



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:

INGENIERAS EN FINANZAS

TEMA:

Elaboración de un Balanced Scorecard, como modelo de administración estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

AUTORAS:

Paola Alexandra López Londo

Lorena Isabel Usca Tuquinga

Riobamba – Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez realizada la presente investigación sobre el tema: Elaboración de un Balanced Scorecard, como modelo de administración estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua. Cuya autoría corresponde a las Srtas. López Londo Paola Alexandra y Usca Tuquina Lorena Isabel, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Eduardo Oña Mendoza
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo López Londo Paola Alexandra y Usca Tuquinga Lorena Isabel, egresadas de la escuela de Ingeniería Financiera de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, somos responsables de las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación sobre el tema “Elaboración de un Balanced Scorecard, como modelo de administración estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. De la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua” y manifestamos que los derechos de autoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

López Londo Paola Alexandra

AUTORA

Usca Tuquinga Lorena Isabel

AUTORA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis primeramente a Dios por estar siempre conmigo en cada paso que doy y llenarme siempre de bendiciones, a mi padre José Usca quien ha estado conmigo cuidando y dándome fortaleza para lograr ser una profesional, a mi madre, hermano, esposo y sobre todo a mis hijos que han sido motivo de inspiración para triunfar.

Lorena Isabel Usca Tuqinga

El desarrollo del presente proyecto es dedicado a aquellas personas que siempre confiaron en mí, y en mi capacidad de poder encaminarme a lograr mis objetivos.

A Dios por darme el regalo de la vida, a mis padres **Luis Lopéz** y **Roberta Londo** por brindarme ese apoyo y amor incondicional en cada momento de mi vida, a mis hermanos **Patricio y Luis** por su comprensión y su guía en todas las decisiones que he tenido que tomar.

Y en general a todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron en la realización del presente proyecto.

Paola Alexandra López Londo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por habernos guiado en el camino de la sabiduría, a nuestros padres por ayudarnos a seguir adelante y lograr nuestro propósito; el haber culminado nuestros estudios, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirnos las puertas del aprendizaje diario.

A nuestra querida Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería Financiera y de manera muy especial al Ingeniero Juan Alberto Avalos y al Ingeniero Jorge Oña; por toda la paciencia que nos han demostrado durante el proceso de la elaboración de la tesis.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. de la Ciudad de Ambato y de manera muy especial al Dr. Segundo Toalombo Gerente General de la misma, quien junto a su personal de trabajo nos abrieron las puertas de la institución brindándonos la información necesaria para la realización del presente documento.

Que Dios los bendiga y sigan siendo unas personas excelentes.

Paola Alexandra López Londo
Lorena Isabel Usca Tuquinga

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGS.
Portada.....	I
Certificación Tribunal.....	II
Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice.....	VI
Índice de Cuadros.....	X
Índice de Figuras.....	XII
Índice de Gráficos.....	XII
Índice de Anexos.....	XIII
Introducción.....	XIV
CAPÍTULO I	1
1. Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. LTDA.....	1
1.1 Identificación de la Cooperativa.....	1
1.2 Antecedentes.....	1
1.3 Reseña histórica.....	2
1.4 Productos financieros.....	3
1.4.1 Inversiones.....	3
1.4.2 Operaciones de crédito.....	3
1.5 Servicios que presta.....	4
1.5.1 Servicios financieros	4
1.5.2 Servicios no financieros.....	5
1.6 Objetivos.....	6
1.6.1 Objetivo macro.....	6

1.6.2 Objetivos estratégicos.....	6
1.7 Ubicación geográfica.....	7
1.8 Visión.....	7
1.9 Misión.....	7
1.10 Valores institucionales.....	8
1.11 Factores de éxito.....	8
1.12 Beneficios.....	8
1.13 Organigrama estructural.....	9
1.14 Funciones del directorio de la Cooperativa.....	10
CAPÍTULO II.....	11
2. Diagnóstico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.	11
2.1 Denominación y objeto social.....	11
2.2 Representantes de la Cooperativa.....	11
2.2.1 Consejo de administración	12
2.2.2 Consejo de vigilancia.....	12
2.2.3 Gerente administrador.....	13
2.3 Base legal.....	13
2.4 Socios.....	14
2.5 Estructura organizacional.....	17
2.6 Planeamiento estratégico.....	17
2.7 El Entorno general.....	20
2.8 Conclusiones del diagnóstico organizacional.....	30
2.9 Análisis interno.....	33
2.10 Análisis del macro entorno.....	49
2.11 Análisis del micro entorno.....	56
2.12 Análisis FODA.....	57

CAPÍTULO III	59
3. Diseño e implementación del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.LTDA.....	59
3.1. Introducción.....	60
3.2. Balanced Scorecard- cuadro de mando integral.....	62
3.2.1 Ventajas.....	62
3.2.2 Objetivos.....	63
3.2.3 Metodología del Balanced Scorecard.....	63
3.2.4 Elementos del Balanced Scorecard.....	64
3.3. Formulación misión y visión de la cooperativa.....	66
3.3.1 Misión.....	66
3.3.2 Visión.....	68
3.4. Factores críticos del éxito.....	69
3.5. Construcción de estrategias.....	72
3.5.1. Estrategia corporativa.....	72
3.5.2. Estrategias derivadas del análisis FODA.....	73
3.5.2.1. Estrategia de valor mediante comparación de oportunidades y amenazas.....	74
3.5.2.2. Estrategia de valor mediante comparación de fortalezas y debilidades.....	75
3.6. Análisis de las perspectivas del Balanced Scorecard.....	76
3.6.1. Perspectiva financiera.....	77
3.6.2. Perspectiva de clientes.....	81
3.6.3. Perspectiva procesos internos.....	85
3.6.4. Perspectiva de aprendizaje organizacional.....	89
3.7. Construcción de objetivos estratégicos.....	92
3.7.1. Objetivos corporativos.....	93
3.7.2. Objetivos estratégicos.....	93
3.7.3. Priorización de objetivos.....	95
3.8. Relación Causa – Efecto entre las perspectivas del CMI de	

la Cooperativa	
3.8.1 Análisis.....	101
3.9. Indicadores clave de desempeño.....	104
3.9.1 Los Indicadores.....	105
3.10. Balanced Scorecard de la perspectiva financiera.....	106
3.11. Balanced Scorecard de la perspectiva clientes	108
3.12. Balanced Scorecard de la perspectiva procesos internos....	110
3.13. Balanced Scorecard de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	111
	112
CAPÍTULO IV.....	
	113
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
	113
4.1. Conclusiones.....	
4.2. Recomendaciones.....	113
	114
Bibliografía	
Resumen.....	116
Summary.....	117
Anexos.....	118
	119

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Socios 2007-2011.....	15
2	Ahorros 2007-2011.....	22
3	Certificados de aportación 2007-2011.....	23
4	Cartera de créditos 2007-2011.....	24
5	Apariencia física de las instalaciones.....	40
6	Presentación del personal y materiales.....	41
7	Confiabilidad.....	42
8	Agilidad en el servicio.....	43
9	Conocimientos y habilidades de los colaboradores.....	44
10	Cuidado y atención personalizada.....	45
11	Misión propuesta.....	67
12	Visión propuesta.....	69
13	Perfil estratégico.....	73
14	Estrategias enfocadas a potencializar las oportunidades.....	74
15	Estrategias enfocadas a minimizar las amenazas.....	75
16	Estrategias enfocadas a potencializar las fortalezas.....	75
17	Estrategias enfocadas a minimizar las debilidades.....	76
18	Perspectiva financiera.....	80
19	Perspectiva del cliente.....	84
20	Perspectiva procesos internos.....	88
21	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	92
22	Construcción de objetivos estratégicos de cada perspectiva.....	94
23	Priorización de objetivos estratégicos claves-financieros.....	97
24	Priorización de objetivos estratégicos claves-clientes.....	98
25	Priorización de objetivos estratégicos claves-procesos internos...	99

26	Priorización de objetivos estratégicos claves-aprendizaje.....	100
27	Cooperativa de Ahorro Y Crédito Indígena SAC. Ltda. BSC. perspectiva financiera.....	109
28	Cooperativa de Ahorro Y Crédito Indígena SAC. Ltda. BSC. perspectiva clientes.....	110
29	Cooperativa de Ahorro Y Crédito Indígena SAC. Ltda. BSC. perspectiva procesos internos.....	111
30	Cooperativa de Ahorro Y Crédito Indígena SAC. Ltda. BSC. perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	TÍTULO	PÁG
.	.	.
1	Relación perspectivas visión y estrategia.....	76
2	Algunos indicadores genéricos de la perspectiva financiera....	78
3	Algunos indicadores genéricos de la perspectiva del cliente....	82
4	Algunos indicadores genéricos de la perspectiva de procesos internos.....	86
5	Algunos indicadores genéricos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	90
6	Ejemplo: mapa estratégico genérico.....	101
7	Mapa estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC.Ltda.....	103
....
8	Definición de indicador (kpi's).....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°.	TÍTULO	PÁG.
1	Crecimiento de número desocios 2007-2011.....	15
2	Ahorros 2007-2011.....	23
3	Montos en certificados de aportación 2007-2011.....	24
4	Cartera de créditos de la Coop. 2007-2011.....	25
5	Apariencia física de las instalaciones.....	40
6	Presentación del personal y materiales.....	41
7	Confiabilidad.....	42
8	Agilidad en el servicio.....	43
9	Conocimientos y habilidades de los colaboradores.....	44

10	Cuidado y atención personalizada.....	45
-----------	---------------------------------------	-----------

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO		PÁGS.
ANEXO 1	CROQUIS DE LA COOPERATIVA SAC.LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO.....	119
ANEXO 2	ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA	120
ANEXO 3	HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	130
ANEXO 4	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	131
ANEXO 5	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	132
ANEXO 6	ELEMENTOS DEL ANÁLISIS FODA.....	133
ANEXO 7	HOJA DE LA DECLARACIÓN Y PRINCIPIOS.....	134
ANEXO 8	MATRIZ FODA DETERMINACIÓN DE PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS.....	135

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se analiza la propuesta de creación de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. Lo que comprende direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validos como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, no obstante recalcar la importancia de acciones de mejora que también se haincluido en el presente trabajo.

Para ello se ha empezado con la recopilación de la información que posee la Cooperativa con respecto a sus características esenciales de organización, el marco legal y su historia dentro del campo financiero ecuatoriano.

Así mismo se detalla la Planificación estratégica de la institución, la cual se inicia con el análisis de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, lo que produjo el desarrollo de la matriz FODA, para poder determinar las estrategias de la COAC SAC. Ltda.

Con respecto a la propuesta del cuadro de mando integral se definieron los parámetros o lineamientos a seguir como la misión y visión de la cooperativa para un período de tiempo determinado, los factores críticos de éxito enmarcados para cada una de las perspectivas que contiene el BSC; es decir la financiera, de clientes, los procesos internos y de aprendizaje organizacional. Su alineación estratégica ponderada por medio de una relación causa-efecto entre todas las perspectivas, hasta llegar a la definición de los indicadores de gestión de la COAC.

Por último se determinan algunas medidas o acciones de mejora para que los objetivos estratégicos puedan ser aplicables y medidos en tiempo real.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. Ltda.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

Nombre de la Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Provincia : Tungurahua

Cantón : Ambato

Dirección : Castillo 7-27 y Juan Benigno Vela

Presidente : Sr. Luis Chuquiana

Gerente General : Dr. Segundo Toalombo

1.2. ANTECEDENTES

Se inician en abril de 1982 con la formación del Servicio de Ahorro y Crédito de la asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua, una caja de ahorro y crédito creada bajo la iniciativa de 20 personas que realizaron un aporte para el inicio de las actividades, complementados con una donación proveniente de la organización Manejo de Atención Primaria de Salud de los Estados Unidos (MAP).

El 15 de Septiembre de 1998, los miembros de la caja de ahorro y crédito deciden la creación de una cooperativa de ahorro y crédito, bajo el control de MBS, es así que el 16 de Abril de 1999 obtiene la personería jurídica mediante el acuerdo ministerial N° 01128.¹

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

¹ Página de la cooperativa www.coopsac.com

1.3. RESEÑA HISTÓRICA

“Se funda la Iglesia evangélica en la comunidad de Palugsha perteneciente a la parroquia Pilahuín del Cantón Ambato, en los años 1973 -1974 con el primer hermano evangélico Dr. Segundo Toalombo, luego se funda la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua. En Abril de 1982 se reúnen los líderes indígenas de la provincia de Tungurahua, para analizar su situación económica. Luego de varias deliberaciones, deciden crear el servicio de ahorro y crédito SAC. Ltda. con el propósito de luchar por una vida digna, libre de explotación y marginamiento, en la que se compone con 25 socios aportando cada socio la cantidad de s/.5.00 con un total de s/.125.00 entre los primeros socios fundadores fueron los hermanos, José Augusto Caiza, Andrés Agualondo, Juan Pacari Punina, Cecilio Tazna, Juan Moreta, Casimiro Chacha Punina, Manuel Tele Chana, José Segundo Toalombo, Juan Caiza Guanotoaza, Juan José Tiche, Juan Quisintuña Caluña, Manuel Quinatoa Quinatoa, Vidal Chuncha Moreta entre otros. Esta conformación se realizó en el patio de la antigua casa del hermano Miguel Quinatoa. La misma que empieza a funcionar en la misma casa del hermano.

En el año de 1983, 1984 la cooperativa empezó a funcionar en la ciudad de Ambato, ya que los socios ya no eran solamente de Pilahuin sino también de Ambatillo y Quisapincha y otras comunidades y empezaron atender en un departamento junto al edificio de la asociación de empleados en ese entonces como gerente general el hermano Segundo Toalombo y como cajero el hermano Pascual Torres, se laboraba tres días a la semana, lunes, miércoles y viernes en aquel tiempo había solamente estos tres días feria en Ambato.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

1.4. PRODUCTOS FINANCIEROS

1.4.1. Inversiones

➤ Depósitos de ahorro

Desde USD 1, pagamos la más alta tasa de interés del mercado, con acreditación mensual de interés a la cuenta de ahorros.

El socio puede retirar su dinero en cualquier tiempo.

➤ Depósitos a plazo

Desde USD 200, dependiendo de montos y plazos pagamos hasta el 12% de interés anual.

➤ Certificados de aportación

El socio es considerado parte de la Cooperativa SAC., recibe un interés anual del 6%.

1.4.2. Operaciones de crédito

✓ Sobre firmas

Para microempresa, agricultura, ganadería, artesanía, transporte, consumo, construcción, terrenos, comercio, otros, con encaje de ahorros de 4x1.

✓ Hipotecarios

Para la mediana empresa, construcción, vivienda, compra de terrenos, industrial, otros, con encaje de ahorros de 5x1

Montos

- Primer crédito de USD 200 a USD 1.000
- Segundo crédito de USD 1.000 hasta USD 2.000
- Tercer crédito de USD 2.000 a USD 10.000

Plazos: Hasta cuatro años

Tasa de interés: Activa 13.5 %²

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

1.5. SERVICIOS QUE PRESTA

1.5.1 Servicios Financieros

✓ **Captación**

Deposito de ahorro

Certificado de aportación

✓ **Inversión**

Depósito a plazo fijo

✓ **Transferencias**

Nacionales e Internacionales

✓ **Prestamos**

- **Emergentes:** Crédito para enfermedad, quirúrgicos, y; accidentes.
- **Rápidos:** Crédito al instante sin encaje para negocio, y creación de micro empresa.
- **Ordinarios:** Crédito para consumo, producción, Agricultura, ganadería, artesanía.
- **Hipotecarios:** Crédito con garantía Hipotecaria y montos altos.
- **Crédito de desarrollo humano**

² Página de la cooperativa www.coopsac.com

✓ **Cajero Automático**

Obtén el dinero las 24 horas al día y 365 días del año a nivel Nacional e Internacional.

1.5.2. Servicios no financieros

- Prima Seguro.
- Pago de Soat.
- Pago de energía eléctrica.
- Pago de Bono de Desarrollo Humano
- Capacitación
Ayuda Social
- Centro de Capacitación
- Comunicación Radial
- Desarrollo y asesoría comunitaria
- Seguro de vida Sumak Kausai
- Medicina General
- Odontología
- Almacén Katuna Wasi

El socio compra a precio de costo cualquier electrodoméstico para el hogar como televisores, radios, licuadoras, cocinas, refrigeradoras, lavadoras, teléfonos, aspiradoras, etc., y lo paga de contado a través de crédito inmediato con la cooperativa.³

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

³ Página de la cooperativa www.coopsac.com

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVOS MACRO

- ✓ Alcanzar una rentabilidad sobre activos de al menos 5%.
- ✓ Lograr una participación de mercado de captaciones de Tungurahua de al menos 5%.

1.6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el volumen de captaciones para alcanzar el 5% de participación de mercado de la provincia de Tungurahua.
- Mantener una morosidad menor al promedio del sistema cooperativo.
- Lograr una relación Gastos Operativos / Activos menor al promedio del sistema cooperativo.
- Mantener una relación Cartera / Total Activos no menor al 85%.
- Crear seis nuevas oficinas operativas en la región sierra.
- Alcanzar al menos 30.000 clientes activos con un nivel de satisfacción superior al 80%.
- Mejorar la infraestructura Física y tecnológica de la cooperativa.
- Fortalecer la gestión administrativa y financiera de la cooperativa.
- Implementar un sistema de gestión de recursos humanos con el fin de alcanzar un 80% de satisfacción del personal.⁴

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

⁴ Página de la cooperativa www.coopsac.com

1.7. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. Está ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, cantón Ambato.

Dirección: Castillo 7-27 y Juan Benigno Vela

Teléfonos: (03) 2921-363 – 2421-438

Sitio Web: www.coopsac.com

1.8. VISIÓN

En el año 2010, la Cooperativa de Desarrollo Comunal Indígena SAC.es una institución Líder, Confiable y con Solvencia Financiera; cuenta con local propio en su matriz y cobertura en las principales capitales provinciales con 6 oficinas; y, ofrece servicios financieros innovativos y con altos estándares de calidad a no menos de 30,000 clientes.

1.9. MISIÓN

SAC. es una organización indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida, y satisfacer las necesidades y expectativas de la población indígena, campesina y urbano marginal de la provincia de Tungurahua y el país; mediante la prestación e innovación de productos financieros integrales de calidad, dentro de los principios y valores cristianos, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

1.10. VALORES INSTITUCIONALES

- Solidaridad
- Confianza
- Responsabilidad
- Honestidad
- Profesionalismo
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia

1.11. FACTORES DE ÉXITO

- ✓ Imagen
- ✓ Confianza
- ✓ Credibilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Disponibilidad de recursos
- ✓ Calidad de servicios
- ✓ Tecnología
- ✓ Diversidad de productos enfocados a la demanda.

1.12. BENEFICIOS

Dentro de los beneficios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda., podemos mencionar los siguientes:

- **Seguridad**
Ofrecer seguro de vida gratis, pueden estar tranquilos por su bienestar futuro y el de tu familia.

➤ **Confianza**

Somos una institución financiera con 30 años de servicios a nuestros socios y clientes en todo el país.

➤ **Experiencia**

Al ser considerada una institución solvente, te permite tener tranquilidad de poner tu dinero en las mejores manos.

➤ **Comodidad**

Recibe mensualmente los intereses en tu cuenta o retirarlos en cualquier ventanilla, al invertir un año.

➤ **Rentabilidad y Flexibilidad**

Te permite escoger el tiempo por el que decides acceder a la inversión, y a su vez a las diferentes tasas, las más rentables de acuerdo a tu conveniencia y adaptabilidad.

1.13. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Para su funcionamiento la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. determina su estructura orgánica de la siguiente manera:



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

1.14. FUNCIONES DEL DIRECTORIO DE LA COOPERATIVA

- **Gerente:** representante legal, responsable de la administración, operación y finanzas de la institución.
- **Jefe de Contabilidad:** control interno, emisión y aprobación de egresos, emisión de estados financieros.
- **Jefe de Crédito:** responsable de crédito y cobranza
- **Jefe de Tesorería:** responsable de fondos, presupuestos, cash flor, depósitos a plazo.
- **Jefe de Agencia:** ahorros y créditos.
- **Unidad de Proyectos de Desarrollo:** elaboración y ejecución.
- **Sistemas:** software, hardware.⁵

⁵Estructura organizacional de la cooperativa

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

2.1. Denominación y objeto social

Se inspira en los principios universales del cooperativismo y su objeto social es contribuir a la solución de las necesidades de sus socios, mediante el fomento del ahorro y la prestación oportuna y adecuada de todos los servicios y operaciones financieras que le faculta la Ley de Cooperativas, fortaleciendo con su acción una cultura empresarial solidaria, el desarrollo y el bienestar integral de sus miembros y de la comunidad.

La cooperativa podrá adquirir, administrar y enajenar bienes muebles o inmuebles y realizar todo acto o contrato tendiente al cumplimiento de su objeto social, con sujeción a las normas constantes en el estatuto y los reglamentos internos, los últimos que lamentablemente no los posee aún.

2.2. Representantes de la Cooperativa

La cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC. Ltda. Está representada por:

2.2.1 Consejo de Administración

Dignidad	Nombres	Departamento	Estudios
Presidente	Luis Enrique Chuquiana	Consejo de administración	Bachillerato
Secretaria	María Narcisa Usulli	Consejo de administración	Bachillerato
Vocal	Vicente Poago	Consejo de administración	Bachillerato
Vocal	Rosa Vargas	Consejo de administración	Bachillerato

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC. Ltda”

Autor: Las Autoras

2.2.2 Consejo de Vigilancia

Integran este Consejo los siguientes miembros:

Dignidad	Nombres	Departamento	Estudios
Presidente	Luis Yanchapanta	Consejo de Vigilancia	Bachiller
Secretario	Elias Moreta	Consejo de Vigilancia	Bachiller
Vocal	Saul Paredes	Consejo de Vigilancia	Bachiller
Vocal	Nicolas Tubon	Consejo de Vigilancia	Bachiller

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC.Ltda.”

Autor: Las Autoras

2.2.3 Gerente Administrador

Administra y ejerce la representación legal de la cooperativa de ahorro y crédito, el siguiente funcionario:

Dignidad	Nombres	Departamento	Estudios
Gerente	Segundo Toalombo	Administrativo	superiores

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC. Ltda.”

Autor: Las Autoras

2.3.Base Legal

La cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC. Ltda, empieza sus operaciones financieras legalmente con acuerdo Ministerial N° 01128 desde 16 de Abril de 1999, constituida legalmente como entidad jurídica empieza sus operaciones hasta el día de hoy, es decir está cumpliendo sus 13 años al servicio de sus socios y clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito, es una entidad de derecho privado, con personería jurídica, de responsabilidad limitada al capital social constituido por los certificados de aportación de sus socios. Se inspira en los principios universales del cooperativismo y su objeto social es contribuir a la solución de las necesidades de sus socios, mediante el fomento del ahorro y la prestación oportuna y adecuada de todos los servicios y operaciones financieras que le faculta la Ley de Cooperativas, fortaleciendo con su acción una cultura empresarial solidaria, el desarrollo y el bienestar integral de sus miembros y de la comunidad.

Para el cumplimiento del objeto social la cooperativa, realiza las siguientes actividades:

- a) Recibir de los socios, depósitos de ahorro a la vista, a plazo y en las diferentes formas que se establezca en la Ley, el estatuto y los reglamentos;
- b) Otorgar créditos en diferentes clases y modalidades conforme lo establezca el reglamento de crédito;
- c) Desarrollar actividades de educación, capacitación y beneficio social, conforme lo establezcan los reglamentos;
- d) Contratar seguros que amparen y protejan los aportes, ahorros, créditos y bienes en general de la cooperativa; y,
- e) Ejecutar las demás actividades destinadas al cumplimiento del objeto social de la cooperativa.

En el desarrollo de su objeto social y en la ejecución de sus actividades, la cooperativa aplicará los principios básicos y universales del cooperativismo y que hacen relación con:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario de sus socios;
- b) Control democrático de los miembros, un socio, un voto;
- c) Participación económica de los miembros;
- d) Autonomía e independencia;
- e) Educación, entrenamiento e información;
- f) Cooperación entre cooperativas.

2.4. Socios

La Cooperativa al constituirse como una entidad de servicio a la comunidad dentro del sistema financiero con enfoque al desarrollo integral de sus miembros, los socios que constituyen la capitalización de la cooperativa son todos aquellos que pasan a ser socios voluntarios a través de invertir su capital dentro de certificados de aportación lo que permite de esta manera que cada una de las personas sean inversionistas de la cooperativa.

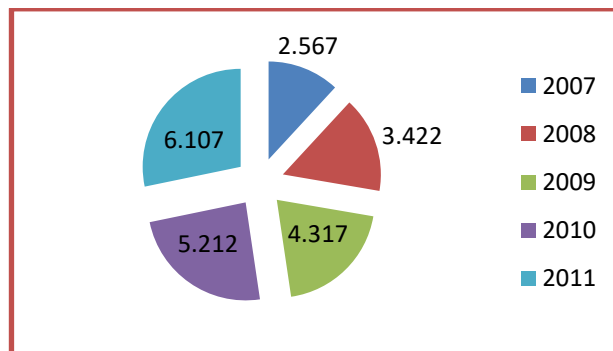
Cuadro Nº 1
Socios 2007-2011

AÑOS	NÚMERO
2007	2.567
2008	3.422
2009	4.317
2010	5.212
2011	6.107

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC. Ltda.”
Autor: Las Autoras

Grafico No. 1

CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA.



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC. Ltda.”
Autor: Las Autoras

Para ser socio de la cooperativa se requieren, los siguientes requisitos generales:

Para personas naturales:

- a) Presentar solicitud de ingreso al Consejo de Administración y merecer su aceptación o negativa, fotocopia de la cédula de identidad y de la papeleta de votación.

- b) Pagar la cuota de ingreso no reembolsable y las aportaciones determinadas por el Consejo de Administración; y
- c) Proporcionar toda la información de carácter personal, laboral y económico que requiera la cooperativa y aceptar que se realicen las verificaciones del caso.

Para personas jurídicas:

- a) Presentar solicitud de ingreso al Consejo de Administración, anexando los siguientes documentos:
 - Copia certificada del estatuto social vigente;
 - Nombramiento certificado del funcionario que ejerce la representación legal de la entidad;
 - Copia certificada de la resolución del cuerpo directivo competente, donde se acuerde el ingreso a la cooperativa; y
 - Copia de C.I. y papeleta de votación de Representantes Legales.
- b) Pagar la cuota de ingreso y el valor de las aportaciones determinadas por el Consejo de Administración.

Para pertenecer a todas esas personas que tienen “éxito total” por medio de la Cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC. Ltda.” necesita de \$ 23.00 USD que se repartirán de la siguiente manera:

- \$10 a Certificados de Aportación
- \$ 10 a Ahorro a La Vista
- \$ 2,50 por afiliación a la Cooperativa
- \$ 0.50 por concepto de Fondo Mortuario

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC.Ltda. presenta en su estructura un gran desfase, el cual no ha permitido determinar la estructura base para el desarrollo de las actividades de la organización, si bien es cierto que en los estatutos se encuentran los órganos directrices para la organización, estos no han sido presentados de manera formal y técnicamente.

No consta en la estructura presentada por gerencia, Presidencia, Consejos de Administración y Vigilancia, este solo se visualiza desde gerencia, denotándose deficiencia en el mismo, por otro lado no se visualiza los niveles jerárquicos, su clave, fecha de elaboración y aprobación, haciéndose difícil su abstracción.

La Cooperativa dentro de su Estatuto también cuenta con una Estructura Funcional no muy bien definida, ya que no se cuenta con los principales requisitos, responsabilidades, características y tareas de los principales puestos de los colaboradores de la misma.

2.6. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Dentro del plan estratégico que desarrolla la cooperativa se encuentra la estructuración de su nueva misión y visión institucional, así como objetivos, metas y estrategias que se aplicarán a partir del año 2008 a 2010.

Misión institucional

SAC. Ambato es una cooperativa de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida y satisfacer necesidades y expectativas de la población indígena campesina y urbano marginal de la provincia de Tungurahua y el país; mediante la prestación e innovación de los servicios financieros integrales de calidad, dentro de los principios cristianos, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente.

Visión Institucional

En el año 2010 la cooperativa SAC. es una institución consolidada y reconocida en la región centro sierra del Ecuador, como proveedora de servicios financieros. Solvente y sólida, ofrece servicios ágiles y oportunos a sus 40.000 asociados, a través de recursos tecnológicos, personal capacitado, comprometido y procesos internos establecidos. Además cuenta con el respaldo de los organismos de control y otros organismos de apoyo nacional e internacional.

Objetivos Estratégicos 2010

Los objetivos se los plantea en función de varias perspectivas y estas son:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** Consolidar la posición financiera y patrimonial de la cooperativa a través de un crecimiento sostenido de sus principios indicadores financieros por lo menos el 20% respecto del año base.
- **PERSPECTIVA DE CLIENTE:** Adecuación de los servicios financiera de la cooperativa a las necesidades del mercado objetivo con un índice de satisfacción no menor al 85%.
- **PERSPECTIVA DE DESARROLLO INTERNO:** Contar con una estructura administrativa y financiera sólida, adaptada a los requerimientos del mercado y el entorno.
- **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE:** Consolidar un equipo de trabajo motivado y comprometido con los objetivos institucionales de la cooperativa.

- **OBJETIVO OPERACIONAL 2010- PERSPECTIVA FINANCIERA**

Fortalecer la posición financiera y patrimonio de la cooperativa a través del crecimiento promedio de 5\$ en sus principales cuentas de balance.

Metas:

- Crecimiento del activo:
Crecimiento de cartera: 22%
- Estructura de cartera esperada
 - ✓ Consumo 8%
 - ✓ Vivienda 2%
 - ✓ Micro crédito 90%
- Incremento del volumen de captación:
 - ✓ Depósitos a la vista: 25%
 - ✓ Depósitos plazo fijo: 30%
- Crecimiento patrimonial
 - ✓ Incremento del patrimonio: 10%
 - ✓ Certificados de aportación: 12%
- Rentabilidad esperada: no menor al 4%
- Liquidez: igual a mayor al 14,00%
- Morosidad: igual o menor al 5%

Estrategias

Dentro de las estrategias que se establecen están las siguientes:

1.-Asegurar un sistema de aseguramiento del presupuesto y plan operativo.

2.- Diseñar y ejecutar un plan de promoción y publicidad direccionado a cada oficina de acuerdo a las necesidades del mercado.

3.- Revisar y adecuar los productos de ahorro y crédito, de acuerdo a requerimientos y segmentos de mercado.

4.- Generar y/o fortalecer alianzas estratégicas con otros organismos.

5.-Restructurar las tecnologías de crédito y microcrédito.

6.- Implementar campañas de promoción y publicidad orientada a la recuperación de socios inactivos aprovechando la imagen institucional.

7.- Mantener en aplicación el plan de fortalecimiento patrimonial.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito SAC. Ltda.

La misión, visión y objetivos se acercan a lo deseado por la cooperativa, pero aún no se encuentran bien definidos, es decir son aspiraciones a las que les hace falta un carácter técnico entorno a la administración de empresas.

2.7. EL ENTORNO GENERAL

Dentro del entorno general realizaremos un análisis a las distintas aéreas por las cuales está conformada la cooperativa y a la vez se encuentran en funcionamiento:

Dirección

Un factor valioso de una organización está constituido por las personas que la dirigen: por consiguiente, cualquier aumento en la productividad se convierte en un beneficio para la misma. Por esto es que las empresas fundamentan el éxito en una dirección dinámica y eficaz.

El gobierno, administración y fiscalización interna de la Cooperativa se realiza a través de los siguientes estamentos:

- a) La Asamblea General es la máxima autoridad interna de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estará constituida por todos los socios o sus representantes, una vez superados los doscientos socios obligatoriamente será de representantes, en un número no menor a 30 ni mayor a 50. Los representantes serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios.
- b) El Consejo de Administración estará compuesto por 5 vocales principales y 5 suplentes. Elegidos por la Asamblea General. Durarán en sus funciones hasta dos años pudiendo ser reelegidos, por una sola vez.
- c) El Gerente sea o no socio de la cooperativa, será nombrado por el Consejo de Administración y tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la institución.

Control

Esta función consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la cooperativa, con el fin de asegurar que se alcance los objetivos y los planes ideados para su logro. La cooperativa actualmente cuenta con lo siguiente:

Organismos de control

Como toda organización la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. Está bajo la supervisión del MIES. Al cual se presenta periódicamente los principales movimientos de la misma como son socios, ahorros a la vista y cartera.

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador de las actividades de la cooperativa, del Consejo de Administración, de la Gerencia y demás funcionarios de la cooperativa y están integrados por tres vocales

principales y tres suplentes. Duran hasta dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos, por una sola vez.

Área financiera

Recursos financieros

Son Recursos Financieros el aporte de capital de todos los socios que conforman la cooperativa a través de sus aportes a certificados, de esta manera la cooperativa se capitaliza y tiene su incremento de acuerdo al nivel de socios que la cooperativa pueda captar.

Ahorros.- En los últimos años los ahorros se presentan en los siguientes rubros:

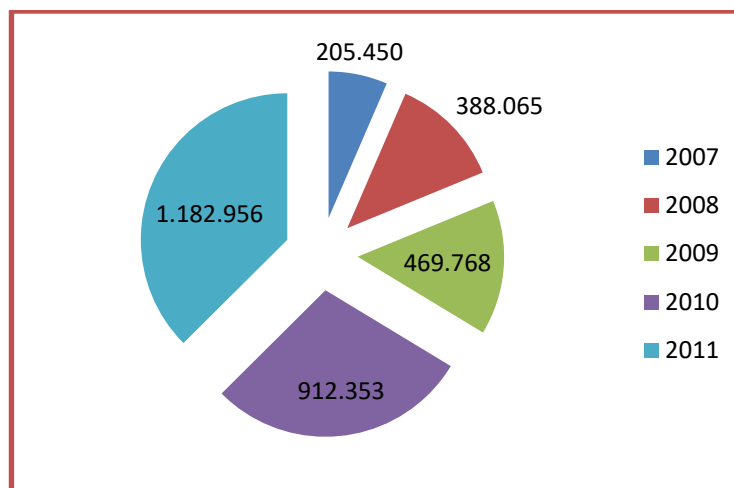
Cuadro No.2

Ahorros 2007-2011

AÑOS	MONTO
2007	205.450
2008	388.065
2009	469.768
2010	912.353
2011	1.182.956

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Gráfico No. 2
Ahorros 2007-2011



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Podemos observar que ha sido considerable el crecimiento para el año 2011 en relación a su año base 2007, El crecimiento de sus ahorros se basa prácticamente en la confianza que las personas tienen en la organización.

Certificados de Aportación

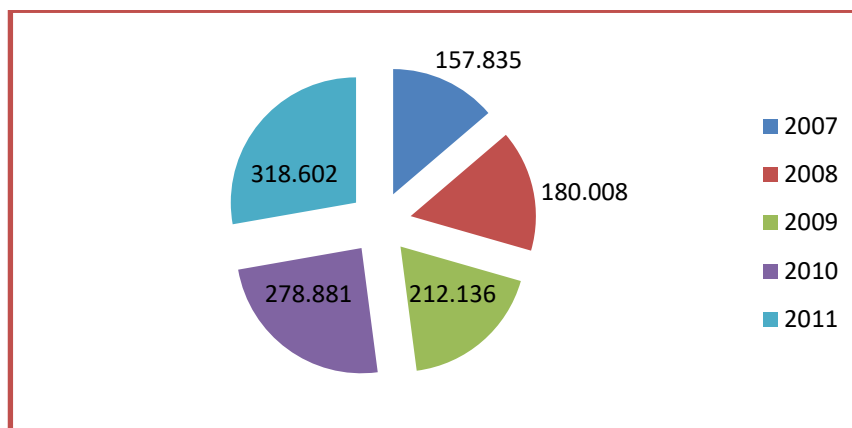
Cuadro No.3
Ahorros 2007-2011

AÑOS	MONTO
2007	157.835
2008	180.008
2009	212.136
2010	278.881
2011	318.602

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autora

Gráfico No. 3

Montos en Certificados de Aportación



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Como se puede apreciar en el gráfico de crecimiento de certificados de aportación, los certificados se han incrementado en comparación a su año base 2007, en donde tenía como base de certificados de aportación \$ 157.835. Para el año 2011 específicamente la cooperativa logra tener como soporte en certificados \$ 318.602 dólares.

Cartera de Créditos

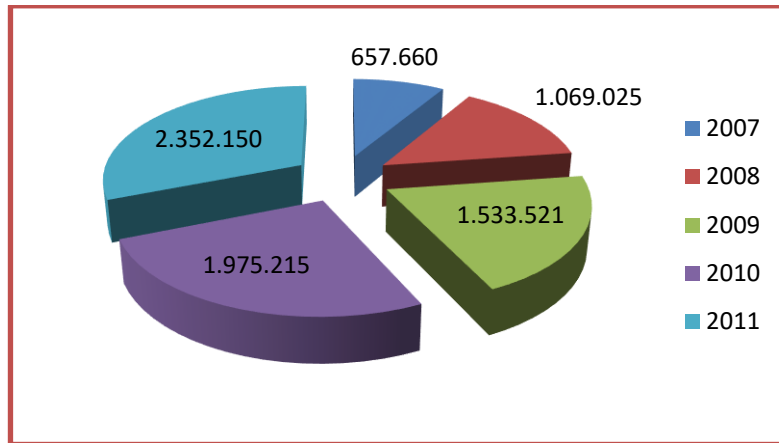
Cuadro No.4

Cartera 2007-2011

AÑOS	MONTO
2007	657.660
2008	1.069.025
2009	1.533.521
2010	1.975.215
2011	2.352.150

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Gráfico No. 4
Cartera de la cooperativa años 2007-2011



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Análisis

En el cuadro de crecimiento de cartera podemos apreciar que los créditos que la cooperativa ha entregado a sus ahorristas se han incrementado, comenzando su análisis a partir del año 2007 que tuvo una cartera de \$657.660. Para el año 2011 los préstamos que la cooperativa ha entregado a sus cuenta ahorristas es de \$2.503.928 dólares, este crecimiento lo podemos asociar al incremento de socios, situación que permiten que a través de sus depósitos se puedan generar créditos como también el correcto manejo de cartera vencida que la cooperativa tiene y en la actualidad es inferior al **0.5%**

Principales índices financieros

Para nuestro estudio aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. serán los siguientes:

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

LIQUIDEZ	2011
Razón Corriente	
$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{2'930.106,66}{1'423.251,95} = 1,89$

Análisis.- Significa que la empresa dispone de \$1,89 por cada dólar de deuda que tiene que cumplir a corto plazo.

Esto quiere decir que la Cooperativa, económicamente esta estable ya que no tiene problemas en cuando en pagar sus obligaciones.

ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD

PRODUCTIVIDAD	2011
Margen de utilidad	
$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{21260,49}{307.406,75} = 6.92 \%$

Análisis.- el margen de utilidad neta significa que por cada \$100 de intereses y descuentos ganados la Cooperativa obtienen 6.92% de utilidad.

La Cooperativa tiene un buen índice de utilidad, lo que hace que económicamente se encuentre bien.

ÍNDICE DE RENTABILIDAD

RENTABILIDAD	2011
Tasa de rendimiento sobre la inversión de los socios	
$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{21260.49}{733.229.31} = 2.89 \%$

Análisis.- Significa la tasa de los valores que los dueños aportaron como capital propio, en este caso aportaron 2.89% del total de la inversión, y el resto de dinero fue financiado por Organismos de Naciones Gubernamentales.

Cifras al 31 de Diciembre del 2011.

Total de activos	:	USD 2, 930,106.66 mil
Total de pasivos	:	USD 2,196.877.33 mil
Total de Patrimonio	:	USD 733.229.31 mil
Cartera de créditos	:	USD 2.573.435.88 mil

Área de Recursos Humanos

Talento Humano

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. Posee un gran equipo profesional compuesto por sus directivos y ejecutivos que son ayudados coordinadamente por los colaboradores.

NOMBRE	NIVEL ACADÉMICO	CARGO	DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD QUE DESARROLLA
Luis Chuquiana	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Presidente de la Cooperativa	Consejo de Administración	Administración de la Cooperativa
Segundo Toalombo	Doctor en Ciencias Políticas	Gerente de la Cooperativa	Gerencia	Dirigir, organizar
Elena Villa	Lic. Contabilidad y Auditoría	Secretaria de Gerencia	Gerencia	Recepción de documentos, control del personal, redacción de oficios.
Sandra Caiza	Ingeniera en Marketing y Negocios	Jefe de Marketing y negocios	Inversiones	Asesoramiento en marketing, asesor de inversiones, Negociar con los socios.
Juan Carlos Punina	Egresado en Contabilidad y Auditoría	Auxiliar Contable	Contabilidad	Conciliaciones bancarias, control de depreciaciones de activos fijos, control de las agencias, transferencias de las oficinas, pago a proveedores.
Segundo Telema	Licenciada en Contabilidad y Auditoría	Contador	Contabilidad	Contabilidad general de la cooperativa
José Andrade	Ingeniero en Sistemas	Jefe de programación	Sistemas	Programación de los paquetes informático de la cooperativa
Narcisa Usulle		Jefe de crédito		
Roberto Altamirano	Doctor en Jurisprudencia	Abogado	Crédito	Trámites legales de la cooperativa, seguimiento de morosidad de los

				socios.
Rosario Quinatoa	Licenciado en Contabilidad y Auditoría	Asistente de Crédito oficial de cumplimiento	Crédito	Información, recepción de carpetas, liquidaciones de créditos, notas de débito, pagares.
Juan Tenelema	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Oficial de crédito	Crédito	
Juan Moreta	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Oficial de crédito	Crédito	
Manuel Capuz	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Oficial de crédito		
Alberto Curillo	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Oficial de crédito	Crédito	
Daniel Cuago	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Oficial de crédito	Crédito	
David Sinche	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Oficial de crédito	Crédito	
Manuel Maisa	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Encargado de Archivo	Crédito	Archivo de carpetas, revisión en la central de riesgo
Olga Quinatoa	Bachiller en Contabilidad y Auditoría	Información	Información	Información al cliente, cobro de SOAT, ayudar a llenar las papeletas.
Fredy López	Bachiller en Químico Biólogo	Guardia de Seguridad		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Área de Recursos Tecnológicos

HARDWARE

- Computadores Pentium 5 Ask
- Impresoras Epson
- Impresoras Samsung Laser
- Administrador de Red

SOFTWARE

- Licencia Conexus (Programa para cooperativas financieras)
- Informix (Plataforma de Red)
- Red Trans (Programa de Pago del Bono de Desarrollo Humano).

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

2.8. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Una vez realizado el diagnóstico de la organización, se ha podido llegar a conclusiones por áreas:

Área Administrativa

Planeación

- La cooperativa cuenta con una Misión, y Visión que no se ajusta a aspectos técnicos y esta tienen vigencia desde la creación de la cooperativa y solo ha sido actualizada al 2010
- Los Objetivos están claramente definidos y puestos en vigencia a partir del año 2007.

Organización

- Desde sus inicios la Cooperativa se fundamenta en un Marco Jurídico Legal, cumpliendo las normativas escritas en el mismo, los cuales han sido

renovados constantemente de acuerdo a ciertos cambios que se ha desarrollado dentro de la misma. Se encuentra en vigencia el Reglamento Interno reformado y aprobado por el Consejo de Administración.

- En uso de sus atribuciones el Consejo de Administración resuelve expedir el Reglamento de Crédito, el mismo que se encuentra reformado y aprobado en sesión ordinaria del 3 de enero del 2005.
- Se define la Estructura Organizacional y Funcional, en las que permite asignar funciones y tareas, determinar funciones de jerarquía, establecer relaciones entre áreas de trabajo, asignar responsabilidades.

Dirección

- La cooperativa esta también dirigida por la Asamblea General, Consejo de Administración los mismos que son representantes de todos los Socios.
- La cooperativa esta bajo el Liderazgo del actual Gerente Doctor Segundo Toalombo, que en base a sus conocimientos, entrega y aporte para la misma se mantiene hasta la presente fecha.

Control

- Únicamente se mantiene un control externo por parte de un ente regulador que es Swist Contact a la cual se le entrega información mensual de la Cooperativa.
- Para el control Interno de la información, se actualiza los movimientos diarios que se realizan en la matriz, ya que de ahí depende la base para todas las áreas contables, crediticias de la organización.

Área Financiera

- Todos los recursos financieros que forman parte de la Cooperativa son de propiedad de los Socios quienes por este motivo son la razón de ser, con su contribución al momento de la apertura de su cuenta a los Certificados de Aportación.
- Cada uno de los rubros que se manejan a partir del año 2007, mantienen un incremento considerable a medida que pasan los años, situación que permite que la Cooperativa vaya ampliando su mercado financiero.
- Aplicando los Índices Financieros a los estados financieros correspondientes a los años 2011, podemos observar que la cooperativa se encuentra financieramente estable, es decir la colocación del dinero en el mercado no ha traído mayor consecuencia, se ha cuidado los activos y principalmente el patrimonio evitando que los pasivos se incrementen por las obligaciones con terceros, a través de lo cual las personas responsables demuestran su profesionalismo al dar cumplimiento los objetivos y metas propuestas por la Gerencia.

Área de Recursos Humanos

- Las responsabilidades y obligaciones que tienen cada uno de los colaboradores, han sido establecidas de acuerdo al perfil de cada uno de ellos, analizando sus destrezas, habilidades, aptitudes, experiencia, con el motivo de que cada uno de ellos realicen el trabajo designado con la responsabilidad necesaria alcanzando ser mejores colaboradores y personas.
- Dentro de la cooperativa cada persona tiene la responsabilidad de realizar y dar lo mejor de sí dentro del trabajo que realiza ya sea este de cajero, de

asesor de crédito, entre otros, de esta manera poder satisfacer las exigencias del mercado.

Área de Recursos Tecnológicos

- La cooperativa cuenta con un software completo para poder realizar todas sus actividades diariamente, el mismo que al ser un programa para cooperativas esta en continua actualización y permite mantener la información necesaria.
- Además cuenta con un software adicional para el servicio del Pago del Bono de desarrollo Humano.
- Y se mantiene con una plataforma de red el mismo que permite la comunicación y la interconexión con sus agencias.

2.9. Análisis interno

ESTUDIO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

La Cooperativa dispone de productos y servicios financieros de calidad, creados de acuerdo a las necesidades del sector rural, en tal virtud los socios y la comunidad disponen de un servicio ágil y oportuno.

Los servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda., son los siguientes:

No.	SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
1	AHORRO S A LA VISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un programa de ahorro en efectivo dirigido a los socios, clientes. • Actividades diarias relacionado el procedimiento de entradas y salidas de efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza al depositar el dinero en la cooperativa. • Seguridad y solvencia para su desarrollo. • Capacidad Adquisitiva en el momento de solicitar un crédito.
2	AHORRO PLAN	<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un programa de ahorro dirigido a depósitos regulares. • Plazo previamente convenido. • Propósito constituir un fondo de capital. • Considerando que constituye un programa de ahorro dirigido a un objetivo específico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá al usuario disponer al final del plazo, de un monto capaz de cubrir sus expectativas que se impuso al incorporarse el plan. • Vivienda: la compra de un bien inmobiliario, vivienda o terreno. • Educación: solventar los gastos futuros de educación. • Fondo Empresarial: instalar un negocio propio, comercial, artesanal, de servicios. • Vehículo: adquisición de un vehículo sea de uso particular o de trabajo. • Cesantía: en que se separe de la empresa para la cual trabaja, sin sanción alguna de reliquidación de intereses por parte de la Cooperativa. • Multiuso: satisfacer propósitos diversos como: compra de electrodomésticos, adecuaciones y remodelaciones del hogar, planes de viajes y turismo, etc.
3	AHORRO A PLAZO FIJO	<ul style="list-style-type: none"> • Puede realizar cualquier persona, mayor de 18 años en uso de sus facultades mentales, y en caso de menores de edad, con un 	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que algún beneficiario, desee cancelar antes de tiempo su póliza, deberá presentar su pedido por escrito a

		<p>apoderado.</p> <ul style="list-style-type: none"> No tendrá ningún costo administrativo. Las tasas de interés que se rigen, son establecidos por el consejo de Administración, conjuntamente con la Gerencia. 	<p>Gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> El beneficiario de la póliza deberá acercarse a cobrar a la fecha de vencimiento con el certificado original con su respectiva cédula de ciudadanía
4	MI AHORRO	<ul style="list-style-type: none"> Este servicio está destinado a personas hasta los 18 años. Solo dispone de ahorros a la vista, mas no en certificados de aportación. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene Costo. Valor de Apertura 5 dólares Participación en concursos por fiestas de la cooperativa. Entrega de aguinaldos navideños y por el Día del Niño.
5	FONDO MORTUORIO	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye a cubrir gastos funerarios por fallecimiento de socios que a la fecha del siniestro tengan la condición de socios activos. Los socios deberán haber realizado el primer aporte para el Fondo Mortuorio el mismo que se realiza al momento de realizar la apertura de la libreta de ahorros. 	<ul style="list-style-type: none"> La cuantía que la Cooperativa entregará a sus socios por concepto de este Fondo será del valor de USD 150. Se debe tomar en cuenta que si el o los beneficiarios no reclaman el Fondo Mortuorio en un lapso de 180 días (seis meses) desde la muerte del socio, estos perderán sus derechos.
6	SEGURO DE VIDA.	<ul style="list-style-type: none"> Es un seguro destinado a proveer respaldo económico para cubrir gastos funerarios y otras emergencias provocados por la muerte o invalidez permanente o total del asegurado. Hasta 65 años al 100% Pasados los 65 años hasta los 85 años al 50% Total prima anual por persona \$4.00 	<ul style="list-style-type: none"> Vida (muerte por cualquier causa) - 500.00 Muerte accidental - 1000.00 Incapacidad total y permanente - 500.00 Gastos médicos por enfermedad o accidente - 150.00

		<ul style="list-style-type: none"> • Deducible para gastos médicos \$20.00 por evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sepelio cónyuge e hijos(por accidente) - 250.00 • Funeral - 250.00. • Ambulancia - 80.00
7	CRÉDITOS INDIVIDUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Microcrédito • Comercial • Consumo • Vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a las personas que poseen pequeñas y micro empresas o para iniciar una actividad productiva. • Son créditos a empresas cuyos balances anuales superen las ventas de los \$100.000 anuales. • Gastos personales como compra de vehículo, vacaciones. • Son créditos que las personas lo utilizan para la construcción o remodelación de una vivienda propia.
8	CRÉDITOS BAJO CONVENIOS INSTITUCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellos que se otorgan a ciertas instituciones del Cantón o la Provincia mediante la suscripción de contratos o convenios y cláusulas especiales en cuanto a destino, montos, plazos y tasas de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuento mediante roles de pago. • Tasa de interés fijada en el convenio. • No cobro de intereses en mora. • Rapidez en la entrega del crédito
9	CRÉDITOS QUIROGRAFARIOS E HIPOTECARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellos que se otorgan mediante la garantía de firmas; hipotecarios entregando la escritura del bien mueble por el registro de la propiedad, en el caso de ser vehículo se presentará la matrícula correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo socio de la cooperativa puede acceder al crédito, una vez que cumple con los requisitos indispensables.

10	VRC (Ventanilla Rural cooperativa)	<ul style="list-style-type: none"> • Es una organización local de hecho, como punto de servicios, que actúa en forma permanente, solidaria y autogestionaria, conformada con el fin de proveer los servicios de ahorro y crédito a sus miembros/as. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio a las personas que desarrollan o tienen iniciativa en una actividad productiva o comercial, conocen y aceptan el Reglamento Interno. • No tienen acceso a servicios formales de ahorro y crédito, y se agrupan en torno a la Ventanilla, procurando acceder a servicios de la Cooperativa con garantía solidaria.
11	PAGO BONO DE DESARROLLO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Es un servicio que se da a las personas que reciben del gobierno, mediante Convenio con el Ministerio de Bienestar Social. • Este servicio se lo cancela con la CI original siendo el día de pago el último dígito de este documento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que pertenecen a Sectores en los cuales la Cooperativa brinda este servicio. • Se cancela a todas las personas sin que sean socios activos de la cooperativa.
12	CRÉDITO SEMILLA	<ul style="list-style-type: none"> • Para las personas que reciben el pago del Bono de Desarrollo Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene costo. • El valor de la apertura es de 1 dólar.

Análisis de la calidad del servicio

Para realizar este análisis se ha utilizado la Técnica del Cuestionario el mismo que se aplica al Gerente de la cooperativa para determinar ciertos aspectos relativos a la calidad.

1. Enfoque al Cliente

	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
¿Satisface al máximo las expectativas de los socios?		✓	Se cumple con casi todas las expectativas.
¿Recibe sugerencias por parte de los socios?		✓	Casi nunca
¿Se analizan las quejas y reclamos de los clientes?		✓	Dependiendo de la situación
¿Se conoce todos los requerimientos que tiene el socio?		✓	

- ❖ Para la Cooperativa para poder determinar la satisfacción a cliente con respecto a la atención en la organización se realiza una encuesta dirigida a los socios.

Población y Muestra

La muestra para el estudio ha sido de 100 socios tomados como referencia los que tienen depósitos comprendidos entre \$1,501.00 y \$3,000.00 en la Matriz Ambato, en la cual la información se ha obtenido del Sistema Conexus de la opción Depósitos por Rangos para poder utilizar y analizar la situación por la que atraviesa en cuanto a su satisfacción.

ENCUESTA PARA MEDIR EL SERVICIO AL CLIENTE

Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

# de Encuesta:	
Realizado por:	Fecha:
Nombre del Cliente:	Ingreso:

Queremos conocer la opinión del cliente con respecto a la gestión del servicio que brinda la cooperativa, ver si la misma cumple en todos sus niveles de Satisfacción.

Estamos preguntando para poder cambiar y mejorar nuestros servicios. Gracias por ayudarnos.

Por favor califique de 1 a 5 los siguientes aspectos en el orden correspondiente:

1 Pésimo, 2 Malo, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente

REQUERIMIENTOS	1	2	3	4	5
1. Apariencia de las instalaciones físicas y equipos.				x	
2. Presentación del personal y materiales de comunicación de la empresa				x	
3. Habilidad de la cooperativa para prestar el servicio prometido en forma fiable.				x	
4. Disposición de la cooperativa para entregar un servicio rápido.				x	
5. Conocimiento, habilidad de los colaboradores y habilidad para transmitir confianza y credibilidad.				x	
6. Cuidado y atención personalizada de la cooperativa a sus clientes.				x	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

1. Como considera la apariencia de las instalaciones físicas y equipos de la Cooperativa?

Cuadro No. 5

Apariencia física de las instalaciones

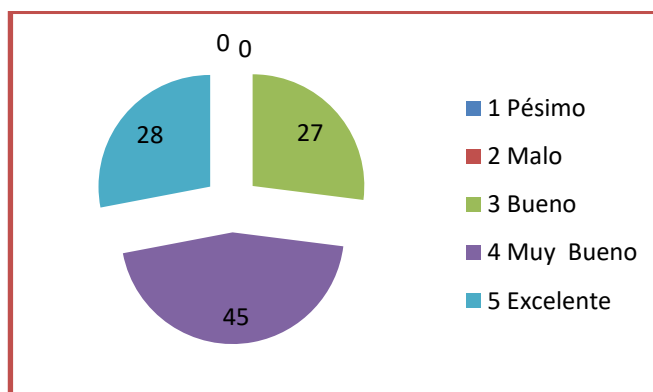
RESULTADOS

Respuestas	# Personas	%
1 Pésimo	0	0%
2 Malo	0	0%
3 Bueno	27	27%
4 Muy Bueno	45	40%
5 Excelente	28	28%
Total	n=100	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Gráfico No. 5

Apariencia física de las instalaciones



ANÁLISIS: Según la encuesta los socios pueden manifestar en un 27% que las instalaciones están en buen estado; 45% de socios que las instalaciones de la cooperativa son muy Buenas y 28% de los socios opinan que son excelentes.

Para ningún socio tiene como calificación pésima o mala por lo que tiene un valor de 0%.

2. Presentación del personal y materiales de comunicación de la empresa

Cuadro No. 6

Personal y material de comunicación

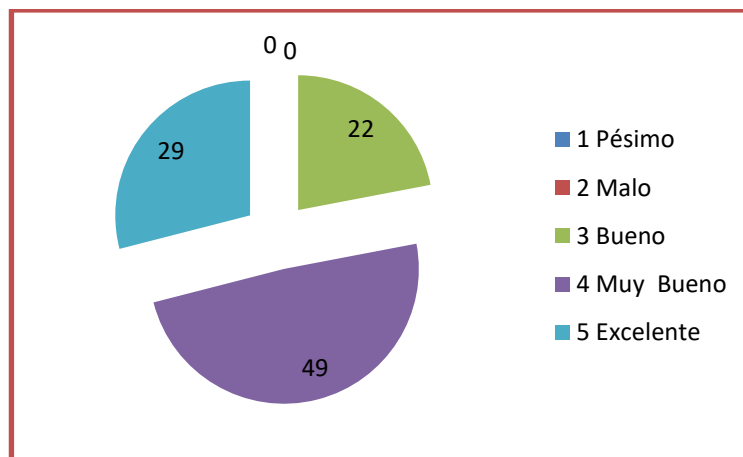
RESULTADOS

Respuestas	# Personas	%
1 Pésimo	0	0%
2 Malo	0	2%
3 Bueno	22	22%
4 Muy Bueno	49	49%
5 Excelente	29	29%
Total	100	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Gráfico No. 6

Personal y material de comunicación



ANÁLISIS: La presentación del personal y los materiales de información tiene una aceptación en un 22% como bueno, en un 49% como muy bueno y en un 29 % como excelente. Para ningún socio tiene como calificación pésima o mala por lo que tiene un valor de 0%.

3. Habilidad de la cooperativa para prestar el servicio prometido en forma fiable.

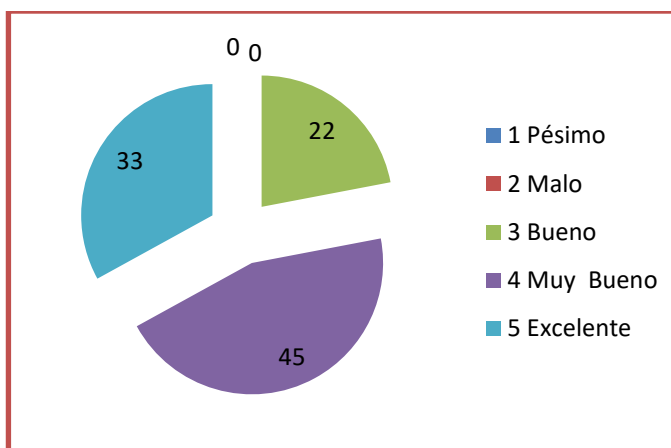
Cuadro No. 7
Confiabilidad

RESULTADOS

Respuestas	# Personas	%
1 Pésimo	0	0%
2 Malo	0	0%
3 Bueno	22	22%
4 Muy Bueno	45	45%
5 Excelente	33	33%
Total	100	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Gráfico No. 7
CONFIABILIDAD



ANÁLISIS: La confiabilidad de la cooperativa para brindar su servicio está en un porcentaje del 0% en pésimo y malo, mientras que en un 22% se califica como bueno; 45% de los socios encuestados tienen su criterio de muy bueno y 33% de ellos piensan que es excelente la habilidad que tiene la cooperativa para poder brindar un servicio.

4. Disposición de la cooperativa para entregar un servicio rápido.

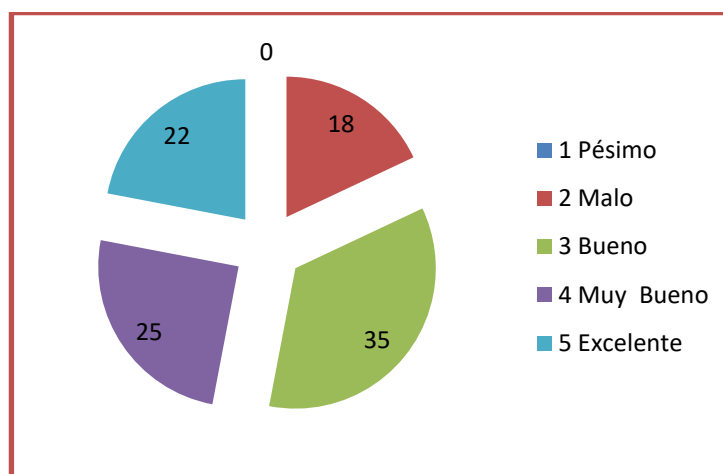
Cuadro No. 8
Agilidad en el servicio

RESULTADOS

Respuestas	# Personas	%
1 Pésimo	0	0%
2 Malo	18	18%
3 Bueno	35	35%
4 Muy Bueno	25	25%
5 Excelente	22	22%
Total	100	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Gráfico No. 8
Agilidad en el servicio



ANÁLISIS: La cooperativa brinda varios servicios de los cuales se determina que en algunos no son a la rapidez que necesita el socio principalmente en la entrega de crédito de montos superiores por lo que en un 18% se considera malo; mientras que en otros los socios piensan que servicio es bueno en un 35%, a la vez otros socios determinan que el servicio en rapidez es muy bueno y el 22% que es excelente.

5. Conocimiento, habilidad de los colaboradores y habilidad para transmitir confianza y credibilidad.

Cuadro No. 9

Conocimiento y Habilidades de los colaboradores

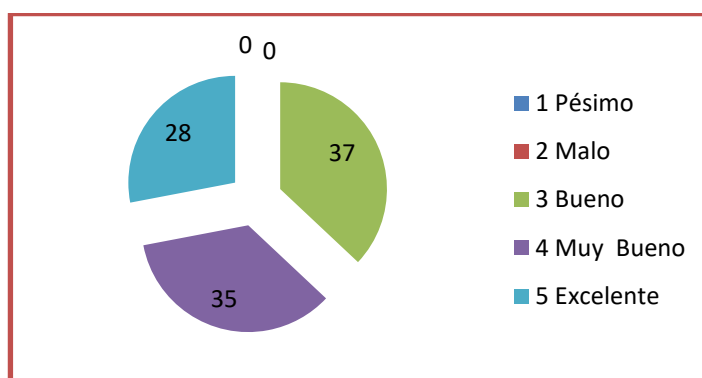
RESULTADOS

Respuestas	# Personas	%
1 Pésimo	0	0%
2 Malo	0	0%
3 Bueno	37	37%
4 Muy Bueno	35	35%
5 Excelente	28	28%
Total	100	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

Gráfico No. 9

Conocimientos y habilidades de los colaboradores



ANÁLISIS: Los colaboradores con los que cuenta la cooperativa llegan de manera adecuada a los socios por lo que en un 37% determinan que es bueno, mientras que en un 35% determinan que es muy bueno y en un 28% que es excelente la habilidad que tienen los colaboradores para transmitir confianza y credibilidad a los socios.

6. Cuidado y atención personalizada de la cooperativa a sus clientes.

Cuadro No. 10

Cuidado y atención personalizada

RESULTADOS

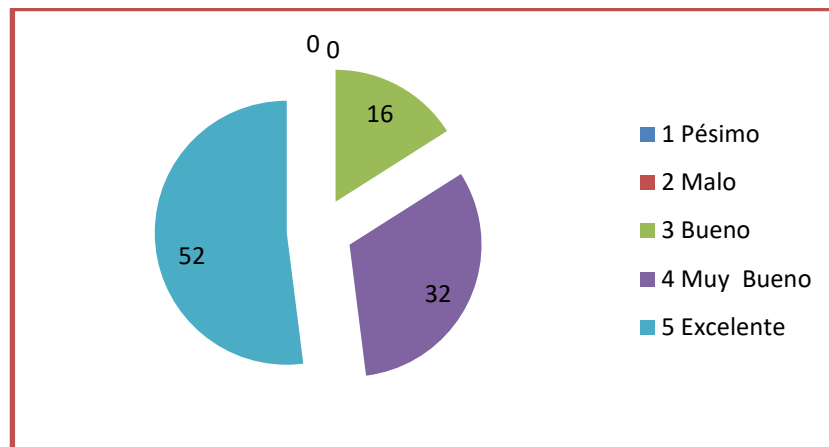
Respuestas	# Personas	%
1 Pésimo	0	0%
2 Malo	0	0%
3 Bueno	16	16%
4 Muy Bueno	32	32%
5 Excelente	52	52%
Total	100	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

Gráfico No. 10

Cuidado y atención personalizada



ANÁLISIS: La atención personalizada a cada socio es precisada en un 52% como excelente, en un 32% como muy bueno y en un 16% como bueno, es decir la mayoría de personas están satisfechas con el servicio, cuidado y atención.

Análisis del liderazgo

LIDERAZGO	OBSERVACIONES
¿Existe liderazgo efectivo para desempeñar de mejor manera su trabajo?	Si existe
¿El liderazgo que se aplica dentro de la Cooperativa está sujeto al comprometimiento de todos los colaboradores?	Casi de todos los colaboradores
¿Considera usted que existe un líder para el servicio al cliente?	No existe
PARTICIPACIÓN DE LA GENTE	
¿Participan activamente los colaboradores en la Coop.?	Casi siempre
¿Participan activamente los socios en el desarrollo de los planes de la cooperativa?	No participan
¿Tiene claro cada colaborador cual es su papel en la calidad en el servicio?	No tienen claro
GESTIÓN DE PROCESOS	
¿Están definidos cada proceso y tarea de la organización en relación con los beneficios con el cliente?	Casi todos
¿Existe un Proceso de Calidad en funcionamiento?	No existe
¿Están coordinados los procesos en cada uno de los departamentos?	Casi todos
ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN	
¿Mantiene la cooperativa un enfoque en este Sistema?	No
¿Existe enfoque en los procesos para mejorar el sistema?	No

MEJORAMIENTO CONTINUO	
¿Se actualiza sistemáticamente la información?	Casi siempre
¿Los colaboradores emiten sugerencias para mejorar el servicio?	Casi siempre
¿Las prioridades de calidad en el servicio son definidas constantemente?	Nunca
TOMA DE DECISIONES BASADA EN INFORMACIÓN	
¿Existe una guía para conocer a la cooperativa?	Si existe
¿Sus anuncios y folletos hablan de la calidad en el servicio?	Ninguno
RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON PROVEEDORES	
¿Se mantiene un contacto directo con los proveedores?	En su mayoría
¿Existe un proceso de selección para los proveedores?	Si existe
¿Trabajan juntos los proveedores y la cooperativa para mejorar el servicio y la calidad en los productos que brinda?	Casi siempre

ANÁLISIS BASADO EN LOS REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.

Para este análisis se utiliza la Observación como técnica que permite realizar un diagnóstico a la Cooperativa y en particular a sus documentos

CAPÍTULO DE LA NORMA	OBSERVACIÓN
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	No aplica
4.1 Requisitos Generales	No aplica
4.2 Requisitos de la documentación	No aplica
4.2.1 Generalidades	No aplica
4.2.2 Manual de Calidad	No aplica

4.2.3 Control de los Documentos	No aplica
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	
5.1 Compromiso de la Dirección	Si mantiene compromiso
5.2 Enfoque al cliente	No en su totalidad
5.3 Política de Calidad	No tiene
5.4 Planificación	No aplica
5.4.1 Objetivos de la Calidad	No tiene
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	No aplica
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	Ciertos aspectos
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	Ciertos aspectos
5.5.2 Representante de la Dirección	Ciertos aspectos
5.5.3 Comunicación Interna	Ciertos aspectos
5.6 Revisión por la Dirección	Ciertos aspectos
5.6.1 Generalidades	Ciertos aspectos
5.6.2 Información para la revisión	Ciertos aspectos
5.6.3 Resultados de la Revisión	Ciertos aspectos
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	No aplica en su totalidad
6.1 Provisión de Recursos	Ciertos aspectos
6.2 Recursos Humanos	Personal competente
6.2.1 Generalidades	Ciertos aspectos
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	En ciertas ocasiones
6.3 Infraestructura	Adecuada
6.4 Ambiente de Trabajo	Adecuado
7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO	No aplica
7.1 Planificación de la Realización del servicio	No aplica
7.2 Procesos Relacionados con el cliente	No aplica

7.2.3 Comunicación con el cliente	No aplica
7.3 Compras	No aplica
7.3.1 Proceso de Compras	No aplica
7.3.2 Información de las compras	No aplica
8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	No aplica
8.1 Generalidades	No aplica
8.2 Seguimiento y Medición	No aplica
8.2.1 Satisfacción del cliente	No aplica
8.2.2 auditoría Interna	No aplica
8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos	No aplica
8.2.4 Seguimiento y Medición del servicio	No aplica
8.4 Análisis de Datos	No aplica
8.5 Mejora	No aplica
8.5.1 Mejora Continua	No aplica
8.5.2 Acción Correctiva	No aplica
8.5.3 Acción Preventiva	No aplica

2.10. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Para determinar el entorno de la cooperativa se hace necesario desarrollar el análisis del Macro entorno, esto nos permite encontrar los componentes del FODA.

Se refiere al monitoreo y estudio de factores externos a la empresa cuyos cambios condicionan o afectan su comportamiento. Se espera obtener como resultado de este análisis la identificación de las Oportunidades y Amenazas que el entorno ofrece, y de esta manera anticiparse y tomar medidas para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables.

El análisis externo intenta identificar el grado de atractivo de la rama en la que está inserta la unidad de negocio. En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización, pueden ser seis las áreas claves:

- **Factores económicos:** relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.
- **Factores políticos:** se refiere al uso y asignación del poder, en relación con gobiernos nacional, seccionales, local, etc.
- **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de las personas, por ejemplo: salud, educación, empleo, etc.
- **Factores tecnológicos:** relacionados con el desarrollo de máquinas, procesos, etc.
- **Factores geográficos:** como ubicación, espacio, recursos.

Si bien estos factores están fuera del control de la entidad, una vez que son conocidos se puede desarrollar estrategias que favorezcan a la entidad.

El perfil de oportunidades y amenazas (POAM), permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades. Para su construcción se ha seguido los pasos siguientes:

1. Obtener información sobre cada uno de los factores.
2. Identificar oportunidades y amenazas, con lluvia de ideas.
3. Agrupar oportunidades y amenazas.
4. Calificar y priorizar las Oportunidades y Amenazas en la escala: Alta, Media y Baja.
5. Ponderar el impacto de la Oportunidad y la Amenaza en el éxito de la entidad.
6. Interpretar la matriz identificando Oportunidades y Amenazas de acuerdo con su impacto en la entidad.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Crecimiento económico real	Ascendente	El sector manufacturero, contribuye mayoritariamente al proceso productivo del país	Se genera mayor valor agregado total.	Gobierno
Empleo	Descendente	Pobreza y migración.	Generar fuentes de empleo.	Administración
Impuestos	Estables	Los costos se mantienen	Los precios de los productos y servicios se conservan	Gobierno Nivel Administrativo y Operativo.
Inflación	Estable	Estabilidad en los Costos de Producción	Estabilidad aparente en precios	Gobierno
PIB	Variable	La producción y las fuentes de empleo sufren inestabilidad.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción y el empleo estable.	Gobierno
PNB	Bajo	No existe desarrollo social.	Preocuparse más de la salud, vivienda y educación de su sector.	Gobierno
Renta	Estable	No se tiene capacidad adquisitiva. Las condiciones de vida no son buenas	Inconformidad con los ingresos, por lo que las personas deben buscar otros empleos despreocupándose de la familia y vida personal.	Gobierno
Salario mínimo vital	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Nivel Administrativo y Operativo

DIMENSIÓN POLÍTICA LEGAL

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Derechos Humanos	Regulador	Normas que permiten la libertad, la justicia y la paz. Reconocen la dignidad intrínseca y los derechos iguales y propios de todos los miembros de la familia humana.	Cumplir con los derechos y obligaciones. Respetar los derechos humanos.	ONU COAC
Estabilidad Política	Inestable	Falta de credibilidad en el país. Inversión extranjera se ahuyenta lo que perjudica la accesibilidad a créditos para fortalecer la empresa.	Elegir adecuadamente a nuestros gobernantes.	COAC
Legislación	Regulador	Dictaminan normas para la adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado dictaminadas (tasas de interés) y con reglamentos de la organización.	Gobierno
Ley de Compañías	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de las Compañías.	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla	Gobierno
Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	Contribuye con empleo, permite el crecimiento y desarrollo de su sector	Gobierno
Política Fiscal.	Inestable	El Ecuador ha permanecido por un período largo de tiempo sin Corte Suprema de Justicia.	Respetar las Leyes, Normas y Reglamentos que reposan en la Constitución del Ecuador.	Gobierno
Reglamento Interno	Obligatorio	Regulan las actividades dentro de la Cooperativa.	Especificar por escrito los reglamentos. Dar a conocer y cumplir con lo que estipule el Reglamento.	COAC

DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Calidad de Vida	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, etc. de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Gobierno y COAC
Cambios en la familia	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración, por lo que el sector agrícola y ganadero está siendo abandonado.	Dar estabilidad en el empleo a los trabajadores.	Ministerios del Gobierno y COAC
Defensa del consumidor.	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor.	Respetar y cumplir la ley de Defensa del consumidor.	Gobierno y
Distribución de la población agrícola y ganadera.	Estable	Constituyen una parte de la demanda de COACSAC. Ltda.	Ofrecer un producto de calidad y a precios justos.	COAC.
Fuerza sindical	Inexistente	La Cooperativa no se ve afectada.	En la cooperativa no se cuenta con el personal suficiente para formar un sindicato.	COAC
Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los niños del sector	Gobierno y COAC.
Seguridad Ciudadana.	Baja	La inversión extranjera se ahuyenta y el país no se desarrolla.	Respetar y cumplir con leyes, reglamentos y tributos impuestos por el Gobierno.	Gobierno y COAC.
Valores Sociales	Bajo	Deterioro de valores	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los colaboradores.	COAC

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Medios tecnológicos	Ascendente	No se cuenta con tecnología lo que dificulta competir con otras empresas.	Procurar adquirir tecnología	COAC
Personal especializado	Ascendente	El personal operativo que labora en la coop. No cuenta con preparación básica.	Dar capacitación a los colaboradores para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos y se facilite su manejo.	COAC
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los colaboradores y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos	COAC
Investigación y desarrollo	Ascendente	Desconocimiento y despreocupación por los avances.	Preocuparse por estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar sus procesos.	COAC

DIMENSIÓN GLOBALIZACIÓN

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Apertura de mercados	Ascendente	Mayor competencia	Buscar una mejor tecnología y mejorar los procesos para hacer frente a la competencia	COAC
Inversión extranjera	Descendente	Menos unidades productivas	Establecer contactos con organismos internacionales que permita mejorar la empresa.	COAC
TLC	Ascendente.	Productos de todas partes del mundo en el mercado local.	Realizar las actividades de forma eficiente y oportuna para obtener productos competitivos.	COAC

DIMENSIÓN AMBIENTAL

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Situación Volcánica	Variable	Menos confianza en la COAC.	Establecer contactos con organismos internacionales que permita mantener la cooperativa. Contar con un Plan de contingencia para esta eventualidad.	COAC

2.11. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Para determinar la situación interna de la cooperativa, se hace necesario conocer los factores que más relevancia tienen dentro de la organización, esto nos permite encontrar las debilidades y fortalezas de la organización.

CLIENTES

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Reales	Incremento	Mayor colocación y mayor captación de recursos.	Realizar estrategias de publicidad.	COAC
Potenciales	Incremento	Mayor colocación y mayor captación de recursos.	Realizar estrategias de publicidad	COAC

COMPETENCIA

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Servicios financieros	Incremento	Menor demanda de los servicios.	Estrategias de posicionamiento del mercado	COAC

SERVICIOS

FACTOR	COMPORT.	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Alianza Estratégica	Incremento	Mayor confianza	Mayor disponibilidad de liquidez	COAC
Equipos	Actuales	Entrega del servicio	Servicio acorde a las necesidades	COAC
Capacidad Física	Suficientes	Adaptable	Adecuada utilización del espacio	COAC

2.12. ANÁLISIS FODA

Esta metodología permite realizar un estudio de la situación competitiva de la empresa en el mercado y de las características externas e internas de la misma para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación ponemos en consideración un análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda., ” dicho diagnóstico es necesario para posteriormente formular estrategias para mejorar la gestión de la organización y los servicios que ofrece y de este modo se presenta en la siguiente matriz.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Adecuada cobertura geográfica• Alianzas institucionales• Amabilidad y cortesía con el cliente.• Buena atención al cliente.• Buena relación directivos- gerente- colaboradores.• Buenos servicios financieros.• Intereses bajos.• Lealtad y satisfacción de los socios.• Personal capacitado y comprometido.• Positiva imagen organizacional• Recursos propios.• Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none">• Ayuda de ONG'S.• Competitividad en el mercado.• Convenios con otras instituciones.• Desarrollo tecnológico y lanzamiento de nuevos servicios bancarios y de crédito.• La apertura de nuevos mercados.• Tasas de interés bajas, en relación a la competencia.

Fuente: Análisis del micro entorno

Elaborado por: Las Autoras

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de incrementar los socios sin publicidad. • Falta de un mix de comunicación. • Gustos y Preferencias ya que algunas personas optan por los bancos. • Inexistencia de Normas de calidad y mejora de procesos. • Inexistencia de una cultura de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de estilos de vida y valores del consumidor que puedan tener una repercusión en los mercados pretendidos y métodos de marketing de la cooperativa. • El Impacto Político, en las decisiones económicas, sociales, financieras del país. • Llegada de competidores. • Situación volcánica en la provincia.

Fuente: Análisis del macro entorno

Elaborado por: Las Autoras.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si se mide únicamente el desempeño financiero, solo se obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario se amplía la visión y se incluye medidas desde otras perspectivas, entonces se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Esta es la idea fundamental de Robert Kaplan y David Norton autores del artículo en 1992, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Los ejecutivos de hoy reconocen la importancia que las mediciones tienen en la evaluación de los resultados de las instituciones, pero rara vez piensan en éstas como parte esencial de su estrategia por lo que continúan utilizando los mismos indicadores de hace décadas para medir nuevos objetivos y medir nuevos procesos.

El rol del Scorecard es mostrar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda., hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos y recursos. Los altos directivos monitorean estos indicadores mientras trabajan para acercarse a éstas metas, pero además de ser un sistema para medir el desempeño, al concentrarse en el éxito futuro de la cooperativa, el Balanced Scorecard puede ser utilizado como un sistema dinámico de administración que refuerza, implementa y potencializa la estrategia corporativa.

El sistema se centra en crear y comunicar a todos los miembros de la institución financiera una imagen total, una visión de largo plazo sobre lo que son los objetivos estratégicos, cómo hacer uso del conocimiento ganado a través de la experiencia y la flexibilidad requerida de este sistema para afrontar el cambiante ambiente del negocio.

3.1. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunas décadas en varios países de América Latina se han evidenciado crisis económicas profundas, con consecuencias perdurables en los sistemas sociales. Los mercados financieros presentaron fuerte inestabilidad, y los riesgos de insolvencia se generalizaron hasta grados inesperados.

Las cooperativas de ahorro y crédito no fueron entidades ajenas a estas crisis. Algunas cooperativas vieron incluso agravada su situación antes y en mayor grado que los bancos, pero otras en el sentido contrario, aumentaron su participación de mercado, ocupando espacios de otros competidores.

La crisis bancaria en el Ecuador tuvo su origen por varios factores:

- Liberalización de la Ley Bancaria.
- La deuda pública excesivamente alta.
- La devaluación constante del Sucre respecto al dólar.
- Inestabilidad política
- Especulación
- Defraudación.
- Entre otros.

La crisis bancaria y la inmensa cantidad de dinero gastada para el intento de salvar a los bancos, dieron como resultado una crisis económica que hasta la fecha ha sido difícil de superar.

Aunque el Banco Central del Ecuador intervino varias veces, no se logró bajar la cotización. Entre los bancos y clientes ya no existe la menor confianza. La desconfianza, las especulaciones y las deudas en dólares eran demasiado altas.

La crisis bancaria en sí empeoró la crisis económica, por el hundimiento del sector, muchas personas perdieron su dinero. Se creó desconfianza, lo que quedaba de capital fue transferido al exterior. La competencia de los bancos, por el sin número de estos, aumentó los intereses pero sin poder atraer capital, eso sí, perjudicando a la economía por estos intereses tan altos.

De ahí surge la posibilidad de desarrollar una herramienta útil que asegure al momento de tomar acciones preventivas o correctivas que incidan directamente en la rentabilidad de las cooperativas que mejore la imagen de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y que esta sea la catapulta que ayude a captar ese capital que está perdiendo nuestro país.

Con una estrategia que resalte sus fortalezas las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrían salir del anonimato en el que se encuentran, al poseer productos con bajas coberturas, sin base patrimonial, altos riesgos y pérdidas, sin ninguna cobertura de riesgo crediticio y, por otro, mostrar un crecimiento constante en épocas de crisis e incertidumbre económica.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden contribuir enormemente en la misión social.

El objetivo principal del Balanced Scorecard es la creación de una institución de aprendizaje. Se debe hacer más para describir lo que esperamos de una operación y poder evaluar que tan bien se están alcanzando esas expectativas. Kaplan y Norton describen el proceso como un ciclo; se define la visión y se comparte, se comunica en términos de objetivos e incentivos. Estos son utilizados para guiar los esfuerzos de los empleados.

3.2.BALANCED SCORECARD- CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza con la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio.

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia. Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

3.2.1. Ventajas

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

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la institución.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.

- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

3.2.2. Objetivos

Entre los principales objetivos del Balanced Scorecard tenemos los siguientes:

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

3.2.3. Metodología del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard está formado por tres elementos imprescindibles para su ejecución.

La creación y desarrollo del Balanced Scorecard se desarrolla en el nivel ejecutivo para luego lograr la comprensión y el compromiso de todos los integrantes de la organización.

Luego de comprender los objetivos y la estrategia, todo esto se alinea con los procesos necesarios para conseguir los objetivos propuestos.

3.2.4 Elementos del Balanced Scorecard

Antes de definir los elementos es necesario tener en claro quiénes son los stakeholders ya que el BSC busca crear valor para ellos:

Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes e instituciones cuyos objetivos y logros dependen de lo que haga la organización, y de los que a su vez depende los de la organización.

Los elementos del BSC son los siguientes:

1. **Misión, Visión.-** La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas. La visión refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

2. **Perspectivas.-** Son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización y sobre las cuales se balancea el desempeño. Estas perspectivas dependen de la naturaleza de la empresa. En nuestro estudio El BSC centra la actuación de la organización alrededor de las siguientes perspectivas:
 - Finanzas.
 - Clientes.
 - Procesos Internos.
 - Aprendizaje y Crecimiento.

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos son conocidas como facilitadores y las perspectivas financieras y de clientes son conocidas como resultados.

3. Objetivos Estratégicos.- Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión y la propuesta de valor. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

4. Mapas Estratégicos.- Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto.

5. Indicadores y sus Metas.- El BSC se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia. Las Metas.- Representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos.

6. Iniciativas Estratégicas con sus responsables y recursos necesarios.- Son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

- Recursos Financieros.
- Tiempo.
- Conocimiento y Habilidades.
- Infraestructura física.
- Materiales.
- Equipo

3.3. Formulación Misión y Visión de la cooperativa

La metodología basada en el Balanced Scorecard (BSC) permite mostrar cómo es posible trasladar la visión-misión de la cooperativa a la acción desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del tablero de comando para ello se organiza los temas estratégicos por áreas.

Dentro del proceso de creación de la cooperativa los socios en conceso elaboraron y aprobaron la misión, visión y principios que son elementos del direccionamiento estratégico que apuntan a una cultura corporativa, traduciéndola y difundiéndola creando así una relación simétrica de gestión. Y es así que se dio a conocer a los socios y áreas administrativas la misión, visión y principios.

3.3.1 Misión

La misión es una expresión escrita del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización⁶. Para iniciar las actividades en el mercado crediticio la cooperativa planeo en una sesión ordinaria la misión que enmarcaba en ese momento la finalidad y razón de existencia de la organización.

Cabe mencionar que con la propuesta de gestión estratégica para la cooperativa realizaremos un ADN, que nos permita evaluar y mejorar una misión que se enfoque a la organización.

MISIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

“SAC. es una organización indígena de intermediación financiera con enfoque social, orientada a mejorar las condiciones de vida, y satisfacer las

⁶KOTTLER, PHILIP, Fundamentos de Marketing 6ed, México, McGraw Hill, 2003, pág. 45.

necesidades y expectativas de la población indígena, campesina y urbano marginal de la provincia de Tungurahua y el país; mediante la prestación e innovación de productos financieros integrales de calidad, dentro de los principios y valores cristianos, buscando permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano y un modelo de administración eficiente”.

Se debe modificar la Misión actual de la Cooperativa tomando como base la definición del negocio anteriormente expuesto:

CUADRO 11 MISIÓN PROPUESTA

ELEMENTOS CLAVE	
NATURALEZA DEL NEGOCIO	Ahorro y créditos y Captación de Recursos Financieros.
RAZÓN PARA EXISTIR	Satisfacer las necesidades y expectativas de la población indígena, campesina y urbana marginal direccionada a su desarrollo económico integral.
MERCADO AL QUE SIRVE	Provincia de Tungurahua y el país.
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SERVICIO	Costos mínimos, baja tasa de interés y agilidad en la entrega de servicios.
POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO	Servicio diferenciado en costo del servicio y enfocando en el crédito a los negocios pequeños.
VALORES	Honestidad, confianza, responsabilidad, seguridad.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

“Somos una cooperativa dedicada a captar recursos financieros y direccionarlos hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población indígena campesina y urbano marginal a través del ahorro y crédito, en la Provincia de Tungurahua y el país en general, con costos mínimos, bajas tasas de interés y agilidad en el servicio, preservando la honestidad, confianza, responsabilidad y seguridad”.

3.3.2 Visión

Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes. Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo⁷.

La visión es la situación a la que se pretende llevar a la Institución en un futuro a largo plazo, debido a los constantes cambios que existen en el Ecuador y sobre todo el mundo financiero es muy variante, por lo cual el tiempo que se planteara será de cuatro años.

Los socios de la cooperativa elaboraron la visión acorde a sus necesidades en la cual plasmaron el actuar de la empresa a futuro basada en valores

VISIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

“En el año 2010, la Cooperativa de Desarrollo Comunal Indígena SAC. es una institución Líder, Confiable y con Solvencia Financiera; cuenta con local propio en su matriz y cobertura en las principales capitales provinciales con 6 oficinas; y, ofrece servicios financieros innovativos y con altos estándares de calidad a no menos de 30,000 clientes”.

Para plantear la visión de la Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC. LTDA, se debe considerar los siguientes aspectos.

⁷Andrade S, Planificación Estratégica, Lima, 2001, Pág. 26.

CUADRO 12 VISIÓN PROPUESTA AÑO 2012

ELEMENTOS CLAVE	
POSICIÓN EN EL MERCADO	Especialista.
CLIENTE	Microempresas y negocios pequeños.
TIEMPO	4 años.
ÁMBITO DEL MERCADO	Provincia de Tungurahua y el país en general.
SERVICIOS	Dar un servicio de calidad enfocado al ahorro y entrega de micro créditos para el desarrollo del país.
VALORES	Confianza, seguridad, solvencia y agilidad.
PRINCIPIO ORGANIZACIONAL	Vocación de servicio e innovación

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

“Ser una Institución rentable, flexible y moderna, especialista en servicios financieros de calidad para el desarrollo del país mediante ahorros y micro créditos en la Provincia de Tungurahua y el país en general con vocación de servicio e innovación al cliente basado en la confianza, seguridad, solvencia y agilidad”.

3.4 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Luego de estructurar la misión y visión de la cooperativa se discute y juzga qué se requiere para que la visión sea exitosa y qué factores tendrán el mayor impacto.

Para iniciar esta parte del proceso se formaron grupos de discusión para determinar, cuáles son los factores más importantes para lograr los objetivos estratégicos a cumplir. Luego se realiza una reunión general para resumir y profundizar en la discusión para lograr un acuerdo sobre el conjunto de factores principales para el éxito, lo que proporcionará una base para establecer las medidas clave.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

Para identificar los factores críticos de éxito se consideran los siguientes aspectos.

- Imagen
- Confianza
- Credibilidad
- Seguridad
- Posicionamiento
- Disponibilidad de recursos
- Calidad de servicios
- Tecnología
- Diversidad de productos enfocados a la demanda
- AnálisisFODA

* Alcanzar la Auto sostenibilidad y el fortalecimiento del patrimonio cooperativo: Los factores claves para tener este resultado es el crecimiento de los ingresos por un crecimiento de cartera y otros, asimismo involucra un estricto control sobre los costos y la morosidad.

* Generar un crecimiento sostenido de los ingresos: En indicadores clave es el crecimiento del Saldo de cartera de colocaciones. Para que tenga éxito este objetivo se deberá impulsar una mejor atención al socio, asegurar la suficiente liquidez para el crecimiento.

*Controlar la morosidad y los gastos administrativos: Los indicadores claves son la tasa de morosidad y el ratio de eficiencia de gastos administrativos sobre ingresos totales, los factores de éxito implica la consecución de una mejora en el proceso crediticio y el de recuperaciones.

- * Entregar soluciones financieras y no financieras al socio: Adecuar las necesidades de los socios mediante el desarrollo de nuevos productos financieros en colocaciones y captaciones así como de nuevos servicios financieros y no financieros.

- * Brindar una excelente atención de servicio al socio.: Se deberá hacer énfasis en dar al socio un Buen trato, generar tasas competitivas y entregar un trámite simplificado, se deberán hacer diferentes actividades que impulsen estas 3 áreas.

- * Administrar la innovación e imagen cooperativa: La administración del talento humano y su desarrollo en equipos de trabajo es clave, asegurar incentivos adecuados y promover una cultura de innovación, es importante también el fortalecimiento de las actividades de marketing

- * Promoción y desarrollo del socio: Capacitar eficazmente al socio, brindar asesoría permanente, tener personal capacitado y los materiales necesarios para su trabajo.

- * Obtener el fondeo adecuado y distribuir óptimamente los recursos: Administrar la liquidez y la distribución óptima de recursos, buscar nuevas líneas de crédito y administrar la liquidez mediante un modelo matemático estadístico adecuado.

- * Mejorar continuamente la tecnología crediticia y de recuperaciones: Mejorar los procesos de evaluación, seguimiento y recuperación del crédito.

- * Desarrollar Socios directivos responsables y colaboradores: Fortalecer el desempeño y participación de los órganos directivos y de control, mediante adecuados esquemas de capacitación y evaluación permanente, Pago por resultados.

* Generar una cultura en base a la excelencia del servicio y la eficiencia: Difusión de valores cooperativos para atención al socio basado en la credibilidad, solidaridad y la eficiencia basada en la responsabilidad.

* Mejorar la comunicación interna: Integración y compromiso del trabajador de la cooperativa.

* Desarrollar un soporte de información y de apoyo adecuado: Sistema de información de gestión y e infraestructura de apoyo.

3.5 CONSTRUCCIÓN DE ESTRATÉGIAS

Las estrategias es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una institución, así como la determinación del accionar y asignación correspondiente de recursos para su ejecución y correspondiente cumplimiento Las estrategias corporativas se clasifican en:

- a. Diferenciación en costos
- b. Diferenciación en producto
- c. Liderazgo

3.5.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa será definida considerando los Stakeholder: Los “Stakeholders” son los grupos de que tiene interés en que la Institución sobreviva, estos grupos de interés pueden ser personas u organizaciones pueden afectar o verse afectados por las decisiones que se tomen, afectando de forma distinta a cada uno de ellos la creación de valor por parte de la cooperativa y pueden ser: clientes, accionistas, subcontratistas, empleados, bancos, proveedores y la sociedad en general de los cuales hay que conocer sus necesidades para diseñar las respectivas estrategias.

La estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.Ltda.se enfocara en la planificación estratégica al adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta.

Cabe mencionar que la estratégica será tras funcional logrando así que se adapte a las necesidades de la misma y los niveles organizacionales. El análisis realizado de las estrategias que se van aplicar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.Ltda. Está enfocado a:

CUADRO 13 PERFIL ESTRATÉGICO

PERFIL ESTRATÉGICO			
EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
Desarrollo	Diferenciación	Ofrecer productos y servicios diferenciados de calidad con el propósito de satisfacer las necesidades de los socios e incrementar la rentabilidad de sus accionistas.	La estrategia de la cooperativa de ahorro y crédito Indígena SAC. Ltda. Se basa en brindar un servicio diferenciado de calidad destinado a satisfacer las necesidades de sus socios y generar rentabilidad financiera a sus asociados a través del incremento de nuevas líneas de crédito consolidándose de esta manera en el retador de las empresas consideradas como líderes en el mercado financiero.
Crecimiento	Intensivo	Incursionar en nuevas líneas de crédito (microcrédito, consumo y vivienda) a la vez formar alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas y expandir nuestra labor a nivel regional.	
Competitivo	Retador	Mantenerse en el segmento de mercado financiero y consolidarse en este.	

Fuente:Taller con el personal de la empresa para construir la estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

3.5.2. ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA

Luego de haber detectado las potenciales oportunidades y amenazas que afectarán a la cooperativa y de verificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades se procede a generar las estrategias que ayuden a resolver las siguientes dudas:

- ¿Cómo potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades?.
- ¿Cómo potenciar las fortalezas para hacer frente a las amenazas?.
- ¿Cómo superar las debilidades para aprovechar las oportunidades?.
- ¿Cómo superar las debilidades para enfrentar las amenazas?.

3.5.2.1 ESTRATÉGIA DE VALOR MEDIANTE COMPARACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Con la determinación de las oportunidades y amenazas, se desarrollaran estrategias para la Institución que potencialicen las Oportunidades y minimicen las Amenazas, para lograr el crecimiento de la cooperativa.

CUADRO 14 ESTRATÉGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Ayuda de ONG'S.	Realizar proyectos de inversión que contribuyan con el desarrollo del país.
Competitividad en el mercado.	Diferenciación en el servicio Atención personaliza generando un ambiente de confianza.
Convenios con otras instituciones.	Implementar convenios que contribuya al crecimiento sustentable de la cooperativa. Controlar riesgos financieros.
Desarrollo tecnológico y lanzamiento de nuevos servicios bancarios y de crédito.	Utilizar la tecnología de punta para incursionar en nuevos mercados. Dar una mejor atención tanto al cliente interno como externo.
La apertura de nuevos mercados.	Alianzas estratégicas con clientes para mantener y aumentar la participación en el mercado.
Tasas de interés bajas, en relación a la competencia.	Promocionar créditos, a los pequeños negocios que se encuentran en los alrededores de las agencias.

Fuente:Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.
Realizado por: Las Autoras

CUADRO 15 ESTRATÉGIAS ENFOCADAS A MINIMIZAR LAS AMENAZAS

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Cambios de estilos de vida y valores del consumidor que puedan tener una repercusión en los mercados pretendidos y métodos de marketing de la cooperativa.	Realizar periódicamente estudios de necesidades de los socios y Hacer publicidad de los servicios que ofrece la cooperativa para aumentar la participación en el mercado.
El Impacto Político, en las decisiones económicas, sociales, financieras del país.	Establecer políticas en la administración que minimicen los efectos que pueden causar las decisiones económicas, sociales y financieras del país.
Llegada de competidores.	Controlar a la competencia ofreciendo productos competitivos a la par con los ofrecidos en el sistema bancario. Incrementar la adhesión de nuevos asociados.
Situación volcánica en la provincia.	Ampliar los puntos de cobertura en el país para que los socios se sientan seguros.

Fuente:Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

Se debe realizar un análisis de las Fortalezas y Debilidades de la Cooperativa y desarrollar estrategias a implementar.

3.5.2.2 ESTRATÉGIA DE VALOR MEDIANTE COMPARACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

CUADRO 16 ESTRATÉGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS FORTALEZAS

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Intereses bajos	Aumentar la satisfacción del cliente con los servicios cartera de productos. Incrementar el índice de utilización de los servicios.
Adecuada cobertura geográfica	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros
Buena relación directivos- gerente- colaboradores.	Incrementar la motivación e incentivar el desarrollo profesional de los empleados para mejorar la eficiencia
Buenos servicios financieros.	Mejorar tiempos de respuesta en procesos crediticios.
Buena atención al cliente.	Incrementar el valor agregado al servicio Mejorar la atención personalizada al cliente.
Lealtad y satisfacción de los socios.	Implementación de servicios y productos

	no financieros (agua, teléfono, cobro de impuestos, matriculación vehicular), etc.
Personal capacitado y comprometido.	Incrementar el grado de satisfacción de los empleados. Mejorar el grado de eficiencia del empleado.
Recursos propios.	Lograr un crecimiento sostenible de los recursos.
Responsabilidad social	Incrementar el grado de integración del empleado con la empresa. Convenios de capacitación Convenios con centros de salud.

Fuente: Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

CUADRO 17 ESTRATÉGIAS ENFOCADAS A MINIMIZAR LAS DEBILIDADES

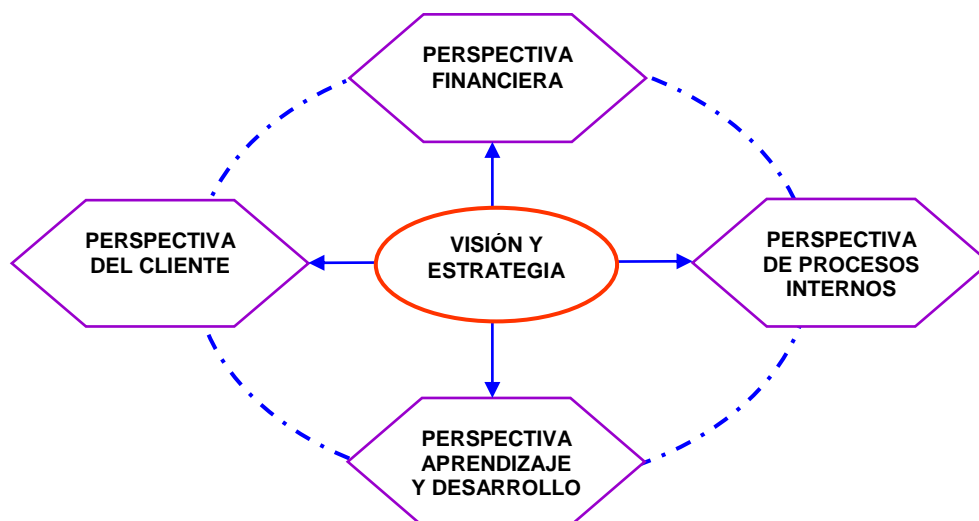
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Dependencia de incrementar los socios sin publicidad.	Para la demanda de crédito se debe diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado.
Gustos y Preferencias ya que algunas personas optan por los bancos	Generar un ambiente de confianza con el Socio. Servicios de calidad.
Inexistencia de Normas de calidad y mejora de procesos.	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para cumplir con los requerimientos de Ley.
Inexistencia de una cultura de servicio al cliente.	Crear una cultura organizacional que genere alto rendimiento en las acciones de la cooperativa.

Fuente: Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

3.6. ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

FIGURA1 RELACIÓN PERSPECTIVAS VISIÓN Y ESTRATEGIA



Son las diversas categorías en que está dividida toda una organización con las cuales es posible lograr exitosamente la visión de la cooperativa, es decir, son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización.

Existen cuatro perspectivas básicas que se acomodan a la gran mayoría de las organizaciones pero éstas pueden variar según el modelo de negocios que se desea desarrollar.

Por tratarse de una cooperativa se trabajará con las cuatro perspectivas básicas que son:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva procesos internos.
4. Perspectiva de formación y crecimiento.

3.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

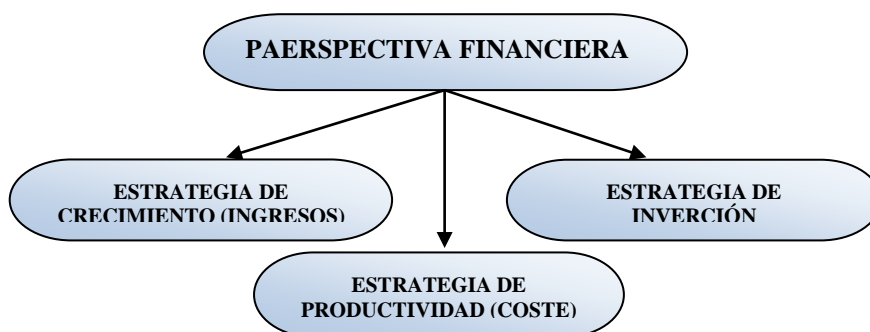
Se aplica esta perspectiva a los objetivos principales de la cooperativa asociados a la satisfacción de necesidades financieras.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Están directamente relacionadas con la cruda realidad de la institución, su objetivo fundamental: hacer dinero para sus accionistas. De este modo, los objetivos seleccionados para esta perspectiva deben estar estrechamente relacionados con la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento de ventas o generación de flujo de caja, entre otros. Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo

plazo de la organización, proporcionar rendimientos basados en el capital invertido. EIBSC utiliza los objetivos financieros con relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del BSC deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Es esta vinculación con los objetivos financieros, la que reconoce que el objetivo de la institución es la generación de rendimientos financieros para los inversores.

PERSPECTIVA FINANCIERA	ÁMBITO DEL NEGOCIO
	Penetración en nuevos mercados
	Captación de clientes
	Publicidad
	Promociones
	Inversiones en mejora de infraestructura
	Incrementar margen de utilidad

FIGURA 2 Algunos indicadores genéricos de la Perspectiva Financiera



Estrategia de Crecimiento (Ingresos)

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc.)
- % Ingresos procedentes de:
 - clientes nuevos
 - zonas geográficas nuevas
 - nichos de mercado nuevos

- líneas productivas o productos nuevos
- aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio

Estrategia de Inversiones (ROI)

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante:
 - [saldo Clientes/Venta media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
 - [saldo PT/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
 - [saldo MP/Compra media diaria] --> Días de compras en Existencias de Mat. Primas
- Nivel de reutilización de Activos ociosos
- Rentabilidad:
 - Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]
 - Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]
 - de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio]
 - de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

Estrategia de Productividad (Costos)

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por el hecho por ejemplo de tener EDI lo cual tiene sus costes, etc.

PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA FINANCIERA

La propuesta está definida como una promesa implícita para la cooperativa en cuanto a sus objetivos. Realizamos una propuesta financiera que vinculará los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa.

CUADRO 18 PERSPECTIVA FINANCIERA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

FODA		DEPARTAMENTO FINANCIERO	PROPUESTA DE VALOR
F	Recursos Propios	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros.
O	Apertura de nuevos mercados	Nichos de mercado	Aumentar la participación en el mercado, buscar nichos.
F	Buenos servicios financieros	Gestión financiera	Productividad financiera a corto, mediano y largo plazo
O	Demanda de crédito	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado.
D	Competencia	Calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio y entregar servicios de calidad.
A	Instituciones Financieras	Programación	Establecer políticas administrativo – financieras.

Fuente:Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Se hará referencia al desempeño de las colocaciones, captaciones y capital de la cooperativa, se desea lograr mayor rentabilidad del negocio en un año, con mayor cobertura y expansión de servicios financieros para así asegurar que la rentabilidad tenga una tendencia a crecer en el tiempo.

Se pretende aumentar la participación en el mercado financiero mejorando las ofertas de productos y servicios a fin de captar un porcentaje de demanda existente, para ello debemos diseñar un plan de mercadeo directo. La cooperativa objeto de estudio desea la satisfacción total de sus

clientes, por ende se ha establecido un estudio de mercado para generar un ambiente de confianza con el socio y entregar servicios de calidad.

3.6.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

El principal objeto es la generación de valor para el cliente para lograr su satisfacción pero sobre todo conseguir fidelidad a la empresa, esto se logra mediante un análisis de nuestros clientes, nuestro funcionamiento en el mercado, que segmentos se ha logrado abarcar, todo esto dirigido o enlazado con los objetivos financieros que se pretende conseguir.

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes, las medidas de la actuación de la unidad de negocios en dichos segmentos. Se acostumbra la inclusión de varios objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

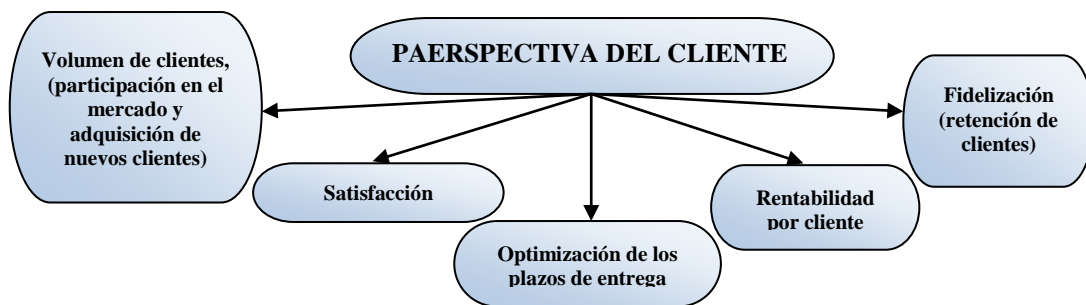
La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes. Los inductores representan los factores que son críticos para que los clientes se incorporen a la cartera o sigan siendo fieles al proveedor. Por ejemplo, los clientes pueden valorar plazos de entrega cortos o simplemente puntuales, o también productos de excelente calidad o servicios innovadores, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades de manera permanente.

Los gerentes de las unidades de negocios deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente del BSC. La identificación de propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. El valor percibido por los clientes es distinto para cada una de las unidades de negocios. Evidentemente cada grupo de clientes posee

distintas expectativas y exigencias respecto de lo que la empresa está en obligación o aún en condiciones de entregar.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	ÁMBITO DEL NEGOCIO
	Satisfacción de clientes
	Retención de clientes
	Adquisición de nuevos clientes
	Rentabilidad del cliente
	Cuota del mercado

FIGURA 3 Algunos indicadores genéricos de la Perspectiva del Cliente



Volúmenes de clientes

- % Crecimiento de la Cuota de mercado
 - A nivel regional / comercial / zonal
 - A nivel de segmento de mercado
 - Por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

Satisfacción

Existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.

PRECIO

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios

CALIDAD

- Porcentaje de quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- Porcentaje de incidencias o defectos, índice de error en los servicios
- Nivel de atención personalizada

TIEMPO

- Optimización los plazos de entrega de servicios
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

Fidelización de clientes

- Porcentaje de lealtad del cliente:
- Renovación de crédito
- Recomendaciones a otros clientes potenciales
- Porcentaje de clientes que realizan préstamos después de una subida considerable de intereses
- Tiempo medio de retención del cliente

Rentabilidad por cliente

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto

Optimización de plazos de entrega

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En cuanto a la perspectiva de clientes nos enfocaremos en identificar los segmentos de clientes y satisfacer sus necesidades.

CUADRO 19 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

FODA	ATRIBUTO	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
F	Buena atención al cliente	x		Incrementar valor agregado al servicio.
F	Servicio de calidad	x		Generar un ambiente de confianza con el socio
F	Diferenciación del servicio		x	Brindar a la comunidad indígena mejores productos y servicios
O	Tiempos de respuesta al crédito	x		Otorgar créditos en el menor tiempo posible
F	Lealtad y satisfacción del cliente		x	Entrega de servicios y productos no financieros

Fuente:Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Se plantea maximizar la satisfacción del cliente enfocando tres aspectos básicos: lealtad, fidelización del cliente y posicionamiento, diferenciación y nuevos clientes. Respecto a la fidelización se busca reducir en un porcentaje socios inactivos, respecto al total de socios inactivos

existentes en la cooperativa a través de servicios de calidad y mejorar los tiempos de respuesta al crédito.

La diferenciación se enfoca a satisfacer las necesidades de los socios, proporcionando así un aislamiento contra la lealtad competitiva. Y sobre la captación de nuevos clientes se plantea unidades estratégicas de negocio, (Agencias) en las que se deberá considerar lo rentable versus el volumen de ventas.

3.6.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Todas las perspectivas del BSC van encaminadas a un mismo objetivo, reflejado primordialmente a satisfacer a sus clientes, es por eso que dentro de este pilar se debe analizar qué es lo que se debe hacer internamente en la institución para cumplir con las expectativas de los clientes.

Dentro de esta perspectiva se identifican los procesos críticos, estratégicos para el cumplimiento de los objetivos planteados, dentro de la cual se tomarán las acciones necesarias para lograr esencialmente la satisfacción tanto de nuestros clientes y de nuestros accionistas, que constituyen las perspectivas externas.

Se refiere a los procesos relacionados con la actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la institución pueda cumplir con su misión de forma eficiente. Ejemplos de estos procesos pueden ser una eficiente orientación a objetivos, una adecuada planificación y gestión de recursos, responsabilidad, buena disposición, flexibilidad, adaptabilidad y muchos otros.

Corresponde a los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente.

Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente, los cuales deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

La unidad de negocios posee una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa.

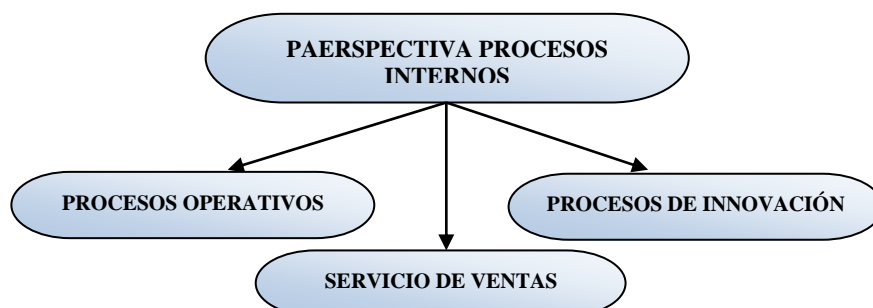
Innovación: identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades.

Procesos operativos: Producción y entrega de los productos y servicios a los clientes existentes.

Servicio de posventa: Soporte y mantenimiento que añaden valor luego de la venta.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	ÁMBITO DEL NEGOCIO
	Búsqueda de nuevos productos o servicios
	Rapidez en la entrega del servicio
	Calidad en la entrega del servicio
	Agilidad de respuesta a problemas
	Reducción de procesos operativos
	Innovación de productos o servicios

FIGURA 4 Algunos indicadores genéricos de la Perspectiva Procesos Internos



Procesos de Innovación

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante

- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos, generado por un nuevo producto en un período de tiempo
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- % de Ventas procedentes de nuevos productos
- % de productos nuevos en relación con la competencia etc.

Procesos Operativos

- % de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de los clientes
- Quejas de clientes externos o internos
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempo de Inactividad

Servicios de Ventas

- Coste de reposición de servicio (solución de problemas sin costo para el cliente: error operativo.
- Tiempos de respuesta
- Tiempos de Servicios de asistencia personalizada.

PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Se identifican los objetivos asociados a los procesos claves de éxito para las cooperativas, el cual está enfocado a satisfacer las necesidades de sus asociados.

CUADRO 20 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

FODA		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	PROPUESTA DE VALOR
D	Ausencia del manual de procesos y procedimientos internos	Enfoque de Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.
D	Procesos complejos y obsoletos	Gestión estratégica	Implementación de procesos simples y claros.
F	Proveedores	Redes de cooperación	Automatización de procesos.
O	Desarrollo tecnológico	Innovación	Innovar productos y servicios.
A	Clientes cambiantes	Estudio de necesidades	Relanzamiento y mejora de productos existentes.

Fuente:Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- En esta perspectiva, el objetivo principal es direccionar la gestión de procesos en documentar procesos internos, innovación y desarrollo tecnológico. Respecto a documentar los procesos, se plantea implementar la gestión de procesos planificada, esto comprende la definición de procesos claros los mismos que serán debidamente documentados y difundidos mediante el manual de procesos, culminando con el mejoramiento e innovación de los mismos.

Una vez documentado los procesos nos permitirán incrementar nuevas tecnologías y automatización en las áreas factibles a fin de desarrollar nuevos productos y servicios o mejorar los ya existentes agregando ciertas características diferenciadoras que le den al socio la percepción de que la Cooperativa se está renovando.

3.6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para crecer y alcanzar sus objetivos cada vez más ambiciosos la institución debe monitorear permanentemente esta perspectiva.

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la empresa deberán evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto es particularmente cierto cuando se considera la competencia en la que las empresas están inmersas.

Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento":

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

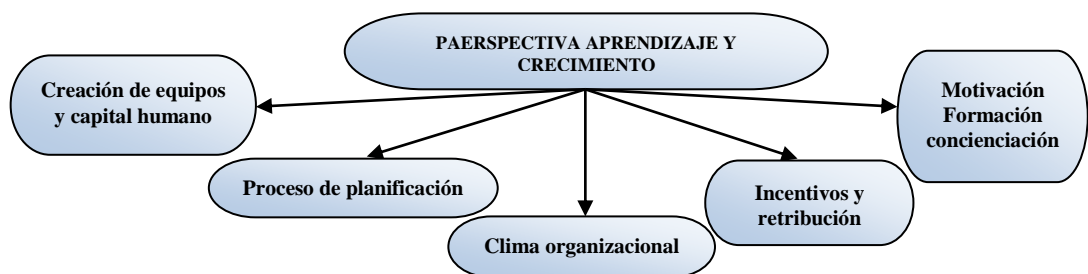
De manera similar a la definición de medidas genéricas y particulares realizada en las perspectivas anteriores, en esta etapa se deben detallar los aspectos que serán medidos durante la implementación del BSC en cada unidad de negocios. Sin embargo, existen tres aspectos fundamentales que es conveniente contemplar. Ellos son:

- El hábito de formación permanente. El individuo no debe dejar de incorporar de manera continua nuevas habilidades que redunden en mejoras de los procesos que desarrolla en sus ámbitos de incumbencia.
- El compromiso. Es medible por el grado de disposición que manifiesta, las responsabilidades que asume y su inclinación al autodesarrollo.

- La motivación. Este concepto está directamente relacionado con lo expuesto previamente en cuanto a la satisfacción de las necesidades. La satisfacción de necesidades tiene una importancia tan severa que debe recibir una atención especial.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ÁMBITO DEL NEGOCIO
	Mejorar sistemas de información
	Capacitación de colaboradores
	Especialización de funciones
	Mejoramiento continuo de procesos
	Motivación personal
	Empowerment

FIGURA 5 Algunos indicadores genéricos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento



Clima Organizacional

- Grado de satisfacción de los empleados
- Niveles de dependencia / independencia
- Nivel de productividad del personal
- Eficiencia laboral
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

Incentivos y Retribución

- Importe incentivos / Gastos personal
- Importe incentivos / N° de empleados
- N° premios-reconocimientos por año

- Ritmo de crecimiento anual salarial
- Flexibilidad en la retribución

Motivación, Formación y Concienciación

- Nivel de satisfacción global
- Nivel de satisfacción con la formación
- Inversión en formación bruta
- Inversión en formación / Gastos de personal
- N° de sugerencias para mejoras de la organización
- N° medio de horas de formación por trabajador y año

Creación de Equipos y Capital Humano

- Número de personas participantes en equipos de mejora
- Número de equipos creados por año
- Número de formadores internos

Proceso de planificación

- Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación
- N° de etapas desarrolladas óptimamente
- N° de personas involucradas en el proceso

PROPUESTA DE VALOR – PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Vamos a incurrir en inductores para lograr resultados en las perspectivas utilizando agentes o motivadores hacia los empleados y socios para estimular sus intereses hacia la cooperativa y cumplir metas en común.

CUADRO 21 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

FODA	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
O	Gestión Talento humano	Mejora del clima organizacional
D	Talento humano	Personal altamente competitivo
D	Capacidades del sistema	Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales
O	Capacitación	Desarrollo de competencias estratégicas

Fuente:Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda.

Realizado por: Las Autoras

ANÁLISIS.- Con esta propuesta de valor se pretende maximizar la capacidad de la gestión humana y desarrollo de competencias estratégicas la cual nos permite crear la infraestructura para alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas.

Se plantea incrementar el nivel de identificación personal-organizacional a través de una reestructuración que permita reubicar los recursos humanos existente. Se provee motivar al personal alineando los objetivos personales con los institucionales para implantar posteriormente políticas de retribución. Se requiere el incremento de habilidades empleadas, lo que fomentará un crecimiento institucional considerable a través de la interacción entre las áreas involucradas en un buen ambiente de trabajo.

3.7. CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se deben definir los objetivos que nos permitirán cumplir la misión de la cooperativa y trabajar para alcanzar la visión que se ha establecido. Un objetivo estratégico es una propuesta estratégica, es aquello que se quiere conseguir.

Los objetivos estratégicos deben estar definidos de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC, también se deben tomar en cuenta las siguientes características cuando se formulen los objetivos:

- Precisos
- Adecuados en el tiempo
- Accionables
- Motivadores
- Factibles
- Convenientes
- Obligatorios

3.7.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son los resultados que una organización espera alcanzar mediante acciones concretas para conseguirlos, por lo que deben ser claros para no tener libres interpretaciones, que su resultado sea tangible, deben ser reales y deben cubrir e involucrar a toda la organización.

OBJETIVOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

- Alcanzar una rentabilidad sobre activos de al menos 5%.
- Lograr una participación de mercado de captaciones de Tungurahua de al menos 5%.

3.7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en

señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado.

CUADRO 22 CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CADA PERSPECTIVA

PERSPECTIVA	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
FINANCIERA	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	1	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional.
	Nichos de mercado	Aumentar la participación en el mercado, buscar nichos	2	Incrementar el volumen de captaciones para alcanzar el 5% de participación de mercado de la provincia de Tungurahua
	Gestión financiera	Productividad financiera a corto, mediano y largo plazo	3	Incrementar el margen operacional financiero
	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	4	Incremento y retención de socios
	Calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio y entregar servicios de calidad	5	Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa
	Programación	Establecer políticas administrativo - financieras	6	Fortalecer la gestión administrativa y financiera de la cooperativa
CLIENTES	Buena atención al cliente	Incrementar valor agregado al servicio	7	Incremento de la adhesión de nuevos asociados/ minimizar la deserción de asociados
	Servicio de calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio	8	Incrementar el bienestar de los asociados
	Diferenciación del servicio	Brindar a la comunidad indígena mejores productos y servicios	9	Ofertar nuevos productos y servicios financieros
	Tiempos de respuesta al crédito	Otorgar créditos en el menor tiempo posible	10	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito

PERSPECTIVA	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
P R O C E S O S I N T E R N O S	Enfoque de Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios	11	Estandarizar los procesos internos de la cooperativa y mejorar continuamente.
	Gestión estratégica	Implementación de procesos simples y claros	12	Mejorar el conocimiento de los trabajadores
	Redes de cooperación	Automatización de procesos	13	Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la cooperativa.
	Estudio de necesidades	Relanzamiento y mejora de productos existentes	14	Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios
A P R E N D I Z A J E Y C R E C I M I E N T O	Gestión Talento humano	Mejora del clima organizacional	15	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial
	Talento humano	Personal altamente competitivo	16	Tener y mantener trabajadores competentes y competitivos
	Capacidades del sistema	Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales	17	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones
	Capacitación	Desarrollo de competencias estratégicas	18	Contar con una dirigencia competente y comprometida

Fuente:Análisis de perspectivas y propuesta de valor
Realizado por: Las Autoras

3.7.3 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

La priorización de los objetivos es determinar la factibilidad y el impacto que posee y ejercen, respectivamente, dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. LTDA. Cabe mencionar que dentro de la priorización de objetivos están considerados como factibilidad (posibilidad de inversión, posibilidad de recurso humano, posibilidad tecnológica a utilizarse) dentro del impacto estará (aporte al cumplimiento de la visión y aceptación) como se puede visualizar en los siguientes cuadros.

CUADRO 23 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES - FINANCIERA

PERS - PECTIV A	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIOS			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	INVERSIÓN	RECURS O HUMANO	TECNOLOGÍA	TOTAL	CUMPLI MIENTO VISIÓN	ACEPTA - CIÓN INTERN A	TOTAL
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERA	Crecimiento	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional.		x		7	8	8	7.3	7	7	7
	Nichos de mercado	Aumentar la participación en el mercado, buscar nichos	Incrementar el volumen de captaciones para alcanzar el 5% de participación de mercado de la provincia de Tungurahua		x		8	6	7	7	8	8	8
	Gestión Financiera	Productividad financiera a corto, mediano y largo plazo	Incrementar el margen operacional financiero	x	x	x	8	5	5	6	8	7	7,5
	Volumen de cartera	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	Incremento y retención de socios		x	x	8	8	6	7.3	9	7	8
	Calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio y entregar servicios de calidad	Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa		x	x	7	6	6	6.3	9	6	7,5
	Programación	Establecer políticas administrativo - financieras	Fortalecer la gestión administrativa y financiera de la cooperativa		x	x	7	5	4	5.3	9	7	8

Fuente:Análisis de perspectivas construcción de objetivos estratégicos y propuesta de valor
Realizado por: Las Autoras

CUADRO 24 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES - CLIENTES

PERS - PECTIV A	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIOS			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				CORTO PLAZO	MEDIAN O PLAZO	LARGO PALZO	INVERSIÓN	RECURS O HUMANO	TECNOLOGÍA	TOTAL	CUMPLI MIENTO VISIÓN	ACEPTA - CIÓN INTERN A	TOTAL
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
C L I E N T E S	Buena atención al cliente	Incrementar valor agregado al servicio	Incremento de la adhesión de nuevos asociados/ minimizar la deserción de asociados	X			7	8	7	7.33	7	7	7
	Servicio de calidad	Generar un ambiente de confianza con el socio	Incrementar el bienestar de los asociados	X			8	7	7	7.33	8	7	7.5
	Diferenciación del servicio	Brindar a la comunidad indígena mejores productos y servicios	Ofertar nuevos productos y servicios financieros	X			8	7	8	7.67	8	7	.5
	Tiempos de respuesta al crédito	Otorgar créditos en el menor tiempo posible	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito.	X			8	8	7	7.67	8	8	9

Fuente: Análisis de perspectivas construcción de objetivos estratégicos y propuesta de valor

Realizado por: Las Autoras

CUADRO 25 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES – PROCESOS INTERNOS

PERS - PECTIVA	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIOS			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	INVERSIÓN	RECURS O HUMANO	TECNOLOGÍA	TOTAL	CUMPLI MIENTO VISIÓN	ACEPTA - CIÓN INTERN A	TOTAL
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
PROCESOS INTERNOS	Enfoque de Proceso	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios	Estandarizar los procesos internos de la cooperativa y mejorar continuamente.			X	7	8	8	7.67	7	7	7
	Gestión estratégica	Implementación de procesos simples y claros	Mejorar el conocimiento de los trabajadores	X			6	9	7	7.33	8	7	7.5
	Redes de cooperación	Automatización de procesos	Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la cooperativa.		X	X	7	6	7	6.67	6	7	6.5
	Estudio de necesidades	Relanzamiento y mejora de productos existentes	Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios		X		6	7	7	6.67	7	7	7

Fuente: Análisis de perspectivas, construcción de objetivos estratégicos y propuesta de valor
Realizado por: Las Autoras

CUADRO 26 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES – APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIOS			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	INVERSIÓN	RECURSO HUMANO	TECNOLOGÍA	TOTAL	CUMPLIMIENTO VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
							40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestión Talento humano	Mejora del clima organizacional	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial	x			5	7	5	5.67	7	6	6.5
	Talento humano	Personal altamente competitivo	Tener y mantener trabajadores competentes y competitivos	x			7	8	7	7.33	8	8	8
	Capacidades del sistema	Contar con sistemas informáticos acorde a nuestras necesidades integrando así objetivos empresariales	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones			x	7	8	8	7.67	7	7	7
	Capacitación	Desarrollo de competencias estratégicas	Contar con una dirigencia competente y comprometida		x	x	7	9	8	8	7	7	7

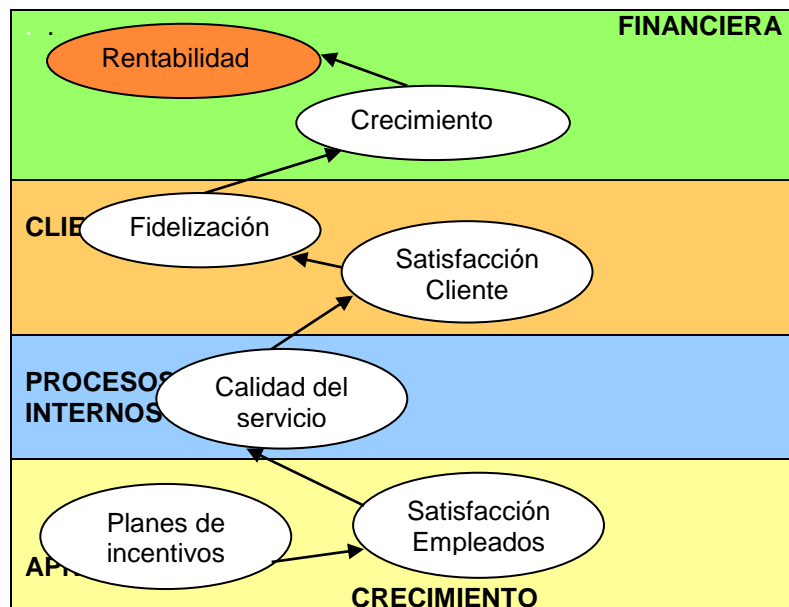
Fuente:Análisis de perspectivas, construcción de objetivos estratégicos y propuesta de valor
Realizado por: Las Autoras

Una vez definidos los objetivos se procedió a evaluar cuáles tienen coherencia con los temas estratégicos, la misión, visión, propuesta de valor, y los valores organizacionales. Para esto se analizó el grado de factibilidad e impacto de cada uno de los objetivos sobre las estrategias establecidas y el grado de cobertura existente.

Para saber cuáles son esos objetivos se siguió una tabla patrón, (ver cuadros 3-13; 3-14; 3-15; 3-16) y se decidió que aquellos que alcanzarán un valor neto menor de siete puntos se consideraría muy bajo su influencia.

3.8. RELACIÓN CAUSA – EFECTO ENTRE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI DE LA COOPERATIVA

FIGURA 6 EJEMPLO: MAPA ESTRATÉGICO GENERICO



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balanced Scorecard".

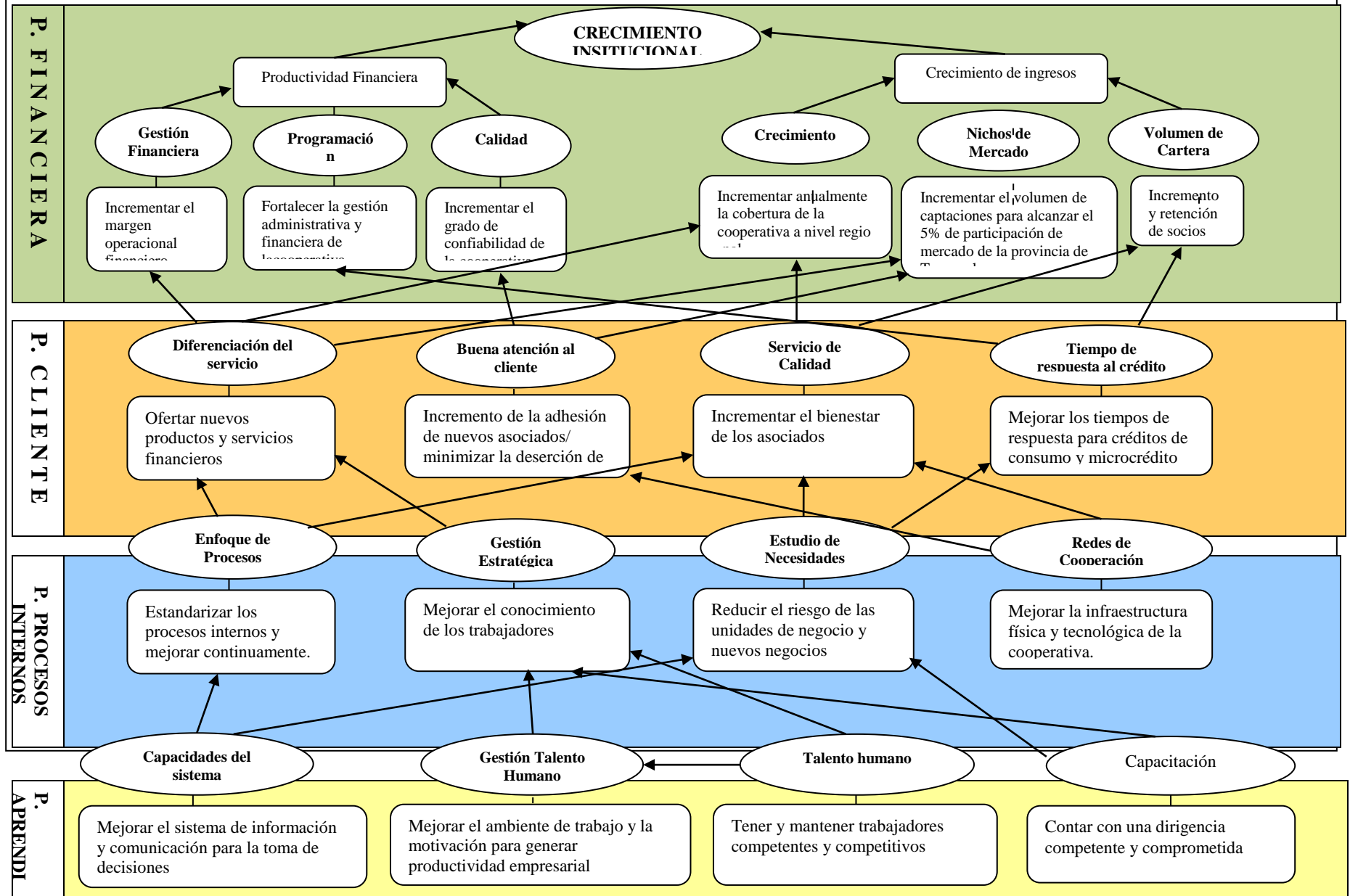
La determinación del mapa estratégico y las rutas causa-efecto permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la Institución de una forma clara. En el mapa se analiza cómo cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de

causa y efecto a esto se lo conoce como rutas causa. Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen cómo alcanzar los resultados, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la institución.

Una vez definidos los objetivos dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para identificar como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.⁸

⁸ LOZADA LOZA JAIME, "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balanced Scorecard", 2008.

FIGURA 7 MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC. LTDA.



Fuente: Construcción de objetivos estratégicos y propuestas de valores
 Realizado por: Las Autoras

3.8.1. ANÁLISIS

Al analizar detalladamente la definición de las cuatro perspectivas, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas. Para una organización que lo que busca es utilidad económica, la secuencia es:

1. Financiero (obtener utilidad)
2. Cliente (satisfaciendo las necesidades de los clientes).
3. Proceso Interno (a través de la capacidad de generar valor)
4. Crecimiento y Aprendizaje (mediante la disponibilidad del conocimiento y herramientas requeridas).

Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen cómo alcanzar los resultados, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la cooperativa.

Los objetivos estratégicos pueden estar ligados mediante una relación causa - efecto:

La cooperativa, de Ahorro y Crédito Indígena SAC. LTDA. va a “Incrementar el valor de mercado” (FINANCIERO) mediante “El crecimiento de los ingresos” (FINANCIERO) y “El mejoramiento de los costos administrativos” (FINANCIERO).

Para alcanzar “El crecimiento en los ingresos” (FINANCIERO) debemos convencer al cliente que la institución es “Confiable, amigable y conveniente”(CLIENTE) y provee “Modelos de créditos populares y accesibles”(CLIENTE).

Para ser “Confiable, amigable y conveniente” (CLIENTES), se necesita que los clientes encuentren “Empleados amigables, agradables y que den seguridad”,(CLIENTE), “Disponibilidad y conocimiento de los empleados”

(CLIENTE), que aseguren un servicio “Profesional y un manejo adecuado de reclamos”(CLIENTES), y la ‘Aprobación de crédito rápido’ (CLIENTE) y “Entrega debeneficios oportunos” (CLIENTE).Para dar a los clientes ese sentimiento de “Disponibilidad y conocimiento delos empleados” (CLIENTE) se debe asegurar “Suficientes empleadoscapacitados todo el tiempo” (PROCESO INTERNO), para lo cual “Todos loempleados deberán someterse a un entrenamiento básico de ventas y servicio al cliente” (APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO). Todos estos objetivos están relacionados en una larga cadena de causa- efecto, pasando a través de las diferentes perspectivas descritas. Esta cadena de causa-efecto está alineada con los objetivos para el mejoramiento de imagen de las cooperativas.

3.9. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo.

Los Mapas Estratégicos de las perspectivas antes dichas, también describe la lógica de las estrategias, mostrando claramente los objetivos de procesos internos básicos que crean valor y los activos necesarios para respaldarlos.

Un Cuadro de Mando Integral (BSC), para encontrarse completo debe contener la siguiente información que luego se resumiéndola en una tabla.

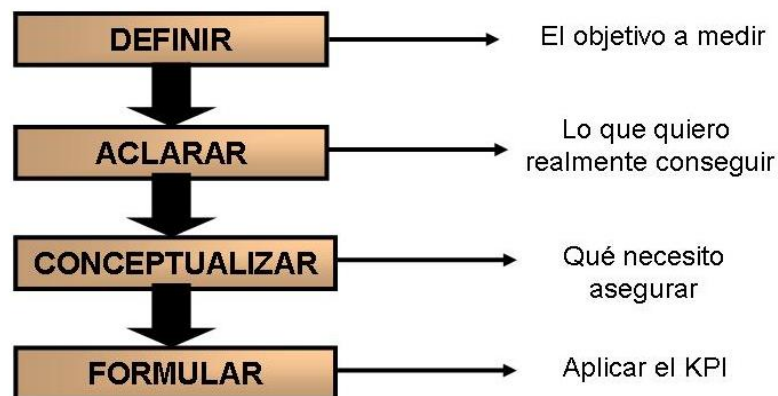
- Una Tabla compuesta de objetivos, medidas, metas, medios o iniciativas para comunicar y enfocar.
- Un Mapa de planes de acción enfocadas en la estrategia.

La **tabla compuesta de objetivos, medidas, metas, medios o iniciativas** son utilizadas para enfocar en cada unidad de negocio (UEN) las acciones y metas a cumplir en cada una, en dicha proporción proveen lo necesario a la empresa para generar planes de trabajo adecuados, todos estos orientados a una misma misión y visión.

El mapa de planes de acción enfocados en la estrategia, es un proceso derivado del anterior, es decir, son las actividades planteadas y que deben ejecutarse para cumplir los objetivos y utilizar los recursos disponibles.

3.9.1 LOS INDICADORES

FIGURA 8 DEFINICIÓN DE INDICADOR (KPI's)



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balanced Scorecard".

Los indicadores, también conocidos como KPI's, son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Indicadores de gestión. Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua. Sin embargo, dependiendo del análisis que se esté realizando existen algunos indicadores de gestión:

Indicadores de cumplimiento. Se aclara que cumplir significa culminar o concluir con una tarea. Los indicadores de cumplimiento se presentan a un hecho cumplido y se relacionan con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de despachos diarios.

Indicadores de Calidad. Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.

Indicadores de evaluación. Toman en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia. Eficiencia es la actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo y recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican

el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de construcción de una determinada obra.

Indicadores de eficacia. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad de acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes durante Enero del 2012.

Indicador de resultados. Permite medir los resultados finales de un proyecto. Ejemplo: Grado de Rotación del Capital de Trabajo.

3.10 BALANCED SCORECARD DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. LTDA. Por cada objetivo financiero son los siguientes.

**CUADRO 27 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.
BSC. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	MEDIOS	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel regional.	Crecimiento regional	Nuevas Sucursales /total de sucursales Informe de gestión	- Apertura de nuevas sucursales en zonas estratégicas		Consejo de Administración
2	Incrementar el volumen de captaciones para alcanzar el 5% de participación de mercado de la provincia de Tungurahua	Participación de mercado	- Captaciones recibidas por la cooperativa, base de datos	- Nuevos nichos de mercado crediticio		Consejo de Vigilancia
3	Incrementar el margen operacional financiero	Margen Operacional	Utilidad Operacional/ ingresos Operacionales	- Mejorar la productividad Financiera - Análisis balances Generales anualmente		Contabilidad
4	Incremento y retención de socios	Incremento de socios	Número de socios año actual – socios anteriores / socios años anteriores	- Iniciativas Estratégicas - Implementar Publicidad - Plan de mercadeo directo	\$ 839,00	Marketing
5	Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa	Costos y tasas de interés competitivas	Costos y tasas de los servicios / Costos y tasas de las demás cooperativas	- Plan de control de tasas de Interés con relación a la competencia: 1) Análisis de costos de captación, 2) Determinar débitos de encaje, 3) Análisis de la tasa activa.	\$ 164,00	
6	Fortalecer la gestión administrativa y financiera de la cooperativa	Alternativas de proyectos de inversión	Número de Proyectos Aprobados	- Búsqueda de proyectos de inversión y, - Evaluación de proyectos	\$ 230,00	

Realizado por: Las Autoras

3.11 BALANCED SCORECARD DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

Los indicadores propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. LTDA. Por cada objetivo de clientes son los siguientes.

**CUADRO 28 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.
BSC. PERSPECTIVA CLIENTES**

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	MEDIOS	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Incremento de la adhesión de nuevos asociados/ minimizar la deserción de asociados	Renovación	Renovación del crédito /Total de renovaciones	- Implementar un control e incentivos de socios estratégicos. - plan de mejoramiento del servicio	\$ 103,33	
		Número de operaciones de crédito	- Número de operaciones de crédito/ # de socios de cartera - Total Nuevos socios			
2	Incrementar el bienestar de los asociados	Socios Satisfechos / Socios atendidos totales	Resultados Encuestas aplicadas	- Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los socios	\$ 316,65	
3	Ofertar nuevos productos y servicios financieros.	Venta de nuevos productos y servicios financieros	- Oferta de servicios financieros nuevos/total de servicios financieros - Portafolio de productos	- Diseñar un plan de productos y servicios según las necesidades de los socios. - Analizar a la competencia.	\$ 800	Consejo de Vigilancia
4	Mejorar los tiempos de respuesta para créditos de consumo y microcrédito.	Tiempo real / Tiempo estimado	Número de Créditos entregados trimestralmente	- Implementar un control de despacho de créditos - Reporte de créditos - Sistema de mejoramiento de tiempos de respuesta.	\$ 102,65	Consejo de Vigilancia

Realizado por: Las Autoras

3.12 BALANCED SCORECARD DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Los indicadores propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. LTDA. Por cada objetivo de procesos internos son los siguientes.

**CUADRO 29 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.
BSC. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	MEDIOS	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Estandarizar los procesos internos de la cooperativa y mejorar continuamente.	Procesos Estandarizados	Procesos estandarizados / Total de procesos.	- Manual de procedimientos - Desarrollar un mapeo de procesos para su respectivo mejoramiento.	\$ 600,00	
2	Mejorar el conocimiento de los trabajadores	- Desempeño laboral - Horas promedio de capacitación por trabajador	Horas / trabajador	- Difusión de la misión, visión, valores, objetivos a cumplir de la cooperativa - Sistema de control de desempeño.	\$ 130,00	
3	Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la cooperativa.	Mejoramiento de la cooperativa en infraestructura y tecnología	- Convenios nuevos / total de convenios - Equipamiento nuevo	- Alianzas estratégicas con diferentes instituciones con el fin de mejorar la infraestructura de la cooperativa y generar productos de calidad y agilidad de los mismos	\$ 450,00	Junta General de Socios
4	Reducir el riesgo de las unidades de negocio y nuevos negocios	Rentabilidad promedio de nuevos productos	Porcentaje de rentabilidad	- Evaluar la contratación de seguros y garantías para los nuevos negocios de toda la región - Desarrollar análisis de mercado que evalúe la rentabilidad de las nuevas oportunidades de negocio y así poder entregar microcréditos		

Realizado por: Las Autoras

3.13 BALANCEDSCORECARD DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los indicadores propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. LTDA. Por cada objetivo de aprendizaje y crecimiento son los siguientes.

**CUADRO 30 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.
BSC. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	MEDIOS	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE
1	Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación para generar productividad empresarial	Ambiente laboral	Objetivos cumplidos / objetivos planteados	- Elaborar un plan de motivación y desempeño laboral - Aplicación de encuestas para medir la satisfacción del personal	\$ 105,00	Área Administrativa
2	Tener y mantener trabajadores competentes y competitivos	Capacitación ejecutada / Capacitación Programada	- Número de capacitaciones realizadas en el año (programadas)	- Elaboración de un plan de capacitación anual	\$ 580,00	
		Desempeño laboral; objetivos cumplidos / objetivos planteado	- Reporte de competencias por empleado y área			
3	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones	Eficiencia de la Información	Información en tiempo real / Información programada	- Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones.	\$	Asistencia técnica
4	Contar con una dirigencia competente y comprometida	Horas de capacitación en cursos especializados	Número de capacitaciones ejecutadas.	- Elaborar un plan de capacitación para fortalecer la competencia de los directivos		

Realizado por: Las Autoras

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. no se ha realizado ningún diagnóstico situacional de la misma que permita conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. La Cooperativa no posee una Planificación Estratégica muy necesaria hoy en día para poder saber a dónde quiere llegar, lo que ocasiona que no pueda tomar acciones eficientes y efectivas para su desarrollo.
3. Con el Diagnóstico Situacional se determinó las debilidades como las fortalezas de la Cooperativa, debido a la crisis financiera que se atraviesa a nivel mundial afecta directamente, porque las personas no poseen efectivo para cubrir sus necesidades básicas por la inflación, ocasionando menos dinero para ahorro y responsabilidad crediticia.
4. Debido a que no posee una planificación estratégica, tampoco posee indicadores de gestión establecidos, para medir y controlar los objetivos planteados, para poder tomar decisiones más acertadas y los correctivos necesarios para enrumbar a la Cooperativa al futuro deseado.
5. Con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se determinaron Iniciativas Estratégicas para la Cooperativa, se priorizaron obteniendo de esto proyectos de corto, mediano y largo plazo. Siendo los de corto plazo las más necesarias y urgentes para la institución.

4.2. Recomendaciones

1. Realizar un diagnóstico situacional de la organización por lo menos cada dos años, con ello se podrá potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presenten. Se logrará detectar sus debilidades para poder en lo posible eliminarlas y estar alertas ante las amenazas detectadas.
2. Implementar un modelo de gestión estratégica, que permita a la institución alinear la misión y visión y estrategias mediante la sociabilización del proyecto estratégico a fin de lograr una gestión empresarial.
3. Crear y mantener alianzas estratégicas con entidades financieras que nos permitan crecer en dentro de mercado financiero.
4. Debido al ritmo cambiante en la situación económica y política del Ecuador es recomendable siempre ir actualizando los datos del análisis situacional al que se enfrenta la Cooperativa para que pueda tomar acciones correctivas a tiempo y pueda enfrentar los cambios del entorno.
5. Con la finalidad de mejorar los esfuerzos de la Cooperativa es esencial difundir la cultura organizacional, para que tanto el cliente interno como externo sepa adonde quiere ir la institución y puedan brindar su contingente para su logro.
6. El Cuadro de Mando Integral será una herramienta básica y eficiente para medir que los objetivos y metas que se plantearon se cumplan o tomar las acciones correctivas necesarias para alinear los esfuerzos de toda la organización.

7. Con la finalidad de obtener un mejor desarrollo de la Cooperativa, se recomienda desarrollar y ejecutar los proyectos que se proponen, para que pueda sostenerse en el mercado financiero y tener ventajas competitivas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., “Cuadro de Mando Integral”, España, Revista Economía No 3, 2005.
- Andrade,S, Planificación Estratégica, Lima,2001, Pág. 26.
- FRED R, David, Conceptos de administración Estratégica, 5ed, México, 2006.
- Hill, Charles, Jones, Gareth: Administración Estratégica, 3ed, México, McGraw Hill, 2006.
- JAMES, Paul, Gestión de la calidad total, Madrid, Prentice Hall, 2006.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David, Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Bogota, Gestión 2000, 2004.
- KAPLAN, Robert, y NORTON D.P., El cuadro de mando integral, Barcelona, 2005.
- KAPLAN, Robert, y NORTON D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Madrid, 2009.
- KOTTLER, PHILIP, Fundamentos de Marketing 6ed, México, McGraw Hill, 2003, pág. 45.
- LOZADA LOZA JAIME, “Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance Scorecard”, 2008.
- MARTINEZ, Ricardo, Cuadro de Mando Integral, Barcelona, 2005.

RESUMEN

La presente tesis contiene la “Elaboración de un Balanced Scorecard como modelo de Administración Estratégico para la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC. Ltda. De la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”, para traducir estrategias en acciones y medir el rendimiento derivado de la estrategia.

El Balanced Scorecard, soporta la planificación estratégica ya que alinea todas las acciones de los miembros de la organización con los objetivos y define los factores críticos de éxito, con las cuales es posible lograr que las cuatro perspectivas básicas (financiera, clientes, procesos internos, de desarrollo y crecimiento) se acomoden a la cooperativa.

En la propuesta del Balanced Scorecard se definieron los parámetros a seguir como la misión y visión de la cooperativa para un periodo de tiempo determinado, su alineación estratégica pondera por medio de una relación causa-efecto entre todas las perspectivas hasta llegar a la definición de las medidas de actuación e indicadores de gestión de la Cooperativa.

Para la construcción de las estrategias de la cooperativa nos enfocamos en la planificación estratégica para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos; que mediante esta aplicación se determinará los productos, servicios que presta para mantenerse y consolidarse en el mercado.

Se recomienda a los directivos realizar un diagnóstico situacional de la cooperativa por lo menos cada dos años, con ello se podrá potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presenten. Se logrará detectar sus debilidades para poder en lo posible eliminarlas y estar alertas ante las amenazas detectadas.

SUMMARY

This study contains the elaboration of a balanced “scorecard” as a strategic management model for the indigenous cooperative credit unions SAC. Ltd, in the city of Ambato Tungurahua province in order to translate for action and measure the performance derived from the strategy.

The equilibrated Scorecard, support the strategic planning because orders the action of all members of the organization with the objectives and define critical success factors, with whom it is possible to achieve that the four basic perspectives (financial, of the customer internal processes and training and growth that are comfortable for the cooperative.

In the proposal of the Balanced Scorecard there were defined the parameters to be followed) like the mission and the vision of the Cooperative for a certain period of time, its strategic alignment considered by means of a relation causes effect between all the perspectives up to coming to the definition of the measurements of performance and indicators of management of the cooperative.

For the construction of the strategies of the cooperative we focus on the strategic planning to adapt to long-term objectives and their resources; which through this application will be determined the products, services that are provided to maintain and consolidate in the market.

It is recommended to the managers to realize a situational diagnosis of the cooperative at least every two years, with it, it will be possible to promote the fortresses and to make use of the opportunities that appear. We will detect its weaknesses to be able to eliminate and be alert before the new threats detected.

ANEXOS

CROQUIS DE LA COOPERATIVA SAC. LTDA EN LA CIUDAD DE AMBATO

ANEXO 1.



ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA

ANEXO 2.

TÍTULO IV

DE LA ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

Art. 25.- La Dirección, administración y control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "INDIGENA SAC." Ltda., se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

- a) Asamblea General de Socios
- b) Asamblea General de Representantes
- c) Consejo de Administración
- d) Consejo de Vigilancia
- e) Gerencia
- f) Comisiones Especiales

DE LAS ASAMBLEAS GENERALES DE SOCIOS

Art. 26.- La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus resoluciones son obligatorias tanto para los representantes, Consejos de Administración y Vigilancia, las resoluciones deben ser tomadas conforme a la Ley de Cooperativas, su Reglamento y Presente Estatuto.

Art. 27.- La Asamblea General de Socios estará constituida por todos los socios legalmente registrados, mismos que tendrán derecho de voz y voto en las deliberaciones resoluciones que se tome.

Art. 28.- La Asamblea General de Socios podrá ser de dos clases Ordinarias y Extraordinarias y serán convocadas con ocho días de anticipación. El quórum para las Asambleas Generales de Socios estará integrado por la mitad más uno de los socios; de no existir el quórum en la hora y fecha señalada, el presidente

convocará nuevamente para otro día y hora y de no existir el quórum reglamentario, la asamblea se iniciará una hora más tarde con el número de socios presentes.

Art. 29.- La Asamblea General de Socios se reunirá obligatoriamente cada cinco años siendo su función prioritaria elegir a los representantes de la Cooperativa.

Art. 30.- En la Asamblea General de Socios, todos sin excepción tendrán únicamente derecho a un voto cualquiera que sea el número de sus Certificados de Aportación, suscritos o pagados o la cantidad de ahorros depositados.

Art. 31.- Cada cinco años se elegirá representantes con sus respectivos suplentes por el número total de socios de acuerdo a lo que establece la Ley de Cooperativas y reglamento que se elaborará para este caso, las elecciones serán personales y secretas.

DE LA ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES

Art. 32.- Los representantes se reunirán cada seis meses ordinariamente y extraordinariamente cuando sea del caso, previa convocatoria realizada con ocho días de anticipación, por el presidente de la Cooperativa o por la mayoría de sus miembros, en la convocatoria el Presidente manifestará que de no existir el quórum en la hora y fecha indicada, la Asamblea de Representantes se iniciará una hora más tarde con el número de representantes presentes.

Art. 33.- De entre los representantes electos en la Asamblea General de socios se elegirán a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia; cada consejo elegirá a su presidente y el presidente del Consejo de Administración será el Presidente de la Cooperativa.

Art. 34.- el representante que, por causas ajenas a su voluntad no pueda concurrir a la Asamblea General de Representantes, podrá delegar a su suplente.

Art. 35.- La Elección de los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia y demás comisiones se efectuará por votación secreta de acuerdo con el Reglamento respectivo. No podrán ser directivos quienes tengan parentesco entre si hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Art. 36.- Corresponde a la Asamblea General de Representantes lo siguiente:

- a. Reformar el Estatuto cuando lo considere pertinente.
- b. Aprobar el plan operativo anual de la cooperativa y el presupuesto.
- c. Autorizar la adquisición de bienes inmuebles y enajenación de los mismos.
- d. Conocer los balances e informes relativos a la marcha de la cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
- e. Decretar la distribución y pago de los excedentes e interés de conformidad con la Ley, su reglamento general y este Estatuto o la retención de los mismos a fin de capitalizar a la Cooperativa.
- f. De los representantes Electos por la Asamblea General, designar aquellos que vayan a los consejos de la Administración y Vigilancia y más comisiones especiales y así mismo removerlos con causa justa.
- g. Disponer los cambios que sean necesarios para el mejor desenvolvimiento de la institución.
- h. Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras entidades similares, buscando el mejor beneficio para la institución.
- i. Autorizar la emisión de certificados de aportación.
- j. Resolver las apelaciones sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.
- k. Contratar a la empresa o auditor interno y externo de la Cooperativa.

Art. 37.- Las Resoluciones de la Asamblea General de Representantes se tomarán por mayoría simple, en caso de empate, el presidente tendrá voto dirimente.

Art. 38.- en el libro de Actas de la Asamblea General de Representantes se dejará

constancia de las deliberaciones y acuerdos de las Asambleas: las actas serán firmadas por el Presidente y Secretario.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 39.- Los miembros del Consejo de Administración serán nombrados de entre los representantes electos en la Asamblea General de Socios en un plazo no mayor a ocho días; durarán cinco años en sus funciones pudiendo ser reelegidos indefinidamente tanto principales como suplentes.

Art. 40.- De entre los representantes electos al Consejo de Administración, se elegirán al Presidente quien a su vez es el Presidente de la Cooperativa.

Art. 41.- En caso de ausencia temporal o definitiva del Presidente del Consejo de Administración lo reemplazará temporalmente el vocal suplente de este, hasta que los miembros del consejo de Administración designen al nuevo Presidente.

Art. 42.- El Consejo de Administración es el organismo responsable de la Administración General de la Cooperativa, estará integrado de conformidad con el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, durarán cinco años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos.

Art. 43.- Para que exista quórum del Consejo de Administración, debe estar presente la mayoría de sus miembros; al igual que sus resoluciones deben ser tomadas por mayoría simple.

Art. 44.- El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez por semana y en forma extraordinaria las veces que sean necesarias para la vida de institución.

Art. 45.- Son funciones del Consejo de Administración:

- a. Designar al Presidente, Secretario y a las Comisiones Especiales de la Cooperativa.
- b. Designar al Gerente de la Cooperativa, el mismo que podrá ser reelecto indefinidamente y deberá ser bilingüe esto quiere decir, que por tener entre sus objetivos el servir principalmente a la etnia indígena este deberá manejar el idioma castellano y quichua.
- c. Autorizar al Presidente y Gerente la adquisición de bienes, materiales y suministros de oficina para el servicio de la Cooperativa, hasta el monto que determine la Asamblea General de Representantes y autorizar su enajenación cuando sea del caso, firmando para esto los contratos que sea necesario.
- d. Decidir sobre la admisión, retiro voluntario, exclusión y expulsión de los socios.
- e. Determinar el monto de la caución que debe rendir el Gerente y más personas o empresas que vayan a contratar con la Cooperativa, siempre que sea necesario este tipo de caución.
- f. Llenar las vacantes en los Consejos de Administración, Vigilancia y Comisiones Especiales con los suplentes de los miembros que hayan dejado tales Consejos o comisiones hasta cuando la Asamblea General de Representantes llene definitivamente tal vacante.
- g. Determinar el plazo para la entrega de los haberes de un socio que se retire de la Cooperativa, que en ningún caso será mayor a treinta días al Balance posterior al retiro del socio.
- h. Recomendar a la Asamblea General de Representantes la distribución de excedentes y pago de intereses sobre los certificados de Aportación, ahorros y depósitos.
- i. Presentar a la Asamblea de Representantes los informes de labores anuales.
- j. Dictar los reglamentos que sean necesarios para la mejor operatividad de la Cooperativa.
- k. Estudiar y presentar a la Asamblea General de Representantes las reformas al Estatuto de la Cooperativa.

- l. Establecer las normas y reglamentaciones de préstamo, tipo de interés, plazos, montos máximos y garantías.
- m. Aprobar el presupuesto anual de los gastos de la Cooperativa.
- n. Presentar a la Asamblea General de Representantes los balances semestrales, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia, así como un informe semestral de actividades del Consejo de Administración.
- o. Presentar planes y proyectos tendientes a conseguir inversiones ya sea nacional o internacional que beneficien a la institución.
- p. Presentar planes y proyectos tendientes a beneficiar a los socios o sus comunidades.
- q. Coordinar conjuntamente con el Consejo de Vigilancia políticas encaminadas al mejor desarrollo de la Cooperativa.
- r. Todas las funciones que contempla el Art. 33 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

DEL PRESIDENTE

Art. 46.- El Presidente del Consejo de Administración, que también lo será de la Cooperativa, tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- a. Convocar y presidir las Asambleas Generales de Socios, de Representantes o las sesiones del Consejo cuando sean del caso.
- b. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de la Ley de Cooperativas, su Reglamento, el presente estatuto, los diferentes reglamentos internos, las disposiciones de la Asamblea General de Socios, así como las de la Asamblea General de Representantes y más disposiciones legales.
- c. Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos y demás documentos legales, relacionado con la vida de la Institución.
- d. Presidir todos los actos de la Cooperativa.
- e. Apertura con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y

cancelar cheques y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.

- f. Presentar un informe semestral a la Asamblea General de Representantes donde dará cuenta de sus actividades al frente del Consejo de Administración.
- g. Realizar todas las demás funciones compatibles con su cargo.
- h. Dirimir con su voto en caso de empate en las votaciones de la Asamblea General de Representantes y en las sesiones del Consejo de Administración.

DEL SECRETARIO

Art. 47.- El Secretario debe ser designado por el Consejo de Administración fuera de su seno, el mismo que tendrá las siguientes funciones:

- a. Firmar conjuntamente con el Presidente las actas, oficios, correspondencia y más documentos que por su naturaleza requiera la intervención de estos funcionarios.
- b. Llevar y certificar los libros de actas de la Asamblea General de Socios, Asamblea General de Representantes y del Consejo de Administración así como una lista completa de los socios de la Cooperativa haciendo constar los ingresos y salidas de los socios.
- c. Desempeñar todos los demás deberes que le consigne el Consejo de Administración siempre que no se contrapongan a disposiciones legales y estatutarias.
- d. Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa.

DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Art. 48.- Los miembros del Consejo de Vigilancia serán nombrados de entre los representantes electos en la Asamblea General de Socios en un plazo no mayor a ocho días; durarán cinco años en sus funciones pidiendo ser reelegidos tanto

principales como suplentes.

Art. 49.- De entre los representantes electos el Consejo de Vigilancia, se elegirá al Presidente.

Art. 50.- En caso de ausencia temporal o definitiva del Presidente del Consejo de Vigilancia lo reemplazará temporalmente el vocal suplente de éste, hasta que los miembros del Consejo de Vigilancia designen al nuevo Presidente.

Art. 51.- El Consejo de Vigilancia es el órgano responsable de la supervisión Administrativa, estará integrado de conformidad con el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, sus miembros serán elegidos y designados por el período de cinco años.

Art. 52.- Para que exista quórum del Consejo de Vigilancia, debe estar presente la mayoría de sus miembros; al igual que sus resoluciones deben ser tomadas por mayoría simple.

Art. 53.- El Consejo de Vigilancia se reunirá ordinariamente una vez por semana y en forma extraordinaria las veces que sean necesarias para la vida de la Institución.

Art. 54.- Son funciones del Consejo de Vigilancia:

- a. Comprobar la exactitud de los balances e inventarios y de todas las disposiciones emanadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa.
- b. Anualmente el Consejo de Vigilancia realizará una Auditoría y examen general de las actividades administrativas, contables y financieras de la Cooperativa e informará de este particular a la Asamblea General de Representantes.
- c. Verificar que las actuaciones del Consejo de Administración estén

- amparadas bajo las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- d. Verificar e informar que el Gerente, jefes departamentales y más empleados estén cumpliendo con las disposiciones emanadas por el Consejo de Administración y Asamblea General de Representantes.
 - e. Revisar periódicamente la contabilidad y el buen manejo financiero de la Cooperativa incluyendo sus Agencias.
 - f. El Consejo de Vigilancia en el caso de faltas muy graves cometidas por los miembros del Consejo de Administración, del Gerente, de las Comisiones Especiales o de los empleados, pedirá la suspensión de esos funcionarios y de ser necesario solicitará al Presidente la convocatoria a una Asamblea General Extraordinaria de Representantes, con el objeto de resolver estos problemas.
 - g. Coordinará constantemente con el Departamento de Contabilidad, Auditoría y más funcionarios el buen desempeño del ejercicio económico.
 - h. Conocer de las reclamaciones que los asociados entablen contra el Consejo de Administración, Comisiones, funcionarios, empleados y sobre los servicios de la Cooperativa, debiendo informar a la Asamblea General de Representantes sobre este particular.
 - i. Solicitar al Presidente del Consejo de Administración cuando estimen estrictamente necesario convoque a Asamblea General Extraordinaria de Representantes.
 - j. Las demás funciones que le determina la Ley de Cooperativas y su reglamento.

DEL GERENTE

Art. 55.- El Gerente será nombrado por el Consejo de Administración, constituyéndose en el Administrador de la Cooperativa, el mismo que tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a) Será el representante legal de la Cooperativa y le representará tanto judicial como extra judicialmente.
- b) Ejecutará las disposiciones de la Asamblea General de Representantes y del Consejo de Administración.

- c) Firmará conjuntamente con el Presidente del Consejo de Administración los documentos que sean necesarios para el desenvolvimiento de la institución.
- d) Informará semestralmente ante el Consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa presentando los respectivos estados financieros.
- e) Rendirá los informes que solicite el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, y más entes administrativos de la Cooperativa

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

ANEXO 3

DETALLE DE ACTIVIDADES

A. Interrogantes Básicas

1. Tipo de Organización: ¿Qué clase de institución somos?
2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos?
3. Productos y Servicios: ¿Qué ofrecemos? 4. Clientes: ¿Para quién?
5. Factor Diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?
6. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
7. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
8. Gestión: ¿Cómo gestionaremos o manejaremos nuestros recursos?
(incluye preocupación por el medio ambiente y el clima laboral)

A. Formulación Individual o de Misión:

Realizado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

ANEXO 4

A. MACROENTORNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS

B. COMPETENCIA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS

C. PRODUCTO O SERVICIO SUSTITUTO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS

D. PROVEEDORES	
VENTAJAS	DESVENTAJAS

Realizado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

ANEXO 5

Determinación de aspectos positivos y aspectos por mejorar

ÁREA 1..... PROCESO 1.....	ÁREA 1..... PROCESO 1.....
POSITIVO	POR MEJORAR

ÁREA 2..... PROCESO 2.....	ÁREA 2..... PROCESO 2.....
POSITIVO	POR MEJORAR

ÁREA 3..... PROCESO 3.....	ÁREA 3..... PROCESO 3.....
POSITIVO	POR MEJORAR

ÁREA 4..... PROCESO 4.....	ÁREA 4..... PROCESO 4.....
POSITIVO	POR MEJORAR

Realizado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

ELEMENTOS DEL ANÁLISIS FODA

ANEXO 6

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN		AMENAZAS	PONDERACIÓN	
	ESTADO	PRIORIDAD		ESTADO	PRIORIDAD
FORTALEZAS	PONDERACIÓN		DEBILIDADES	PONDERACIÓN	
	ESTADO	ESTADO		ESTADO	ESTADO

Realizado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

HOJA DE DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS

ANEXO 7

DETALLE DE ACTIVIDADES

A. Principios

-
-
-
-
-
-
-
-
-

B. Declaración de la Visión Institucional

1. Posición en el Mercado
2. Clientes
3. Tiempo
4. Ámbito del Mercado
5. Valores
6. Principio Organizacional

Realizado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

MATRIZ FODA DETERMINACIÓN DE PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

ANEXO 8

Relación de O. y A. Con Fortalezas FO y FA	Nº	ESTRATEGIAS
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Con Fortalezas FO y FA	Nº	ESTRATEGIAS
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

Realizado por: Las Autoras

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC. LTDA.

HOJA DE DETERMINACIÓN DE OBJETIVO ESTRATÉGICO

ANEXO 9

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA			
	F	CL	P. I.	A. y C.

Realizado por: Las Autoras