instituciones Financieras		572,142.23
11031005	Cuentas Corrientes	2,479.32	
1103100505	Bco. Solidario C.c. 20016034275	471.44	
1103100520	Bco. Pichincha Gana Dolar 3485319804	1,663.41	
1103100525	Bco. Central Del Ecuador	344.47	
11031010	Cuentas De Ahorro		569,662.91
1103101005	Coop Chibuleo. 42445	143,930.15	
1103101010	Bco Internacional C.a 3000753287	157,594.26	
1103101015	Bco. Procredit 1601011630630	129,147.43	
1103101020	Coop.mushuc Runa 233980	105,348.22	
1103101025	Coop. Ambato 70045719	33,642.85	
1104	Efectos De Cobro Inmediato		0.00
110405	Cheques Pais		0.00
11040505	Cheques Pais Matriz	0.00	
13	INVERSIONES		310,405.06
1304	Disponibles Para La Venta Del Sector Privado		310,405.06
130405	De 1 A 30 Días	100,405.06	
130410	De 31 A 90 Días	210,000.00	
14	CARTERA DE CREDITOS		3,839,728.93
1402	Cartera De Créditos De Consumo Por V		0.00
140205	De 1 A 30 Días		0.00
14020505	Quirografarios	0.00	
140210	De 31 A 90 Días		0.00
14021005	Quirografarios	0.00	
140215	De 91 A 180 Días		0.00
14021505	Quirografarios	0.00	
140220	De 181 A 360 Días		0.00
14022005	Quirografarios	0.00	
140225	De Más De 360 Días		0.00
14022505	Quirografarios	0.00	
1403	Cartera De Créditos De Vivienda Por		338,456.92
140305	De 1 A 30 Días	2,642.86	
14030505	Quirografarios	2,642.86	
140310	De 31 A 90 Días		7,255.57
14031005	Quirografario	7,255.57	
140315	De 91 A 180 Días		11,112.96
14031505	Quirografario	11,112.96	
140320	De 181 A 360 Días		23,208.15
14032005	Quirografario	23,208.15	
140325	De Más De 360 Días		294,237.38
14032505	Quirografario	294,237.38	
1404	Cartera De Créditos Para La Microemp		3,116,055.30
140405	De 1 A 30 Días		342,617.57
14040505	Quirografario	342,617.57	
140410	De 31 A 90 Días		519,029.97
14041005	Quirografario	519,029.97	
140415	De 91 A 180 Días		535,235.37
14041505	Quirografario	535,235.37	
140420	De 181 A 360 Días		657,288.04
14042005	Quirografario	657,288.04	
140425	De Más De 360 Días		1,061,884.35
14042505	Quirografario	1,061,884.35	
1412	Cartera De Créditos De Consumo Que N		0.00
141205	De 1 A 30 Días		0.00
14120505	Quirografarios	0.00	

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
141210	De 31 A 90 Días	0.00	
14121005	Quirografarios	0.00	
141215	De 91 A 180 Días	0.00	
14121505	Quirografarios	0.00	
141220	De 181 A 360 Días	0.00	
14122005	Quirografarios	0.00	
1414	Cartera De Créditos Para La Microemp		199,497.08
141405	De 1 A 30 Días	27,267.99	
14140505	Quirografarios	27,267.99	
141410	De 31 A 90 Días	42,026.27	
14141005	Quirografarios	42,026.27	
141415	De 91 A 180 Días	38,481.92	
14141505	Quirografarios	38,481.92	
141420	De 181 A 360 Días	38,386.78	
14142005	Quirografarios	38,386.78	
141425	De Más De 360 Días	53,334.12	
14142505	Quirografarios	53,334.12	
1422	Cartera De Créditos De Consumo Venci		891.73
142205	De 1 A 30 Días	0.00	
14220505	Quirografarios	0.00	
142210	De 31 A 90 Días	0.00	
14221005	Quirografarios	0.00	
142215	De 91 A 180 Días	0.00	
14221505	Quirografarios	0.00	
142220	De 181 A 270 Días	0.00	
14222005	Quirografarios	0.00	
142225	De Más De 270 Días	891.73	
14222505	Quirografarios	891.73	
1424	Cartera De Créditos Para La Microemp		200,377.90
142405	De 1 A 30 Días	34,198.82	
14240505	Quirografarios	34,198.82	
142410	De 31 A 90 Días	29,998.81	
14241005	Quirografarios	29,998.81	
142415	De 91 A 180 Días	28,213.75	
14241505	Quirografarios	28,213.75	
142420	De 181 A 360 Días	38,591.97	
14242005	Quirografarios	38,591.97	
142425	De Más De 360 Días	69,374.55	
14242505	Quirografarios	69,374.55	
1499	(provisiones Para Créditos Incobrabl		-15,550.00
149920	(cartera De Créditos Para La Micro	-15,550.00	
14992005	(prov.cartera De Credito Microempresa)	-15,550.00	
16	CUENTAS POR COBRAR		60,873.55
1603	Intereses Por Cobrar De Cartera De C		41,908.55
160310	Cartera De Créditos De Consumo	0.00	
16031005	Cartera De Créditos De Consumo	0.00	
160315	Cartera De Créditos De Vivienda	1,859.87	
16031505	Cartera De Créditos De Vivienda	1,859.87	
160320	Cartera De Créditos Para La Microe	40,048.68	
16032005	Cartera De Créditos Para La Micr	40,048.68	
1604	Otros Intereses Por Cobrar		142.93
160490	Cta. Cobr. A Socios	142.93	
1614	Pagos Por Cuenta De Clientes		5,752.94
161405	Intereses	5,752.94	
16140505	Intereses Por Cobrar A Clientes	5,752.94	
1615	Intereses Reestructurados Por Cobrar		0.00
161520	Intereses De Cartera De Créditos P	0.00	
16152005	Int.cartera De Credito Microempresa	0.00	
1690	Cuentas Por Cobrar Varias		13,069.13
169005	Anticipos Al Personal	11,691.30	
16900505	Anticipos Sueldos	2,620.00	
1690050505	Sr. Cristobal Tasna	0.00	
1690050510	Sr. Serafin Quinatoa	0.00	
1690050515	Sr. Humberto Lluashco	0.00	
1690050520	Sra. Nicolasa Pilamunga	0.00	
1690050525	Lcd.juan Chato	2,240.00	

Fecha Impresión: 2016/02/24 08:18:00
Sonuem Cia. Ltda.

Pag : 2 de 7
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO
1690050530	Sr. Alfredo Chicaiza	0.00
1690050535	Wilson Oswaldo Lopez	0.00
1690050540	Toro Roberto	0.00
1690050545	Jose Lopez	0.00
1690050550	Marcelo Llamuca	0.00
1690050555	Rivadenera Raul	0.00
1690050560	Vaca Lara Darwin Marcelo	0.00
1690050565	Uquillaa Abril Fernando Joselito	0.00
1690050570	Solis Perez Edgar	0.00
1690050575	Lara Miranda Wilson	0.00
1690050580	Liliana Rodriguez Sanchez	380.00
1690050585	Wilson Tenecota	0.00
1690050590	Sweaden	0.00
1690050595	Mentor Paredes	0.00
16900510	Prestamos Al Personal	9,071.30
1690051010	Tisalema Roberto	0.00
1690051015	Lcd. Alberto Yanez	1,000.00
1690051020	Encaje Prestamo	0.00
1690051025	Almagro Walter	300.00
1690051030	Comercial Wifitari	0.00
1690051035	Moreta Lorena	0.00
1690051040	Carrillo Alcibar	0.00
1690051045	Wester Union	3,838.78
1690051050	Arellano Luis	0.00
1690051055	Movistar	1,409.32
1690051060	Molina Galo	500.00
1690051065	Visual Gen	0.00
1690051070	Granda Narajo Jorge	0.00
1690051075	Toyota Servicio Sa	0.00
1690051080	Arcos Moreno Daniel	0.00
1690051085	Angel Toalombo	291.60
1690051090	Segundo Tisalema	291.60
1690051095	Cuentas Por Cobras A Proveedor	1,140.00
1690051096	Chango Guaman	0.00
1690051097	Quinatoa Villa Jose	0.00
1690051098	Solis Juan Abel	300.00
169090	Otras	1,377.83
16909005	Cuentas Por Cobrar Socios	400.00
1690900510	Por Pago De Honorarios Cartera De Credit	400.00
16909010	Cuentas Por Cobrar A Terceros	0.00
1690901092	Cxc Sonuem Cia.ltda.	0.00
16909015	Cuentas Por Cobrar Al Personal	977.83
16909020	Cuentas Por Cobrar A Riobamba	0.00
16909025	Cuentas Por Cobrar A Los Empleados	0.00
16909030	Cuentas Por Cobrar A Latacunga	0.00
16909035	Cuentas Por Cobrar A Cafar	0.00
18 PROPIEDADES Y EQUIPO		130,981.65
1805	Muebles, Enseres Y Equipos De Oficin	50,961.87
180505	Muebles, Enseres Y Equipos De Ofic	50,961.87
18050505	Muebles De Oficina	34,369.27
18050510	Enseres De Oficina	1,487.40
18050515	Equipos De Oficina	15,105.20
1806	Equipos De Computación	24,832.83
180605	Equipos De Computación	24,832.83
18060505	Equipos De Computación	24,832.83
1807	Unidades De Transporte	108,439.10
180705	Unidades De Transporte	108,439.10
18070505	Unidades De Transporte	108,439.10
1890	Otros	27,203.25
189005	Otros	27,203.25
18900520	Equipo De Seguridad	8,328.48
18900525	Otros	18,874.77
1899	(Depreciación Acumulada)	
189915	(muebles, Enseres Y Equipos De Oficina)	-13,477.94
18991505	(Depreciacion Acum.muebles-oficina)	-9,914.30
18991510	(Depreciacion Acum.enseres De Oficina)	-472.39

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
18991515	(Depreciacion Acum.equipo De Oficina)	-3,091.25	
189920	(Equipos De Computación)		-18,001.55
18992005	(Depreciacion Acum.equipo De Computador	-18,001.55	
189925	(unidades De Transporte)		-38,461.98
18992505	(unidades De Transporte)	-38,461.98	
189940	(otros)		-10,513.93
18994005	(otros)	-7,302.58	
1899400530	(equipo De Seguridad)	-3,211.35	
19	OTROS ACTIVOS		64,956.73
1904	Gastos Y Pagos Anticipados		23,821.44
190410	Anticipos A Terceros		21,000.00
19041015	Anticipos Por Arrendamientos	9,800.00	
19041030	Anticipos X Publicidad	11,200.00	
190490	Otros		2,821.44
1904900510	Seguros Robos Y O Asalto	2,821.44	
1905	Gastos Diferidos		8,880.90
190505	Gastos De Constitucion Y Organizacion		1,106.00
19050505	Gtos.de Constitucion Y Organizacion	1,106.00	
190510	Gastos De Instalación		3,912.78
19051005	Gastos De Instalación	3,912.78	
190520	Programas De Computación		8,960.00
19052005	Sistema Cope	8,960.00	
190525	Gastos De Adecuación		3,793.12
19052505	Gastos De Adecuación	3,793.12	
190599	(amortización Acumulada Gastos Dif		-8,891.00
19059905	(Amort.acum.gtos.constituc.organiz.)	-678.66	
19059910	(Amort.acum.gtos.de Instalacion)	-2,747.32	
19059915	(amort.acum.estudios)	0.00	
19059920	(amort.acum.programas De Computacion)	-4,268.02	
19059925	(Amort.acum.gtos.de Adecuacion)	-1,197.00	
1906	Materiales, E Insumos		15,349.59
190610	Mercaderías De Cooperativas		23,438.04
19061005	Suministros	23,438.04	
190615	Proveduría		-8,088.45
19061505	Inv. Suministros Y Materiales De Oficina	-8,088.45	
1908	Transferencias Internas		0.00
190805	Transferencias Internas		0.00
19080505	Transf.x Cobrar A Riobamba	0.00	
19080510	Transf X Cobrar A Latacunga	0.00	
19080515	Transf X Cobrar A Quito	0.00	
1990	Otros		16,904.80
199010	Otros Impuestos		6,854.80
19901005	Impto. Rta Anticipos	6,854.80	
199015	Depositos En Garantía Y Para Impor		10,050.00
19901505	Deposito En Garantia Por Arrendamiento	10,050.00	
199090	Varias		0.00
19909030	Documentos Por Cobrar	0.00	
1999	(provision Para Otros Activos Irrecu		0.00
199999	Cuentas Transitorias		0.00
19999901	Cuenta Transitoria Cope	0.00	
19999905	Cuenta Intersucursal Cope	0.00	
19999910	Cuenta Auxiliar Cheques	0.00	
TOTAL ACTIVO			\$5,033,800.67

PASIVOS

21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-2,282,707.04
2101	Depositos A La Vista		-1,067,442.98
210135	Depositos De Ahorro		-1,067,442.98
21013505	Deposito De Ahorro Socios Activas	-598,243.31	
21013510	Deposito De Ahorro Socios Inactivas	0.00	
21013515	Deposito De Ahorro Clientes Activas	-95.25	
21013530	Deposito Encaje	-220,819.51	
21013540	Deposito Cuentas Mi Cofrecito	-96,048.10	

Fecha Impresión: 2016/02/24 08:18:00
Sonuem Cia. Ltda.

Pag : 4 de 7
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
21013545	Depositos Gana Mas	-148,879.59	
21013550	Deposito Ahorro Plazo	-3,357.22	
210140	Otros Depositos		0.00
21014005	Libretas Especiales	0.00	
2101400505	Cuentas Activas	0.00	
2103	Depositos A Plazo		-1,215,264.06
210305	De 1 A 30 Dias		-105,350.18
21030505	Depositos Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-105,350.18	
210310	De 31 A 90 Dias		-172,151.54
21031005	Deposito Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-87,753.94	
21031010	Depositos Plazo Fijo De 31 A 90 Dias.	-84,397.60	
210315	De 91 A 180 Dias		-318,207.65
21031505	Depositos Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-38,785.53	
21031510	Depositos Plazo Fijo De 31 A 90 Dias	-214,779.07	
21031515	Depositos Plazo Fijo De 91 A 180 Dias	-64,643.05	
210320	De 181 A 360 Dias		-134,314.38
21032005	Depositos A Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-21,000.00	
21032010	Depositos A Plazo Fijo De 31 A 90 Dias	-9,087.50	
21032015	Depositos A Plazo Fijo De 91 A 180 Dias	-46,479.19	
21032020	Depositos A Plazo Fijo De 181 A 360 Dias.	-57,747.69	
210325	De Mas De 361 Dias		-485,240.31
21032505	Depositos A Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-5,570.00	
21032510	Depositos A Plazo Fijo De 31 A 90 Dias	-106,700.00	
21032515	Depositos A Plazo Fijo De 91 A 180 las	-61,519.75	
21032520	Depositos A Plazo Fijo De 181 A 360 Dias	-154,200.56	
21032525	Depositos A Plazo Fijo De Mas De 361 Dias	-157,250.00	
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS		0.00
2207	Deposito En Bancos		0.00
220705	Dep. Por Confirmar (dep.bancos)		0.00
25	CUENTAS POR PAGAR		-33,283.49
2501	Intereses Por Pagar		-20,851.48
250105	Depositos A La Vista		-164.16
25010505	Int. Depositos A La Vista Socios	-61.44	
25010530	Int. Depositos Encaje	-76.46	
25010540	Int Deposito Infantil	-12.39	
25010545	Int Deposito Gana Mas	-13.87	
250115	Depositos A Plazo		-20,687.32
25011505	Int. depositos A Plazo Fijo	-20,687.32	
2503	Obligaciones Patronales		-8,393.97
250310	Beneficios Sociales		-6,131.75
25031005	Decimo Tercer Sueldo	-1,315.49	
25031010	Decimo Cuarto Sueldo	-3,095.68	
25031015	Bonificacion Por Vacaciones	-1,720.58	
250315	Aportes Al less		-2,261.85
25031505	Aportes Personal Al less	-993.67	
25031510	Aportes Patronal Al less	-1,268.18	
250320	Fondo De Reserva less		-0.37
25032005	Fondo De Reserva less	-0.37	
250325	Participacion A Empleados		0.00
25032505	Participacion A Empleados	0.00	
2504	Retenciones		-4,030.27
250405	Retenciones Fiscales		-4,030.27
25040505	Retenciones En La Fuente Impto.rta.	-1,489.25	
2504050505	Rte.fte.impto.rta.1% Bienes	-177.75	
2504050506	Rte.fte.impto.rta.2% Bienes	0.00	
2504050510	Rte.fte.impto.rta.1% Servicios	-2.58	
2504050511	Rte.fte.impto.rta.2% Servicios	-88.95	
2504050516	Rte.fte.impto.rta.2% Rendimientos Financier	-128.77	
2504050520	Rte.fte.impto.rta.8% Honorarios Prof. P.n.	0.00	
2504050525	Rte.fte.impto.rta.8% Arriendos P. N.	-104.35	
2504050535	Rte.fte.impto.rta.1% Suministros Oficina	-3.13	
2504050540	Rte.fte.impto.rta.1% Promocion Y Publicidad	-33.10	
2504050541	Rte.fte.impto.rta.2% Promocion Y Publicidad	-4.00	
2504050546	Rte.fte.impto.rta.8% Artistas	0.00	
2504050555	Rte.fte.impto.rta.10% Honorarios Prof.p. N.	-693.11	
2504050590	Impuesto A La Renta Empleados	-253.51	

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
25040510	Retenciones En La Fuente Por Iva		-2,541.02
2504051005	Rte.fte.x Iva 30% Bienes	-591.36	
2504051010	Rte.fte.x Iva 70% Servicios	-308.41	
2504051015	Rte.fte.x Iva 100% Honorarios Prof.p.n.	-1,100.73	
2504051020	Rte.fte.x Iva 100% Arriendos P. N.	-540.52	
25040515	Impuesto Solca		0.00
2504051505	Impuesto Solca	0.00	
250490	Otras Retenciones		0.00
25049010	Retencion Corporativa	0.00	
25049015	Fondo De Asistencia Social	0.00	
2505	Contribuciones, Impuestos Y Multas		-7.77
250505	Impuesto A La Renta		0.00
25050505	Impuesto A La Renta	0.00	
250510	Multas		0.00
25051005	Otras Multas	0.00	
250515	Aporte A Seps		-7.77
25051505	Aporte A Seps	-7.77	
2590	Cuentas Por Pagar Varias		0.00
259090	Otras Cuentas Por Pagar		0.00
25909030	Ctas.x Pagar Proveedores	0.00	
25909060	Ctas X Pagar Comercia Angellos	0.00	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-2,296,277.11
2602	Obligaciones Con Instituciones Finan Del Pais		0.00
260205	De 31 A 90 Dias		0.00
260210	De 91 A 190 Dias		0.00
260215	De 181 A 360 Dias		0.00
260220	De Mas A 360 Dias		0.00
2603	Obligaciones Con Instituciones Financieras		0.00
260325	De Mas De 360 Dias		0.00
26032505	Banco Pichincha	0.00	
26032510	Cooperativa El Sagrario Ltda.	0.00	
26032515	Programa Nacional Finanzas Populares	0.00	
2606	Obligaciones Con Entidades Financier Secotr Publ		-2,296,277.11
260605	De 1 A 30 Dias		-11,577.84
260610	De 31 A 90 Dias		-52,674.17
260615	De 91 A 180 Dias		-117,013.87
260620	De 181 A 360 Dias		-831,058.60
260625	De Mas De 360 Dias		-1,283,952.63
29	OTROS PASIVOS		0.00
2908	Transferencias Internas		0.00
290805	Transferencias Internas		0.00
29080505	Transf.x Pagar A Matriz	0.00	
29080510	Transf.x Pagar Ag. Riobamba	0.00	
29080515	Transf X Pagar Ag. Latacunga	0.00	
29080520	Transf X Pagar A Quito	0.00	
2990	Otros		0.00
299005	Sobrantes De Caja		0.00
29900505	Sobrantes De Caja	0.00	
TOTAL PASIVOS			\$-4,612,267.64

PATRIMONIO

31	CAPITAL SOCIAL		-494,526.50
3103	Aportes De Socios		-494,526.50
310305	Aportes De Socios		-494,526.50
31030505	Certificados De Aportacion Normales	-483,654.44	
31030510	Certificados De Aportacion Obligatorios	-10,872.06	
33	RESERVAS		-776.82
3301	Legales		-776.82
330105	Legales		-776.82
33010505	Fondo Irrepartible De Reserva	-380.78	
33010510	Reserva De Educaci3n	0.00	
33010520	Reserva Legales	-396.04	
36	RESULTADOS		73,770.29

Fecha Impresi3n: 2016/02/24 08:18:00
Sonuem Cia. Ltda.

Pag : 6 de 7
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO *** DEFINITIVO ***

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
3602	(Perdas Acumuladas)		76,824.75
360205	(Perdas Acumuladas)	76,824.75	
36020505	(Perdas O Deficit Acumulados)	76,824.75	
3603	Utilidad Del Ejercicio		-3,054.46
360305	Utilidad Del Ejercicio		-3,054.46
36030505	Utilidad O Excedente Del Ejercicio	-3,054.46	
		TOTAL PATRIMONIO	\$-421,533.03
		PASIVO + PATR :	\$-5,033,800.67
CUENTAS DE ORDEN			
71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			20,944.34
7102	Intereses Vencidos		19,764.97
710210	Cartera De Créditos De Consumo	78.21	
71021005	Cartera De Créditos De Consumo	78.21	
710220	Cartera De Créditos Para La Microe	19,686.76	
71022005	Cartera De Créditos Para La Microe	19,686.76	
7109	Intereses En Suspenso		1,179.37
710910	Cartera De Créditos De Consumo	0.00	
71091005	Cartera De Créditos De Consumo	0.00	
710920	Cartera De Créditos Para La Microe	1,179.37	
71092005	Cartera De Créditos Para La Micr	1,179.37	
72 DEUDORAS POR CONTRA			-20,944.34
7202	Intereses Vencidos		-19,764.97
720210	Cartera De Consumo	-78.21	
72021005	Cartera De Creditos De Consumo	-78.21	
720220	Cartera De Microcredito	-19,686.76	
72022005	Cartera De Microcredito	-19,686.76	
7209	Intereses En Suspenso		-1,179.37
720905	Intereses En Suspenso	-1,179.37	
72090510	Cartera De Credito De Consumo	0.00	
72090520	Cartera De Credito Para La Microempresa	-1,179.37	
73 ACREEDORAS POR CONTRA			3,855,278.93
7301	Valores Y Bienes Recibidos De Tercer		3,855,278.93
730110	En Garantia	3,855,278.93	
73011005	Documentos En Garantia	3,855,278.93	
74 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			-3,855,278.93
7401	Valores Y Bienes Recibidos De Tercer		-3,855,278.93
740110	Documentos En Garantia	-3,855,278.93	
74011005	Documentos En Garantia	-3,855,278.93	
		TOTAL CTAS ORDEN	\$0.00


"CRECER - WIÑARI" Ltda.
 EDIFICIO "EL ALAMO" Y CREDITO
 HUMBERTO LLUASHCO
 CONTADOR

SR. HUMBERTO LLUASHCO
 CONTADOR(A)

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO
GASTOS		
41 INTERESES CAUSADOS		213,545.75
4101	Obligaciones Con El Publico	134,073.86
410115	Depositos De Ahorro	25,086.55
41011505	Int. Depositos De Ahorro Socios	15,099.98
41011530	Int Deposito Encaje	1,171.62
41011540	Int Deposito Infantil	4,204.43
41011545	Int Deposito Gana Mas	4,610.52
410130	Depositos A Plazo	108,987.31
41013005	Int.depositos A Plazo	108,987.31
4103	Obligaciones Financieras	79,471.89
410310	Obligaciones Con Instituciones Fin	79,471.89
41031005	Interese De Instituciones	79,471.89
44 PROVISIONES		4,850.00
4402	Cartera De Creditos	4,850.00
440205	Cartera De Creditos	4,850.00
44020520	Prov.cartera De Credito Microempresa	4,850.00
45 GASTOS DE OPERACION		639,151.04
4501	Gastos De Personal	286,955.12
450105	Remuneraciones Mensuales	112,069.85
45010505	Sueldo Basico Unificado	112,069.85
450110	Beneficios Sociales	21,053.04
45011005	Decimo Tercer Sueldo	9,397.81
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	8,038.90
45011015	Bonificacion Por Vacaciones	3,616.33
450115	Gastos De Representacion, Residenc	61,265.42
45011505	Gastos De Representacion	0.00
45011510	Gastos De Responsabilidad	60,383.68
45011515	Gasto De Gerencia	881.74
450120	Aportes Al less	15,888.03
45012005	Aportes Al less Patronal	15,888.03
450135	Fondo De Reserva less	3,454.08
45013505	Fondos De Reserva Al less	3,454.08
450190	Otros	73,224.70
45019005	Horas Extras	11,266.03
45019010	Recompensas Y Bonificaciones	0.00
45019015	Capacitacion Func.y Empleados	3,901.44
45019020	Movilizacion Funcionarios Y Empleados	1,101.81
45019040	Refrigerio Funcionarios Y Empleados	6,008.22
45019050	Uniformes	9,177.50
45019060	Aguinaldo Navideno	2,613.95
45019070	Servicios Ocasionales	23,185.99
45019075	Indemnizaciones	9,750.00
45019080	Servicios Tecnico	3,821.14
45019090	Movilizacion Y Viaticos Trami De Coope	2,398.62
4502	Honorarios	66,700.11
450205	Directores	7,693.00
45020505	Consejo De Administracion	4,840.52
4502050510	Dietas Consejo De Administracion	4,513.12
4502050515	Movilizacion Consejo De Administracion	50.00
4502050520	Refrigerio Consejo De Administracion	127.40
4502050535	Movilizacion A Representaste	150.00
45020510	Consejo De Vigilancia	2,852.48
4502051010	Dietas Consejo De Vigilancia	2,802.48
4502051015	Movilizacion Consejo De Vigilancia	50.00
4502051020	Refrigerio Consejo De Vigilancia	0.00
450210	Honorarios Profesionales	59,007.11
45021005	Honorarios Profesionales	59,007.11
4503	Servicios Varios	160,895.25
450305	Movilizaci3n, Fletes Y Embalajes	0.00
45030505	Movilizacion Srs.socios	0.00
450310	Servicios De Guardiana	6,219.36
45031005	Servicios De Guardiana	6,219.36
450315	Publicidad Y Propaganda	61,163.38
45031505	Publicidad Y Propaganda	40,462.86
45031510	Promociones	20,700.52

YYYY/MM/DD HH:MM:SS
Sonuem Cia. Ltda.

Pag : 1 de 4
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO
45031515	Gastos De Aniversario	0.00
45031520	Agasajo Navideño Clientes	0.00
45031525	Gastos De Inaguracion De Oficinas	0.00
450320	Servicios Basicos	11,963.63
45032005	Energia Electrica	3,145.26
45032010	Agua Potable	859.84
45032015	Telefono, Correo Y Telex	7,958.53
450325	Seguros	2,052.83
45032510	Seguros De Fidelidad	58.99
45032515	Seguros De Robos Y/o Asalto	1,096.00
45032520	Servicio De Monitoreo	695.19
45032525	Seguro Incendio	0.00
45032530	Seguro De Soat	202.65
450330	Arrendamientos	68,115.44
45033005	Arrendamiento De Locales	68,115.44
450390	Otros Servicios	11,380.61
45039005	Servicios De Auditoria	2,240.00
45039010	Trabajos Eventuales	0.00
45039015	Servicio De Aseo Y Limpieza	220.26
45039020	Judiciales Y Notariales	785.15
45039025	Suscripciones Revistas Y Comerci	11.70
45039040	Gastos Bancarios	1,141.02
45039045	Publicaciones	0.00
45039060	Servicio De Fotocopias	0.00
45039065	Servicio De Empastado, anillado, plastificado	0.00
45039075	Servicio De Internet E Impresiones	1,866.86
45039080	Servicio De Recarga Toners	264.22
45039085	Servicio De Pagina Web.	560.00
45039090	Servicio De Central De Riesgos	4,291.40
4504	Impuestos, Contribuciones Y Multas	13,005.11
450410	Impuestos Municipales	192.23
45041005	Impuestos Municipales	192.23
450415	Aportes A La Superintendencia De B	0.00
45041505	Aportes A La Seps	0.00
450425	Impuesto A La Renta	4,033.17
45042505	Impuesto A La Renta Sri.	4,033.17
450430	Multas Y Otras Sanciones	8,779.71
45043005	Multas Y Otras Sanciones	8,779.71
4505	Depreciaciones	35,299.95
450525	Muebles, Enseres Y Equipos De Ofic	4,052.25
45052505	Depreciacion Muebles De Oficina	2,676.21
45052510	Depreciacion Enseres De Oficina	137.66
45052515	Depreciacion Equipos De Oficina	1,238.38
450530	Equipos De Computacion	5,818.81
45053005	Depreciacion Equipos De Computacion	5,818.81
450535	Unidades De Transporte	21,554.42
45053505	Unidades De Transporte	21,554.42
450545	Equipo De Seguridad	1,337.16
45054505	Equipo De Seguridad	1,337.16
450590	Otros	2,537.31
45059005	Otros	2,537.31
4506	Amortizaciones	8,584.76
450605	Gastos Anticipados	315.48
45060510	Seguro De Robo Y Asalto	0.00
45060515	Seguro D E Incendios	0.00
45060520	Seguro De Equipo Electronico	260.52
45060525	Pago De Soat	54.96
450610	Gastos De Constitución Y Organizac	160.64
45061005	Amort. Gtos.de Constitucion Y Organizac.	160.64
450615	Gastos De Instalación	536.92
45061505	Amort.gastos De Instalación	536.92
450625	Programas De Computación	2,090.52
45062505	Amort.programas De Computación	2,090.52
450630	Gastos De Adecuación	1,221.13
45063005	Amort.gastos De Adecuación	1,221.13
450640	Gasto De Suministro	4,260.07

YYYY/MM/DD HH:MM:SS
Sonuem Cia. Ltda.

Pag : 2 de 4
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
45064005	Amort. Suministro	4,260.07	
4507	Otros Gastos		67,710.74
450705	Suministros Diversos		20,853.75
45070505	Suministros De Oficina	9,960.11	
45070510	Materiales, Repuestos Y Accesorios	10,238.91	
45070515	Utiles De Aseo Y Limpieza	654.73	
450710	Donaciones		4,730.69
45071005	Donaciones	4,730.69	
450715	Mantenimiento Y Reparaciones		7,082.68
45071505	Mantenimiento Y Reparaciones Mbles.oficina	248.99	
45071510	Mantenimiento Y Reparaciones Enseres-oficir	0.00	
45071515	Mantenimiento Y Reparaciones Eq.oficina	561.23	
45071520	Mantenimiento Y Reparacion Instalaciones	1,667.12	
45071525	Mantenimiento Y Reparacion Eq.computador	323.00	
45071535	Mantenimiento Y Accesorio De Unidad Transp	4,282.34	
450790	Otros		35,043.62
45079005	Lubricantes Y Combustibles	7,032.38	
45079010	Servicio De Garaje Y Peaje	1,606.18	
45079015	Suscripciones	129.00	
45079020	Gasto Estudio - Investigacion	0.00	
45079021	Tramites Direccion Nacional De C	0.00	
45079025	Gastos De Adecuacion	3,668.88	
45079030	Gastos De Instalacion	0.00	
45079045	Otros	16,781.76	
45079050	Matriculas De Vehiculo	2,287.28	
45079055	Gastos De Embargo	476.00	
45079060	Tramites Judiciales	3,062.14	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		2,000.00
4701	Pérdida En Venta De Bienes		2,000.00
470105	Pérdida En Venta En Bienes	2,000.00	
4790	Otros		0.00
479002	Otros Gastos	0.00	
479005	Baja De Activos Fijos	0.00	
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS		0.00
4810	Participación A Empleados		0.00
481005	Participación A Empleados	0.00	
48100505	Participación A Empleados	0.00	
4815	Impuesto A La Renta		0.00
481505	Impuesto A La Renta	0.00	
48150505	Impuesto A La Renta	0.00	
TOTAL GASTOS			\$859,546.79

INGRESOS

51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-594,065.37
5101	Depósitos		-11,565.36
510110	Depósitos En Bancos Y Otras Instit	-11,565.36	
51011005	Depósitos En Bancos Y Otras Inst	-11,565.36	
5104	Intereses De Cartera De Créditos		-582,500.01
510410	Cartera De Créditos De Consumo		0.00
51041005	Int.cartera De Créditos De Consumo	0.00	
510415	Cartera De Créditos De Vivienda		-3,987.82
51041505	Int.cartera De Créditos De Vivienda	-3,987.82	
510420	Cartera De Créditos Para La Microe		-550,605.02
51042005	Int.cartera De Créditos Para La Micr	-550,605.02	
510430	De Mora		-27,907.17
51043005	Intereses De Mora	-27,907.17	
5190	Otros Intereses Y Descuentos		0.00
519090	Otros		0.00
51909005	Intereses Prestamos De Empleado	0.00	
52	COMISIONES GANADAS		-136,024.75
5201	Cartera De Créditos		-136,024.75
520105	Cartera De Créditos	-136,024.75	
52010505	Gestiones De Credito Y Cobranza	-135,580.42	
52010510	Comisiones Gestión De Credito	-444.33	

YYYY/MM/DD HH:MM:SS
Sonuem Cia. Ltda.

Pag : 3 de 4
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FECHA DEL BALANCE - 2014/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
53	UTILIDADES FINANCIERAS		-505.25
5303	En Venta De Activos Productivos		-505.25
530395	Ingreso Por Certificaciones	-505.25	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		-132,005.88
5403	Afiliaciones Y Renovaciones		-86,130.48
540305	Afiliacion Nuevos Socios Y Clientes	-86,130.48	
54030505	Gestion Administrativa	-86,130.48	
5404	Manejo Y Cobranzas		-44,266.40
540405	Notificaciones Socios	-44,266.40	
54040505	Ing. Notificacion De Socios	-44,266.40	
5405	Servicios Cooperativos		-1,039.00
540505	Servicios Cooperativos	-1,039.00	
54050510	S.c. Emision Estados De Cuenta	-2.00	
54050520	S.c.emision Nuevas Libretas De Ahorro	-26.00	
54050530	S.c.ing. Solicitudes Y Documentos-credito	-6.00	
54050535	S.c.ing.perdida De Libreta Ahorros	-375.00	
54050545	S.c. Buro De Credito	-630.00	
5490	Otros Servicios		-570.00
549005	Otros Servicios	-570.00	
54900505	Ing.por Servicios De Copias	-570.00	
56	OTROS INGRESOS		0.00
5690	Otros		0.00
569005	Otros	0.00	
56900590	Ingresos Varios	0.00	
58	INGRESOS EXTRAORDINARIOS		0.00
5801	Utilidad En Venta De Bienes		0.00
580105	De Bienes Propios	0.00	
		TOTAL INGRESOS	\$-862,601.25
		EXEDENTE	\$-3,054.46


 "CRECER - WIÑARI" Ltda.
 COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CREDITO
 RUT 15.110.110-0
 SR. HUMBERTO LEJASHCO
 CONTADOR (A)

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES		390,398.30
1101	Caja		36,380.30
110105	Efectivo	36,150.30	
11010505	Caja General	36,150.30	
11010510	Fondo De Cambio	0.00	
1101051005	Fondo De Cambio Matriz(ambito)	0.00	
110110	Caja Chica		230.00
11011005	Caja Chica Matriz	230.00	
1103	Bancos Y Otras Instituciones Financi		354,018.00
110310	Bancos E Instituciones Financieras		354,018.00
11031005	Cuentas Corrientes	61,816.38	
1103100505	Bco. Solidario C.c. 20016034275	271.44	
1103100520	Bco. Pichincha Gana Dolar 3485319804	61,544.94	
11031010	Cuentas De Ahorro	292,201.62	
1103101005	Coop Chibuleo. 42445	146,703.29	
1103101010	Bco Internacional C.a 3000753287	69,502.26	
1103101015	Bco. Procredit 1601011630630	22,955.67	
1103101020	Coop.mushuc Runa 233980	37,819.36	
1103101025	Coop. Ambato 70045719	15,221.04	
1104	Efectos De Cobro Inmediato		0.00
110405	Cheques Pais		0.00
11040505	Cheques Pais Matriz	0.00	
13	INVERSIONES		140,000.00
1304	Disponibles Para La Venta Del Sector Privado		140,000.00
130405	De 1 A 30 Días	100,000.00	
130410	De 31 A 90 Días	40,000.00	
14	CARTERA DE CREDITOS		2,085,974.52
1402	Cartera De Créditos De Consumo Por V		0.00
140205	De 1 A 30 Días		0.00
14020505	Quirografarios	0.00	
140210	De 31 A 90 Días		0.00
14021005	Quirografarios	0.00	
140215	De 91 A 180 Días		0.00
14021505	Quirografarios	0.00	
140220	De 181 A 360 Días		0.00
14022005	Quirografarios	0.00	
140225	De Más De 360 Días		0.00
14022505	Quirografarios	0.00	
1404	Cartera De Créditos Para La Microemp		1,879,399.33
140405	De 1 A 30 Días	1,170,465.97	
14040505	Quirografario	1,170,465.97	
140410	De 31 A 90 Días		198,819.94
14041005	Quirografario	198,819.94	
140415	De 91 A 180 Días		181,700.82
14041505	Quirografario	181,700.82	
140420	De 181 A 360 Días		193,130.35
14042005	Quirografario	193,130.35	
140425	De Más De 360 Días		135,282.25
14042505	Quirografario	135,282.25	
1412	Cartera De Créditos De Consumo Que N		0.00
141205	De 1 A 30 Días		0.00
14120505	Quirografarios	0.00	
141210	De 31 A 90 Días		0.00
14121005	Quirografarios	0.00	
141215	De 91 A 180 Días		0.00
14121505	Quirografarios	0.00	
141220	De 181 A 360 Días		0.00
14122005	Quirografarios	0.00	
1414	Cartera De Créditos Para La Microemp		102,467.25
141405	De 1 A 30 Días	20,377.49	
14140505	Quirografarios	20,377.49	
141410	De 31 A 90 Días		23,007.72
14141005	Quirografarios	23,007.72	
141415	De 91 A 180 Días		22,559.93
14141505	Quirografarios	22,559.93	

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
141420	De 181 A 360 Días	21,876.32	
14142005	Quirografarios	21,876.32	
141425	De Más De 360 Días	14,645.79	
14142505	Quirografarios	14,645.79	
1422	Cartera De Créditos De Consumo Venci		891.73
142205	De 1 A 30 Días		0.00
14220505	Quirografarios	0.00	
142210	De 31 A 90 Días		0.00
14221005	Quirografarios	0.00	
142215	De 91 A 180 Días		0.00
14221505	Quirografarios	0.00	
142220	De 181 A 270 Días		0.00
14222005	Quirografarios	0.00	
142225	De Más De 270 Días		891.73
14222505	Quirografarios	891.73	
1424	Cartera De Créditos Para La Microemp		113,916.21
142405	De 1 A 30 Días		27,811.20
14240505	Quirografarios	27,811.20	
142410	De 31 A 90 Días		21,649.29
14241005	Quirografarios	21,649.29	
142415	De 91 A 180 Días		22,553.44
14241505	Quirografarios	22,553.44	
142420	De 181 A 360 Días		23,362.69
14242005	Quirografarios	23,362.69	
142425	De Más De 360 Días		18,539.59
14242505	Quirografarios	18,539.59	
1499	(provisiones Para Créditos Incobrabl		-10,700.00
149920	(cartera De Créditos Para La Micro		-10,700.00
14992005	(prov.cartera De Credito Microempresa)	-10,700.00	
16	CUENTAS POR COBRAR		58,823.48
1603	Intereses Por Cobrar De Cartera De C		33,406.23
160310	Cartera De Créditos De Consumo		0.13
16031005	Cartera De Créditos De Consumo	0.13	
160320	Cartera De Créditos Para La Microe		33,406.10
16032005	Cartera De Créditos Para La Micr	33,406.10	
1604	Otros Intereses Por Cobrar		142.93
160490	Cta. Cobr. A Socios		142.93
1614	Pagos Por Cuenta De Clientes		2,129.28
161405	Intereses		2,129.28
16140505	Intereses Por Cobrar A Clientes	2,129.28	
1690	Cuentas Por Cobrar Varias		23,145.04
169005	Anticipos Al Personal		22,167.21
16900505	Anticipos Sueldos	4,591.28	
1690050505	Sr. Cristobal Tasna	128.78	
1690050510	Sr. Serafin Quinatoa	0.00	
1690050515	Sr. Humberto Lluashco	0.00	
1690050520	Sra. Nicolasa Pilamunga	0.00	
1690050525	Lcd.juan Chato	2,240.00	
1690050530	Sr. Alfredo Chicaiza	0.00	
1690050535	Wilson Oswaldo Lopez	0.00	
1690050540	Toro Roberto	1,342.50	
1690050545	Jose Lopez	0.00	
1690050550	Marcelo Llamuca	0.00	
1690050555	Rivadenera Raul	0.00	
1690050560	Vaca Lara Darwin Marcelo	0.00	
1690050565	Uquillaa Abril Fernando Joselito	0.00	
1690050570	Solis Perez Edgar	0.00	
1690050575	Lara Miranda Wilson	500.00	
1690050580	Liliana Rodriguez Sanchez	380.00	
1690050585	Wilson Tenecota	0.00	
1690050590	Sweaden	0.00	
1690050595	Mentor Paredes	0.00	
16900510	Prestamos Al Personal	17,575.93	
1690051010	Tisalema Roberto	0.00	
1690051015	Lcd. Alberto Yanez	1,000.00	
1690051020	Encaje Prestamo	1,300.00	

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
1690051025	Almagro Walter	300.00	
1690051030	Comercial Wiñari	9,866.61	
1690051035	Moreta Lorena	200.00	
1690051040	Carrillo Alcibar	500.00	
1690051055	Movistar	1,409.32	
1690051060	Molina Galo	500.00	
1690051065	Visual Gen	2,500.00	
169090	Otras		977.83
16909010	Cuentas Por Cobrar A Terceros		0.00
1690901092	Cxc Sonuem Cia.Itda.	0.00	
16909015	Cuentas Por Cobrar Al Personal		977.83
16909020	Cuentas Por Cobrar A Riobamba		0.00
16909025	Cuentas Por Cobrar A Los Empleados		0.00
16909030	Cuentas Por Cobrar A Latacunga		0.00
16909035	Cuentas Por Cobrar A Cañar		0.00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		152,587.26
1805	Muebles, Enseres Y Equipos De Oficin		34,105.67
180505	Muebles, Enseres Y Equipos De Ofic		34,105.67
18050505	Muebles De Oficina	21,197.97	
18050510	Enseres De Oficina	1,487.40	
18050515	Equipos De Oficina	11,420.30	
1806	Equipos De Computación		20,159.83
180605	Equipos De Computación		20,159.83
18060505	Equipos De Computación	20,159.83	
1807	Unidades De Transporte		106,839.10
180705	Unidades De Transporte		106,839.10
18070505	Unidades De Transporte	106,839.10	
1890	Otros		39,402.04
189005	Otros		39,402.04
18900520	Equipo De Seguridad	8,328.48	
18900525	Otros	31,073.56	
1899	(Depreciación Acumulada)		-47,919.38
189915	(muebles, Enseres Y Equipos De Oficina)		-9,578.44
18991505	(Depreciacion Acum.muebles-oficina)	-7,290.41	
18991510	(Depreciacion Acum.enseres De Oficina)	-323.59	
18991515	(Depreciacion Acum.equipo De Oficina)	-1,964.44	
189920	(Equipos De Computación)		-12,182.74
18992005	(Depreciacion Acum.equipo De Computacion)	-12,182.74	
189925	(unidades De Transporte)		-16,907.56
18992505	(unidades De Transporte)	-16,907.56	
189940	(otros)		-9,250.64
18994005	(otros)	-7,636.97	
1899400530	(equipo De Seguridad)	-1,613.67	
19	OTROS ACTIVOS		36,259.75
1904	Gastos Y Pagos Anticipados		1,473.99
190490	Otros		1,473.99
1904900510	Seguros Robos Y O Asalto	1,473.99	
1905	Gastos Diferidos		11,770.11
190505	Gastos De Constitucion Y Organizacion		3,098.06
19050505	Gtos.de Constitucion Y Organizacion	3,098.06	
190510	Gastos De Instalación		4,732.78
19051005	Gastos De Instalación	4,732.78	
190520	Programas De Computación		8,960.00
19052005	Sistema Cope	8,960.00	
190525	Gastos De Adecuación		5,508.29
19052505	Gastos De Adecuación	5,508.29	
190599	(amortización Acumulada Gastos Dif		-10,529.02
19059905	(Amort.acum.gtos.constituc.organiz.)	-2,510.07	
19059910	(Amort.acum.gtos.de Instalacion)	-2,993.08	
19059915	(amort.acum.estudios)	0.00	
19059920	(amort.acum.programas De Computacion)	-2,214.83	
19059925	(Amort.acum.gtos.de Adecuacion)	-2,811.04	
1906	Materiales, E Insumos		6,861.89
190610	Mercaderías De Cooperativas		8,153.24
19061005	Suministros	8,153.24	
190615	Proveduría		-1,291.35

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
19061505	Inv. Suministros Y Materiales De Oficina	-1,291.35	
1908	Transferencias Internas		0.00
190805	Transferencias Internas		0.00
19080505	Transf.x Cobrar A Riobamba	0.00	
19080510	Transf X Cobrar A Latacunga	0.00	
19080515	Transf X Cobrar A Quito	0.00	
1990	Otros		16,153.76
199010	Otros Impuestos		4,203.76
19901005	Impto. Rta Anticipos	4,203.76	
199015	Depositos En Garantia Y Para Impor		11,950.00
19901505	Deposito En Garantia Por Arrendamiento	11,950.00	
199090	Varias		0.00
19909030	Documentos Por Cobrar	0.00	
1999	(provision Para Otros Activos Irrecu		0.00
199999	Cuentas Transitorias		0.00
19999901	Cuenta Transitoria Cope	0.00	
19999905	Cuenta Intersucursal Cope	0.00	
19999910	Cuenta Auxiliar Cheques	0.00	
TOTAL ACTIVO			\$2,864,043.31

PASIVOS

21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			-1,348,414.51
2101	Depositos A La Vista			-672,978.22
210135	Depositos De Ahorro		-672,978.22	
21013505	Deposito De Ahorro Socios Activas	-343,033.88		
21013510	Deposito De Ahorro Socios Inactivas	0.00		
21013515	Deposito De Ahorro Clientes Activas	-3,261.23		
21013530	Deposito Encaje	-157,900.58		
21013540	Deposito Cuentas Mi Cofrecito	-62,518.96		
21013545	Depositos Gana Mas	-105,778.27		
21013550	Deposito Ahorro Plazo	-485.30		
210140	Otros Depositos		0.00	
21014005	Libretas Especiales		0.00	
2101400505	Cuentas Activas	0.00		
2103	Depositos A Plazo			-675,436.29
210305	De 1 A 30 Dias		-16,268.79	
21030505	Depositos Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-16,268.79		
210310	De 31 A 90 Dias		-75,597.03	
21031005	Deposito Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	0.00		
21031010	Depositos Plazo Fijo De 31 A 90 Dias.	-75,597.03		
210315	De 91 A 180 Dias		-90,484.51	
21031505	Depositos Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-16,000.00		
21031510	Depositos Plazo Fijo De 31 A 90 Dias	-8,908.22		
21031515	Depositos Plazo Fijo De 91 A 180 Dias	-65,576.29		
210320	De 181 A 360 Dias		-175,826.80	
21032005	Depositos A Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-12,000.00		
21032010	Depositos A Plazo Fijo De 31 A 90 Dias	-5,941.19		
21032015	Depositos A Plazo Fijo De 91 A 180 Dias	-35,900.00		
21032020	Depositos A Plazo Fijo De 181 A 360 Dias.	-121,985.61		
210325	De Mas De 361 Dias		-317,259.16	
21032505	Depositos A Plazo Fijo De 1 A 30 Dias	-4,000.00		
21032510	Depositos A Plazo Fijo De 31 A 90 Dias	-16,500.00		
21032515	Depositos A Plazo Fijo De 91 A 180 las	-21,500.00		
21032520	Depositos A Plazo Fijo De 181 A 360 Dias	-50,367.73		
21032525	Depositos A Plazo Fijo De Mas De 361 Dias	-224,891.43		
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS			-1,201.94
2207	Deposito En Bancos			-1,201.94
220705	Dep. Por Confirmar (dep.bancos)		-1,201.94	
25	CUENTAS POR PAGAR			-23,589.32
2501	Intereses Por Pagar			-15,774.54
250105	Depositos A La Vista		-158.26	
25010505	Int. Depositos A La Vista Socios	-36.48		
25010530	Int. Depositos Encaje	-63.64		

Fecha Impresión: 2016/02/24 08:19:45
Sonuem Cia. Ltda.Pag : 4 de 7
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
25010540	Int Deposito Infantil	-24.78	
25010545	Int Deposito Gana Mas	-33.36	
250115	Depositos A Plazo		-15,616.28
25011505	Int.depositos A Plazo Fijo	-15,616.28	
2503	Obligaciones Patronales		-6,437.15
250310	Beneficios Sociales		-4,070.17
25031005	Decimo Tercer Sueldo	-1,315.86	
25031010	Decimo Cuarto Sueldo	-2,382.20	
25031015	Bonificacion Por Vacaciones	-372.11	
250315	Aportes Al less		-2,199.37
25031505	Aportes Personal Al less	-1,049.46	
25031510	Aportes Patronal Al less	-1,149.91	
250320	Fondo De Reserva less		-0.37
25032005	Fondo De Reserva less	-0.37	
250325	Participacion A Empleados		-167.24
25032505	Participacion A Empleados	-167.24	
2504	Retenciones		-1,199.27
250405	Retenciones Fiscales		-1,199.27
25040505	Retenciones En La Fuente Impto.rta.	-409.74	
2504050505	Rte.fte.impto.rta.1% Bienes	-11.97	
2504050506	Rte.fte.impto.rta.2% Bienes	0.00	
2504050510	Rte.fte.impto.rta.1% Servicios	-6.57	
2504050511	Rte.fte.impto.rta.2% Servicios	-16.18	
2504050516	Rte.fte.impto.rta.2% Rendimientos Financier	-88.70	
2504050520	Rte.fte.impto.rta.8% Honorarios Prof. P.n.	0.00	
2504050525	Rte.fte.impto.rta.8% Arriendos P. N.	-147.82	
2504050535	Rte.fte.impto.rta.1% Suministros Oficina	-3.13	
2504050540	Rte.fte.impto.rta.1% Promocion Y Publicidad	-21.12	
2504050541	Rte.fte.impto.rta.2% Promocion Y Publicidad	-4.00	
2504050546	Rte.fte.impto.rta.8% Artistas	0.00	
2504050555	Rte.fte.impto.rta.10% Honorarios Prof.p. N.	-9.30	
2504050590	Impuesto A La Renta Empleados	-100.95	
25040510	Retenciones En La Fuente Por Iva	-789.53	
2504051005	Rte.fte.x Iva 30% Bienes	-26.70	
2504051010	Rte.fte.x Iva 70% Servicios	-100.93	
2504051015	Rte.fte.x Iva 100% Honorarios Prof.p.n.	-68.16	
2504051020	Rte.fte.x Iva 100% Arriendos P. N.	-593.74	
25040515	Impuesto Solca	0.00	0.00
2504051505	Impuesto Solca	0.00	0.00
250490	Otras Retenciones		0.00
25049010	Retencion Corporativa	0.00	
25049015	Fondo De Asistencia Social	0.00	
2505	Contribuciones, Impuestos Y Multas		-178.36
250505	Impuesto A La Renta		-170.59
25050505	Impuesto A La Renta	-170.59	
250510	Multas		0.00
25051005	Otras Multas	0.00	
250515	Aporte A Seps		-7.77
25051505	Aporte A Seps	-7.77	
2590	Cuentas Por Pagar Varias		0.00
259090	Otras Cuentas Por Pagar		0.00
25909030	Ctas.x Pagar Proveedores	0.00	
25909060	Ctas X Pagar Comercia Angellos	0.00	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-1,213,870.34
2602	Obligaciones Con Instituciones Finan Del Pais		-217,500.00
260205	De 31 A 90 Dias		-26,250.00
260210	De 91 A 190 Dias		-30,000.00
260215	De 181 A 360 Dias		-56,250.00
260220	De Mas A 360 Dias		-105,000.00
2603	Obligaciones Con Instituciones Financieras		0.00
260325	De Mas De 360 Dias		0.00
26032505	Banco Pichincha	0.00	
26032510	Cooperativa El Sagrario Ltda.	0.00	
26032515	Programa Nacional Finanzas Populares	0.00	
2606	Obligaciones Con Entidades Financier Secotr Publ		-996,370.34
260605	De 1 A 30 Dias		0.00

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
260610	De 31 A 90 Dias	-24,609.72	
260615	De 91 A 180 Dias	-33,996.82	
260620	De 181 A 360 Dias	-36,012.00	
260625	De Mas De 360 Dias	-901,751.80	
29	OTROS PASIVOS		0.00
2908	Transferencias Internas		0.00
290805	Transferencias Internas	0.00	
29080505	Transf.x Pagar A Matriz	0.00	
29080510	Transf.x Pagar Ag. Riobamba	0.00	
29080515	Transf X Pagar Ag. Latacunga	0.00	
29080520	Transf X Pagar A Quito	0.00	
2990	Otros		0.00
299005	Sobrantes De Caja	0.00	
29900505	Sobrantes De Caja	0.00	
TOTAL PASIVOS			\$-2,587,076.11

PATRIMONIO

31	CAPITAL SOCIAL		-353,015.13
3103	Aportes De Socios		-353,015.13
310305	Aportes De Socios	-353,015.13	
31030505	Certificados De Aportacion Normales	-342,568.07	
31030510	Certificados De Aportacion Obligatorios	-10,447.06	
33	RESERVAS		-776.82
3301	Legales		-776.82
330105	Legales	-776.82	
33010505	Fondo Irrepartible De Reserva	-380.78	
33010510	Reserva De Educaci3n	0.00	
33010520	Reserva Legales	-396.04	
36	RESULTADOS		76,824.75
3602	(Perdidas Acumuladas)		76,824.75
360205	(Perdidas Acumuladas)	76,824.75	
36020505	(Perdidas O Deficit Acumulados)	76,824.75	
3603	Utilidad Del Ejercicio		0.00
360305	Utilidad Del Ejercicio	0.00	
36030505	Utilidad O Excedente Del Ejercicio	0.00	
TOTAL PATRIMONIO			\$-276,967.20

PASIVO + PATR : \$-2,864,043.31

CUENTAS DE ORDEN

71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		5,260.32
7102	Intereses Vencidos		4,466.53
710210	Cartera De Cr3ditos De Consumo	105.24	
71021005	Cartera De Cr3ditos De Consumo	105.24	
710220	Cartera De Cr3ditos Para La Microe	4,361.29	
71022005	Cartera De Cr3ditos Para La Microe	4,361.29	
7109	Intereses En Suspenso		793.79
710910	Cartera De Cr3ditos De Consumo	-9.95	
71091005	Cartera De Cr3ditos De Consumo	-9.95	
710920	Cartera De Cr3ditos Para La Microe	803.74	
71092005	Cartera De Cr3ditos Para La Micr	803.74	
72	DEUDORAS POR CONTRA		-5,260.32
7202	Intereses Vencidos		-4,466.53
720210	Cartera De Consumo	-105.24	
72021005	Cartera De Creditos De Consumo	-105.24	
720220	Cartera De Microcredito	-4,361.29	
72022005	Cartera De Microcredito	-4,361.29	
7209	Intereses En Suspenso		-793.79
720905	Intereses En Suspenso	-793.79	
72090510	Cartera De Credito De Consumo	9.95	
72090520	Cartera De Credito Para La Microempresa	-803.74	
73	ACREEDORAS POR CONTRA		2,002,009.00

Fecha Impresi3n: 2016/02/24 08:19:45
Sonuem Cia. Ltda.

Pag : 6 de 7
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE GENERAL

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO
7301	Valores Y Bienes Recibidos De Tercer	2,002,009.00
730110	En Garantía	2,002,009.00
73011005	Documentos En Garantía	2,002,009.00
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	-2,002,009.00
7401	Valores Y Bienes Recibidos De Tercer	-2,002,009.00
740110	Documentos En Garantía	-2,002,009.00
74011005	Documentos En Garantía	-2,002,009.00
TOTAL CTAS ORDEN		\$0.00



SR. HUMBERTO LLUASHCO
CONTADOR(A)

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO
GASTOS		
41 INTERESES CAUSADOS		125,520.82
4101	Obligaciones Con El Publico	95,595.52
410115	Depositos De Ahorro	16,991.43
41011505	Int. Depositos De Ahorro Socios	9,626.84
41011530	Int Deposito Encaje	1,442.55
41011540	Int Deposito Infantil	2,704.40
41011545	Int Deposito Gana Mas	3,217.64
410130	Depositos A Plazo	78,604.09
41013005	Int.depositos A Plazo	78,604.09
4103	Obligaciones Financieras	29,925.30
410310	Obligaciones Con Instituciones Fin	29,925.30
41031005	Interese De Instituciones	29,925.30
44 PROVISIONES		10,700.00
4402	Cartera De Creditos	10,700.00
440205	Cartera De Creditos	10,700.00
44020520	Prov.cartera De Credito Microempresa	10,700.00
45 GASTOS DE OPERACION		422,051.02
4501	Gastos De Personal	217,120.57
450105	Remuneraciones Mensuales	94,808.27
45010505	Sueldo Basico Unificado	94,808.27
450110	Beneficios Sociales	18,493.21
45011005	Decimo Tercer Sueldo	7,947.93
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	6,663.66
45011015	Bonificacion Por Vacaciones	3,881.62
450115	Gastos De Representacion, Residenc	41,730.25
45011505	Gastos De Representacion	0.00
45011510	Gastos De Responsabilidad	41,400.25
45011515	Gasto De Gerencia	330.00
450120	Aportes Al less	11,565.12
45012005	Aportes Al less Patronal	11,565.12
450135	Fondo De Reserva less	4,559.38
45013505	Fondos De Reserva Al less	4,559.38
450190	Otros	45,964.34
45019005	Horas Extras	11,290.17
45019010	Recompensas Y Bonificaciones	0.00
45019015	Capacitacion Func.y Empleados	4,286.32
45019020	Movilizacion Funcionarios Y Empleados	1,968.06
45019040	Refrigerio Funcionarios Y Empleados	2,115.38
45019050	Uniformes	4,363.67
45019060	Aguinaldo Navideno	1,594.87
45019070	Servicios Ocasionales	17,009.41
45019080	Servicios Tecnico	2,813.27
45019090	Movilizacion Y Viaticos Trami De Coope	523.19
4502	Honorarios	3,472.16
450205	Directores	1,665.68
45020505	Consejo De Administracion	1,195.68
4502050510	Dietas Consejo De Administracion	760.00
4502050520	Refrigerio Consejo De Administracion	435.68
45020510	Consejo De Vigilancia	470.00
4502051010	Dietas Consejo De Vigilancia	470.00
4502051020	Refrigerio Consejo De Vigilancia	0.00
450210	Honorarios Profesionales	1,806.48
45021005	Honorarios Profesionales	1,806.48
4503	Servicios Varios	138,120.84
450305	Movilización, Fletes Y Embalajes	0.00
45030505	Movilizacion Srs.socios	0.00
450310	Servicios De Guardiania	7,385.28
45031005	Servicios De Guardiania	7,385.28
450315	Publicidad Y Propaganda	43,755.61
45031505	Publicidad Y Propaganda	32,095.89
45031510	Promociones	11,659.72
45031515	Gastos De Aniversario	0.00
45031520	Agasajo Navideño Clientes	0.00
45031525	Gastos De Inaguracion De Oficinas	0.00
450320	Servicios Basicos	10,709.71

YYYY/MM/DD HH:MM:SS
Sonusm Cia. Ltda.Pag : 1 de 4
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
45032005	Energia Electrica	2,475.59	
45032010	Agua Potable	808.05	
45032015	Telefono, Correo Y Telex	7,426.07	
450325	Seguros		1,756.37
45032510	Seguros De Fidelidad	0.00	
45032515	Seguros De Robos Y/o Asalto	891.74	
45032520	Servicio De Monitoreo	613.84	
45032525	Seguro Incendio	0.00	
45032530	Seguro De Soat	250.79	
450330	Arrendamientos		65,524.88
45033005	Arrendamiento De Locales	65,524.88	
450390	Otros Servicios		8,988.99
45039010	Trabajos Eventuales	0.00	
45039015	Servicio De Aseo Y Limpieza	276.54	
45039020	Judiciales Y Notariales	739.07	
45039025	Suscripciones Revistas Y Comerc	139.60	
45039040	Gastos Bancarios	159.43	
45039045	Publicaciones	0.00	
45039060	Servicio De Fotocopias	20.33	
45039065	Servicio De Empastado,anillado,plastificado	0.00	
45039075	Servicio De Internet E Impresiones	3,105.03	
45039080	Servicio De Recarga Toners	328.88	
45039085	Servicio De Pagina Web.	896.00	
45039090	Servicio De Central De Riesgos	3,324.11	
4504	Impuestos, Contribuciones Y Multas		3,613.15
450410	Impuestos Municipales		277.18
45041005	Impuestos Municipales	277.18	
450415	Aportes A La Superintendencia De B		7.77
45041505	Aportes A La Septs	7.77	
450425	Impuesto A La Renta		0.00
45042505	Impuesto A La Renta Sri.	0.00	
450430	Multas Y Otras Sanciones		3,328.20
45043005	Multas Y Otras Sanciones	3,328.20	
4505	Depreciaciones		26,962.58
450525	Muebles, Enseres Y Equipos De Ofic		3,021.89
45052505	Depreciacion Muebles De Oficina	1,683.04	
45052510	Depreciacion Enseres De Oficina	462.72	
45052515	Depreciacion Equipos De Oficina	876.13	
450530	Equipos De Computacion		5,909.42
45053005	Depreciacion Equipos De Computacion	5,909.42	
450535	Unidades De Transporte		14,091.22
45053505	Unidades De Transporte	14,091.22	
450545	Equipo De Seguridad		1,013.00
45054505	Equipo De Seguridad	1,013.00	
450590	Otros		2,927.05
45059005	Otros	2,927.05	
4506	Amortizaciones		7,124.16
450605	Gastos Anticipados		0.00
45060510	Seguro De Robo Y Asalto	0.00	
45060515	Seguro D E Incendios	0.00	
45060520	Seguro De Equipo Electronico	0.00	
45060525	Pago De Soat	0.00	
450610	Gastos De Constitución Y Organizac		517.54
45061005	Amort. Gtos.de Constitucion Y Organizac.	517.54	
450615	Gastos De Instalación		849.60
45061505	Amort.gastos De Instalación	849.60	
450625	Programas De Computación		2,090.70
45062505	Amort.programas De Computación	2,090.70	
450630	Gastos De Adecuación		1,599.36
45063005	Amort.gastos De Adecuación	1,599.36	
450640	Gasto De Suministro		2,066.96
45064005	Amort. Suministro	2,066.96	
4507	Otros Gastos		25,637.56
450705	Suministros Diversos		7,098.39
45070505	Suministros De Oficina	3,805.63	
45070510	Materiales, Repuestos Y Accesorios	2,837.55	

YYYY/MM/DD HH:MM:SS
Sonuem Cia. Ltda.Pag : 2 de 4
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
45070515	Utiles De Aseo Y Limpieza	455.21	
450710	Donaciones		71.00
45071005	Donaciones	71.00	
450715	Mantenimiento Y Reparaciones		2,958.69
45071505	Mantenimiento Y Reparaciones Mbles.oficina	0.00	
45071510	Mantenimiento Y Reparaciones Enseres-oficir	198.80	
45071515	Mantenimiento Y Reparaciones Eq.oficina	290.81	
45071520	Mantenimiento Y Reparacion Instalaciones	0.00	
45071525	Mantenimiento Y Reparacion Eq.computador	577.79	
45071535	Mantenimiento Y Accesorio De Unidad Transp	1,891.29	
450790	Otros		15,509.48
45079005	Lubricantes Y Combustibles	5,230.80	
45079010	Servicio De Garaje Y Peaje	1,294.59	
45079015	Suscripciones	93.60	
45079020	Gasto Estudio - Investigacion	0.00	
45079021	Tramites Direccion Nacional De C	0.00	
45079025	Gastos De Adecuacion	48.74	
45079030	Gastos De Instalacion	0.00	
45079045	Otros	6,344.37	
45079050	Matriculas De Vehiculo	1,725.30	
45079055	Gastos De Embargo	215.00	
45079060	Tramites Judiciales	557.08	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		0.00
4790	Otros		0.00
479002	Otros Gastos		0.00
479005	Baja De Activos Fijos		0.00
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS		337.83
4810	Participación A Empleados		167.24
481005	Participación A Empleados		167.24
48100505	Participación A Empleados	167.24	
4815	Impuesto A La Renta		170.59
481505	Impuesto A La Renta		170.59
48150505	Impuesto A La Renta	170.59	
TOTAL GASTOS			\$558,609.67

INGRESOS

51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-337,358.78
5101	Depósitos		-3,060.59
510110	Depósitos En Bancos Y Otras Instit	-3,060.59	
51011005	Depósitos En Bancos Y Otras Inst	-3,060.59	
5104	Intereses De Cartera De Créditos		-334,298.19
510410	Cartera De Créditos De Consumo		0.00
51041005	Int.cartera De Créditos De Consumo	0.00	
510420	Cartera De Créditos Para La Microe		-318,335.35
51042005	Int.cartera De Créditos Para La Micr	-318,335.35	
510430	De Mora		-15,962.84
51043005	Intereses De Mora	-15,962.84	
5190	Otros Intereses Y Descuentos		0.00
519090	Otros		0.00
51909005	Intereses Prestamos De Empleado	0.00	
52	COMISIONES GANADAS		-156,729.75
5201	Cartera De Créditos		-156,729.75
520105	Cartera De Créditos		-156,729.75
52010505	Gestiones De Credito Y Cobranza	-156,599.75	
52010510	Comisiones Gestion De Credito	-130.00	
53	UTILIDADES FINANCIERAS		-414.54
5303	En Venta De Activos Productivos		-414.54
530395	Ingreso Por Certificaciones		-414.54
54	INGRESOS POR SERVICIOS		-64,875.94
5403	Afiliaciones Y Renovaciones		-23,284.17
540305	Afiliacion Nuevos Socios Y Clientes		-23,284.17
54030505	Gestion Administrativa	-23,284.17	
5404	Manejo Y Cobranzas		-36,580.77
540405	Notificaciones Socios		-36,580.77

YYYY/MM/DD HH:MM:SS
Sonuem Cia. Ltda.

Pag : 3 de 4
Trans: 10/80

COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FECHA DEL BALANCE - 2013/12/31 CONSOLIDADO ** DEFINITIVO **

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	
54040505	Ing. Notificacion De Socios	-36,580.77	
5405	Servicios Cooperativos		-3,940.00
540505	Servicios Cooperativos		-3,940.00
54050510	S.c. Emision Estados De Cuenta	-2.00	
54050520	S.c.emision Nuevas Libretas De Ahorro	-337.00	
54050530	S.c.ing. Solicitudes Y Documentos-credito	-2.00	
54050535	S.c.ing.perdida De Libreta Ahorros	-867.00	
54050545	S.c. Buro De Credito	-2,732.00	
5490	Otros Servicios		-1,071.00
549005	Otros Servicios		-1,071.00
54900505	Ing.por Servicios De Copias	-1,071.00	
56	OTROS INGRESOS		0.00
5690	Otros		0.00
569005	Otros		0.00
56900590	Ingresos Varios	0.00	
58	INGRESOS EXTRAORDINARIOS		0.00
5801	Utilidad En Venta De Bienes		0.00
580105	De Bienes Propios		0.00
		TOTAL INGRESOS	\$-559,379.01
		EXEDENTE	\$-769.34


 "CRECER - WIÑARI" Ltda.
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
 HUMBERTO LLUASHCO
 CONTADOR

SR. HUMBERTO LLUASHCO
 CONTADOR (A)

ANEXO N° 03: Encuesta para la identificación de aspectos relevantes del foda.

Señale con una x los aspectos que consideren relevantes en cuanto a fortalezas, oportunidades y críticos en relación a debilidades, amenazas para el cumplimiento de objetivos institucionales.

DEBILIDADES	RESPUESTAS
Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios	
Carencia de manuales de procedimientos	
Deficiente manejo en la base de datos de socios	
Socios insatisfechos	
Ausencia de una matriz de riesgo operativo	
Normativa de crédito desactualizada	
Falta de capacitación al personal	
Atención inadecuada al cliente	
Falta de un plan de marketing	
No existe motivación e incentivos para el personal	
FORTALEZA	
Excelentes paquetes crediticios a disposición de la colectividad.	
Sistema interno de comunicación eficiente	
Talento Humano con experiencia crediticia	
Infraestructura propio y adecuada	
Maneja Fondos Propios	
Estabilidad laboral	
Trabajo en equipo	
Análisis y supervisión de los procesos	
Aplicación de los principios cooperativos	
Poder de liderazgo a nivel de los directivos	
AMENAZAS	
Cambios en la política gubernamental que influyen en el sistema financiero	
Mayor publicidad por parte de la competencia	
Liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito	
Disminución de la capacidad de ahorro de los socios	
Dependencia tecnológica	
Falta de cultura de pago de los socios	
Alto nivel de competencias	

OPORTUNIDADES	RESPUESTAS
Alianzas estrategias para proveer productos sustitutos	
Nuevos nichos de mercado	
Prestigio ganado por la institución	
Alianzas estrategias con entidades financieras	
Acceso a líneas de créditos externos	
Crecimiento del sector micro empresarial	
Demanda creciente de servicios financieros	