



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA INGENIERÍA FINANCIERA Y
COMERCIO EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIEROS EN FINANZAS

TEMA:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE
GESTIÓN EFICAZ PARA LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.”, DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.**

**Cecilia Viviana Siquihua Avilés
Renee Leandro Ushca Guamán**

Riobamba-Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido presentado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA:

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

Cecilia Viviana Siquihua Avilés

Renee Leandro Ushca Guamán

AGRADECIMIENTO:

Agradecemos de manera muy especial al Ing. Marcelo Villalba y al Ing. Gerardo Lara, por la oportunidad de formar parte de este proyecto de investigación quienes supieron brindarnos sus conocimientos, y apoyo a más de toda la paciencia y comprensión dada para la realización de este logro.

A Dios por estar con nosotras estos cinco años de carrera, brindándonos fuerza, sabiduría y constancia para lograr cumplir nuestras metas, a nuestros familias por el apoyo incondicional, el cariño y la perseverancia, este logro se los dedicamos a ustedes nuestra razón fundamental de realizarnos como profesionales.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., que nos abrió sus puertas y nos permitió desarrollar el presente trabajo.

Cecilia

Renee

DEDICATORIA:

A Dios por darnos la fuerza necesaria para tener la oportunidad de demostrar hasta donde podemos llegar.

A nuestros padres por su ejemplo, por la aceptación incondicional, el apoyo moral, material y económico que me han proporcionado durante todo estos años.

A mis familiares, por ser y estar, por compartir el espacio y los momentos significativos.

Cecilia

Renee

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificación de autoría.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice general.....	vi
Introducción.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1. LA ADMINISTRACIÓN, LAS COOPERATIVAS Y LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	1
1.1. La administración.....	1
1.1.1. Definición de administración.....	1
1.1.2. Funciones de la administración.....	3
1.2. El cooperativismo.....	5
1.2.1. Principios de cooperativismo.....	5
1.3. Las cooperativas.....	5
1.3.1. Cronología de los problemas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito	6
1.3.2. Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.....	7
1.3.3. Estructura interna y administrativa.....	8
1.3.4. Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario	10
1.3.5. De la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las cooperativas en general.....	14
1.3.6. Herramientas administrativas.....	17

1.4.	El direccionamiento organizacional	17
1.5.	Indicadores claves	19
1.6.	Perspectivas del balanced score card	21
1.6.1.	Perspectiva financiera	22
1.6.2.	Perspectiva del cliente	23
1.6.3.	Perspectiva de procesos internos.....	24
1.6.4.	Perspectiva de aprendizaje	25
1.7.	Según(Kaplan & Norton. 2000) fases del BSC.....	26
1.8.	Según (Kaplan & Norton, 2000) los componentes del BSC.....	29
CAPÍTULO II.....		31
2.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.	31
2.1.	Identificación y descripción de la cooperativa.....	31
2.1.1.	Aspectos legales.....	31
2.2.	Aspectos filosóficos	32
2.3.	Misión	32
2.3.1.	Visión.....	32
2.4.	Objetivos.....	33
2.5.	Políticas	34
2.6.	Valores corporativos	34
2.7.	Diseño de la investigación	34
2.8.	Análisis administrativo	35
2.8.1.	Proceso administrativo	37
2.8.2.	Análisis de organización	40
2.8.3.	Análisis de dirección.....	48
2.8.4.	Análisis de control.....	51
2.9.	Análisis de talento humano.....	56

2.10.	Análisis financiero.....	63
2.10.1.	Presupuesto anual.....	67
2.10.2.	Análisis de los estado de resultados.....	69
2.10.3.	Análisis del balance general	70
2.10.4.	Indicadores de gestión.....	71
2.11.	Análisis tecnológico	75
2.12.	Servicio al cliente.....	80
2.13.	Diseño de la investigación	85
2.13.1.	Población y muestra	85
2.14.	Análisis de las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda.	86
2.15.	Cuadro de resumen de diagnóstico.....	97
CAPÍTULO III.....		99
3.	PROPUESTA: CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EFICAZ PARA LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.”	99
3.1.	Objetivos.....	99
3.2.	Desarrollo de soluciones	99
3.3.	Elaborar un plan estratégico	99
3.4.	Análisis de los factores del entorno externo	99
3.4.1.	La Matriz de evaluación de los factores externos.....	101
3.5.	Análisis interno	102
3.5.1.	Factores del ambiente interno	103
3.5.2.	Matriz de evaluación de los factores internos.....	105
3.6.	Direccionamiento estratégico	106
3.7.	Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.....	107
3.8.	Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.	107
3.9.	Valores corporativos.....	108

3.10.	Objetivos estratégicos	109
3.11.	Pasos de la metodología del balance score card.	110
3.12.	Determinar una estructura organizacional.	129
3.12.1.	Estructura orgánica de la cooperativa	129
3.13.	Establecer los objetivos para conseguir las estrategias de la cooperativa	136
3.14.	Control del plan estratégico	138
3.15.	Sistema adecuado de inducción	140
3.15.1.	Sistema de integración del talento humano.	140
3.16.	Adecuada estructura a los estados financieros.	142
3.17.	Mantenimiento continuo de los sistemas de hardware y software de la cooperativa.	155
3.18.	Elaboración de un esquema de atención al cliente.....	155
CAPÍTULO IV.....		157
4.	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES.....	157
4.1.	Conclusiones	157
4.2.	Recomendaciones	158
RESUMEN		159
SUMMARY		159
BIBLIOGRAFIA		160
ANEXOS		162

ÌNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1	Estrategia y métodos	2
2	Proceso administrativo, planificación	37
3	Cuenta con planificación estratégica	38
4	Estrategias que permitan lograr objetivos	38
5	Las metas son claras y alcanzables	39
6	Se ha realizado en los últimos años un BSC	39
7	Distribución del TT.HH	41
8	Proceso administrativo, organización	42
9	Estructura organizacional bien definida	43
10	Adecuada definición de cargos	43
11	Selección del TT. HH	44
12	Plan de capacitación anual	44
13	Proceso Administrativo, dirección	48
14	Delegación de funciones	49
15	El talento humano está motivado	49
16	Orientaciones sobre las actividades a desarrollar	50
17	Proceso administrativo, control	51
18	Control adecuado de los planes	53
19	Estrategias evaluadas frecuentemente	53
20	Metas alcanzadas de acuerdo a lo planificado	54
21	Estan de acuerdo utilizar los resultados obtenidos por el BSC	54
22	Variables organizacionales	55
23	Análisis talento humano	56
24	Las remuneraciones estan por encima del mercado financiero	58
25	La participación en la toma de decisiones	58
26	Sistema de inducción adecuado	59
27	Capacitaciones frecuentes	59
28	Perfil profesional	60
29	Variables de talento humano	61

30	Listado del TT.HH que labora en la cooperativa	62
31	Horario de atención	62
32	Variables financiera	63
33	Presupuesto anual	65
34	Estructura adecuada de estados de resultado	65
35	Actualización balance general	66
36	Indicadores financieros	66
37	Presupuesto anual del 2012	68
38	Análisis estado de resultado años 2011 y 2012	69
39	Análisis del balance general, años 2011 y 2012	70
40	Estructura y calidad de activos	71
41	Capitalización y apalancamiento	72
42	Ratio de rentabilidad	72
43	Ratio de rentabilidad (Utilidad antes de impuestos)	72
44	Colocación y recuperación de créditos	73
45	Variables tecnológico	75
46	Inventario de tecnológico	76
47	Distribución de equipos de cómputo	77
48	Tecnología por agencias	77
49	Tecnología por agencias	78
50	Tecnología por agencias	78
51	Síntesis de las variables tecnológico	79
52	Variables de servicio-cliente	80
53	Socios COAC “Chimborazo” Ltda	81
54	Servicios de calidad	82
55	Actitud de socios	82
56	Información suficiente	83
57	Capacidad de respuesta	83
58	Mantiene credibilidad de operaciones	84
59	Atención que brinda la Cooperativa Chimborazo Ltda	86
60	Los servicios satisfacen sus necesidades de ahorro y financiamiento	87
61	Otros beneficios de la Cooperativa Chimborazo Ltda	88

62	Horario de atención	89
63	Accesibilidad de las agencias de la Cooperativa Chimborazo Ltda.	90
64	Tiempo de espera	91
65	Costos de la institución	92
66	Nivel de confianza	93
67	Servicios de otras instituciones relacionadas a la Cooperativa Chimborazo Ltda	94
68	Recomendación de la Cooperativa Chimborazo Ltda., a otra persona	95
69	Cuadro de resumen de diagnóstico	97
70	Listado de factores del entorno externo	99
71	Matriz de evaluación de los factores externos	101
72	Listado de los factores del ambiente interno	103
73	Matriz de evaluación de los factores internos	105
74	Diagnóstico de la cooperativa	115
75	Indicadores de la cooperativa	118
76	Indicadores de la cooperativa	120
77	Control de plan estratégico	140
78	Modelo balance general	149
79	Modelo estado de resultado	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Cuenta con planificación estratégica	38
2	Estrategias que permitan lograr objetivos propuestos	38
3	Las metas son claras y alcanzables	39
4	Se ha realizado en los últimos años un BSC	39
5	Estructura organizacional bien definida	43
6	Adecuada definición de cargos	43
7	Sistema claro de selección del TT. HH	44
8	Plan de capacitación anual	44
9	La delegación de funciones	49

10	El talento humano está motivado	49
11	Orientaciones sobre las actividades a desarrollar	50
12	Control adecuado de los planes	53
13	Estrategias evaluadas frecuentemente	53
14	Metas alcanzadas de acuerdo a lo planificado	54
15	Están de acuerdo utilizar los resultados obtenidos por el BSC	54
16	Las remuneraciones están por encima del mercado financiero	58
17	La participación en la toma de decisiones	58
18	Sistema de inducción adecuado	59
19	Capacitaciones frecuentes	59
20	Perfil profesional	60
21	Presupuesto anual	65
22	Estructura adecuada de estados de resultado	65
23	Actualización balance general	66
24	Indicadores financieros	66
25	Comportamiento y recuperación de créditos	74
26	Inventario de tecnológico	76
27	Socios por el sector al que pertenecen	81
28	Servicios de calidad	82
29	Actitud de socios	82
30	Información suficiente	83
31	Capacidad de respuesta	83
32	Mantiene credibilidad de operaciones	84
33	Formación profesional	84
34	Atención que brinda la Cooperativa Chimborazo Ltda.	87
35	Los servicios satisfacen sus necesidades de ahorro y financiamiento	88
36	Otros beneficios de la Cooperativa Chimborazo Ltda.	89
37	Horario de atención	90
38	Accesibilidad de las agencias de la Cooperativa Chimborazo Ltda.	91
39	Tiempo de espera	92
40	Costos de la institución	93
41	Nivel de confianza	94

42	Servicios de otras instituciones relacionadas a la Cooperativa Chimborazo Ltda.	95
43	Recomendación de la Cooperativa Chimborazo Ltda., a otras personas	96

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Perspectivas del balanced score card	22
2	Fases para la implementación del balanced score card	27
3	Estructura organizacional	45
4	Organigrama funcional	46
5	Pasos de la metodología del BSC	110
6	Mapa estratégico	117
7	Perspectiva financiera	124
8	Perspectiva clientes	125
9	Perspectiva de los procesos internos	126
10	Proceso de Servicio post-venta	127
11	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	128
12	Clima organizacional	129
13	Organigrama estructural	131
14	Organigrama funcional	132
15	Organigrama del TT.HH	136
16	Flujo de proceso de selección TT.HH	143
17	Esquema de atención al cliente	156

ÍNDICE DE ANEXOS

Título	Pág.
1 Mapa de ubicación de la COAC	163
2 Estatuto de la Coac "Chimborazo"	163
3 Encuestas realizada a los miembro de la COAC	172

4	Estado de resultados de la COAC	176
5	Estado de situación financiera de la COAC	177
6	Encuestas a los socios de la COAC	179
7	Descriptor de puestos	181

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el Ecuador, la situación financiera y económica es muy importante para la toma de decisiones de los gerentes o propietarios de cualquier empresa, y la mejor forma de evaluar esta información, es con el desarrollo y aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chimborazo" Ltda., es una institución de carácter financiero dedicada a la prestación de servicios encaminados al desarrollo económico y microempresarial de sus socios.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un Cuadro de Mando Integral como Instrumento de Gestión Eficaz, que está estructurado en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se da a conocer los aspectos generales, la administración, las Cooperativas, las herramientas administrativas y las perspectivas del Balanced Score Card.

El segundo se enfoca al diagnóstico que cuenta con: Identificación, Aspectos Legales a la que se rige la cooperativa, los organismos de control, los objetivos de la Cooperativa y su organización estructural, en este se profundiza en conocer la situación actual de la cooperativa dentro del proceso administrativo, talento humano, financiero, tecnológico y servicio al cliente con la finalidad de dar a conocer al lector una idea general de las actividades que realiza la cooperativa.

El tercero se enfoca a la propuesta que cuenta con: Elaboración del plan estratégico, factores internos y externos, matriz de evaluación, objetivos, mapa estratégico, Balanced Score Card. Finalmente encontramos las conclusiones y recomendaciones. En este apartado se desarrollan conclusiones en relación a como se encontró a la cooperativa y que medidas correctivas se han propiciado a través del BSC.

CAPÍTULO I

1. LA ADMINISTRACIÓN, LAS COOPERATIVAS Y LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

1.1. La administración¹

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

1.1.1. Definición de administración

Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como:

(Henry M.) Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

(Jiménez W.) La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

(Fernández A.) Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

(Terry G. R.) Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

¹<http://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-laadministracion.shtm>

(Münch L.) La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

1.1.1.1. La administración es ciencia y técnica

La administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

La administración es una ciencia fáctica, que tiene un objeto real (las organizaciones).

La técnica de la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones.

1.1.1.2. Estrategias y métodos

Cuadro No. 1: Estrategias y métodos

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.

Objeto	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Belleza. Habilidad. Expresión.
Método	Investigación. Observación. Experimentación. Encuestas.	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas

1.1.2. Funciones de la administración

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento, se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a pruebas. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones. Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

1.1.2.1. Planeación

Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto . La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

1.1.2.2. Organización

Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

1.1.2.3. Dirección

Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

1.1.2.4. Control

Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias

para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

1.2. El cooperativismo

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica, que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

1.2.1. Principios de cooperativismo

- ✓ Adhesión abierta y voluntaria
- ✓ Control democrático de los socios
- ✓ Participación económica de los socios
- ✓ Autonomía e independencia
- ✓ Educación, capacitación e información
- ✓ Cooperación entre Cooperativas; y,
- ✓ Compromiso con la comunidad

1.3. Las cooperativas

Las cooperativas de ahorro y crédito o, simplemente, cooperativas de crédito son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. Las cooperativas de ahorro y crédito son también conocidas por su sigla en inglés, SACCO: Savings and CreditCooperative.

Estas cooperativas suelen ser locales y parecen adecuarse más a áreas rurales. Sobre todo tienen acceso a fondos externos y los mismos son apropiadamente administrados.

Y si bien existe un Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (World Council of Credit Unions – WOCCU) hay pocas cooperativas locales o rurales asociadas al mismo.²

Los componentes fundamentales del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, es el cooperativismo que requiere ser revitalizado con una nueva legislación, pues la Ley de Cooperativas vigentes data de septiembre de 1966; con una Superintendencia dotada de mayores atribuciones orientada al crecimiento del sector; con un nuevo enfoque del máximo organismo de última instancia Consejo Superior de Economía Popular y Solidaria, que con representación paritaria de los principales sectores organizados, reemplazará al actual Consejo Cooperativo Nacional que actualmente es un organismo no representativo.

1.3.1. Cronología de los problemas en las cooperativas de ahorro y crédito

Estafas, falta de liquidez, débiles estrategias financieras y hasta sospechas de transacciones inusuales (vinculadas principalmente con el lavado de activos) son algunos problemas que las cooperativas de ahorro y crédito han atravesado en las últimas tres décadas.

Si bien el número de instituciones en problemas ha sido un porcentaje mínimo de todo el universo de oferta existente en el país, no deja de llamar la atención que cada cierto tiempo se escuche de un cierre.³

Hasta noviembre del 2012, las cooperativas se encontraban, unas, bajo la regulación y el control de la Superintendencia de Bancos y, la mayoría, en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). En todo este tiempo, estas tareas se han estado traspasando hacia la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que ha estado depurando la lista de instituciones existente.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa_de_ahorro_y_cr%C3%A9dito

³ http://www.elcomercio.com/negocios/Cronologia-problemas-cooperativas-Ecuador-finanzas_0_937106479.html

De hecho, según su registro inicial, en el país operaban 6059 organizaciones entre cooperativas y asociaciones relacionadas con actividades económicas a pequeña escala. Tras la depuración, se determinó que hay 888 cooperativas de ahorro y crédito, 2 345 cooperativas de vivienda, transporte, pesca y producción, y 2 825 asociaciones productivas, la Superintendencia deberá aprobar los estatutos de estas instituciones.

1.3.2. Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

En el mes de febrero del 2012 el presidente de la República Rafael Correa Delgado en ejercicio de la Atribución conferida en el artículo 147, número 13 de la Constitución de la República, expide el Reglamento general de la Ley Orgánica de la Economía popular y Solidario, con la finalidad de establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Popular y Solidario.

A su vez menciona la creación de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria como el principal organismo controlador de estas instituciones, sus atribuciones, planes, mecanismos de control, organización y estructura interna.

De los socios

Art. 17.- Pueden ser socios de una cooperativa todas las personas señaladas en el artículo 11 de la Ley de Cooperativas, con las siguientes limitaciones:⁴

- a) Los menores de 18 años de edad necesitarán autorización escrita del padre o guardador para pertenecer a las cooperativas juveniles, y
- b) Las mujeres casadas no separadas o excluidas de bienes necesitarán la autorización de su marido para pertenecer a las cooperativas de vivienda, agrícolas o de huertos familiares y, en general, a aquellas en que adquieran bienes inmuebles.

⁴ Corporación de estudios y publicación (2013). Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero y Solidario. Quito: CEP

Art. 18.- Son derechos y obligaciones de los socios los determinados en la Ley, en este Reglamento y en el estatuto; entre otros:

1. Pagar al momento de adquirir los certificados de aportación por lo menos el 50 % de su valor;
2. Cancelar el saldo de los documentos a que se refiere el numeral anterior, dentro del plazo convenido;
3. Concurrir a las Asambleas Generales;
4. Cumplir con todas sus obligaciones con la cooperativa;
5. Obtener de los organismos competentes los informes relativos al movimiento de la cooperativa;
6. Gozar de todos los beneficios que la cooperativa otorgue a sus miembros, y
7. Votar, ser elegido y desempeñar las comisiones que se le encomendare.

Art. 19.-Reformado porAcdo. 10324, R.O. 295, 17-I-68 Marido y mujer no pueden ser socios de cooperativas de la misma línea o clase, con excepción de las de consumo de artículos de primera necesidad, de las de ahorro y crédito, de las de seguros y de las de educación y transportes terrestres.

Art. 20.- Los socios de una cooperativa que infringieren, en forma reiterada, las disposiciones constantes en la Ley de Cooperativas, en este Reglamento o en el estatuto, o que fueren disociadores o desleales a la institución, podrán ser excluidos de ella.

1.3.3. Estructura interna y administrativa

Art. 24.- Corresponde a la Asamblea General:

- a) Reformar el estatuto;
- b) Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa;
- c) Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos;y
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos;

- e) Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento y el estatuto;
- f) Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad, con sujeción a lo prescrito en el estatuto;
- g) Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa;
- h) Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- i) Autorizar la emisión de certificados de aportación, y
- j) Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.

Art. 25.- Cuando una cooperativa tenga más de doscientos socios, se podrá realizar las Asambleas Generales por medio de delegados distritales, barriales o parroquiales. En tales casos, cada distrito, barrio o parroquia elegirá uno o más delegados para que le representen en la Asamblea, conforme lo disponga el estatuto.

Art. 26.- El socio que, por causa justa, no pueda concurrir a una Asamblea General, podrá delegar a otro socio su representación. Esta delegación se la dará por escrito, y ningún socio podrá representar a más de un cooperado.

Art. 27.- En los Consejos de Administración y de Vigilancia y en las Comisiones no se podrá delegar.

Art. 29.- Si, a pedido escrito de los Consejos de Administración o de Vigilancia, del Gerente o de la tercera parte de los socios, el Presidente se negare, sin causa justa, a firmar la convocatoria, ésta la podrá firmar el Presidente de la respectiva Federación o, a falta de ella, el Director Nacional de Cooperativas.

- a) Sesionar una vez por semana, y
- b) Las demás atribuciones que le confiera el estatuto.

Art. 36.- La Asamblea General o el Consejo de Administración designarán a los miembros de las comisiones especiales; las mismas que estarán compuestas de tres miembros. Dichas comisiones serán de Crédito, de Educación, de Asuntos Sociales o de cualquier otra actividad que necesite desarrollar la cooperativa.

Art. 37.- La Comisión de Crédito es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos de los socios.

1.3.4. Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario nace con la finalidad de reconocer, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar la constitución, así como velar por la estructura y funcionamiento de las formas de la organización de la economía popular y solidaria en beneficio de los sectores más vulnerables de la economía ecuatoriana.

Esta ley define a la economía popular y solidaria, como aquella en donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios “Para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad.”

Es así, como todas las organizaciones económicas del sector comunitario, que cumplan con las condiciones sociales, geográficas, operacionales y económicas que constan en la presente ley, deberán constituirse como organizaciones del sector asociativo o del cooperativista y las unidades económicas populares.

En cuanto al sector comunitario se lo define como “el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales;

o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos”.

El sector cooperativo es el conjunto de cooperativas “entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”.

El sector financiero popular y solidario, se ha previsto la creación del Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario.

Para el control tanto de las entidades que conforman la economía popular y solidaria cuanto de las que conforman el sector financiero popular y solidario, se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con la finalidad de, entre otras cosas, velar por la estabilidad, solidez y funcionamiento de las instituciones antes indicadas, otorgar personalidad jurídica a esas organizaciones, fijar tarifas por los servicios que otorgan esas entidades e imponer sanciones.

Que la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 275, contempla que “el régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay”.

Que la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 283, señala que “el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”; además, consagra que “el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

Principios generales

Art. 1.- Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, así como la organización y funciones de la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, (SSPS), en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

El Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario está integrado por sociedades cooperativas, cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de control de gestión, solvencia y prudencia financiera y estarán bajo el control y vigilancia de la Superintendencia del Sistema Popular y Solidario, dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica.

Forman parte del Sistema las organizaciones de integración de sociedades cooperativas, cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares del Sistema, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las pre cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y en general, todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características mencionadas en el presente Título y serán controladas por la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, en el ámbito de su competencia.

Art. 3.- Para efectos de la presente ley, se denomina Sistema Económico Popular y Solidario, al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas

y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Art. 4.- El Estado garantizará el libre desarrollo de las Entidades del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, mediante el estímulo, promoción, protección y vigilancia, sin perjuicio de su natural autonomía. Se declara de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

Art.5.- Son principios del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario:

- a) Los mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- b) Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- c) Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- d) Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- e) Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- f) Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- g) Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- h) Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- i) Servicio a la comunidad.
- j) Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- k) Promoción de la cultura ecológica.
- l) Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- m) Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la

participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Art. 12.-Las organizaciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, podrán asociarse entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales o culturales en organismos de segundo grado de carácter nacional o regional. Aquellos de índole económica serán especializados en determinado ramo o actividad. En dichos organismos podrán participar además otras instituciones de derecho privado sin ánimo de lucro que puedan contribuir o beneficiarse de las actividades de estos.

Art. 16.-Las entidades del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, habrán de diseñar y poner en operación estrategias de integración de sus actividades y procesos productivos, con la finalidad de:

- a) Acceder a las ventajas de las economías de escala;
- b) Abatir costos;
- c) Incidir en precios;
- d) Estructurar cadenas de producción y comercialización;
- e) Crear unidades de producción y de comercialización, y
- f) Realizar en común cualquier acto de comercio, desarrollo tecnológico o cualquier actividad que propicie una mayor capacidad productiva y competitiva de los propios organismos cooperativos.
- g) Acceder a créditos e incidir en las tasas de interés activas y pasivas.

1.3.5. De la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las cooperativas en general

Art. 17.- El presente Título tiene por objeto regular la organización y funcionamiento de las cooperativas.

Sus disposiciones son de interés social y de observancia general en el territorio nacional.

Art. 18.-Las cooperativas constituyen una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los

principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Art. 20.- El Movimiento Cooperativo Nacional comprende al Sistema Cooperativo y a todas las organizaciones e instituciones de asistencia técnica del cooperativismo a nivel nacional. Su máximo representante será el Consejo Superior del Cooperativismo.

Art. 21.- Se consideran actos cooperativos los relativos a la organización y funcionamiento interno de las cooperativas.

Art. 22.- Las cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

- a) Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
- b) Administración democrática;
- c) Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
- d) Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- e) Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
- f) Participación en la integración cooperativa;
- g) Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa. y
- h) Promoción de la cultura ecológica.

Art. 33.- Forman parte del Sistema Cooperativo las siguientes clases de cooperativas:

- ✓ De consumidores de bienes y/o servicios, y
- ✓ De productores de bienes y/o servicios.
- ✓ De ahorro y crédito.

Art. 45.- La dirección, administración y vigilancia interna de las cooperativas estará a cargo de:

- a) La Asamblea General;
- b) El Consejo de Administración;
- c) El Consejo de Vigilancia, y
- d) Las comisiones que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General.

Art. 46.- La Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a esta Ley y a las bases constitutivas.

Art. 47.- La Asamblea General resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social.

Art. 79.- Las cooperativas de ahorro y crédito, deben acreditar y mantener un monto mínimo de aportes sociales pagados equivalente a una suma no inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos (\$100,000).

El Consejo Superior de Economía Popular y Solidaria, podrá establecer montos mínimos inferiores a los señalados en este artículo, teniendo en cuenta el vínculo de asociación, y la insuficiencia de servicios financieros en el área geográfica de influencia. En todo caso, el ejercicio de esta facultad deberá responder a la fijación de criterios generales aplicados a las cooperativas que se ajusten a ellos.

Art. 80.- Las cooperativas que efectúen actividades financieras en los términos de la presente ley, se abstendrán de devolver aportes cuando ellos sean necesarios para el cumplimiento de los límites previstos en el presente artículo así como de los establecidos en las normas sobre margen de solvencia que emita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Art. 81.- Las cooperativas de ahorro y crédito, por intermedio de sus consejos de administración, deberán:

- a) Definir la política financiera y crediticia y controlar su ejecución;
- b) Dictar el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de Crédito, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto;
- c) Designar a los Miembros del Comité de Crédito;
- d) Aprobar los créditos directos o indirectos a favor de los vocales de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, quienes no podrán obtenerlos en condiciones preferenciales de plazo, monto, garantía y tasa de interés;
- e) Observar los deberes, obligaciones y responsabilidades implícitas, respecto de las funciones de los órganos de control; y,
- f) Vigilar que en cuanto a la Cartera de Crédito se cumpla estrictamente las normas dictadas para el efecto.

1.3.6. Herramientas administrativas

Las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

La incorporación de herramientas gerenciales se origina en el mundo empresarial y permiten controlar y evaluar con rigor sus procesos administrativos. El Balanced Score Card (también conocido como Cuadro de Mando Integral) es una de estas herramientas y en consideración a su potencial, tiene como propósito analizar su aplicación desde sus cuatro perspectivas: cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento.

1.4. El direccionamiento organizacional

Las constantes búsquedas y aplicaciones de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño de la organización han sido el resultado de la visible transformación del mundo empresarial que, durante las últimas décadas, ha dejado al descubierto esa

imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo sistema financiero de la Cooperativa.

Tales técnicas o herramientas deben comprometer la caracterización de la estrategia que debe seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño, al igual que la posible expresión de tales estrategias en objetivos específicos que sean medibles gracias a los indicadores de desempeño de la Cooperativa.

Otro mecanismo naciente es la orientación hacia una visión sistémica de un ambiente de negocio en el que se pueda identificar tanto los roles, como las mismas necesidades de cada actor involucrado; lo que tendría como resultado un replanteamiento de los esquemas evaluativos de resultados, al igual que la definición de estrategias en los negocios.

El Balanced Score Card no se originó de los conceptos de la administración estratégica, sino que nace por los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con la idea de diseñar una estrategia que posibilitara una medición de la satisfacción del cliente final. Esta estrategia consta de cuatro indicadores:

- Cliente
- Negocio interno
- Innovación y aprendizaje
- Perspectiva financiera

Con el Balanced Score Card la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que éste sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia; los procesos de gestión alrededor del Balanced Score Card permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Balanced Score Card se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Un aspecto a destacar de la propuesta de Kaplan y Norton es que ésta no se centra exclusivamente en el aspecto financiero, sino que se visualiza de una manera más amplia ya que tiene en cuenta la orientación de los clientes con respecto a la Cooperativa, al igual que vincula la medición de la estrategia.

1.5. Indicadores claves

- **El cliente, la base esencial de todo negocio:** Es preciso que los gerentes den un giro y traduzcan la misión organizacional con respecto a los clientes y para lograr elloes necesario establecer un objetivo claro de dirección, al igual que una definición precisa de los indicadores de desempeño. Con tal figura, las organizaciones se verán obligadas a realizar una redefinición de sus estándares, de tal manera que estos se ajusten a las necesidades de los clientes. En este punto deben establecerse objetivos según los requerimientos de los clientes, los cuales varían según el tipo de organización y mercado. Casi siempre los aspectos a ser evaluados son los registros de las ventas, el índice de los precios, la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado.
- **Excelencia primero:** este segundo indicador hace referencia a la perspectiva interna que compone la excelencia que debe caracterizar a cada uno de los departamentos de la organización, pues lo principal es que haya un enfoque de operaciones internas críticas que permitan satisfacer a los clientes. De igual manera debe hacerse énfasis en aquellas competencias principales de la organización, al igual que la tecnología necesaria para alcanzar el liderazgo del mercado. Ahora bien, el Balanced Score Card permite que se elabore una planificación estratégica exitosa que pueda destacar el valor de desarrollar, continuamente, mediciones que reflejen el impacto tanto de las medidas como de las acciones de los empleados, ya que los resultados no siempre pueden ser adjudicados a aspectos internos. En tal sentido, los sistemas de información se constituyen en los elementos protagónicos, pues en definitiva son ellos quienes suministran aquellos datos que posibilitan la detección de las fallas y su posterior corrección.

- **Innovación y aprendizaje:** con este indicador se plantea la importancia que representa para la organización incluir dentro de sus valores y formas de medición, esa capacidad de mejora con el tiempo, puesto que es la única fórmula aseguradora de éxito. De tal manera, la organización puede reconocer tanto la efectividad como la claridad con la que trabaja, a la vez que podrá tener la posibilidad de hacer tangible tanto la innovación como el valor agregado.
- **Perspectiva financiera:** tradicionalmente se ha establecido que los indicadores financieros no son los que mejoran la satisfacción del cliente, la calidad de los productos o servicios y mucho menos la motivación de los empleados de la organización, pero si reflejan la capacidad de capitalización de los logros obtenidos y la conversión de éstos en ganancias para la empresa. El desafío organizacional está en aprender a alinear de la mejor manera las operaciones y finanzas con el propósito de proyectar las mejoras y desarrollar una planificación de estrategias de la mejor manera posible.
- **Aprender con feedback:** en el Balanced Score Card el uso de la plataforma tecnológica se hace fundamental para el alcance de la eficiencia y ésta se logra gracias a la intranet (red de ordenadores) organizacional.

Puede establecerse entonces un proceso de formación y de feedback estratégico basado en el cuadro de mando integral tiene tres ingredientes esenciales:⁵

⁵ López Viñeblas A. (1999). El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Madrid: AECA

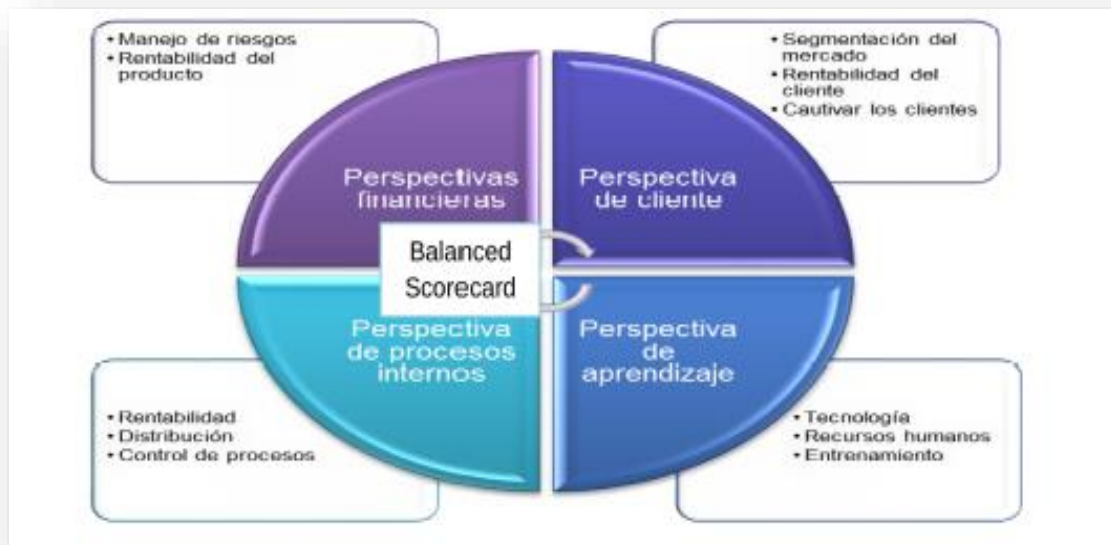
1. Un marco o estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que los participantes vean la forma en que sus actividades individuales contribuyen a la consecución de la estrategia general.
2. Un proceso de feedback que recoge datos de la actuación con respecto a la estrategia y permite la comprobación de las hipótesis sobre las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas; y
3. Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende de los datos sobre la actuación y adopta la estrategia a los asuntos y condiciones emergentes.

1.6. Perspectivas del balanced score card

La herramienta del Balanced Score Card parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes.

Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento provienen de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva.

Figura No. 1: Perspectivas del Balanced Score Card



Fuente: Kaplan, R; Norton D. (2009), Cuadro de mando integral: the Balanced Score Card

1.6.1. Perspectiva financiera

Ésta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantías de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros.

Ahora bien, se debe tener claro que para alcanzar el éxito y saber cómo los accionistas ven la organización a un corto, mediano y largo plazo, deben medirse las ventas, la misma contribución marginal, la inversión en activos fijos y finalmente, el valor económico agregado (EVA). Debe tenerse claro que esta perspectiva tiene como intención la medición de aquellos resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los inversionistas. Por otro lado, puede establecerse que la arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye algunos objetivos estratégicos.

Las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, sí contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues “los objetivos financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones.

Un aspecto importante a destacar es que muchos directivos no han estado de acuerdo con las medidas financieras tradicionales pues las han considerado como deficientes en la medida que han centrado su atención al pasado y por tanto son incapaces de reflejar aquellas acciones actuales creadoras de valor. Ahora bien, de forma contraria el Balanced Score Card sí ve ese valor de dar una mirada al pasado puesto que:

El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

1.6.2. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes, el logro de los objetivos planteados en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor ya reflejada en la perspectiva, es decir en la financiera. El entendimiento de la Cooperativa a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades. da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la Cooperativa, al igual que de la relación costo-beneficio y la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados.

Es preciso tener presente que la satisfacción de los clientes ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee. Tal propuesta de valor debe cumplir básicamente con el espectro de expectativas compuestas por:

- La calidad
- El precio
- Las relaciones
- La imagen que refleje en conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Frente a los indicadores que puede tener esta perspectiva, se pueden destacar:

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones de acuerdos de servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

Ésta lo que pretende es hacer una medición de la percepción de la actuación de la organización por parte de sus clientes.

1.6.3. Perspectiva de procesos internos

Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Por lo general, esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. Tal secuencia permite el logro tanto de la alineación como de la identificación de cada una de las actividades y procesos que son clave, de igual manera permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas.

Un aspecto a tener en cuenta es que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, es necesario que se desarrolle la cadena de valor o el modelo de negocio asociado a la organización o empresa, puesto que luego podrán establecerse los objetivos, indicadores, las palancas de valor y las iniciativas relacionadas.

Como se ha establecido, el desarrollo del Balanced Score Card tiene una secuencia lógica, es por ello que esta perspectiva lo que busca es identificar aquellos procesos críticos para la consecución de los objetivos establecidos tanto para los clientes como para los accionistas y así poder de esta manera satisfacer sus expectativas, complementando tanto los indicadores financieros así como las ventas, con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo; todo lo cual se lo traduce en que el enfoque del Balanced Score Card permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos, según lo presenta (Kaplan, 2009).⁶

1.6.4. Perspectiva de aprendizaje

Está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio.

De forma constante y como resultado de la focalización en objetivos financieros a un corto plazo, los directivos o gerentes toman decisiones erradas que

⁶Hubert K. Rampersad (2003) Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. 1ª ed. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.

desmejoran la preparación de las capacidades futuras de los miembros de la organización, de los sistemas, de la tecnología y de los procesos establecidos.

El sostenimiento de tales acciones puede acarrear nefastas consecuencias en el sustento futuro del negocio, siendo así una barrera más que un apoyo para el logro de la excelencia en los procesos, en la satisfacción de los clientes y socios al igual que en las relaciones con el entorno. Del mismo modo, puede convertirse también en un bloqueo de oportunidad para el desarrollo de grandes valores corporativos.

Frente a la definición de indicadores, puede establecerse que ésta perspectiva es capaz de incluir algunos como:

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

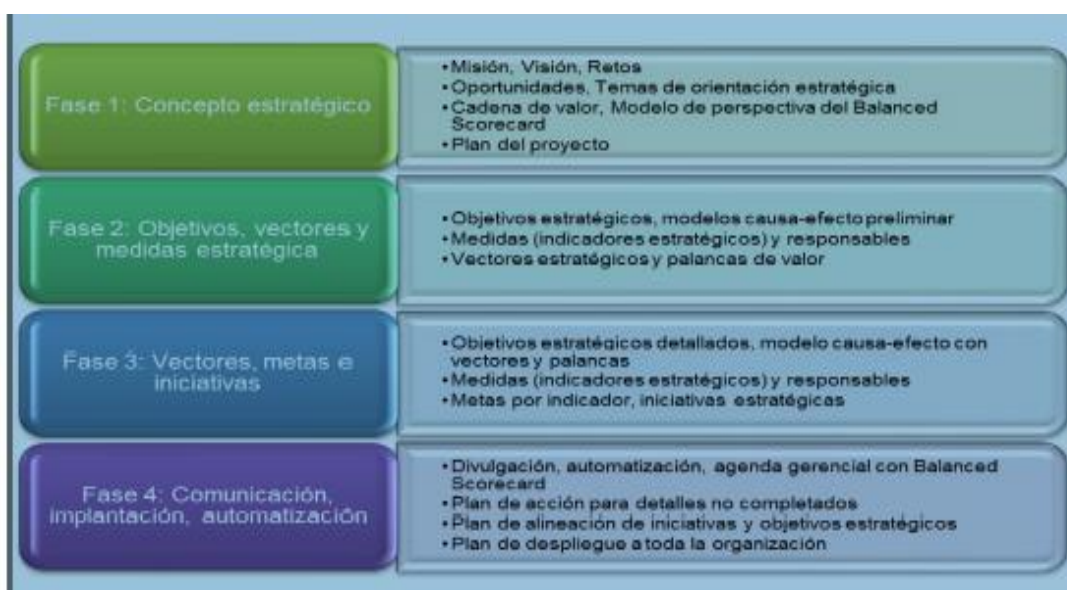
1.7. Según (Kaplan & Norton. 2000) fases del BSC.

Los actuales modelos empresariales y de gestión de forma constante están acentuando esa necesidad de obtener una visión global de ella misma por parte de los directivos y por tal es recomendable el establecimiento de unos informes organizados, normalizados y programados en torno al concepto del Balanced Score Card. Entre los tantos propósitos del Balanced Score Card está el detectar todas aquellas deficiencias que la gestión está llevando a cabo o aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados. Un Balanced Score Card preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no

eran apreciados, como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo.⁷

Robert Kaplan y David Norton plantearon que para el desarrollo del modelo Balanced Score Card puede recurrirse a cuatro fases con sus respectivos resultados según se representa en la siguiente figura.

Figura No. 2: Fases para la implementación del Balanced Score Card



Fuente: Amendola, L.J. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos.

✓ Fase 1: Definición de la estrategia

Las estrategias reflejadas por el Balanced Score Card, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas. Ahora bien, algunas empresas con fines de lucro pueden hacer uso de las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton. Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales o

⁷ Kaplan Robert, y Norton David (2000). Balanced Scorecard. 3ª ed. Madrid: Gestión.

no, generalmente pueden adoptar un modelo similar según sus propias características y por tal pueden hacer uso de tres a cinco perspectivas.

Sin importar el caso, se debe tener presente que en cada perspectiva deben generarse acciones que desemboquen en diversas estrategias de crecimiento de la organización, en tal sentido que éstas sean base para el futuro y el trabajo en equipo y que respondan a los objetivos organizacionales. Para algunos expertos, esta fase es la más ardua de todo el proceso, puesto que ello significa inicio de aquellas actividades vistas de manera diferente a la forma tradicional. Hay quienes consideran que el reto exige la profundización en los conceptos de índole financiera, de servicio al cliente y de aprendizaje o gestión del conocimiento organizacional; concepto que no es usado con propiedad por muchas organizaciones.

✓ **Fase 2: Los objetivos estratégicos**

Tiene como fundamento la consolidación del equipo ejecutivo y el apoyo del gerencial para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados en el Balanced Score Card, según cada perspectiva.

Los resultados que se esperan obtener en esta fase son:

- Objetivos estratégicos
- Modelo causa-efecto preliminar
- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables
- Vectores estratégicos y palancas de valor"

✓ **Fase 3: Mapa estratégico y metas**

En esta fase se concluye el diseño del Balanced Score Card y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es importante establecer que con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales, se identifican las palancas de valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional.

Es posible que se haga necesario realizar ajustes en la definición tanto de los objetivos como de los indicadores y este debe ser un trabajo mancomunado entre todos los miembros que conforman el equipo ejecutivo de la organización.

✓ **Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización**

De nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del Balanced Score Card si no lo potencia, es por ello que es preciso que ésta sea incluida en la agenda estratégica de la organización, lo que se traduce en que el Balanced Score Card sea esa parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio.

Con esta fase se espera que se obtengan resultados que generen impacto en la organización, es por ello que tales resultados deben estar enfocados en:

- En la divulgación
- La automatización
- Establecimiento de la agenda gerencial del Balanced Score Card.
- Definición del plan de acción para los detalles pendientes
- Plan de alineación de las iniciativas y los objetivos estratégicos
- Plan de despliegue a toda la organización.

1.8. Según (Kaplan & Norton, 2000) los componentes del BSC.

- ✓ **Cadena de relaciones de causa efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- ✓ **Enlace a los resultados financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

- ✓ **Balance de indicadores de resultados e indicadores guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

- ✓ **Mediciones que generen e impulsen el cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

- ✓ **Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

- ✓ **Consenso del equipo directivo de la empresa u organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.

2.1. Identificación y descripción de la cooperativa

RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIMBORAZO LTDA”.

1.- **TIPO:** SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO.

2.- **UBICACIÓN:**

- **País:** Ecuador.
- **Zona:** Centro.
- **Región:** Sierra.
- **Provincia:** Chimborazo.
- **Cantón:** Riobamba.
- **Parroquia:** Lizarzaburú.
- **Dirección:** Olmedo y Juan Montalvo esquina.
- **FOTO N°1.** Mapa de Ubicación de la COAC (**Anexo 1**)

2.1.1. Aspectos legales

El 4 de diciembre del 2007 mediante Acuerdo Ministerial **Nº0009-DPMIESCH-PC** inscrita en el registro general de cooperativas con el número de orden **7114** de fecha 07 de diciembre del 2007 la cooperativa domiciliada en la Comunidad de Gatazo Grande de la parroquia Cajabamba perteneciente al Cantón Colta Provincia de Chimborazo obtiene la personería jurídica con el cual empieza el gran reto para sus socios, con el fin de brindar el apoyo a la clase agrícola y a todas aquellas personas que tengan relación directa e indirecta con el compañero agricultor.

2.2. Aspectos filosóficos

2.3. Misión⁸

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito dedicada a captar recursos financieros de nuestros clientes, y direccionarlos hacia el desarrollo económico de nuestra sociedad a través del acceso a créditos, brindando seguridad y confianza en nuestro servicio.”

2.3.1. Visión

“La cooperativa de ahorro y crédito será reconocida a nivel nacional y estará presente en las principales ciudades del Ecuador entregando los mejores servicios, con el soporte de un sistema informático diseñado para satisfacer las necesidades de la cooperativa, y con un recurso humano calificado.”

⁸ Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. (2007) Misión y Visión. Riobamba: COAC.

2.4. Objetivos

- a. Mejorar las condiciones socioeconómicas de sus asociados y de las comunidades del entorno, mediante la prestación de servicios financieros de ahorro y crédito accesibles y oportunos;
- b. Fomentar a través de servicios adecuados, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol de los procedimientos, como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa;⁹
- c. Generar la coordinación y/o integración con otras entidades locales, nacionales o extranjeras, en procura de mantener convenios de cooperación, que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;
- d. Fortalecer el capital económico, mediante el financiamiento interno y/o externo que fuere necesario y conveniente, y que garantice el desarrollo institucional y la permanencia de los socios;
- e. Establecer actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros mediante alianzas estratégicas;
- f. Trabajar dando prioridad a los campesinos, tanto de los sectores rurales como de los sectores urbanos marginales, mediante la concesión de créditos a personas naturales y jurídicas dedicadas a las actividades: agrícolas, pecuaria, artesanal, comercialización de especies menores de productos semi-industrializados, industrializados y a todos aquellos que tenga vínculo con el sistema financiero.

⁹ Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. (2007) Estatuto. Capítulo II – Fines y objetivos. Artículo 4. Riobamba: COAC.

2.5. Políticas

Políticas de la COAC Chimborazo son las siguientes:

1. Desarrollo integral del asociado.
2. Fomento de la economía solidaria.
3. Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
4. Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del socio.
5. Transparencia en la información de actividades desarrolladas por la COAC.

2.6. Valores corporativos

1. Confianza
2. Seguridad
3. Rentabilidad
4. Compromiso
5. Transparencia
6. Profesionalismo
7. Trabajo en Equipo
8. Solidaridad
9. Respeto mutuo

2.7. Diseño de la investigación

Para determinar la situación actual se realizaron encuestas a los Directivos, Ejecutivos, Auxiliares y Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

2.8. Análisis administrativo

El análisis nos va a permitir identificar los factores claves que se originan al interior de la Cooperativa, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, para conocer a fondo los mismos.

Las variables que se han podido observar para poder estructurar el estudio, están en torno a un análisis administrativo, financiero, tecnológico, de talento humano, clientes, y estas son: (**Anexo Nº 3**)

1. Análisis proceso administrativo

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

2. Análisis talento humano

- Remuneración
- Liderazgo.
- Comunicación
- Inducción al Talento humano.
- Capacitación.
- Perfil profesional.

3. Análisis finanzas

- Presupuesto anual
- Estado de resultados
- Balance general
- Indicadores de gestión
- Cartera de crédito

4. Análisis tecnológico.

- Inventario Tecnológico

- Sistema informático

5. Análisis servicios / cliente

- Calidad del servicio
- Actitud, Trato amable
- Información actualizada y suficiente.
- Capacidad de respuesta.
- Credibilidad , Seguridad
- Profesionalidad.

2.8.1. Proceso administrativo

Mediante la encuesta realizada a los miembros de la cooperativa se ha podido determinar:

Cuadro No. 2: Proceso administrativo, planificación

VARIABLE	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS
Planificación	- Planear	Exploratoria	Encuesta	1. ¿Cuenta con una planificación estratégica?
	- Estrategias	Exploratoria	Encuesta	2. ¿Cuenta con estrategias que le permitan lograr los objetivos propuestos?
	- Metas	Exploratoria	Encuesta	3. ¿Las metas son claras y alcanzables?
	- Valoración de resultados BSC	Exploratoria	Encuesta	4. ¿Ha realizado en los últimos años un BSC?

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la COAC Chimborazo Ltda.

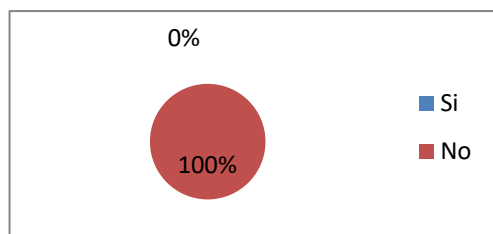
Elaborado por: Los autores

Cuadro No. 3: Cuenta con planificación estratégica

	Si	No	Total
¿Cuenta con una planificación estratégica?	0	13	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No.1: Cuenta con planificación estratégica



Elaborado por: Los autores

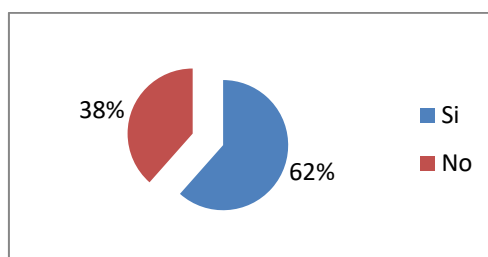
Interpretación: La totalidad de la investigación manifiesta que no existe una planificación estratégica, esta cifra pone en evidencia que es una debilidad para el desarrollo empresarial ya que no le permite tomar decisiones claras y oportunas.

Cuadro No.4: Estrategias que permitan lograr objetivos propuestos

¿Cuenta con estrategias que le permitan lograr los objetivos propuestos?	Si	No	Total
	8	5	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No.2: Estrategias que permitan lograr objetivos propuestos



Elaborado por: Los autores

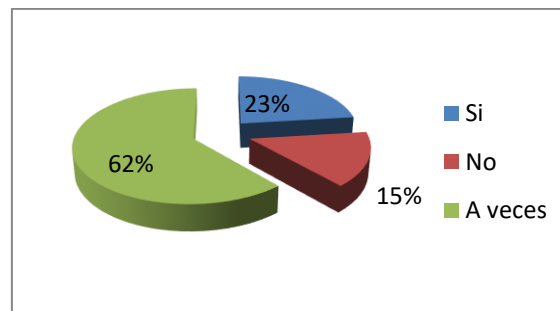
Interpretación: La totalidad de la investigación manifiesta que las estrategias planteadas son buenas, esta cifra pone en evidencia que es un punto favorable para el desarrollo empresarial ya que le permite tomar decisiones claras y oportunas.

Cuadro No.5: Metas claras y alcanzables

¿Las metas son claras y alcanzables?	Si	No	A veces	Total
	3	2	8	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 3: Metas claras y alcanzables



Elaborado por: Los autores

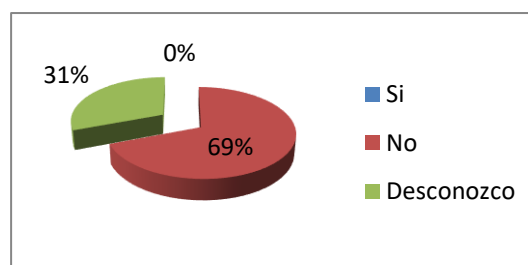
Interpretación: La mayoría de la investigación coincide que las metas son alcanzables a veces; esta cifra da a conocer que es una amenaza para el desarrollo de la cooperativa.

Cuadro No. 6: Han realizado en los últimos años un BSC

¿Ha realizado en los últimos años un BSC?	Si	No	Desconozco	Total
	0	9	4	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 4: Han realizado en los últimos años un BSC



Elaborado por: Los autores

Interpretación: La mayoría de la investigación determina que no han realizado un BSC; ya que esta es una herramienta importante de gestión para el desarrollo de la cooperativa.

Aspectos relevantes:

Mediante una encuesta realizada a los miembros de la cooperativa, hemos podido determinar, que actualmente no cuenta con una planificación estratégica, el cual no le permite establecer metas claras como: planes, programas, proyectos, para el desarrollo empresarial por lo cual se sugiere realizar un BSC ya que es una herramienta que le permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la cooperativa hacia el logro de la misión, visión y objetivos, proporcionando una visión íntegra del desempeño de la misma.

2.8.2. Análisis de organización

Según el estatuto del Título II de la estructura Interna y Administrativa, en el Capítulo V de la Estructura Administrativa, se ejercerá con los organismos siguientes:

- Asamblea General de Socios
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- La Gerencia
- Comisiones Especiales

Según la normativa vigente de Cooperativas el Consejo de Administración debe constar de 3 miembros y 1 de ellos tomara el cargo de presidente, y 6 miembros por el número de socios, el Consejo de Vigilancia estara conformado por 3 miembros asi mismo 1 de ellos tomara el cargo de presidente.

Situación actual de la cooperativa: La cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., es una institución financiera que realiza sus operaciones en la provincia de Chimborazo, consta de tres agencias:

Matriz Gatazo, Agencia Cajabamba, Sucursal Riobamba; con un total de 13 miembros distribuidos como consta en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 7: Distribución del TT.HH.

AGENCIA	N° EMPLEADOS
RIOBAMBA	8
CAJABAMBA	3
GATAZO	2
TOTAL	13

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Elaborado por: Los Autores

Cabe recalcar mediante la encuesta realizado a los miembros de la cooperativa se pudo conocer que no estan formados como dice la normativa vigente; sino establecido de acuerdo a su necesidad, es decir el presidente del Consejo de Administración, el presidente del Consejo de Vigilancia, el Contador y el Gerente coordinan y controlan las tres agencias.

2.8.3. Análisis de organización

Cuadro No. 8: Proceso administrativo, organización

VARIABLE	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS
Organización	- Estructura Organizacional	Exploratoria	Encuesta	1. ¿Mantiene una estructura organizacional bien definida?
	- Manuales, Reglamentos.	Exploratoria	Encuesta	2. ¿Existe una adecuada definición de cargos?
	- Procedimientos.	Exploratoria	Encuesta	3. ¿Existe un sistema claro de selección del TT.HH.
	- Políticas	Exploratoria	Encuesta	4. ¿Cuenta con un plan de capacitación anual?

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la COAC Chimborazo Ltda.

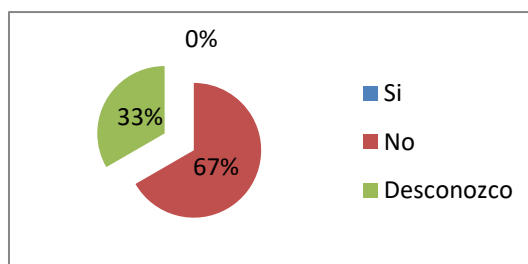
Elaborado por: Los autores

Cuadro No. 9: Estructura organizacional bien definida

¿Mantiene una estructura organizacional bien definida?	Si	No	Desconozco	Total
	0	8	5	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 5: Estructura organizacional bien definida



Elaborado por: Los autores

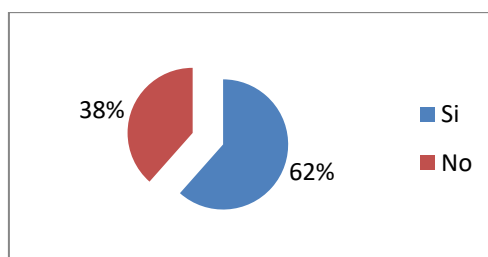
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que no existe una estructura organizacional bien definida; esta cifra pone de manifiesto que no es buena para el desarrollo de la cooperativa, afirmando que cuando se tiene un mal nivel jerárquico no se logra obtener un resultado satisfactorio.

Cuadro No.10: Adecuada definición de cargos

¿Existe una adecuada definición de cargos?	Si	No	Total
	8	5	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 6: Adecuada definición de cargos



Elaborado por: Los autores

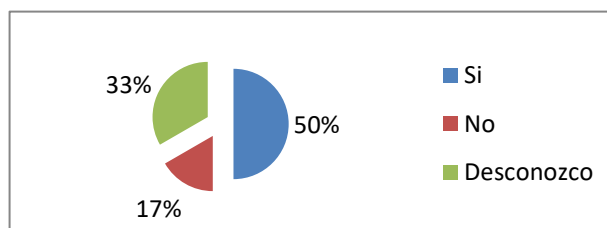
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que si existe una definición de cargos bien definida; esta cifra pone de manifiesto que es buena para el desarrollo de la cooperativa.

Cuadro No.11: Selección del TT. HH.

¿Existe un sistema claro de selección del TT.HH.	Si	No	Desconozco	Total
	9	1	2	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 7: Selección del TT. HH.



Elaborado por: Los autores

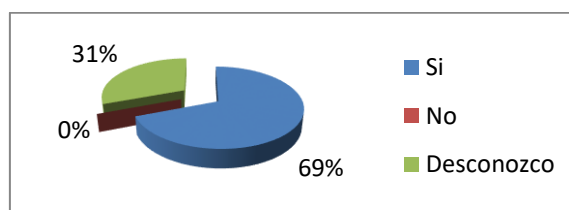
Interpretación: La mayoría de la investigación coinciden que el sistema de selección del TT.HH es adecuado; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo de la cooperativa, ya que de ello depende del éxito de brindar un buen servicio.

Cuadro No.12: Capacitación anual.

¿Cuenta con un plan de capacitación anual?	Si	No	Desconozco	Total
	9	0	4	13

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 8: Capacitación anual.



Elaborado por: Los autores

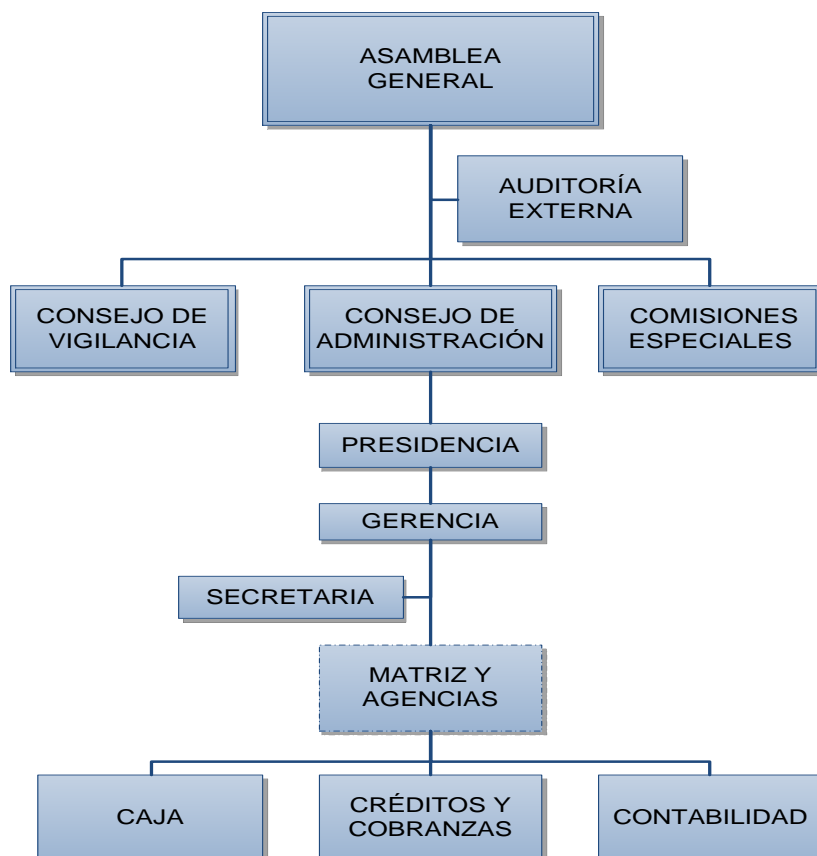
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que si existe un plan de capacitación anual al TT.HH; esta cifra pone de manifiesto que cuenta con un TT.HH. adecuado para el desarrollo de sus actividades.

Aspectos relevantes:

Mediante la encuesta aplicada a los miembros de la cooperativase pudo determinar, que la cooperativa actualmente no cuenta con una estructura organizacional bien definida basada en el Estatuto de la Estructura Interna y Administrativa.

Elementos de laCooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

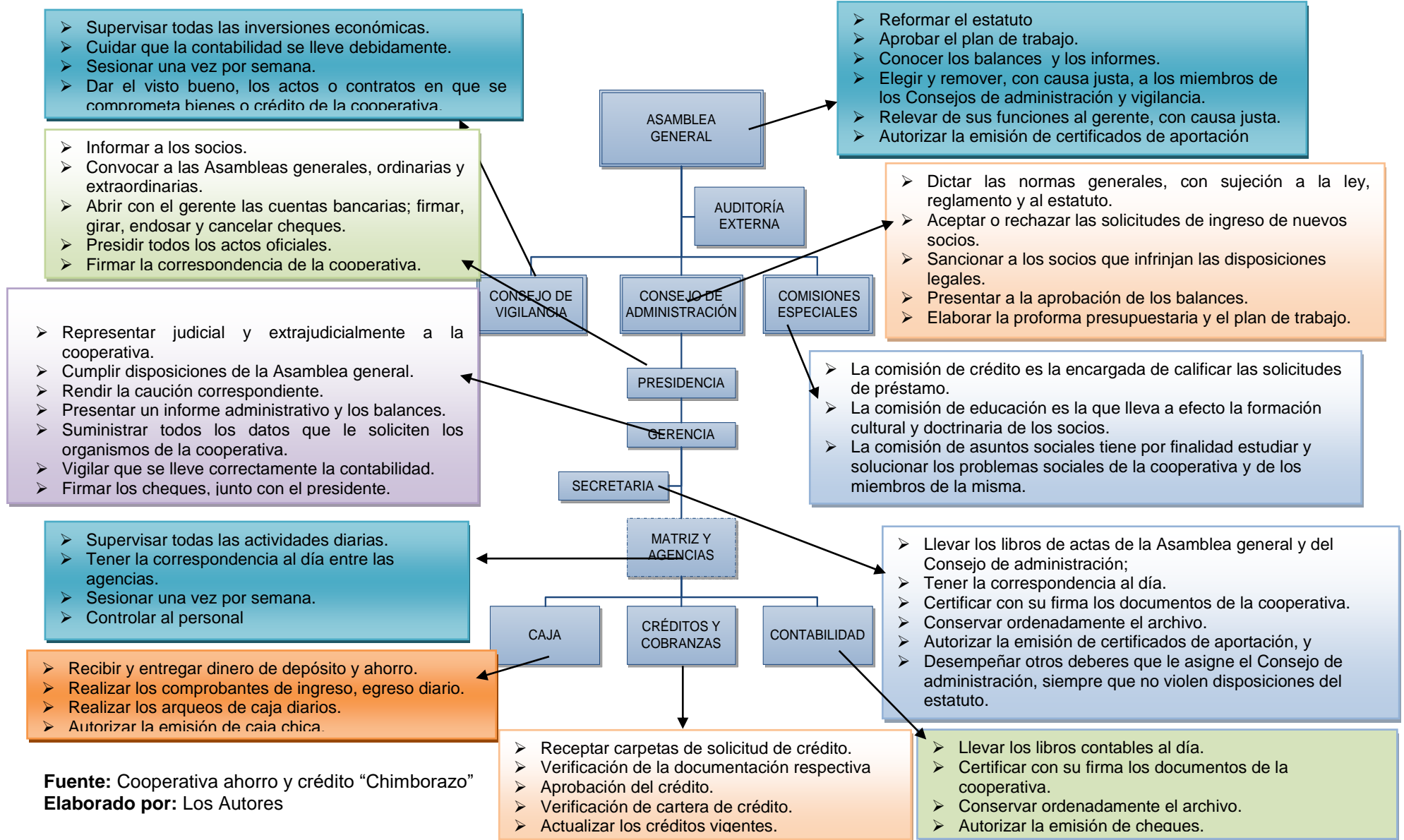
Figura No. 3: Estructura organizacional



Fuente: Cooperativa ahorro y crédito “Chimborazo”
Elaborado por: Los Autores.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., actualmente cuenta con un organigrama estructural basada en el Estatuto de constitución, que dispone en el título II, de la Estructura Interna y Administrativa, capítulo V de la Estructura Administrativa, según el Art. 23. (Anexo N° 2)

Figura No. 4: Organigrama funcional



Fuente: Cooperativa ahorro y crédito "Chimborazo"
Elaborado por: Los Autores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., en la actualidad está realizando sus operaciones mediante su organigrama funcional acorde a sus necesidades, consta de departamentos las mismas que permiten tener un desempeño ágil y eficiente, y una buena comunicación entre el TT.HH.

2.8.4. Análisis de dirección

Cuadro No. 13: Proceso administrativo, dirección

VARIABLE	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS
Dirección	- Supervisar los planes.	Exploratoria	Encuesta	1. ¿Existe delegación de funciones?
	- Motivar	Exploratoria	Encuesta	2. ¿El TT.HH se encuentra altamente motivado?
	- Coordinar	Exploratoria	Encuesta	3. ¿Se entregan frecuentemente orientaciones sobre las actividades a desarrollar?

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la COAC Chimborazo Ltda.

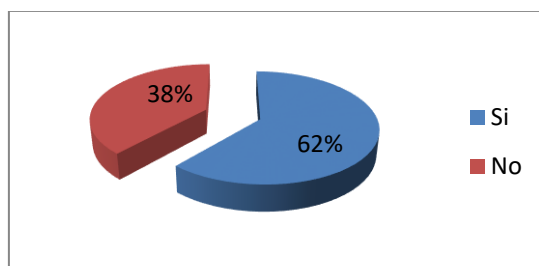
Elaborado por: Los Autores

Cuadro No. 14: La delegación de funciones

¿Existe delegación de funciones?	Si	No	Total
	8	5	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 9: La delegación de funciones



Elaborado por: Los Autores

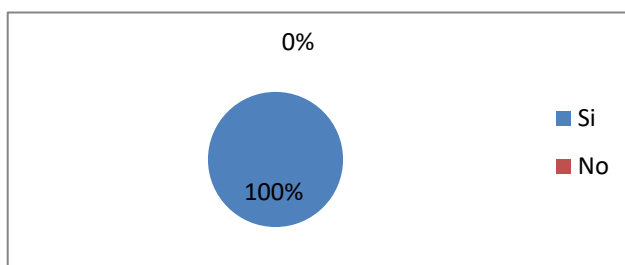
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que si existe delegación de funciones al TT.HH.; esta cifra pone de manifiesto que el trabajo es ordenado y realizado correctamente.

Cuadro No. 15: El talento humano está motivado

El TT.HH se encuentra altamente motivado	Si	No	Total
	13	0	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 10: El talento humano está motivado



Elaborado por: Los Autores

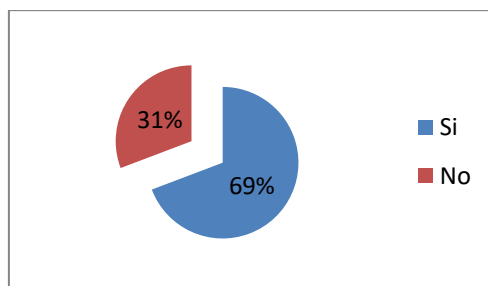
Interpretación: La totalidad de la investigación manifiesta que si existe una motivación de parte de la Administración hacia el TT.HH; esta cifra pone de manifiesto que el desarrollo de las funciones del TT.HH sea eficiente.

Cuadro No. 16: Orientaciones sobre las actividades a desarrollar

¿Orientaciones sobre las actividades a desarrollar?	Si	No	Total
	9	4	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 11: Orientaciones sobre las actividades a desarrollar



Elaborado por: Los Autores

Interpretación: La totalidad de la investigación manifiesta que si existe una motivación e orientación adecuada por parte de la Administración; esta cifra pone de manifiesto que el desarrollo de las funciones del TT.HH sea eficiente.

Aspectos relevantes:

Mediante la encuesta aplicada a los miembros de la cooperativase pudo determinar, que existe un buen ambiente laboral, con el TT.HH debidamente asignado a sus funciones de acorde a su perfil profesional, manifestando que el TT.HH está altamente motivado para realizar sus funciones.

2.8.5. Análisis de control

Cuadro No. 17: Proceso administrativo, control

VARIABLE	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS
Control	- Supervisar los planes.	Exploratoria	Encuesta	1. ¿Existe un control adecuado de los planes?
	- Estrategias buenas o malas.	Exploratoria	Encuesta	2. ¿Las estrategias son evaluadas frecuentemente?
	- Cumplimiento de metas.	Exploratoria	Encuesta	3. Las metas son alcanzadas de acuerdo a lo planificado?

	- Resultados BSC	Exploratoria	Encuesta	4. ¿Están de acuerdo utilizar los resultados obtenidos por el BSC?
--	------------------	--------------	----------	--

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la COAC Chimborazo Ltda.

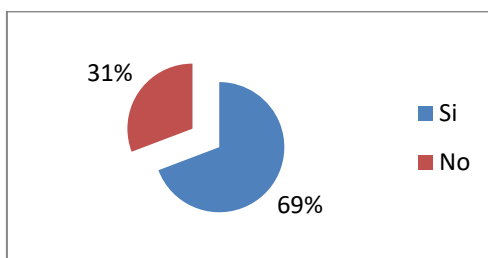
Elaborado por: Los Autores

Cuadro No.18:Control adecuado de los planes

¿ Existe un control adecuado de los planes?	Si	No	Total
	9	4	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No.12:Control adecuado de los planes



Elaborado por: Los Autores

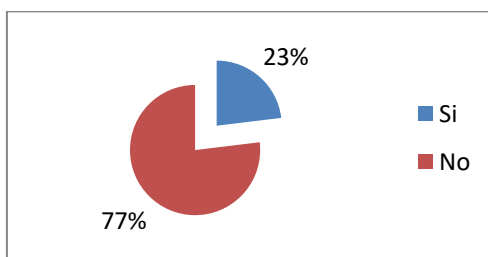
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que si existe un control adecuado en los planes que cuenta la cooperativa por lo que el trabajo se cumple como lo establecido.

Cuadro No. 20: Estrategias evaluadas frecuentemente

¿Las estrategias son evaluadas frecuentemente?	Si	No	Total
	3	10	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 13:Estrategias evaluadas frecuentemente



Elaborado por: Los Autores

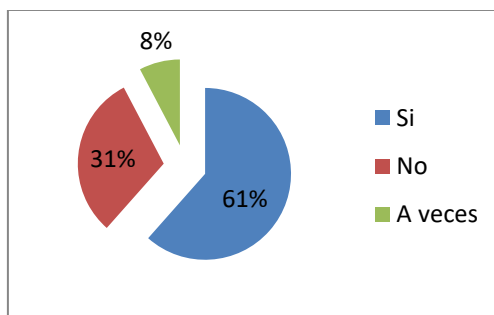
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que no se realizan evaluaciones frecuentes a las estrategias planteadas esta cifra pone en manifiesto realizar urgentemente un control a las estrategias.

Cuadro No. 21: Metas alcanzadas de acuerdo a lo planificado

¿Las metas son alcanzadas de acuerdo a lo planificado?	Si	No	A veces	Total
	8	4	1	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 14: Metas alcanzadas de acuerdo a lo planificado



Elaborado por: Los Autores

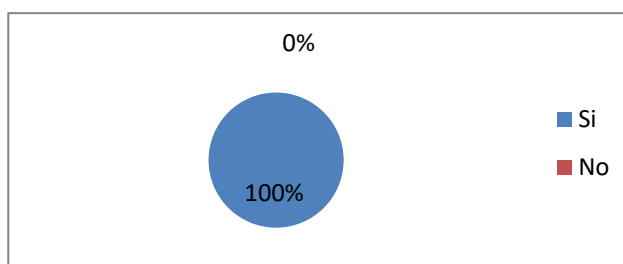
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que si se cumple las metas de acuerdo a lo planificado; esta cifra pone en manifiesto que si es favorable para la cooperativa.

Cuadro No. 22: Estan de acuerdo utilizar los resultados obtenidos por el BSC

¿Estan de acuerdo utilizar los resultados obtenidos por el BSC?	Si	No	Total
	13	0	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No.15: Estan de acuerdo utilizar los resultados obtenidos por el BSC



Elaborado por: Los Autores

Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que si estan de acuerdo en utilizar los resultados del BSC; esta cifra pone en manifiesto que los

miembros de la cooperativa ven como una herramienta de gestión para el desarrollo de la cooperativa.

Aspectos relevantes:

Mediante la encuesta aplicada a los miembros de la cooperativa se pudo determinar, que existe un control adecuado a las actividades planeadas, el cual permite alcanzar los objetivos de la cooperativa.

Síntesis del proceso administrativo

Cuadro No.23: Variables organizacionales

FACTOR	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN	OBSERVACIÓN
Planificación	La cooperativa no ha establecido metas claras en base a: planes, programas, proyectos y presupuestos.	Se desconocen las capacidades reales de la organización con respecto a su negocio	Ha aceptado la participación de estudiantes de finanzas como tesistas para organizar la planificación.
Organización	Se ha logrado un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad.	Se tiene claro quien hace, que y quien le reporta a quien.	Se empieza a desarrollar actividades en equipo.
Dirección	Se consideran los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo.	Se incentiva al trabajo con sentido de pertenencia y pertinencia	Establecer los mecanismos necesarios para conseguir los objetivos de la Cooperativa
Control	No se realiza un monitoreo continuo del rendimiento y el desempeño de cada empleado a fin de verificar si ellos están realizando su trabajo correctamente.	Desorden en el trabajo	Establece los lineamientos para un buen trabajo y las sanciones correspondientes a un mal desempeño.

Fuente: Cooperativa Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Los Autores

2.9. Análisis de talento humano

Mediante la entrevista realizado al TT.HH de la cooperativa de ha podido determinar:

Cuadro No. 24: Talento humano

VARIABLE	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS
Talento humano	- Remuneración	Exploratoria	Encuesta	1. ¿Las remuneraciones que ofrece la cooperativa están por encima del promedio del mercado financiero?
	- Liderazgo	Exploratoria	Encuesta	2. ¿Se permite la participación de todos los miembros de la cooperativa en la toma de decisiones?
	- Inducción al Talento humano.	Exploratoria	Encuesta	3. ¿El TT.HH tiene un sistema de inducción

				adecuado?
	- Capacitación	Exploratoria	Encuesta	4. ¿Las capacitaciones son realizadas frecuentemente ?
	- Perfil profesional	Exploratoria	Encuesta	5. ¿ El TT.HH. es contratado de acuerdo a su perfil profesional?

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la COAC Chimborazo Ltda.

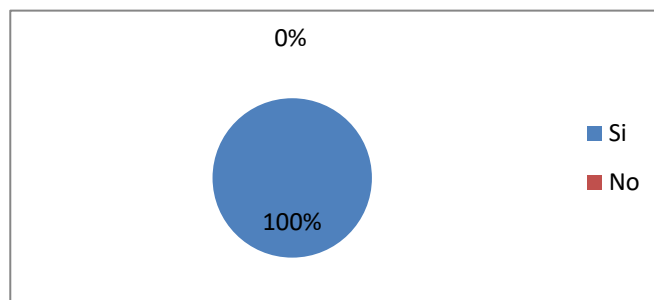
Elaborado por: Los Autores

Cuadro No. 25: Remuneraciones por encima del mercado financiero

¿Las remuneraciones que ofrece la cooperativa están por encima del promedio del mercado financiero?	Si	No	Total
	13	0	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No.16: Remuneraciones por encima del mercado financiero



Elaborado por: Los Autores

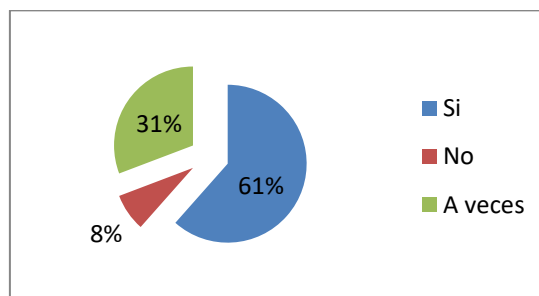
Interpretación: La totalidad de la investigación manifiesta que los la remuneración si es aceptable dentro del mercado financiero; esta cifra pone de manifiesto que si es favorable en el desarrollo de sus actividades.

Cuadro No. 26: Participación en la toma de decisiones

¿Se permite la participación de todos los miembros de la cooperativa en la toma de decisiones?	Si	No	A veces	Total
	8	1	4	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No.17: Participación en la toma de decisiones



Elaborado por: Los Autores

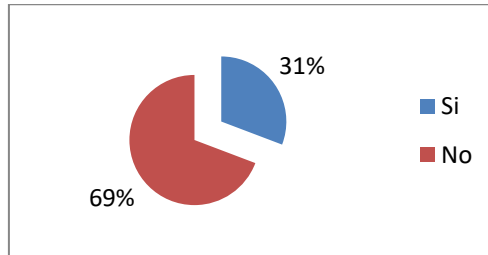
Interpretación: La investigación determina que los miembros de la Cooperativa son considerados para la toma de decisiones; esta cifra pone de manifiesto que la participación de cada uno es importante para el desarrollo de la cooperativa.

Cuadro No.27: Sistema de inducción adecuado

¿El TT.HH tiene un sistema de inducción adecuado?	Si	No	Total
	4	9	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No.18: Sistema de inducción adecuado



Elaborado por: Los Autores

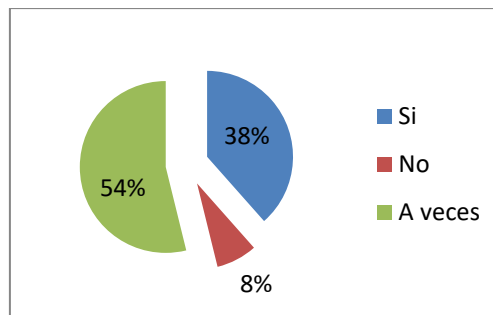
Interpretación: La investigación determina que el sistema de inducción del TT.HH no es adecuado; esta cifra nos da a conocer que no existe control adecuado en la inducción del TT.HH. de esta manera la Cooperativa no toma decisiones apropiadas para el desarrollo de la misma.

Cuadro No. 28: Capacitaciones frecuentes

¿Las capacitaciones son realizadas frecuentemente?	Si	No	A veces	Total
	5	1	7	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No.19: Capacitaciones frecuentes



Elaborado por: Los Autores

Interpretación: La mayoría de la investigación determina que las capacitaciones son a veces; esta cifra pone de manifiesto que no se esta

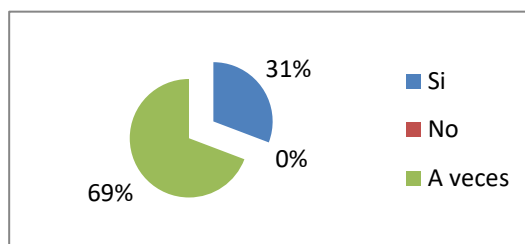
tomando en cuenta al TT.HH. en las capacitaciones frecuentes en las cuales se debe dar a cada uno de los miembros de la Cooperativa.

Cuadro No. 29: Perfil profesional

¿ El TT.HH. es contratado de acuerdo a su perfil profesional?	Si	No	A veces	Total
	4	0	9	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 20: Perfil profesional



Elaborado por: Los Autores

Interpretación: La totalidad de la investigación manifiesta que a veces es contratado el TT.HH. de acuerdo a su perfil profesional, a su vez a la necesidad que tiene la cooperativa; esta cifra pone de manifiesto la importancia de controlar mediante planes, permitiendo que la cooperativa tenga un crecimiento económico.

Aspectos relevantes:

Mediante la encuesta aplicada a los miembros Administrativos se pudo determinar, que el talento humano está acorde con las necesidades que tiene la cooperativa. Permitiendo tener una comunicación realmente eficiente.

Síntesis del talento humano

Cuadro No. 30: Variables de talento humano

FACTOR	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN	OBSERVACIÓN
Remuneración	Las remuneraciones que ofrece la cooperativa están por encima del promedio del mercado financiero	Mayor número de profesionales quieren trabajar en la cooperativa	Mantenimiento de salarios competitivos , junto a la exigencia de eficiencia y eficacia
Liderazgo	Proceso administrativo minucioso aplicado a todas las acciones cooperativistas	Confianza y seguridad en la cooperativa por parte de la sociedad	Permitiendo la participación de jóvenes profesionales en las distintas áreas de la cooperativa Actualización constante de los sistemas gerenciales
Comunicación	No hay facilidad para comunicarse con los socios	retraso en actividades importantes para la cooperativa	Se busca mejorar las comunicaciones externas
Inducción al Talento humano	Los nuevos trabajadores no tienen un sistema de inducción a su llegada a la cooperativa	Desorientación de los trabajadores y molestias a los compañeros de trabajo	Se busca estructurar un sistema de inducción para el sector laboral.
Capacitación	No se dispone de un plan de capacitación	Disminución de eficiencia en el sistema de comunicación	Se espera establecer un plan de capacitación anual
Perfil Profesional	TT.HH con calificaciones buenas	Socios bien atendidos	Evaluación constante del TT.HH.

Fuente:Cooperativa Chimborazo Ltda.

Realizado por: Los autores

En la actualidad la Cooperativa Chimborazo Ltda. Chimborazo cuenta con 13 empleados, los cuales se rigen al código de trabajo y al reglamento de sus funciones; y están distribuidos de la siguiente manera.

Cuadro No. 31: Listado del TT.HH que labora en la cooperativa

Nombre y Apellido	Puesto	Título
Fabián Chucho	Gerente	Ing. Adm. De empresas
José Cruz	Presidente	Tecnólogo
Fanny Llangarí	Secretaria	Egresada Ing. Adm. De empresas
Patricio Aguilar	Jefe de Agencia Cajabamba	Ing. Administración de Empresas
Luis Macas	Contador	Lic. Contabilidad y Auditoria
Marco Chucho	Auxiliar de Contabilidad	Egresado en Cont. Y Auditoria
Pedro Mejía	Oficial de Crédito	Egresado Ing. Adm. De empresas
Lorenzo Cuvi	Créditos Información	Estudiante Ing. Adm. De empresas
Digna Guamán	Cajera	Egresado Ing. Adm. De empresas
Ruth Mullo	Cajera	Bachiller
Carmen Lema	Cajera	Bachiller
Humberto Curichumbi	Recaudador	Bachiller
Rodrigo Morocho	Recaudador	Bachiller

Fuente:Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"

Elaborado por: Los Autores

Cuadro No. 32: Horario de atención

COAC	LUNES A VIERNES	SABADOS	DOMINGOS
RIOBAMBA	8:00 A 17:30	8:00 A 14:00	
CAJABAMBA	8:00 A 17:31	8:00 A 14:01	8:00 A 14:01
GATAZO	8:00 A 17:32	8:00 A 14:02	

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"

Elaborado por: Los Autores

2.10. Análisis financiero

Mediante la encuesta realizado a los miembros de la cooperativa se ha podido determinar:

Cuadro No. 33: Variables financieras

VARIABLE	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS
Financiero	Presupuesto anual	Exploratoria	Encuesta	1. ¿Cuenta con un presupuesto anual?
	Estado de resultados	Exploratoria	Encuesta	2. ¿Mantiene una estructura adecuada los estados de resultados?
	Balance general	Exploratoria	Encuesta	3. ¿Cada qué tiempo es actualizado el balance general?
	Indicadores Financieros	Exploratoria	Encuesta	4. ¿Cuenta con indicadores financieros que le permitan conocer

				rápidamente su situación financiera?
--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la COAC Chimborazo Ltda.

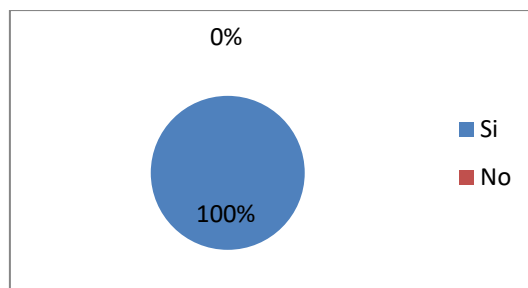
Elaborado por: Los Autores

Cuadro No. 34: Presupuesto anual

¿Cuenta con un presupuesto anual?	Si	No	Total
	13	0	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 21: Presupuesto anual



Elaborado por: Los Autores

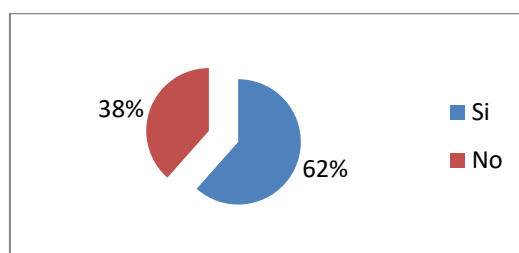
Interpretación: La totalidad de la investigación manifiesta que si cuenta con un presupuesto anual, coordinado mediante el esfuerzo de quienes integran el sistema cooperativo; esta cifra pone de manifiesto realizar un plan para así poder tener un mejor orientación en la planificación de la cooperativa.

Cuadro No. 35: Estructura adecuada de estados de resultado

¿Mantiene una estructura adecuada los estados de resultados?	Si	No	Total
	8	5	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 22: Estructura adecuada de estados de resultado



Elaborado por: Los Autores

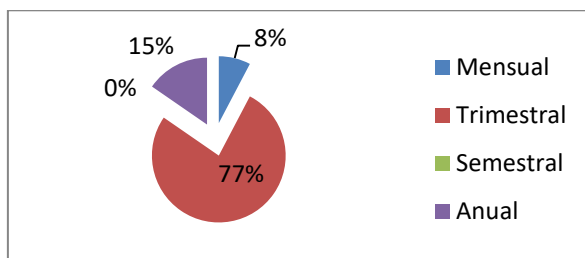
Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que si existe una estructura adecuada de los estados de resultados; esta cifra pone de manifiesto que los estados de resultados son manejables y oportunos para la toma de decisiones en el momento que la cooperativa así lo requiera.

Cuadro No. 36: Actualización balance general

¿Cada qué tiempo es actualizado el balance general?	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Total
		1	10	0	2

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 23: Actualización balance general



Elaborado por: Los Autores

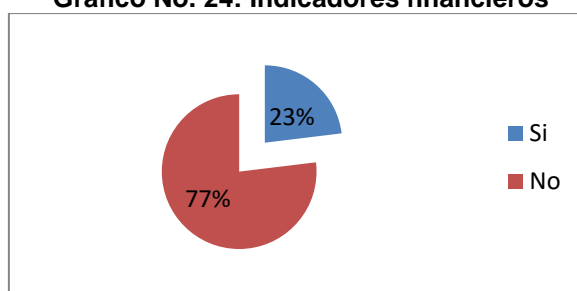
Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que los balances son actualizados trimestralmente; esta cifra pone de manifiesto que la cooperativa cuenta con periodos trimestrales de sus actividades y esto no es favorable por que por lo recomendable seria la actualización mensual de los balances para asi tener información oportuna y mejorar el desarrollo de la cooperativa.

Cuadro No. 37: Indicadores financieros

¿Cuenta con indicadores financieros que le permitan conocer rápidamente su situación financiera?	Si	No	Total
	3	10	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 24: Indicadores financieros



Elaborado por: Los Autores

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que no cuentan con indicadores financieros que permiten conocer rápidamente la situación financiera de la cooperativa; esta cifra pone de manifiesto que la cooperativa no puede tomar decisiones apropiadas en cualquier momento.

Aspectos relevantes:

Mediante la encuesta aplicada a los miembros Administrativos se pudo determinar, el área financiero de la cooperativa esta manejada de una forma inadecuada, ya que podemos contar con un presupuesto anual acorde a lo establecido, con los estados financieros debidamente ordenados que le permiten tomar decisiones oportunas, considerando que se debe aplicar nuevas medidas para mejorar el manejo financiero y así lograr un buen desarrollo de la cooperativa.

La información financiera es útil para la Cooperativa Chimborazo Ltda., ya que permite tomar decisiones oportunas y correctas a la Gerencia, por tal razón hemos considerado los siguientes estados financieros correspondientes al año 2012.

- Estado de resultados
- Análisis horizontal de los estados de resultados
- Estado de situación financiera
- Cálculo de los indicadores de gestión
- Presupuesto anual

2.10.1. Presupuesto anual

Siendo una herramienta importante de gestión, la Cooperativa Chimborazo Ltda., en el período 2012 ha cumplido con la ejecución del presupuesto demostrado en el siguiente cuadro:

**COOPERATIVA CHIMBORAZO LTDA. DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AÑO 2012**

Cuadro No. 38: Presupuesto anual del 2012

CÓDIGO		DICIEMBRE		Cumplimiento	Cumplimiento
		PRESUPUESTO	EJECUTADO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO %
	(+) INGRESOS FINANCIEROS	18528,00	15852,69	-2675,31	-14,44%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	17088,00	15621,58	-1466,42	-8,58%
510420	Cartera de crédito para la microempresa	14400,00	15429,49	1029,49	7,15%
510431	Interés de mora	1008,00	9,34	-998,66	-99,07%
519091	Otros ingresos	1680,00	182,75	-1497,25	-89,12%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	1440,00	231,11	-1208,89	-83,95%
	(-) EGRESOS FINANCIEROS	3837,60	2779,95	-1057,65	-27,56%
41	INTERESES CAUSADOS	3600,00	980,00	-2620,00	-72,78%
42	COMISIONES CAUSADAS	237,60	1799,95	1562,35	657,55%
43	PÉRDIDAS FINANCIERAS	0,00	0,00		
	(=) MARGEN FINANCIERO BRUTO	14690,40	13072,74	-1617,66	-11,01%
44	(-) PROVISIÓN, DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN	324,00		-324,00	-100,00%
4402	Provisiones	324,00		-324,00	-100,00%
	(=) MARGEN FINANCIERO NETO	14366,40	13072,74	-1293,66	-9,00%
	(+) OTROS INGRESOS Y EGRESOS OPERACIONALES	-11887,52	-12705,30	-817,78	6,88%
	INGRESOS OPERACIONALES	0,00	0,00		
	INGRESOS ORDINARIOS	0,00	0,00		
	(-) EGRESOS OPERACIONALES	11887,52	12705,30	817,78	6,88%
45	Gastos de operación	11887,52	12705,30	817,78	6,88%
4501	Depreciaciones	0,00			
450610	Gastos de constitución y organización	0,00			
	(=) MARGEN OPERACIONAL	2478,88	367,44	-2111,44	-85,18%
	(+) INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00		
58	(+) OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00		
48	(-) OTROS EGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00		
	(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	2478,88	367,44	-2111,44	-85,18%
	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	371,83	55,12	-316,72	-85,18%
	EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	2107,05	312,32	-1794,72	-85,18%
	IMPUESTO A LA RENTA	526,76	78,08	-448,68	-85,18%
	(=) EXCEDENTES DEL EJERCICIO 2012	1580,29	234,24	-1346,04	-85,18%

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo".

Realizado por: Los Autores

Análisis.- En la ejecución presupuestaria se advierte que se ha cumplido dentro de los rangos no razonables de ejecución presupuestaria (hasta un 85,15% de incumplimiento en el margen operacional), sin embargo, en el rubro de intereses y descuentos ganados de la cartera de crédito superó las expectativas, alcanzando un porcentaje de 7,15% de más de lo presupuestado. Constituyendo el margen financiero neto con 9% de incumplimiento; no obstante, la Cooperativa Chimborazo Ltda. pudo cumplir con sus obligaciones y obtener un punto de equilibrio presupuestario.

2.10.2. Análisis de los estado de resultados

Análisis horizontal (Anexo N°4)

Cuadro No. 39: Análisis estado de resultado años 2011 y 2012

COOPERATIVA CHIMBORAZO LTDA. DE AHORRO Y CRÉDITO "CHIMBORAZO" LTDA.		2011	2012	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
CÓDIGO	(+) INGRESOS FINANCIEROS	9052,43	15852,69	6800,26	75,12%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	8158,90	15621,58	7462,68	91,47%
52	COMISIONES GANADAS	10,00	0,00	-10,00	-100,00%
53	UTILIDADES FINANCIERAS				
54	INGRESO POR SERVICIOS	883,53	231,11	-652,42	-73,84%
	(-) EGRESOS FINANCIEROS	693,32	2779,95	2086,63	300,96%
41	INTERESES CAUSADOS	0,00	980,00	980,00	
42	COMISIONES CAUSADAS	693,32	1799,95	1106,63	159,61%
43	PÉRDIDAS FINANCIERAS				
	(=) MARGEN BRUTO FINANCIERO	8359,11	13072,74	4713,63	56,39%
44	(-) PROVISIÓN, DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN				
4402	PROVISIONES				
	(=) MARGEN FINANCIERO NETO	8359,11	13072,74	4713,63	56,39%
	INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES				
	(+) INGRESOS OPERACIONALES				
	INGRESOS ORDINARIOS				
45	(-) GASTOS DE OPERACIÓN	7366,99	12705,30	5338,31	72,46%
4501	GASTOS DE PERSONAL	3972,32	5474,00	1501,68	37,80%
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	828,39	392,83	-435,56	-52,58%
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	611,00	1966,00	1355,00	221,77%
	ALIMENTACIÓN	608,31	635,55	27,24	4,48%
	ARRENDAMIENTOS		1050,00	1050,00	
450320	SERVICIOS BÁSICOS	193,40	295,48	102,08	52,78%
450390	OTROS SERVICIOS	70,00	143,00	73,00	104,29%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUC. Y MULTAS	114,39	51,62	-62,77	-54,87%
4505	DEPRECIACIONES				
4506	AMORTIZACIONES				
4505	OTROS GASTOS	789,86	816,73	26,87	3,40%
4506	GASTOS DE ADECUACIÓN		13,42	13,42	
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	179,32	1831,67	1652,35	921,45%
450710	DONACIONES		20,00	20,00	
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		15,00	15,00	
	(=) MARGEN OPERACIONAL	992,12	367,44	-624,68	-62,96%
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES				
	(+) OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS				
	(-) OTROS EGRESOS EXTRAORDINARIOS				
	(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPAC. EMPLEADOS	992,12	367,44	-624,68	-62,96%
4810	(-) PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	148,82	55,12	-93,70	-62,96%
	(=) EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	843,30	312,32	-530,98	-62,96%
	(-) IMPUESTO A LA RENTA	210,83	78,08	-132,74	-62,96%
	(=) EXCEDENTE DEL EJERCICIO	632,48	234,24	-398,23	-62,96%

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Los Autores

Interpretación.-Los intereses ganados del ejercicio durante el período 2011 - 2012 se incrementó en un 91,47% en relación al año 2011, esto se debe a que la cartera de crédito otorgado se recupera en plazos establecidos. Mientras que los gastos de personal, en el mismo período se incrementaron en un 37,80% en relación al año 2011, dicho gasto se ha incurrido porque la Cooperativa Chimborazo Ltda. aperturó recientemente la agencia en Cajabamba. Así también, el margen operacional disminuye en 62,96%; en razón de que los egresos operacionales incrementan en 72,46% en relación al ejercicio 2011.

2.10.3. Análisis del balance general

Análisis horizontal (Anexo N°5)

Cuadro No. 40: Análisis del balance general, años 2011 y 2012

COOPERATIVA CHIMBORAZO LTDA. DE AHORRO Y CRÉDITO "CHIMBORAZO" LTDA.		2011	2012	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
1	ACTIVOS	104120,60	117202,75	13082,15	12,56%
	ACTIVOS CORRIENTES	85254,08	94142,87	8888,79	10,43%
11	FONDOS DISPONIBLES	11661,42	9884,73	-1776,69	-15,24%
13	INVERSIONES				
14	CARTERA DE CRÉDITO	73592,66	81477,28	7884,62	10,71%
1404	Cartera de crédito para la microempresa por vencer	73232,89	81117,50	7884,61	10,77%
1414	Cartera de crédito para la microempresa que no devenga interés	600,00	600,00	0,00	0,00%
1424	Cartera de crédito para la microempresa vencida				
1499	(Provisión para créditos incobrables)	-240,23	-240,22	0,01	0,00%
16	CUENTAS POR COBRAR	0,00	2780,86	2780,86	
1603	Interés por cobrar de cartera de crédito		1331,86	1331,86	
	Otras cuentas por cobrar		1449,00	1449,00	
18	ACTIVOS FIJOS	4665,00	5757,90	1092,90	23,43%
19	OTROS ACTIVOS	14201,52	17301,98	3100,46	21,83%
2	PASIVOS	73635,31	85252,22	11616,91	15,78%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	48184,05	74004,73	25820,68	53,59%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	25047,00	9347,00	-15700,00	-62,68%
25	CUENTAS POR PAGAR	404,26	1900,49	1496,23	370,12%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS				
3	PATRIMONIO	30485,29	31950,53	1465,24	4,81%
31	CAPITAL SOCIAL	31349,63	32580,63	1231,00	3,93%
3103	Aporte de socios	31349,63	32580,63	1231,00	3,93%
33	RESERVAS				
3301	Legales				
3302	Generales				
3303	Especiales				
330310	Para futuras capitalizaciones				
3305	Revalorización del patrimonio				
34	APORTES PATRIMONIALES				
3402	Donaciones				
36	RESULTADOS	-864,34	-630,10	234,24	-27,10%
3601	Utilidades o excedentes acumulados	78,48	710,96	632,48	805,91%
3603	Pérdida de ejercicios acumulados	-1575,30	-1575,30	0,00	0,00%
	Excedente del ejercicio / Pérdida del ejercicio	632,48	234,24	-398,24	-62,96%
	PASIVO + PATRIMONIO	104120,60	117202,75	13082,15	12,56%

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo".
Realizado por: Los Autores

Interpretación.- La cuenta cartera de crédito para la microempresa para el año 2012 se incrementó en 10,71% en relación al año 2011, los activos fijos en 23,43%; los depósitos de ahorro se incrementó en 53,59% con respecto al año anterior, esto se debe a una estrategia adecuada de captación adoptada por la Cooperativa Chimborazo Ltda. Así mismo, el aporte de socios de la misma asciende a 3,93% con respecto al año 2011; dicho aumento significa a los aportes que han realizado los socios por confiar en la Cooperativa Chimborazo Ltda. y sus administradores.

De la misma forma, la pérdida del ejercicio del año 2007 se mantiene firme con la cantidad de \$ -1.575,30 dólares americanos; para el año 2012 se encuentran acumuladas excedentes por \$ 710,96 de los años 2010 y 2011, durante el período, hay un excedente neto de \$234,24 dólares norteamericanos. Consiguiendo de esta forma el punto de equilibrio.

2.10.4. Indicadores de gestión

Cooperativa Chimborazo Ltda. De Ahorro Y Crédito “Chimborazo” Ltda.

Indicadores financieros y de gestión

Cuadro No.41: Estructura y calidad de activos

ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS	2012
Eficiencia Financiera	
Activos Productivos / Activo total	69,52%
Activos Productivos / Pasivos con costo	110,10%
Pasivos con costo / Pasivos	86,81%
Morosidad global	
Cartera en riesgo / Total cartera y contingente	0,30%
Cobertura de cartera	
Provisiones para cartera / Cartera vencida	40,04%
Cobertura total de riesgos	
Provisiones / Activos de riesgo	0,29%

Realizado por: Los Autores

Cuadro No.42: Capitalización y apalancamiento

CAPITALIZACIÓN Y APALANCAMIENTO	2012
Activos improductivos / Patrimonio	0,60

Realizado por: Los Autores

Cuadro N°43:Ratio de Rentabilidad

RATIO DE RENTABILIDAD	2012
ROA = Resultados del Ejercicio / Total Activos	0,20%
ROE = Resultados del Ejercicio / Recursos propios	0,73%
ROE = ROA * (Activo total / Recursos propios)	0,73%

Realizado por: Los Autores

Cuadro No.44:Ratio de rentabilidad (Utilidad antes de impuestos)

RATIO DE RENTABILIDAD (Utilidad antes de impuestos)	2012
ROA = Utilidad antes de impuesto / Activo total	0,27%
ROE = Utilidad antes de impuesto / Recursos propios	0,98%

Realizado por: Los Autores

LIQUIDEZ CORRIENTE

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{94142,87}{85252,22} = 1,10$$

CAPITALIZACIÓN Y APALANCAMIENTO

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{85252,22}{117202,75} = 0,7274$$

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{85252,22}{31950,53} = 2,67$$

APALANCAMIENTO

$$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{117202,75}{31950,53} = 3,67$$

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} = \frac{31950,53}{117202,75} = 0,27$$

APALANCAMIENTO FINANCIERO

$$\frac{\text{Utilidades antes de impuestos}}{\text{Activo total}} \times \frac{\text{Activototal}}{\text{Patrimonio}} = \frac{312,32}{117202,75} \times \frac{117202,75}{31950,53} = 0,003 \times 3,67 = 0,98\%$$

MOROSIDAD DE LA CARTERA

$$\frac{\text{Carteravencida}}{\text{Cartera total}} = \frac{600,00}{81477,28} = 0,74\%$$

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chimborazo” Ltda.

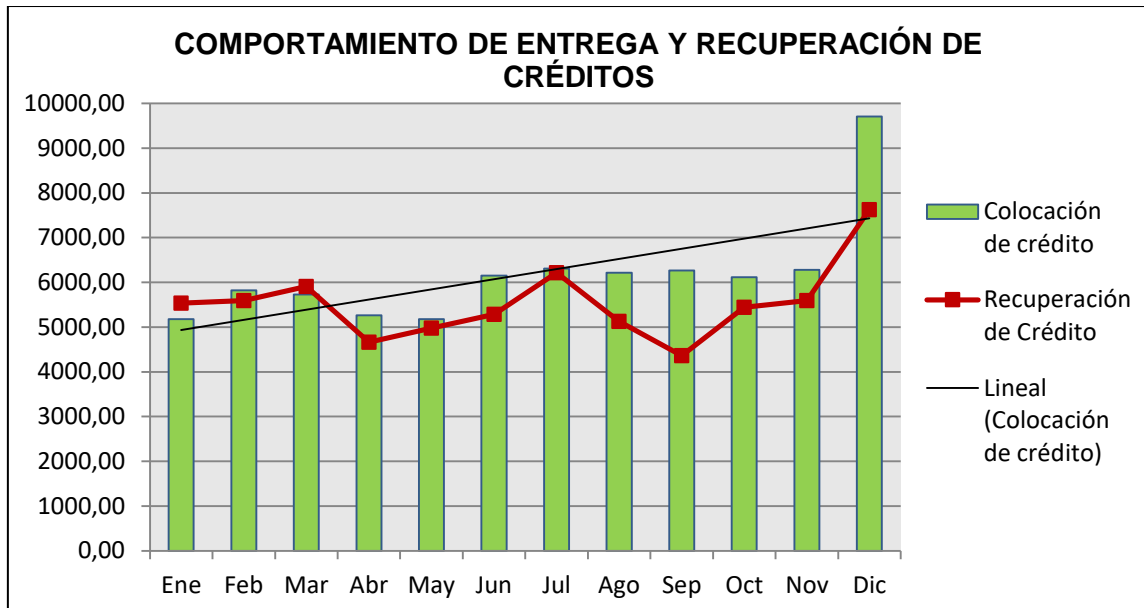
Cuadro No.45: Colocación y recuperación de créditos

Meses	Colocación de Crédito	Recuperación de Crédito
Enero	5178,00	5535,00
Febrero	5825,00	5595,00
Marzo	5730,00	5908,00
Abril	5260,00	4665,00
Mayo	5178,00	4975,00
Junio	150,00	5285,00
Julio	6310,00	6215,00
Agosto	6215,00	5130,00
Septiembre	6265,00	4360,00
Octubre	6115,00	5440,00
Noviembre	6278,00	5595,00
Diciembre	9706,12	7622,51
Total	74210,12	66325,51

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito “Chimborazo”

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 25: Comportamiento y recuperación de créditos



Fuente:Cooperativa Ahorro y crédito “Cimborazo Ltda”

Análisis.- La colocación de crédito se efectúa en un promedio de 6180,00 USD mensuales, y su tendencia es de 5170,00 USD a 9700,00 USD. Mientras que la recuperación de Crédito tiene un promedio de 5530,00 USD mensuales. Y su tendencia es de 4360,00 USD a 7600,00 USD.

2.11. Análisis tecnológico

Mediante la encuesta realizado a los miembros de la cooperativa se ha podido determinar

Cuadro No.46: Variables tecnológico

VARIABLE	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS
Tecnológico	Inventario Tecnológico	Exploratoria	Encuesta	1. ¿Cuentan con inventario sobre la tecnología adquirida?
	Sistema informático	Exploratoria	Encuesta	2. ¿El sistema informático con el que cuenta tiene la capacidad de ser flexible al crecimiento de socios?

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la COAC Chimborazo Ltda.

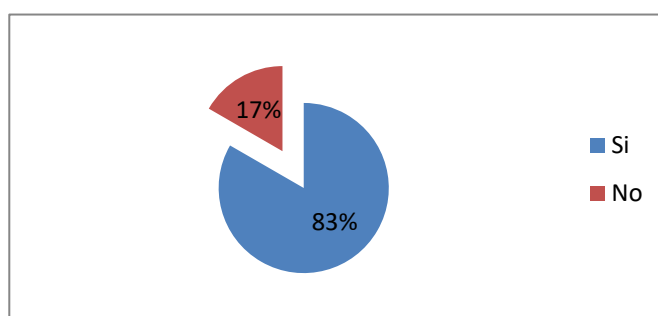
Elaborado por: Los Autores

Cuadro No. 47: Inventario de tecnológico

¿Cuentan con inventario sobre la tecnología adquirida?	Si	No	Total
	5	1	6

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 26. Inventario de tecnológico



Elaborado por: Los Autores

Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que si existe un inventario dentro de la cooperativa la misma que está basado a la necesidad de la cooperativa para su respectivo funcionamiento; esta cifra pone de manifiesto que la cooperativa puede realizar sus labores diarias con total normalidad, seguridad y una atención adecuada a todos sus socios.

Aspectos relevantes:

La Cooperativa Chimborazo Ltda. cuenta con: SOFTWARE Y HARDWARE no muy actualizado, con computadoras que tienen alrededor de cuatro años de existencia y se encuentran actualizadas con el software necesario para un buen desempeño, se lo va actualizando en todas las agencias al mismo tiempo. Cuenta con el sistema SIA incorporado en el Windows 7.

INTERNET banda ancha con su proveedor Punto Net, los departamentos que más utilizan este internet son:

- ✓ Contabilidad,
- ✓ Crédito y cobranzas

Debido a que la mayoría de cooperativas ahora brindan servicios en línea, esto ayuda a la parte contable y cobranzas, en el área de crédito es utilizado para consultar y reportar a la central de riesgos.

Cuadro No. 48: Distribución de equipos de computo

AGENCIA	N° Maquinas
RIOBAMBA	8
CAJABAMBA	4
GATAZO	3
TOTAL	15

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito “Chimborazo”

Agencia – Riobamba

Cuadro No. 49: Tecnología por agencias

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIMBORAZO LTDA.		
AGENCIA – RIOBAMBA		
ÁREA	N° Maquina	DETALLE
GERENCIA	1	Control de resultados diarios
C. ADMINISTRATIVO	1	Verificacion y analisis de documentos
CONTABILIDAD	1	Control del efectivo, movimientos diarios
CAJA 1	1	Transacciones de depositos – retiros
CAJA 2	1	Transacciones de depositos – retiros
CREDITO 1	1	Verificacion de datos- pagos y desembolsos de creditos
CREDITO 2	1	Verificacion de datos- pagos y desembolsos de creditos
SERVIDOR – SISTEMA	1	Almacenamiento de informacion, inicio y cierre del dia
TOTAL	8	

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito “Chimborazo”

Agencia – Cajabamba

Cuadro No. 50: Tecnología por agencias

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIMBORAZO LTDA.		
AGENCIA – CAJABAMBA		
ÁREA	N° Maquina	DETALLE
OFICINA GERENTE	1	Control de resultados diarios
CAJA 1	1	Transacciones de depositos – retiros
CAJA 2	1	Transacciones de depositos – retiros
CREDITO 1	1	Verificacion de datos- pagos y desembolsos de créditos
TOTAL	4	

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito “Chimborazo”

Agencia – Gatazo

Cuadro No. 51: Tecnología por agencias

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIMBORAZO LTDA.		
AGENCIA – GATAZO		
ÁREA	N° Maquina	DETALLE
OFICINA GERENTE	1	Control de resultados diarios
CAJA 1	1	Transacciones de depositos – retiros
CREDITO 1	1	Verificacion de datos- pagos y desembolsos de creditos
TOTAL	3	

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito “Chimborazo”

Síntesis Tecnológico

Cuadro No. 52: Síntesis de las variables tecnológico

FACTOR	SITUACION ACTUAL	ACCIÓN	OBSERVACIÓN
Sistema informático	Sistema informático con capacidad de resolver el crecimiento de la cooperativa	Atención y servicio sin interrupciones	Mantenimiento continuo de sistemas informáticos de calidad
Inventario Tecnológico	Cuenta con un total de 15 equipos de computo.	Equipos depreciados	Equipos no muy actualizados.

2.12. Servicio al cliente

Cuadro No.53: Variables de servicio-cliente

VARIABLE	VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS
Servicio/ Cliente	Calidad del servicio	Exploratoria	Encuesta	1. ¿Los servicios que presta son de calidad?
	Actitud, Trato amable.	Exploratoria	Encuesta	2. ¿La actitud del TT.HH hacia los socios es proactiva?
	Información actualizada y suficiente.	Exploratoria	Encuesta	3. ¿La información que maneja es suficiente?
	Capacidad de respuesta.	Exploratoria	Encuesta	4. ¿Se ha definido la capacidad de respuesta a los distintos factores que la afectan?
	Credibilidad , Seguridad	Exploratoria	Encuesta	5. ¿Considera que se mantiene credibilidad en sus operaciones?
	Profesionalidad.	Exploratoria	Encuesta	6. ¿Cuenta con TTHH con formación profesional en finanzas?

Fuente: Encuesta realizada a los directivos de la COAC Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Los Autores

Servicio al cliente

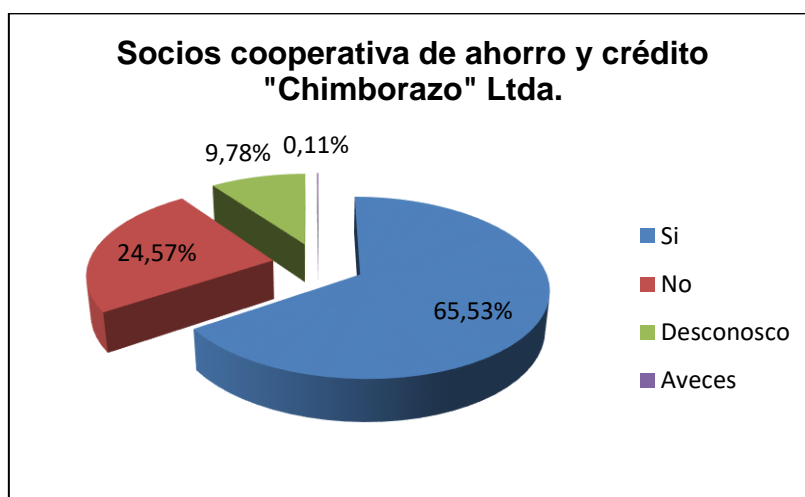
En la Cooperativa Chimborazo Ltda.de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., tiene como fin promover el progreso económico y desarrollo social prestándoles servicios financieros integrales y flexibles los cuales sean acordes a sus necesidades. En la actualidad la Cooperativa Chimborazo Ltda.cuenta con 6104 socios, siendo el mayor porcentaje las personas naturales y un porcentaje mínimo de personas jurídicas.

Cuadro No. 54: Socios COAC "Chimborazo" Ltda.

Socios COAC "Chimborazo" Ltda.	Número de socios
Agricultores	4000
Comerciantes	1500
Profesionales	597
Personas Jurídicas	7
	6104

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Los Autores

GráficoNo. 27: Socios por el sector al que pertenecen



Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo"
Realizado por: Los Autores

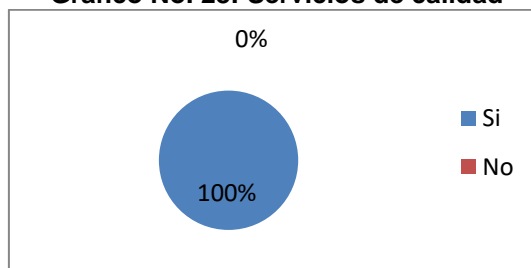
Como podemos ver el gráfico la mayor parte de los socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda., son agricultores con el 65,53% del total de los socios, el 24,57% son comerciantes, el 9,78% representan profesionales y el 0,11% son personas jurídicas.

Cuadro No. 55: Servicios de calidad

¿Los servicios que presta son de calidad?	Si	No	Total
	13	0	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 28: Servicios de calidad



Elaborado por: Los Autores

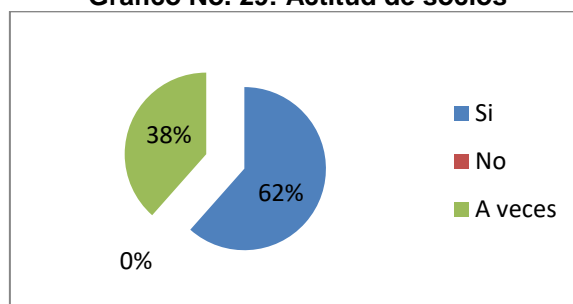
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que los servicios que brinda la cooperativa son de calidad. Esta cifra pone de manifiesto el desarrollo económico de la misma.

Cuadro No. 56: Actitud de socios

¿La actitud del TT.HH hacia los socios es proactiva?	Si	No	A veces	Total
	8	0	5	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 29: Actitud de socios



Elaborado por: Los Autores.

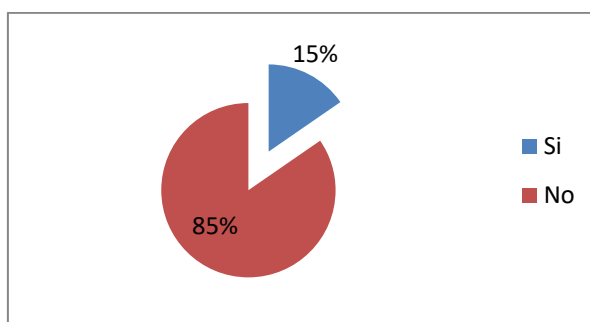
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que el TT.HH si son proactivos con los socios; esta cifra es muy favorable dentro de su entorno permitiendo el desarrollo económico d ela cooperativa.

Cuadro No. 57: Información suficiente

¿La información que maneja es suficiente?	Si	No	Total
	2	11	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 30: Información suficiente



Elaborado por: Los Autores

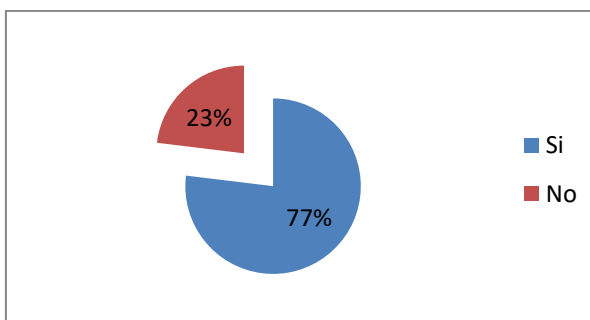
Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que la información que se maneja no es suficiente para el desarrollo y crecimiento de la cooperativa; esta cifra pone de manifiesto la importancia de tener información actualizada.

Cuadro No. 58: Capacidad de respuesta

¿Se ha definido la capacidad de respuesta a los distintos factores que la afectan?	Si	No	Total
	10	3	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 31: Capacidad de respuesta



Elaborado por: Los Autores

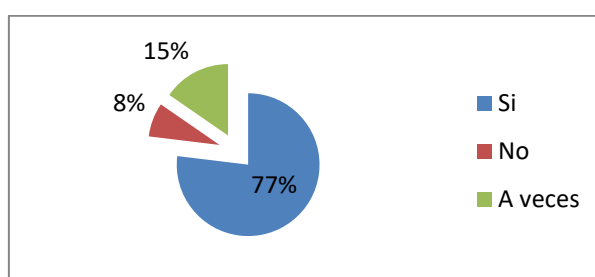
Interpretación:La mayoría de la investigación manifiesta si tienen definido la capacidad de respuesta a los distintos factores que pueden afectar a la cooperativa; esta cifra pone de manifiesto el crecimiento cooperativo.

Cuadro No. 59: Mantiene credibilidad de operaciones

¿Considera que mantiene credibilidad en sus operaciones?	Si	No	A veces	Total
	10	1	2	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 32: Mantiene credibilidad de operaciones



Elaborado por: Los Autores

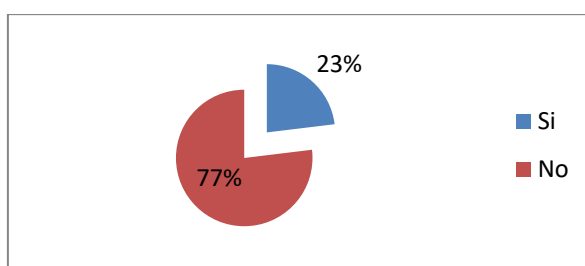
Interpretación:La mayoría de la investigación manifiesta que si existe credibilidad en las diferentes operaciones que maneja la cooperativa; esta cifra representa una responsabilidad crediticia dentro de su entorno.

Cuadro No. 60: Formación profesional

¿Cuenta con TT.HH con formación profesional en finanzas?	Si	No	Total
	3	10	13

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 33: Formación profesional



Elaborado por: Los Autores

Interpretación: La mayoría de la investigación manifiesta que no cuenta con TT.HH con formación profesional en finanzas se manejan con un contador; esta cifra representa la responsabilidad de contar con un profesional especializado en finanzas para que analice e interprete la situación financiera de la cooperativa.

Aspectos relevantes:

Mediante la encuesta aplicada a los miembros Administrativos se pudo determinar, que la cooperativa presta un excelente servicio, la Actitud del talento humano con los socios es buena permitiendo que exista credibilidad en cada una de las operaciones, Esto da como resultado que se maneja con prudencia y responsabilidad dentro del ámbito cooperativo.

La encuesta fue realizada al nivel ejecutivo.

2.13. Diseño de la investigación

Para medir el grado de satisfacción de los socios se realizaron encuestas a los socios/a de la Cooperativa Chimborazo Ltda.

2.13.1. Población y muestra

2.13.1.1. Población

La población de la presente investigación está conformada por todos los socios/as de la Cooperativa Chimborazo Ltda. de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Con un total de 6104 socios.

2.13.1.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z = Grado de confiabilidad (1.75)

e = Nivel de significancia (0.08)

N = Población (6104 socios)

n = Muestra

p = Probabilidad de éxito (90% = 0.90)

q = Probabilidad de fracaso (10% = 0.10)

$$n = \frac{1.75^2 * 0.9 * 0.1 * 6104}{0.08^2(6104 - 1) + 1.75^2 * 0.9 * 0.1}$$

$$n = \frac{1682.415}{39.334825}$$

n= 42

Para el análisis se realizaron 42 encuestas a los socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda.

2.14. Análisis de las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda.

(Anexo N°6)

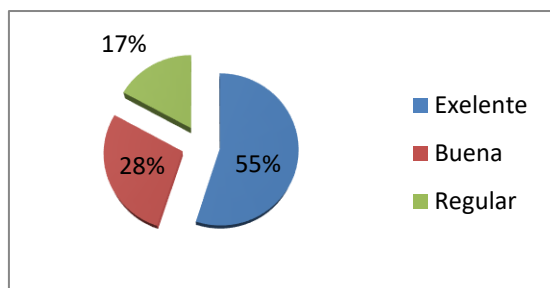
1. ¿Considera usted que la atención que brinda la Cooperativa Chimborazo Ltda. es?

Cuadro No. 61: Atención que brinda la Cooperativa Chimborazo Ltda.

CATEGORIAS	F	%
Excelente	23	55
Buena	12	28
Regular	7	17
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 34: Atención que brinda la Cooperativa Chimborazo Ltda.



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 23 que representan el 55% señalan que la atención es excelente; 12 que corresponde al 28% determina que la atención es buena; y 7 que representa al 17% declara que es regular.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que la atención es excelente; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, afirmando que una buena atención inspira confianza entre los socios, lo que influye en una propaganda indirecta.

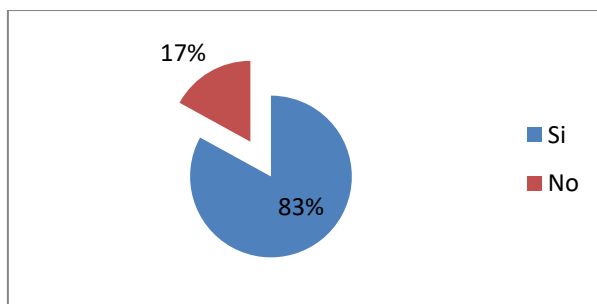
2. ¿Los servicios que se encuentran a su disposición satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?

Cuadro No. 62: Los servicios satisfacen sus necesidades de ahorro y financiamiento.

CATEGORIAS	F	%
Si	35	83
No	7	17
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 35: Los servicios satisfacen sus necesidades de ahorro y financiamiento.



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 35 que representan el 83% señalan que los servicios satisfacen sus necesidades de ahorro y financiamiento; 7 que corresponde al 17% determina que los servicios no satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que los servicios satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para incrementar el volumen de los créditos otorgados, conllevando a que los socios mantengan la seguridad de sus aportaciones.

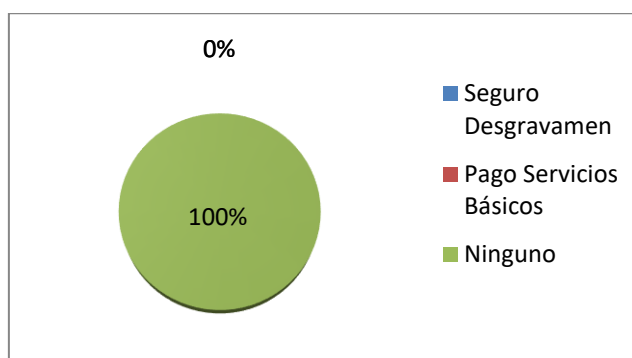
3. ¿Qué otros beneficios ha recibido usted de la Cooperativa Chimborazo Ltda.?

Cuadro No. 63: Otros beneficios de la Cooperativa Chimborazo Ltda.

CATEGORIAS	f	%
Seguro Desgravamen	0	
Pago Servicios Básicos	0	
Ninguno	42	100
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 36: Otros beneficios de la Cooperativa Chimborazo Ltda.



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 42 que representan el 100% señalan que no han recibido ningún otro beneficio de la Cooperativa Chimborazo Ltda..

Interpretación: La totalidad de la investigación desconoce de estos beneficios que brinda la Cooperativa Chimborazo Ltda.; esta cifra pone en evidencia que es una amenaza para el desarrollo empresarial, ya que la mala comunicación de servicios adicionales, causa el retiro de sus ahorros.

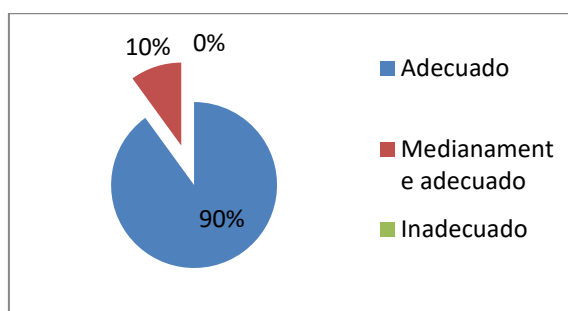
4. ¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?

Cuadro No. 64:Horario de atención

CATEGORIAS	f	%
Adecuado	38	90
Medianamente adecuado	4	10
Inadecuado	0	
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 37: Horario de atención



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 38 que representan el 90% señalan que el horario de atención es adecuado; 4 que corresponde al 10% determina que el horario de atención es medianamente adecuado.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que los horarios de atención son adecuados; esta cifra da a conocer que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, manifestando que este horario accesible para los socios cooperativos.

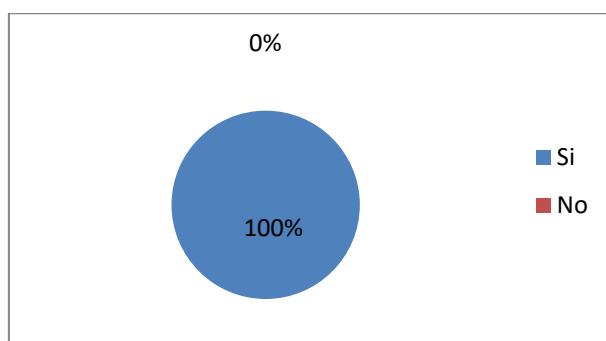
5. ¿Son accesibles las agencias que la Cooperativa Chimborazo Ltda. ha puesto a su disposición?

Cuadro No. 65: Accesibilidad de las agencias de la Cooperativa Chimborazo Ltda.

CATEGORIAS	f	%
Si	42	100
No	0	
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 38: Accesibilidad de las agencias de la Cooperativa Chimborazo Ltda.



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 42 que representan el 100% señalan que las agencias que se han puesto a sus disposición son accesibles..

Interpretación: La totalidad de la investigación coincide en que las agencias puestas a su disposición son accesibles; esta cifra pone en manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, indicando que esto se debe a que las agencias se encuentran en lugares estratégicos.

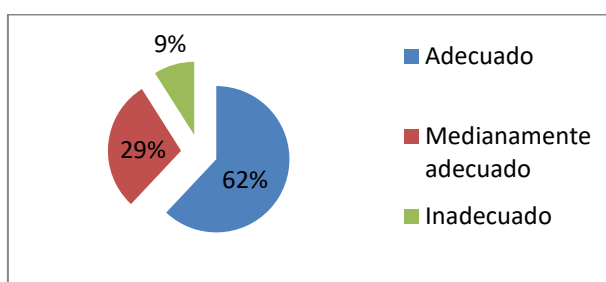
6. ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

Cuadro No. 66:Tiempo de espera

CATEGORIAS	f	%
Adecuado	26	62
Medianamente adecuado	12	29
Inadecuado	4	9
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 39: Tiempo de espera



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 26 que representan el 62% señalan que el tiempo de espera es adecuado; 12 que corresponde al 29% determina que el tiempo de espera es medianamente adecuado; y 4 que representa al 9% declara que el tiempo de espera es inadecuado.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que el tiempo de espera es adecuado; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, señalando que los procesos administrativos se realizan con agilidad priorizando al socio.

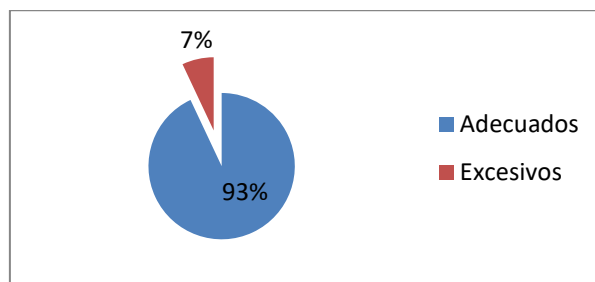
7. Considera que los costos con los que opera la cooperativa son?

Cuadro No. 67: Costos de la institución

CATEGORIAS	f	%
Adecuados	39	93
Excesivos	3	7
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 40: Costos de la cooperativa



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 39 que representan el 93% señalan que los costos de la cooperativa son adecuados; 3 que corresponde al 7% determina que los costos de la cooperativa son excesivos.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que los costos de la cooperativa son adecuados; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, señalando que esto resulta en un mayor volumen de socios.

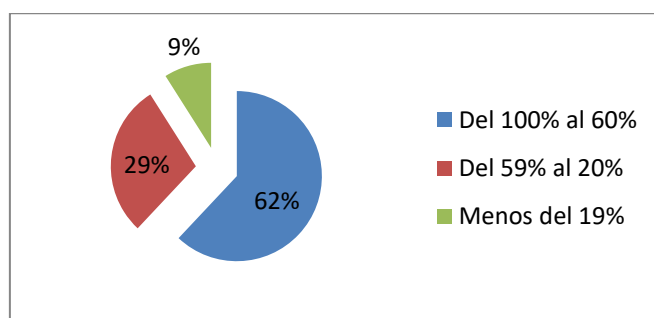
8. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la Cooperativa Chimborazo Ltda. para confiarle su dinero?

Cuadro No. 68: Nivel de confianza

CATEGORIAS	f	%
Del 100% al 60%	26	62
Del 59% al 20%	12	29
Menos del 19%	4	9
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 41: Nivel de confianza



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 26 que representan el 62% señalan que su nivel de confianza oscila del 100% al 60%; 12 que corresponde al 29% determina que su nivel de confianza varía del 59% al 20%; y 4 que representa al 9% declara que su nivel de confianza es menor del 19%.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que su nivel de confianza oscila del 100% al 60%; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, determinando que confían en el correcto funcionamiento de la Cooperativa Chimborazo Ltda..

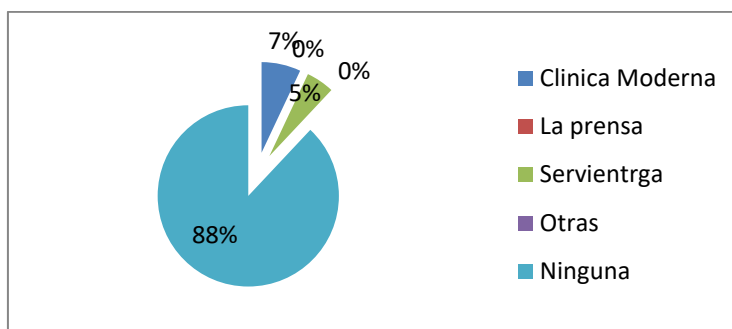
9. ¿Ha utilizado alguna vez el servicio que otorga otras instituciones relacionadas con la Cooperativa Chimborazo Ltda.?

Cuadro No. 69: Servicios de otras instituciones relacionadas a la Cooperativa Chimborazo Ltda..

CATEGORIAS	F	%
Clínica Moderna	3	7
La prensa	0	
Servientrga	2	5
Otras	0	
Ninguna	37	88
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 41: Servicios de otras instituciones relacionadas a la Cooperativa Chimborazo Ltda..



ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 3 que representan el 7% señalan que han utilizado el servicio de clínica moderna; 2 que corresponde al 5% determina que han tomado el servicio de serví entrega; y 37 que representa al 88% declara que no han recibido ningún servicio.

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que no han recibido ningún servicio relacionada con la Cooperativa Chimborazo Ltda.; esta cifra pone de manifiesto que es una amenaza para el desarrollo empresarial, aseverando que el desconocimiento de servicios que prestan instituciones vinculadas a la Cooperativa Chimborazo Ltda., causan pérdida de socios.

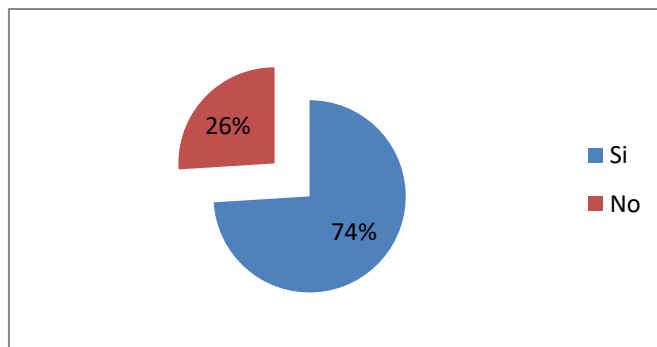
10. ¿Recomendaría usted a la Cooperativa Chimborazo Ltda. con alguna otra persona?

Cuadro No. 70: Recomendación de la Cooperativa Chimborazo Ltda. a otra persona

CATEGORIAS	f	%
Si	31	74
No	11	26
TOTAL	42	100

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 42: Recomendación de la Cooperativa Chimborazo Ltda. a otras personas



Elaborado por: Los Autores

ANÁLISIS:

De los 42 investigados, 31 que representan el 74% señalan que recomendaría a la Cooperativa Chimborazo Ltda.; 11 que corresponde al 26% determina que no recomendaría a la Cooperativa Chimborazo Ltda..

Interpretación: La mayoría de la investigación coincide en que si recomendaría a la Cooperativa Chimborazo Ltda.; esta cifra pone de manifiesto que es una oportunidad para el desarrollo empresarial, manifestando que esto se debe a un excelente servicio y a los bajos costos en el otorgamiento de créditos.

2.15. Cuadro de resumen de diagnóstico

Después de haber realizado las encuestas a los miembros de la cooperativa, encontramos los siguientes resultados:

Cuadro No. 71: Cuadro de resumen de diagnóstico

FACTOR	VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	SOLUCIÓN
Planeación	Planes, programas, proyectos	No existe una Planeación Estratégica, se realiza mediante un plan de trabajo.	No se promueve una adecuada planificación	Elaborar un Plan Estratégico Aplicación del BSC
Organización	Manuales, estrategias, políticas, estructura organizacional.	Estructura organizacional bien definida.	Existe una estructura organizacional	Determinar una estructura organizacional.
Dirección	Sistemas de integración y Control de TTHH Estilos de motivación Formas de trabajo	Se consideran los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo.	Se busca remediar aspectos no considerados en la planificación y dirección	Establecer los objetivos para conseguir las estrategias de la cooperativa
Control	Objetivos Metas Planes	No se realiza un monitoreo continuo del rendimiento y el desempeño de cada empleado a fin de verificar si ellos están realizando su trabajo correctamente.	Sin control no hay organización	Control del plan estratégico.

Talento Humano	Remuneración Liderazgo. Comunicación Inducción al Talento humano. Capacitación. Perfil profesional.	No existe una actitud de pertenencia y pertinencia adecuadas	Un trabajador que no tiene sentido de pertenencia y pertinencia con la cooperativa no debería trabajar en ella.	Sistema adecuado de inducción
Finanzas	Presupuesto anual Estado de resultados Balance general Indicadores de gestión Cartera de crédito	No se tiene una estructura adecuada de los estados financieros	La información financiera es fundamental para la toma de decisiones	Darle una adecuada estructura a los estados financieros.
Tecnología	Inventario Tecnológico, Sistema informático	Sistema informático con capacidad de ser flexible al crecimiento de socios y clientes, pero ya depreciado	Tecnología inapropiada para el real crecimiento de la cooperativa	Mantenimiento continuo de los sistemas de hardware y software de la cooperativa.
Servicio al cliente	Calidad del servicio Actitud, trato amable. Información actualizada y suficiente. Capacidad de respuesta. Credibilidad , Seguridad Profesionalidad.	El personal tiene una particular orientación hacia el cliente	Es necesaria la continua capacitación del talento Humano con orientación hacia el cliente.	Elaborar un esquema de atención al cliente.

Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito "Chimborazo".

Realizado por: Los autores

CAPÍTULO III

3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EFICAZ PARA LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.”

3.1. Objetivos

- Formar el cuadro de mando integral como Instrumento de Gestión Eficaz para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.
- Establecer los lineamientos adecuados para el control de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

3.2. Desarrollo de soluciones

Solución No. 1

3.3. Elaborar un plan estratégico

3.4. Análisis de los factores del entorno externo

Cuadro No. 72: Listado de factores del entorno externo

	<u>FACTOR</u>	<u>AMENAZA</u>	<u>OPORTUNIDAD</u>
1	El incremento acelerado de las cooperativas en el Ecuador	✓	
2	El crecimiento de la demanda de créditos		✓
3	La inflación o también conocida como el costo del dinero	✓	
4	Las tasas de interés se comportan de manera irregular en el país	✓	
5	El alto índice de migración	✓	
6	La Superintendencia de Economía Popular		✓

	y Solidaria como ente regulador de las cooperativas		
7	Decretos ejecutivos que atentan contra las Cooperativas de Ahorro y Crédito	✓	
8	Desconfianza en los bancos		✓
9	Alianzas estratégicas con otras entidades		✓
10	Acceso a la tecnología		✓

Elaborado por: Los Autores.

La matriz presentada anteriormente compacta los factores externos de la Cooperativa, a continuación se presenta los pasos a seguir para la evaluación:

- Tomar el listado de los factores externos claves del entorno
- Asignar una calificación entre 1 y 4

Donde:

1=amenaza mayor

2=amenaza menor

3=oportunidad menor

4=oportunidad mayor

- Asignar una ponderación a cada factor entre 0 y 1, tomando en cuenta que la sumatoria siempre debe ser igual a 1.
- El resultado se obtiene multiplicando el valor de la calificación por el valor de la ponderación.
- Los resultados extremos pueden ser 1 y 4 respectivamente, el promedio es de 2,5.

Con un resultado que supere el promedio se interpretaría que la Cooperativa posee un ambiente externo favorable y mientras más se acerque al extremo superior se demostraría que la cooperativa tiene gran oportunidad de desenvolverse con éxito.

Mientras que cuanto más se acerque al extremo inferior indicaría que el entorno tiene más amenazas que oportunidades y la situación de la cooperativa tendería a agravarse.

3.4.1. La Matriz de evaluación de los factores externos.

Cuadro No. 73: Matriz de evaluación de los factores externos

FACTORES				
	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR
1	El crecimiento de la demanda de créditos	3	0,12	0,36
2	La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como ente regulador de las cooperativas	3	0,08	0,24
3	Desconfianza en los bancos	3	0,12	0,36
4	Alianzas estratégicas con otras entidades	3	0,12	0,36
5	Acceso a la tecnología	4	0,08	0,32
	AMENAZAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR
6	El incremento acelerado de las cooperativas en el Ecuador	2	0,08	0,16
7	La inflación o también conocida como el costo del dinero	3	0,12	0,36
8	Las tasas de interés se comportan de manera irregular en el país	3	0,10	0,30

9	El alto índice de migración	1	0,06	0,06
10	Decretos ejecutivos que atentan contra las Cooperativas de Ahorro y Crédito	3	0,12	0,36
	TOTAL	28	1	2,88

Elaborado por: Los Autores

Como resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., se obtuvo un puntaje de 2,88 que es mayor al promedio de 2,5; por lo tanto la cooperativa tiene un ambiente externo favorable. Aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas subirá el puntaje gradualmente hasta llegar al máximo deseado que es de 4.

3.5. Análisis Interno

El análisis interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan en la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.¹⁰

Para realizar el diagnóstico interno de la cooperativa se emplearon métodos de recolección de información como son: entrevistas a los directivos de la cooperativa y encuestas a los socios de la misma con la finalidad de establecer el grado de percepción que ellos tienen respecto al hacer diario de la cooperativa.

¹⁰ Johnson, G. et al (2006) Dirección Estratégica. 7ª ed. Madrid: Pearson Educación S.A.

3.5.1. Factores del ambiente interno

Cuadro No. 74: Listado de los factores del ambiente interno

	FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD
1	No se han establecido metas claras.		✓
2	Se ha logrado un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad.	✓	
3	No se realiza un monitoreo continuo del rendimiento y el desempeño de cada empleado a fin de verificar si ellos están realizando su trabajo correctamente.		✓
4	Las remuneraciones que ofrece la cooperativa están por encima del promedio del mercado financiero.	✓	
5	No se tiene una estructura adecuada de los estados financieros.		✓
6	Sistema informático con capacidad de ser flexible al crecimiento de socios y clientes, pero ya depreciado.		✓
7	Excelente atención que brinda la cooperativa.	✓	
8	Los servicios satisfacen las necesidades del cliente.	✓	
9	Horarios de atención al público adecuados.	✓	
10	Localización accesible de las agencias.	✓	
11	Tiempo de espera adecuado en la solicitud de créditos.	✓	
12	Costos de operación adecuados.	✓	
13	Alta confiabilidad de los socios.	✓	
	TOTAL	10	4

Elaborado por: Los Autores.

La matriz de evaluación de los factores internos tiene las mismas características de la matriz de evaluación de los factores externos, su forma estructurada es la siguiente:

- Tomar el listado de los factores internos claves del entorno
- Asignar una calificación entre 1 y 4

Donde:

1=debilidad grave

2=debilidad menor

3=fortaleza menor

4=fortaleza importante

- Asignar una ponderación a cada factor entre 0 y 1, tomando en cuenta que la sumatoria siempre debe ser igual a 1.
- El resultado se obtiene multiplicando el valor de la calificación por el valor de la ponderación.
- Los resultados extremos pueden ser 1 y 4 respectivamente, el promedio es de 2,5.

Con un resultado que supere el promedio se interpreta que la Cooperativa se encuentra en una óptima situación y si el resultado está por debajo del promedio se interpreta que la Cooperativa tiene más debilidades que fortalezas.

El resultado numérico nos da la pauta de la situación global interna de la cooperativa y sirve como elemento de comparación con otras cooperativas sometidas al mismo análisis.

3.5.2. Matriz de evaluación de los factores internos

Cuadro No. 75: Matriz de evaluación de los factores internos

FACTORES				
	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR
1	Se ha logrado un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad.	2	0,04	0,08
2	Las remuneraciones que ofrece la cooperativa están por encima del promedio del mercado financiero.	4	0,10	0,40
3	Excelente atención que brinda la cooperativa	4	0,10	0,40
4	Los servicios satisfacen las necesidades del cliente	4	0,10	0,40
5	Horarios de atención al público adecuados	2	0,04	0,08
6	Localización accesible de las agencias	3	0,07	0,21
7	Tiempo de espera adecuado en la solicitud de créditos	3	0,07	0,21
8	Costos de operación adecuados	4	0,10	0,40
9	Alta confiabilidad de los socios	4	0,10	0,40
	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR
11	No se han establecido metas claras.	4	0,10	0,40
12	No se realiza un monitoreo continuo del rendimiento y el desempeño de cada empleado a fin de verificar si ellos están realizando su trabajo correctamente.	3	0,07	0,21
13	No se tiene una estructura adecuada de los estados	3	0,07	0,21

	financieros.			
14	Sistema informático con capacidad de ser flexible al crecimiento de socios y clientes, pero ya depreciado.	1	0,04	0,04
	TOTAL	41	1	3,44

Elaborado por: Los Autores.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos arrojó como resultado un total de 3,44 con lo que se puede manifestar que la Cooperativa tiene una sólida estructura interna debido a que posee fortalezas importantes que el permiten desenvolverse con facilidad, por otro lado las debilidades son pocas.

Sin embargo, debe erradicar esas debilidades que le mantienen estancada en algunos proyectos.

3.6. Direccionamiento estratégico

Para establecer y mantener la dirección de una organización se recomienda los siguientes pasos:

- Concretar una visión de futuro de la organización
- Convertir esa visión en una misión que defina la razón de ser de la organización.

3.7. Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

La visión empresarial es “El enunciado del estado deseado en el futuro para la organización”. Debe tener las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar e inspirador. La visión fija el rumbo de la empresa, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos.

En sentido general visión es el objetivo principal de la organización, que expresa los paradigmas que se quieren lograr en un período determinado”.¹¹

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., tiene definida su visión y es la siguiente:

“LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SERÁ RECONOCIDA A NIVEL NACIONAL Y ESTARÁ PRESENTE EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL ECUADOR ENTREGANDO LOS MEJORES SERVICIOS, CON EL SOPORTE DE UN SISTEMA INFORMÁTICO DISEÑADO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA COOPERATIVA, Y CON UN RECURSO HUMANO CALIFICADO.”

3.8. Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

Se define como misión: “A la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación”.

Responde a las preguntas: ¿Para qué y porqué existe la organización? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿Cuál es nuestro valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es

¹¹ Munch Lourdes (2005) Planificación Estratégica. El mundo hacia el éxito. 1ª ed. México D.F: Trillas S.A de C.V.

nuestra ventaja competitiva? En otras palabras la misión es la declaración de los trabajos, servicios y productos que están autorizados a brindar las empresas y que están en plena concordancia con su objeto social.

Al igual que la visión tiene definida su misión:

“SOMOS UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEDICADA A CAPTAR RECURSOS FINANCIEROS DE NUESTROS CLIENTES, Y DIRECCIONARLOS HACIA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE NUESTRA SOCIEDAD A TRAVÉS DEL ACCESO A CRÉDITOS, BRINDANDO SEGURIDAD Y CONFIANZA EN NUESTRO SERVICIO.”

3.9. Valores corporativos

Los valores Corporativos son muy importantes en la cultura organizacional de las empresas y son el conjunto de principios y creencias que regulan la gestión de una organización. También conocido como la filosofía de la empresa.

1. Confianza
2. Seguridad
3. Rentabilidad
4. Compromiso
5. Transparencia
6. Profesionalismo
7. Trabajo en Equipo
8. Solidaridad
9. Respeto mutuo

3.10. Objetivos estratégicos

Determinación de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

Para establecer los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se ha considerado necesario seguir las recomendaciones realizadas por los creadores del modelo del Balanced Score Card Robert Kaplan y David Norton. También conocido como Cuadro de Mando Integral.

Según Robert Kaplan y David Norton, el Balanced Score Card (BSC) es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Un buen Balanced Score Card debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el Balanced Score Card es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

El Cuadro de Mando Integral o también conocido como tablero de comando se basa en cuatro dimensiones que son:

FINANCIERA

Satisfacer las expectativas de los accionistas.

CLIENTES

Satisfacer las expectativas de los clientes.

PROCESOS INTERNOS

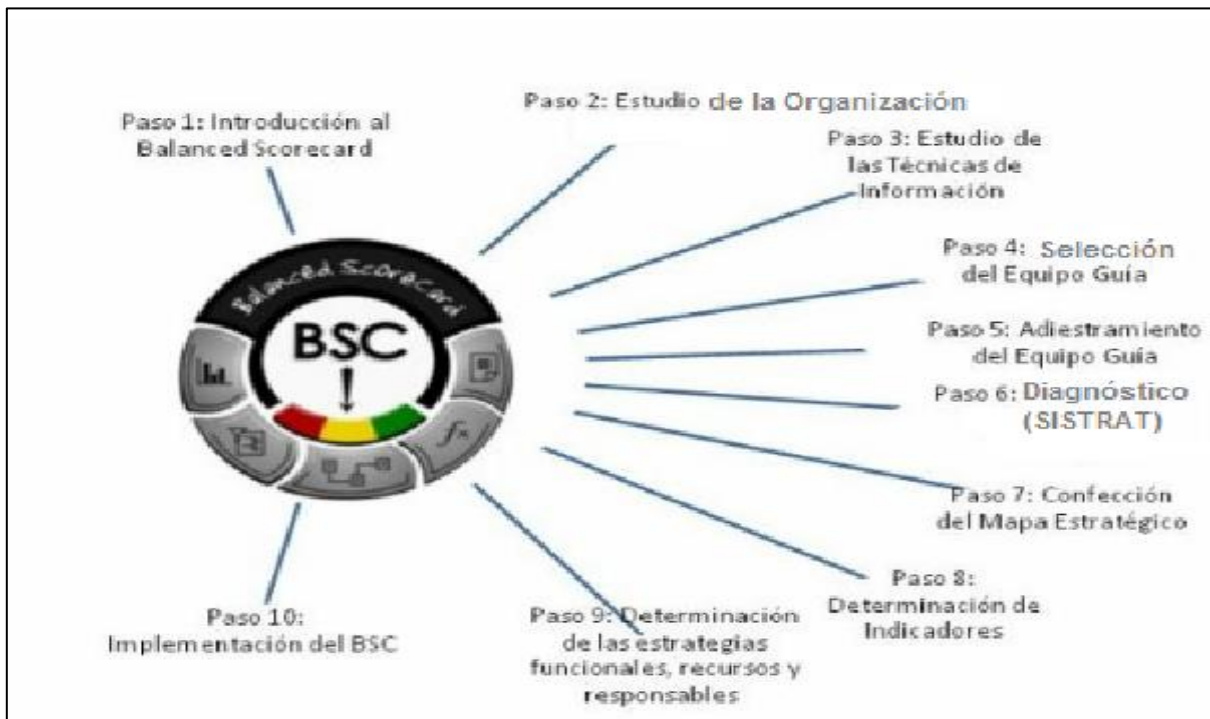
Ser eficaces en forma eficiente.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El talento humano, como la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo.

3.11. Pasos de la metodología del balance score card.

Figura No. 5: Pasos de la metodología del BSC



Paso 1. Introducción al Balanced Score Card

Para la implementación del Balanced Score Card como modelo de gestión en la COAC Chimborazo Ltda., se debe capacitar a los directivos de la cooperativa a través de exposiciones de los indicadores, objetivos y perspectivas contemplados en el Balanced Score card con el fin de comprender de forma correcta la función y

utilidad de este modelo de Planeación Estratégica y así lograr el objetivo del mismo que es, controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos, obteniendo los resultados deseados tanto para la institución como para la sociedad.

Paso 2. Estudio de la organización

En este paso se analiza el desempeño actual de la cooperativa, en ámbitos, administrativos y operacionales, para prever la posibilidad de incluirlos al modelo del Balanced Score card.

Breve descripción de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., es una entidad cuya función principal es la intermediación financiera, ubicada en la ciudad de Riobamba.

Rasgos históricos

El 4 de diciembre del 2007 mediante Acuerdo Ministerial Nº0009-DPMIESCH-PC inscrita en el registro general de cooperativas con el número de orden 7114 de fecha 07 de diciembre del 2007 la cooperativa domiciliada en la Comunidad de Gatazo Grande de la parroquia Cajabamba perteneciente al Cantón Colta, provincia de Chimborazo.

Misión

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito dedicada a captar recursos financieros de nuestros clientes, y direccionarlos hacia el desarrollo económico de nuestra sociedad a través del acceso a créditos, brindando seguridad y confianza en nuestro servicio.”

Visión

“La cooperativa de ahorro y crédito será reconocida a nivel nacional y estará presente en las principales ciudades del Ecuador entregando los mejores servicios, con el soporte de un sistema informático diseñado para satisfacer las necesidades de la cooperativa, y con un recurso humano calificado.”

Objetivos

- a.** Mejorar las condiciones socioeconómicas de sus asociados y de las comunidades del entorno, mediante la prestación de servicios financieros de ahorro y crédito accesibles y oportunos;
- b.** Fomentar a través de servicios adecuados, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol de los procedimientos, como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa;
- c.** Generar la coordinación y/o integración con otras entidades locales, nacionales o extranjeras, en procura de mantener convenios de cooperación, que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;
- d.** Fortalecer el capital económico, mediante el financiamiento interno y/o externo que fuere necesario y conveniente, y que garantice el desarrollo institucional y la permanencia de los socios;
- e.** Establecer actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros mediante alianzas estratégicas;
- f.** Trabajar dando prioridad a los campesinos, tanto de los sectores rurales como de los sectores urbanos marginales, mediante la concesión de créditos a personas naturales y jurídicas dedicadas a las actividades: agrícolas, pecuaria, artesanal, comercialización de especies menores de productos semi-industrializados, industrializados y a todos aquellos que tenga vínculo con el sistema financiero.

Número de Socios

La cooperativa cuenta con un total de 6104 socios entre, agricultores, comerciantes, profesionales y personas jurídicas.

Paso 3. Estudio de las técnicas de información

Las técnicas de información son el conjunto de recursos y procedimientos usados en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información y en la actualidad con la ayuda del Internet, se puede encontrar información en muchos sitios.

Además ésta herramienta ha permitido agilizar el contacto entre personas con fines sociales y de negocios sin necesidad de desplazarse a las diferentes ciudades del mundo, ahorrando de esta manera tiempo y dinero tomando en cuenta que nos encontramos en la era de la información donde no existen las barreras.

Es necesario conocer las tecnologías con las que cuenta la cooperativa de manera que contribuyan al desarrollo del modelo planteado en la investigación.

Un paso muy importante para el desarrollo del modelo del Balanced Score card será la implementación de la herramienta denominada Cuadro de Mando mediante el software ODUN. Por esta razón es necesario evaluar las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información (TI). La solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps (Mega bytes por segundo), un servidor de Microsoft con 1.4 Hz (Hertzios) y una memoria RAM de 500 Gb.

Paso 4. Selección del equipo guía

Para el presente trabajo de investigación, el equipo guía está conformado por los arquitectos; es decir, los dos autores del proyecto más los principales directivos de la cooperativa que son trece. El equipo guía necesita familiarizarse con cada uno de los componentes que integran el modelo.

Paso 5. Adiestramiento del equipo guía

El desarrollo del modelo del Balanced Score Card objeto de la presente investigación se llevará a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., por lo tanto para el adiestramiento del Equipo Guía se debe profundizar en los temas que comprenden el modelo así como del uso y aplicación de herramientas informáticas que sirven de apoyo en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Entre los temas esenciales que se puede destacar son: la teoría que permite adentrar al problema de investigación y el uso de herramientas que permitan visualizar la estrategia de la empresa a través de un mapa estratégico.

Paso 6. Diagnóstico de la cooperativa

El diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., permite tener una mirada global de la situación actual y a la tendencia futura de la misma, basados en la información real proporcionada por los directivos de la cooperativa por medio de entrevistas.

Una vez realizadas las encuestas sobre la Planificación en sus diferentes fases a los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., se deduce lo siguiente:

Cuadro No. 76: Diagnóstico de la cooperativa

FACTOR	VARIABLE	SOLUCIÓN
Planeación	Planes, programas, proyectos	Elaborar un Plan Estratégico Aplicación del BSC
Organización	Manuales, estrategias, políticas, estructura organizacional.	Determinar una estructura orgánica.
Dirección	Sistemas de integración y Control de TTHH Estilos de motivación Formas de trabajo	Establecer los objetivos para conseguir las estrategias de la cooperativa
Control	Objetivos Metas Planes	Control del plan estratégico.
Talento Humano	Remuneración Liderazgo. Comunicación Inducción al Talento humano. Capacitación. Perfil profesional.	Sistema adecuado de inducción
Finanzas	Presupuesto anual Estado de resultados Balance general Indicadores de gestión Cartera de crédito	Darle una adecuada estructura a los estados financieros.
Tecnología	Inventario Tecnológico, Sistema informático	Mantenimiento continuo de los sistemas de hardware y software de la cooperativa.
Servicio al cliente	Calidad del servicio Actitud, trato amable. Información actualizada y suficiente. Capacidad de respuesta. Credibilidad , Seguridad Profesionalidad.	Elaborar un esquema de atención al cliente.

Elaborado por: Los Autores

Paso 7. Confección del mapa estratégico

Se entiende por Mapa Estratégico a una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

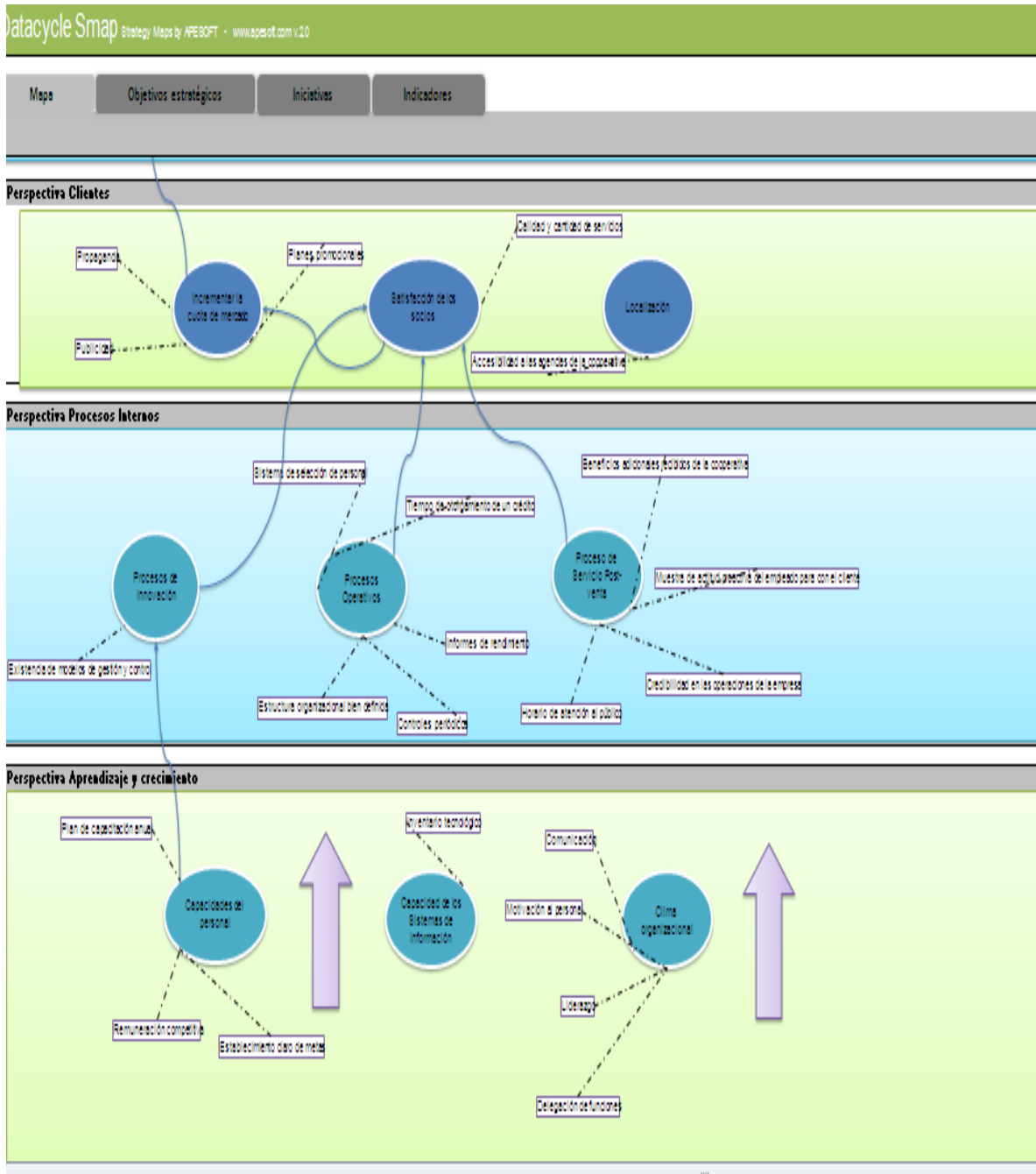
El mapa estratégico va a permitir a la organización y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

Como herramienta de diseño se utilizó DC Map.xls de la empresa APESOF, que muestra por medio de un diagrama las metas que quiere conseguir una cooperativa, ordenadas generalmente en 4 perspectivas en el caso de las instituciones lucrativas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; se relacionan entre sí por causa-efecto, que reflejan que el trabajo realizado para impulsar una meta afecta positivamente a otra.

Mapa estratégico de la COAC Chimborazo Ltda.

Tomando en cuenta la base teórica del mapa estratégico presentada por los autores del Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, se presenta a continuación los objetivos estratégicos de la COAC Chimborazo Ltda., agrupados en cuatro perspectivas:

Figura No. 6: Mapa estratégico



Elaborado por: Los Autores

Paso 8. Determinación de indicadores

Para el desarrollo del trabajo de investigación se han determinado los indicadores que se presentan en el siguiente cuadro, mismos que surgieron en base a la información recolectada con las técnicas de recolección de información declaradas en la presente investigación.

Cuadro No. 76: Indicadores de la Cooperativa

INDICADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHIMBORAZO LTDA”.	
Perspectiva: Financiera	
Objetivos	Indicadores
1. Presupuestos	Presupuesto anual
2. Situación Financiera	Estructura adecuada del Estado de Resultados
	Período de actualización del Balance General
	Indicadores de gestión
3. Costos	Costos de operación
Perspectiva: Clientes	
4. Incrementar la cuota de mercado	Planes promocionales
	Publicidad
	Propaganda
5. Satisfacción de los socios	Calidad y cantidad de servicios
6. Localización	Accesibilidad a las agencias de la cooperativa
Perspectiva: Procesos Internos	
7. Procesos de Innovación	Existencia de modelos de gestión y control
8. Procesos Operativos	Estructura organizacional bien definida
	Sistema de selección de personal
	Informes de rendimiento
	Controles periódicos
	Tiempo de otorgamiento de un crédito

9. Proceso de Servicio post-venta	Muestra de actitud proactiva del empleado para con el cliente
	Credibilidad en las operaciones de la empresa
	Beneficios adicionales recibidos de la cooperativa
	Horario de atención al público
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento	
10. Capacidades del personal	Plan de capacitación anual
	Remuneración competitiva
	Establecimiento claro de metas
11. Capacidad de los Sistemas de Información	Inventario tecnológico
12. Clima organizacional	Delegación de funciones
	Comunicación
	Motivación al personal
	Liderazgo

Elaborado por: Los Autores

Paso 9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables

Una vez ya determinados los indicadores es necesario asignar las acciones y el responsable a cada indicador.

Cuadro No. 77: Indicadores de la cooperativa

INDICADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CHIMBORAZO LTDA".				
Perspectiva: Financiera				
Objetivos	Indicadores	Acciones/Estrategias	Responsables	
1. Presupuestos	Presupuesto anual	Elaborar el presupuesto en concordancia con las necesidades de la cooperativa	Gerencia de la Cooperativa y demás integrantes de la misma	
	2. Situación Financiera	Estructura adecuada del Estado de Resultados	Ajustarse a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	Gerencia de la Cooperativa
		Período de actualización del Balance General	Realizar actualizaciones del Balance General en un tiempo corto que la cooperativa considere necesario	Departamento de Contabilidad
3. Costos	Indicadores de gestión	Realizar periódicamente la medición de los indicadores de gestión	Gerencia de la Cooperativa	
	Costos de operación	Practicar políticas exigentes de cobranzas	Gerencia de la Cooperativa, y Departamento de Crédito y Cobranzas	
Perspectiva: Clientes				
4. Incrementar la cuota de mercado	Planes promocionales	Realizar promociones en ocasiones especiales o días festivos	Gerencia de la Cooperativa	
	Publicidad	Contratación de medios de comunicación: radio, Prensa, TV.	Gerencia de la Cooperativa y Departamento de Contabilidad	
	Propaganda	Elaboración de afiches, trípticos, etc.	Gerencia de la Cooperativa y Departamento de Contabilidad	
5. Satisfacción de los socios	Calidad y cantidad de servicios	Receptar los pedidos de los clientes y realizar la entrega de ese pedido al cliente, tomando en cuenta la eficiencia, consistencia y entrega oportuna; además de la calidad, costo y tiempo.	Gerencia de la Cooperativa	
6. Localización	Accesibilidad a las agencias de la cooperativa	Investigación de mercado	Gerencia de la Cooperativa	
Perspectiva: Procesos Internos				
7. Procesos de Innovación	Existencia de modelos de gestión y control	Implementar modelos que ayuden a la gerencia a gestionar y controlar indicadores	Gerencia de la Cooperativa	
8. Procesos Operativos	Estructura organizacional bien definida	Dar a conocer al personal de la empresa sobre la estructura organizacional	Gerencia de la Cooperativa	
	Sistema de selección de personal	Diseñar un sistema de selección de personal	Gerencia de la Cooperativa	
	Informes de rendimiento	Realizar pruebas para verificar el desempeño del personal	Gerencia de la Cooperativa	
	Controles periódicos	Una vez implementado el modelo realizar controles mensuales o trimestrales de los indicadores	Gerencia de la Cooperativa	
	Tiempo de otorgamiento de un crédito	Realizar análisis minucioso del cliente que solicita el crédito para el desembolso del mismo en un tiempo mínimo	Departamento de Crédito y Cobranzas	
9. Proceso de Servicio post-venta	Muestra de actitud proactiva del empleado para con el cliente	Brindar capacitación al personal sobre el trato al cliente	Gerencia de la Cooperativa	
	Credibilidad en las operaciones de la empresa	Cumplir eficientemente con su rol de intermediaria financiera en el mercado	Gerencia de la Cooperativa	
	Beneficios adicionales recibidos de la cooperativa	Crear servicios adicionales que perciba que requiere el cliente	Gerencia de la Cooperativa	
	Horario de atención al público	Establecer un horario de atención accesible para los clientes	Gerencia de la Cooperativa	
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento				
10. Capacidades del personal	Plan de capacitación anual	Investigar instituciones de capacitación que ofrezcan los cursos requeridos, seleccionar la mejor propuesta de capacitación, establecer lugar y cronograma de actividades y llevar control de asistencia a través de firmas de responsabilidad	Gerencia de la Cooperativa	
	Remuneración competitiva	Remunerar al personal de acuerdo a su perfil profesional y a sus capacidades	Gerencia de la Cooperativa y Departamento de Contabilidad	
	Establecimiento claro de metas	Formular las metas al tiempo que considere la institución conjuntamente con el personal.	Gerencia de la Cooperativa	
11. Capacidad de los Sistemas de Información	Inventario tecnológico	Realizar gestión de Calidad Total o por medio de la realización de proyectos de nuevo diseño y reestructuración de los procesos.	Gerencia de la Cooperativa	
12. Clima organizacional	Delegación de funciones	Dotar de una infraestructura física adecuada, implicar al personal en las actividades que se realicen, crear un ambiente de trabajo en igualdad de condiciones y adoptar un modelo de liderazgo participativo.	Gerencia de la Cooperativa	
	Comunicación			
	Motivación al personal			
	Liderazgo			

Elaborado por: Los Autores

Paso 10. Implementación del Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral

Desde los inicios de las implementaciones del BSC se diseñó la Solución Informática ODUN que se desarrolló en años convirtiéndose en un Cuadro de Mando en hipermedia que puede evaluar a partir de algoritmos los resultados de cadenas de indicadores, objetivos y procesos. ODUN responde a una lógica empresarial donde a partir del análisis general producido por un modelo de gestión se puede evaluar el resultado de las áreas funcionales de la organización. Además de la evaluación de indicadores y objetivos puede brindar informaciones necesarias para la toma de decisiones. ODUN es un núcleo informático que responde a un micro entorno empresarial y que flexibiliza su estructura en dependencia del organigrama de la empresa en donde se aplique.

La implementación de ODUN es rápida y la empresa crea a partir de su diseño estratégico una red corporativa inteligente. Está programado en Visual Basic Scrip y se utilizan programas del Office en html y en Microsoft Access instalándose en servidores de Microsoft y sus solicitudes de hardware son cubiertas por computadoras personales modelos P4. Su aplicación puede ser ejecutada por los navegadores Internet Explorer, Mozilla, Netscape, etc. ODUN permite modelar para un micro entorno empresarial cualquier organización. ODUN permite la traducción digitalizada que se ha realizado mediante la conformación del Mapa Estratégico.

Para implementar el Balanced Score card se necesitan dos aspectos que son:

- Establecer un sistema de control documentado con planes y evaluaciones por actividades.
- Poseer un Cuadro de Mando que se adapte a las características de la organización.

Tanto el sistema de control como el Cuadro de Mando deben amoldarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen decisiones al respecto.

Para la implementación del Balanced Score Card utilizamos la herramienta denominada Cuadro de Mando ODUN, en la que se incorporan los objetivos, indicadores, iniciativas y responsables.

Todo tipo de medición generada por el diseño del Balanced Score Card es evaluada a partir de tres criterios de aceptación que tributan a un sistema de semáforo (Verde=Bien, Amarillo=Regular y Rojo=Mal) en el Cuadro de Mando.

Tomando en cuenta que se tienen dos muestras:

Muestra de los miembros de la cooperativa: es equivalente al total del universo de estudio; es decir, 13.

Muestra de socios: es igual a 42.

Los indicadores plasmados en el Cuadro de Mando se medirán de la siguiente manera:

Para los Miembros:

Bueno 75%, equivale a 5

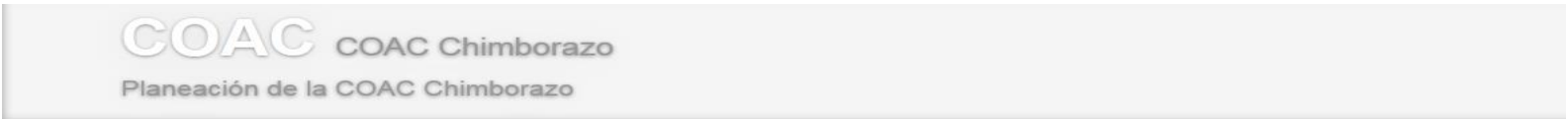
Regular 50%, equivale a 3

Para los socios:

Bueno 75%, equivale a 32

Regular 50%, equivale a 21

Figura No. 7: Perspectiva Financiera



Perspectivas: Financiera

Presupuesto

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	Comentarios
Presupuesto anual	Regular	85.56	0	0

Situación Financiera

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	Comentarios
Estructura adecuada del Estado de Resultados	Regular	83.33	0	0
Período de actualización del Balance General	Regular	80	0	0
Indicadores de gestión	Bien	72.22	0	0

Costos

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	Comentarios
Costos de operación	Bien	95.79	0	0

Elaborado por: Los Autores

Figura No. 8: Perspectiva clientes

Perspectivas: Clientes				
Incrementar la cuota de mercado			Real: Vacío y cumplimiento de 0%	
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	🗨️
Planes promocionales	Mal	58.82	0	0
Publicidad	Regular	83.33	0	0
Propaganda	Bien	100	0	0
Satisfacción de los socios			Real: Vacío y cumplimiento de 0%	
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	🗨️
Calidad y cantidad de servicios	Regular	84.21	0	0
Localización			Real: Vacío y cumplimiento de 0%	
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	🗨️
Accesibilidad a las agencias de la cooperativa	Bien	100	0	0

Elaborado por: Los Autores

Figura No. 9: Perspectiva de los procesos internos

Perspectivas: de los procesos internos

Procesos de Innovación				
				Real: Vacío y cumplimiento de 0%
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Existencia de modelos de gestión y control	Mal	2.04	0	0

Procesos Operativos				
				Real: Vacío y cumplimiento de 0%
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Sistema de selección del talento humano	Regular	80	0	0
Informes de rendimiento	Regular	84.21	0	0
Controles periódicos	Bien	100	0	0
Tiempo de otorgamiento de un crédito	Regular	85	0	0

Elaborado por: Los Autores

Figura No. 10: Proceso de servicio post-venta

Proceso de Servicio post-venta				Vacio
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Muestra de actitud proactiva del empleado para con el cliente	Regular	66.67	-	0
Credibilidad en las operaciones de la empresa	Regular	69.05	-	0
Beneficios adicionales recibidos de la cooperativa	Mal	0	-	0
Horario de atención al público	Bien	90.48	-	0

Elaborado por: Los Autores

Figura No. 11: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento

Capacidades del Talento Humano

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Plan de capacitación anual	Regular	89.47	0	0
Remuneración competitiva	Bien	100	0	0
Establecimiento claro de metas	Mal	55.56	0	0

Capacidad de los Sistemas de Información

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Inventario tecnológico	Regular	83.33	0	0

Elaborado por: Los Autores

Figura No. 12: Clima organizacional

Clima organizacional		Real: Vacío y cumplimiento de 0%		
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Delegación de funciones	Bien	100	0	0
Comunicación	Regular	85.71	0	0
Liderazgo	Regular	94.74	0	0

Elaborado por: Los Autores

De los 28 indicadores plasmados en el Cuadro de Mando, se puede observar que: 13 se encuentran en estado BIEN; es decir, están en color verde. 11 se encuentran en estado REGULAR; es decir, están en color anaranjado, y 4 se encuentran en estado MAL; es decir, están en color rojo.

Cabe recalcar que los porcentajes de cumplimiento dieron resultado de la entrevista y la encuesta realizada tanto a los directivos como a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

Es de suma importancia dar continuidad al modelo del Balanced Score card, que se llevó a cabo mediante esta investigación, actualizando la base de datos, incrementando objetivos e indicadores que atiendan a las futuras necesidades de la Cooperativa.

Además, es necesario brindar mayor atención a los indicadores cuyo resultado plasmado en el Cuadro de Mando están en el estado REGULAR y MAL.

Solución No. 2

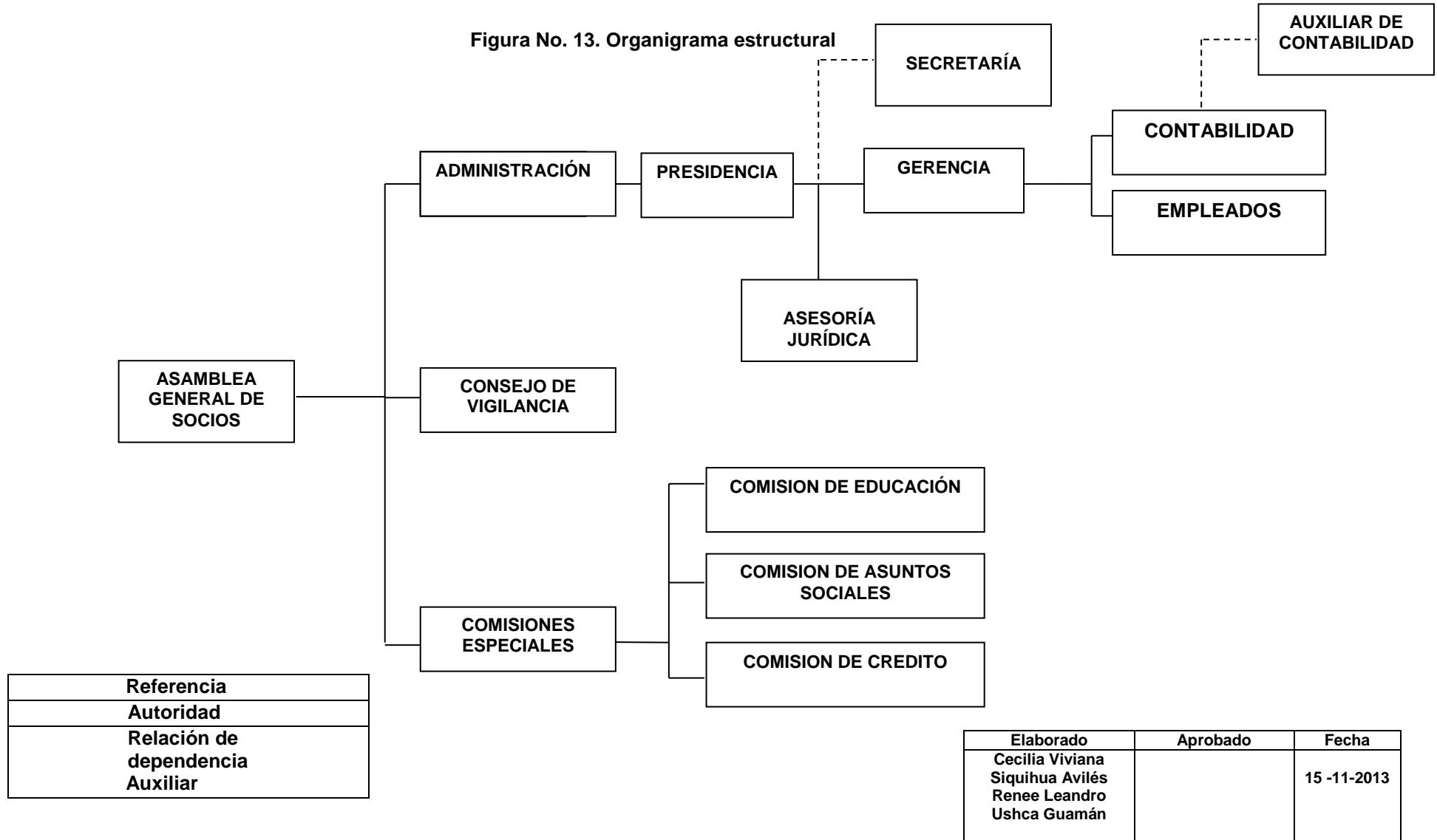
3.12. Determinar una estructura orgánica.

3.12.1. Estructura orgánica de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., actualmente cuenta con un organigrama estructural basada en el Estatuto de constitución, que dispone en el título II, de la Estructura Interna y Administrativa, capítulo V de la Estructura Administrativa, según el Art. 23.

Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Credito Chimborazo Ltda. Propuesto

Figura No. 13. Organigrama estructural

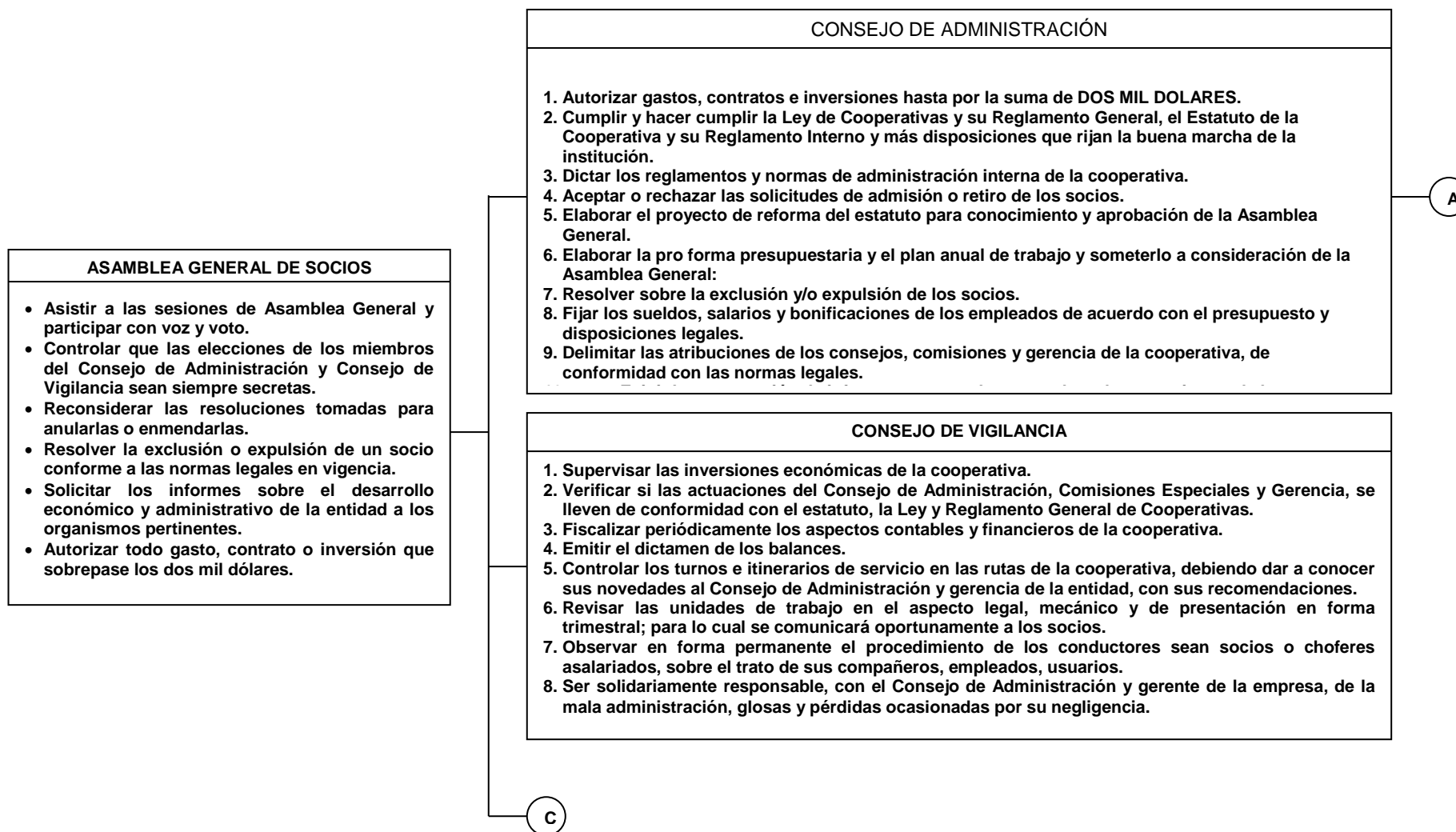


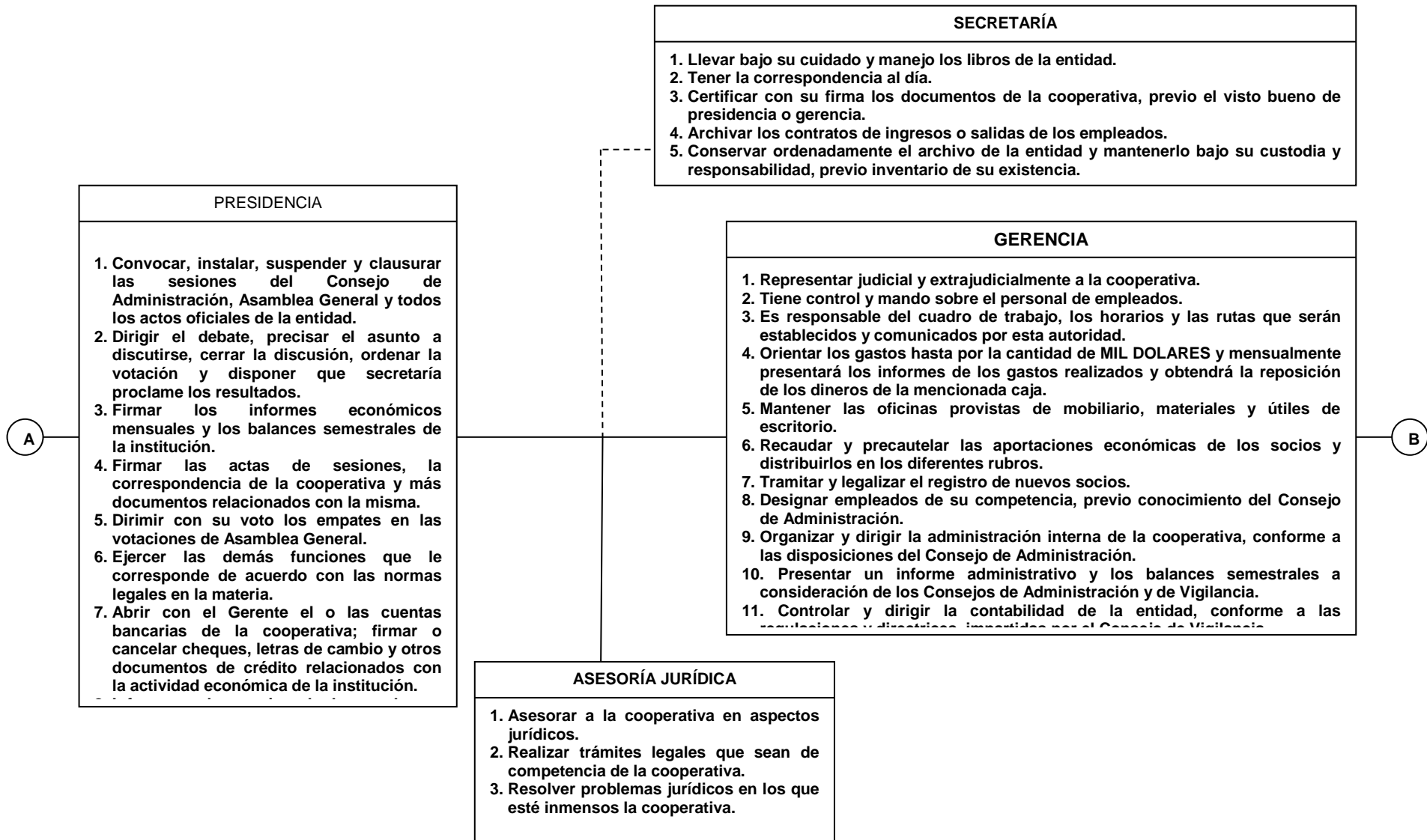
Referencia
Autoridad
Relación de dependencia
Auxiliar

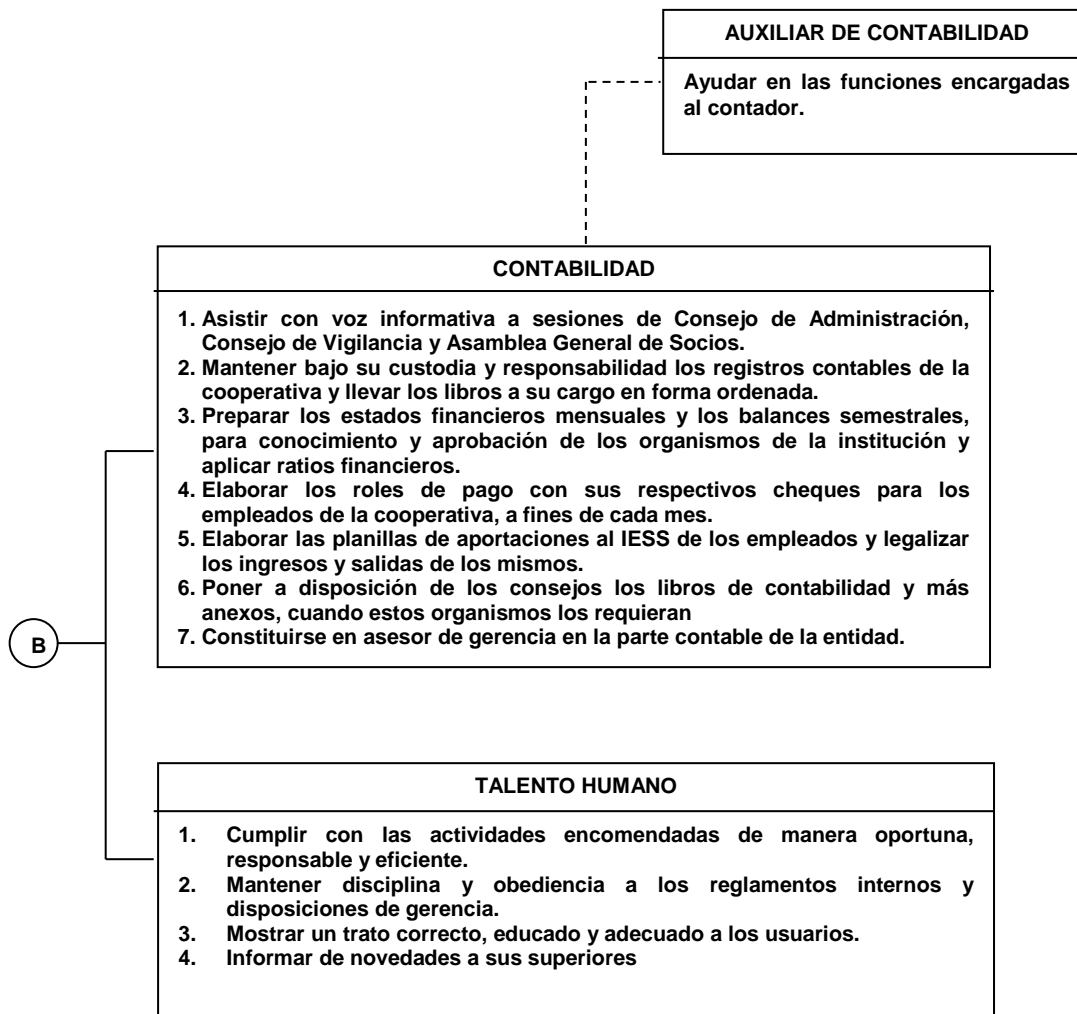
Elaborado	Aprobado	Fecha
Cecilia Viviana Siquihua Avilés Renee Leandro Ushca Guamán		15 -11-2013

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE DE AHORRO Y CREDITO CHIMBORAZO LTDA

Figura No. 14: Organigrama funcional







C

COMISIONES
ESPECIALES

COMISION DE EDUCACIÓN

1. Organizar para los socios y tripulación, seminarios de cooperativismo, relaciones humanas, legislación de tránsito y asignaturas afines.
2. Preparar y hacer imprimir, el Estatuto y Reglamento Interno de la entidad y entregar a los socios.
3. Organizar programas especiales por aniversario de la cooperativa, día de la madre y navidad.
4. Colaborar con el Consejo de Administración en las sesiones de Asamblea General, consiguiendo que todos los socios demuestren respeto y compañerismo.
5. Disponer de una partida presupuestaria para el cumplimiento de los fines de la comisión.

COMISION DE ASUNTOS SOCIALES

1. Procurar que la cooperativa contrate los servicios de seguro de accidentes personales, seguro de accidentes de vehículos, seguro para terceras personas, para brindar amparos a los socios.
2. Procurar que todos los socios y empleados de la cooperativa sean afiliados al IESS.
3. Colaborar con el Consejo de Administración y gerencia en la planificación y ejecución de las asambleas generales, revistiéndolas de solemnidad.
4. Realizar actos sociales, culturales y deportivos de carácter interinstitucional.

COMISION DE CREDITO

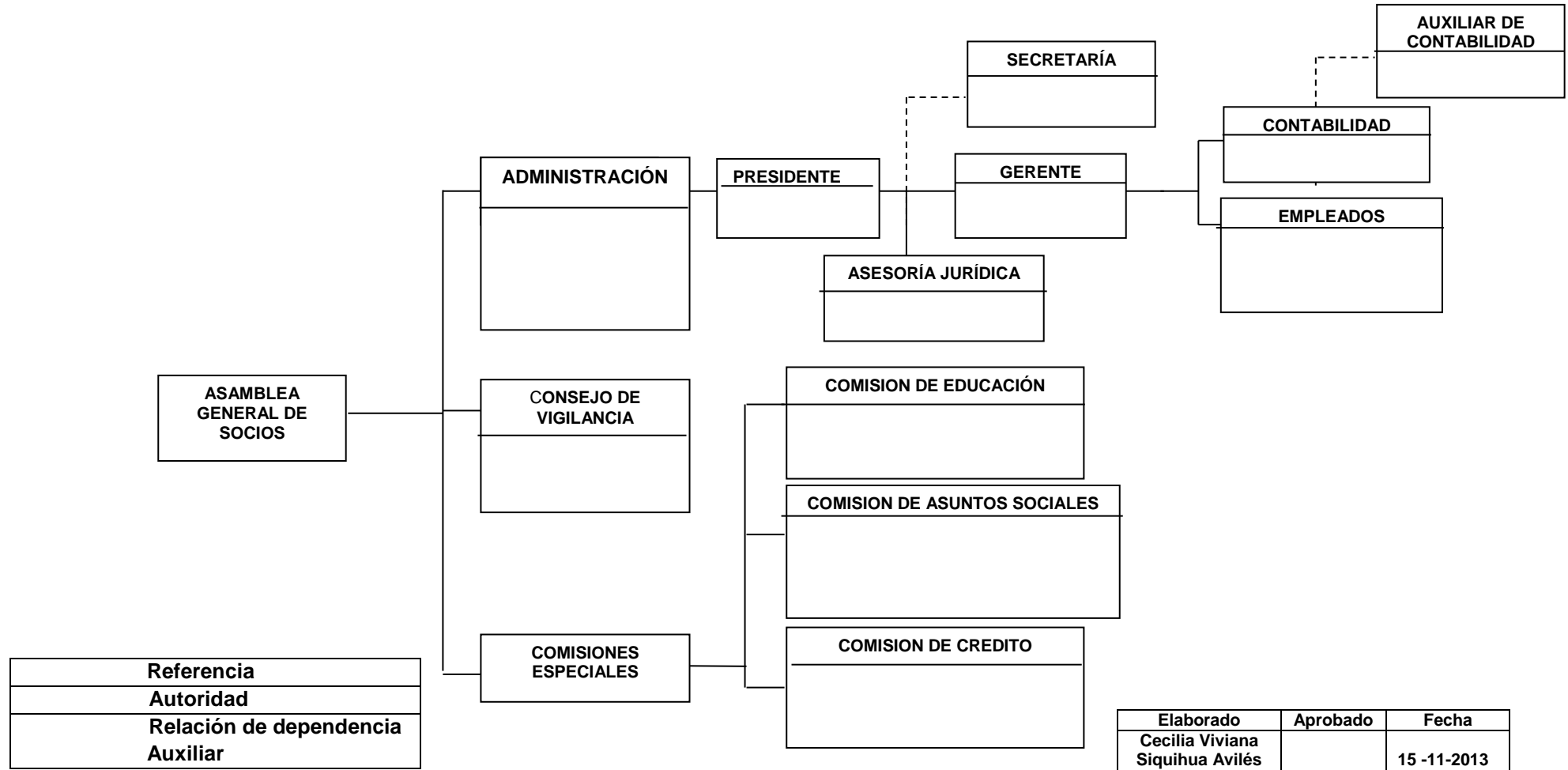
1. Aprobar, postergar o negar las solicitudes de crédito.
2. Controlar que los créditos serán considerados con garantía de los certificados de aportación, el ahorro y el ingreso diario de los socios.

Referencia
Autoridad
Relación de dependencia Auxiliar

Elaborado	Aprobado	Fecha
Cecilia Viviana Siquihua Avilés Renee Leandro Ushca Guamán		15 -11-2013

ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE DE AHORRO Y CREDITO CHIMBORAZO LTDA

Figura No. 15: Organigrama TT.HH



Referencia
Autoridad
Relación de dependencia
Auxiliar

Elaborado	Aprobado	Fecha
Cecilia Viviana Siquihua Avilés Renee Leandro Ushca Guamán		15 -11-2013

1. El Consejo de Vigilancia deberá controlar que se cumpla con la misión, visión y objetivos.
2. Cada año se deberá actualizar el organigrama de personal de la cooperativa de acuerdo a las elecciones.
3. El Consejo de Administración deberá realizar un análisis para determinar si es necesario la reformulación de la misión, visión, objetivos y la estructura orgánica.

Solución No. 3

3.13. Establecer los objetivos para conseguir las estrategias de la Cooperativa

Objetivo : CRECIMIENTO Y ESTRUCTURA CAPTACIONES.

- a) Mantener competitividad y calidad de atención de productos de captaciones:
 - a. Analizar costo/beneficio de tasas y plazos para incrementar el volumen de captaciones a largo plazo a través de incentivos permanentes.
 - b. Mantener tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.
 - c. Crear productos para segmento de Niños y Jóvenes
 - d. Evaluar implementación de servicio a domicilio con inversionistas (especial Jubilados y Tercera Edad)
 - e. Fortalecer ahorro programado (diferentes segmentos, especial receptores de remesas)
 - f. Agilizar procesos de atención en ventanilla (automatizado, sin papeletas)
- b) Implementar servicios de banca electrónica: transferencias interbancarias en línea.
- c) Implementar servicios de cobro de servicios complementarios (con opción de débito de cuenta)
- d) Desarrollar plan de capacitación del personal dirigido a:

- a. Fortalecer y unificar conocimiento interno de los productos y servicios.
- e) Desarrollar plan de incentivos al personal por cumplimiento de metas de captaciones.
- f) Implementar programa de educación financiera (fomento de cultura de ahorro).
- g) Implementar un sistema de ahorro obligatorio en créditos institucionales, ahorro programado en pago de sueldos, capitalización por depósitos a plazo.
- h) Monitorear portafolio de captaciones: Usar SIG
- i) Ampliar cobertura con nuevas oficinas

Objetivo 2 : Mantener una cartera de microcrédito no menor al 50% a partir del 2014

Estrategias

- a) Competitividad de la atención y servicio de crédito mediante la revisión periódica de los productos, procesos, políticas y condiciones de los créditos:
 - a. Revisar los procesos para microcréditos, clientes recurrentes; requisitos y proceso para trámites y atención in situ.
 - b. Generar productos acorde a las necesidades de los diferentes segmentos: caracterizar productos por segmento.
 - c. Generar productos de crédito sin encaje (considerar diferenciación de tasa en compensación).
 - d. Replantear productos y/o procesos para socios recurrentes de buen historial: líneas de crédito pre aprobado e inmediato.
 - e. Complementar valor agregado mediante convenios con proveedores.
 - f. Capacitar al personal a fin de uniformizar conocimiento de los manuales, productos, políticas y proceso de crédito.
- b) Implementar servicios de banca electrónica: trámite de crédito y consultas en línea, vía internet.

- c) Diseñar productos para productores agrícolas y rurales: individuales y asociativos
- d) Evaluar e implementar Seguros productivos/agrícolas/negocios en general, vinculados con crédito: robos, incendios, accidentes, lucro cesante, pérdida de cosecha o producción, etc.
- e) Fortalecer los mecanismos de supervisión de cumplimiento de políticas y procesos de crédito.

Objetivo 3: Mantener una Cartera en Riesgo menor al 2,0% con una cobertura de cartera en riesgo mayor al 130%

Estrategias

- a) Mantener control permanente de la gestión del portafolio crediticio y la cartera en riesgo.
- b) Implementar plan de capacitación, actualización a Oficiales de Crédito en procesos de evaluación de crédito.
- c) Evaluar plan remunerativo de Oficiales (con sustento en productividad, calidad de cartera y nuevos clientes)
- d) Mantener niveles actuales de cobertura de provisiones.
- e) Evaluar y mantener competitividad del departamento de cobranzas.

Solución No. 4

3.14. Control del plan estratégico

Proceso que permitirá que los directivos de la cooperativa en distintos niveles puedan influir sobre sus subordinados y determinar la cooperativa de los recursos con que cuentan para alcanzar los objetivos y estrategias previstas.

Su Meta: Crear nuevas bases para la eficacia de la dirección, Talento Humano y los recursos.

Principios A Observar

- **CONVERGENCIA DE OBJETIVOS:** todos tributan.
- **FLEXIBILIDAD:** asimilan los cambios.
- **MEJORA CONTINUA:** mejorar a partir del feedback.
- **COHERENCIA:** entre objetivos, estrategias en indicadores.
- **PROACTIVIDAD:** debe permitir proyectar el futuro.
- **ADECUACION ORGANIZACIONAL:** coherente con las condiciones específicas.
- **CONTROL EN PUNTO CRITICO:** atención especial a factores claves para evaluar.
- **EXCEPCIÓN:** En situaciones importantes en aspectos a medir.

Requisitos del proceso

1. Objetivos y estrategias definidas.
2. Compromiso de todos los niveles organizativos.
3. Contexto organizacional que favorezca al talento humano en equipos.

FACTOR	PRODUCTIVIDAD	RENDIMIENTO	CALIDAD DE GESTION
Planeación	Formulación e implementación de decisiones interfuncionales en la cooperativa	90%	Socialización del plan estratégico con las distintas unidades administrativas
Organización	Todas las jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la cooperativa	95%	Presentar a la entrada de la cooperativa en un lugar muy visible el organico estructural de la cooperativa.
Dirección	Se sabe como se logran los sistemas de integración y Control de TTHH.	95%	Socialización de cada una de las estrategias dentro de cada unidad funcional de la cooperativa.
Control	Se da un adecuado monitoreo de la actividades	90%	Regular y preciso en todas las unidades administrativas

Talento Humano	Talento Humano con valores, normas y patrones de comportamiento efectivo y eficiente	95%	Unidad administrativa eficiente
Finanzas	La unidad financiera maneja con facilidad las cuentas	90%	La información financiera siempre disponible por parte de la unidad financiera
Tecnología	Sistemas informáticos siempre al servicio del socio interno y externo	95%	Unidad técnica eficiente
Servicio al cliente	Calidad del servicio e Información disponible para el socio	90%	Talento Humano con orientación hacia el socio.

Elaborado por : Los Autores

Solución No. 5

3.15. Sistema adecuado de inducción

3.15.1. Sistema de integración del talento humano.

1. Planificación de las necesidades del talento humano.

La COAC Chimborazo Ltda., determinará una vacante previo un análisis ya sea por:

- Crecimiento de la cooperativa
- Imposibilidad del TT.HH para desempeñar un puesto

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, se estudiará la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el TT.HH existente. **(Anexo N° 7)**

2. Reclutamiento.

En esta fase la cooperativa procederá a fuentes de reclutamiento interno, debido a que esta fuente resulta más económica para la cooperativa, evita las frecuentes demoras de reclutamiento, presenta un mayor grado de seguridad puesto que ya se conoce al candidato.

En el caso de inexistencia de candidatos internos o estos no cumplen con los requisitos se optara por fuentes externas como la Red Socio empleo.

3. Selección del talento humano.

Una vez determinada la vacante la cooperativa procederá al análisis y evaluación del puesto en donde se determinará los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, se procede de la siguiente manera:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimiento o de capacidad
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

4. Contratación.

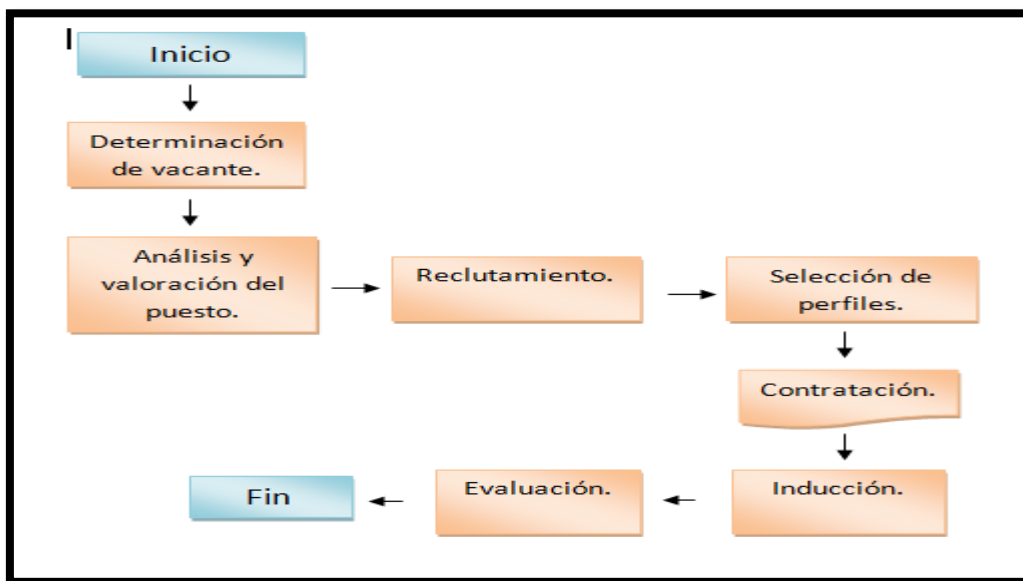
La persona seleccionada deberá emitir los documentos de respaldo de la información que contiene la hoja de vida, además deberá firmar un contrato, el cual debe estar regido por el código de trabajo.

5. Inducción.

La cooperativa procederá a inducir al nuevo talento humano en temas que el puesto requiere.

Flujograma proceso de selección de TT.HH

Figura No. 16: Flujo de proceso de selección TT.HH



Solución No. 6

3.16. Adecuada estructura a los estados financieros.

Balance general: El Balance General muestra la relación entre los activos, pasivos y patrimonio en una fecha concreta. Los componentes de balance se describen a continuación:

a.1 Activo: Es la suma de todos los recursos controlados por las cooperativas como resultado de sucesos pasados, del que la cooperativa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. Esta cuenta será la sumatoria de las siguientes subcuentas:

Disponibilidades: Es la suma del efectivo que mantienen las cooperativas en caja, los saldos a cuentas de cheque y ahorro en Instituciones Financieras del país y/o del exterior y en otras cooperativas.

Inversiones temporales: Comprende las inversiones en valores y/o depósitos a plazo en otras cooperativas, en instituciones financieras autorizadas para este tipo de operaciones, Banco Central de Nicaragua, Valores del Estado y Otras Inversiones Financieras en las cuales el tiempo que reste para su vencimiento desde la fecha de adquisición no supere los noventa días.

Inversiones permanentes: Comprende las inversiones en depósitos a plazo realizadas por las cooperativas con el propósito de mantener dichos activos hasta su vencimiento, el cual es mayor a 90 días a partir de la fecha de la inversión, o de poseer participación como socio en otras cooperativas o como socio en una empresa, conforme lo permita la Ley 499. Incluye también las aportaciones como socio en otras organizaciones cooperativas.

Cartera de créditos: Comprende los saldos de principal, intereses por cobrar a cuenta del principal y comisiones por cobrar de los créditos otorgados por las cooperativas. Se incluyen todos los financiamientos otorgados como riesgo propio de las cooperativas, sin incluir la que se origine en fondos administrados por cuenta de terceros, sin importar su destino específico y la modalidad bajo la cual se pacten o documenten. Al saldo bruto de la cartera de créditos se le restarán las provisiones para pérdida de cartera correspondientes, dando como resultado la Cartera neta de provisiones.

Provisiones de Cartera: Es el monto acumulado originado por el gasto por incobrabilidad de crédito, y que constituye la reserva contra la cual se hacen los saneamientos de cartera que sea considerada incobrable. Los ajustes para incrementarla se hacen mensualmente como consecuencia de la clasificación de cartera por antigüedad de saldo según el modelo incluido en esta norma para estos fines.

Otras cuentas por cobrar: Comprende las cuentas por cobrar diversas a favor de las cooperativas que no se han especificado en las anteriores cuentas, que tienen origen diverso y por lo general deben ser canceladas por los deudas en corto tiempo.

Inventario: Comprende el valor total de la existencia física de los saldos de Materias Primas, Abastecimientos o Suministros, Productos Terminados y Mercaderías en existencias, destinadas a la comercialización, generalmente al Precio de Costo del producto listo para su venta, que se genera de las actividades en beneficio de los socios según el artículo 24 del Reglamento de la Ley 499. A este valor total se deben restar las provisiones para pérdidas que se hayan establecido.

Bienes en Uso (muebles e inmuebles): Registra los bienes muebles e inmuebles tangibles que poseen las cooperativas para su uso propio. Comprende el valor del mobiliario, equipo de cómputo, vehículos de cualquier uso, bienes tomados en arrendamiento, obras de arte, biblioteca, terrenos, edificios e instalaciones, construcciones en curso y las adiciones y mejoras realizadas a estos bienes, restando a su valor de compra o construcción el monto acumulado para depreciación. Podrán revalorizarse de acuerdo a lo establecido en el artículo 54 de la Ley 499.

Bienes recibidos en recuperación de créditos: Comprende el valor de cualquier bien mueble o inmueble que la cooperativa recibe, por acuerdo de dación en pago, o mediante cobro judicial, en cancelación parcial o total de un crédito. Una vez registrados estos bienes, se deberán hacer provisiones para amortiguar la pérdida de valor por el deterioro de los mismos, o por el paso del tiempo sin que sean vendidos para recuperar el efectivo.

Otros activos: Comprende otros activos de las cooperativas que no se han incluido en los demás grupos de activos, como: gastos pagados por anticipado, impuestos, otros conceptos por amortizar, bienes diversos, entre otros.

a.2 Pasivo: Es la suma de los saldos de todas las obligaciones (legales o implícitas) de la cooperativa surgidas a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de las cuales deben ser canceladas al desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos. Esta cuenta es la sumatoria de las siguientes cuentas:

Depósitos: Representan las obligaciones derivadas de la captación de recursos de sus asociados, ya sea en cuentas de ahorro o en depósitos a plazo fijo.

Obligaciones por préstamos recibidos: Esta cuenta se utiliza para registrar las obligaciones derivadas de la captación de recursos y otras operaciones con acreedores, que pueden instituciones financieras y por otros préstamos directos obtenidos por la cooperativa. En caso que los sistemas contables de las cooperativas lo permitan.

Cuentas por pagar a proveedores: En esta cuenta se registran las obligaciones por pagar adquiridas por la cooperativa, a favor de terceros por el suministro de productos, bienes, materiales y servicios que ha recibido la cooperativa en Beneficios de su asociados, de acuerdo al artículo 24 del Reglamento de la Ley 499, y que no están respaldados por documentos formales de crédito y que se encuentran pendientes de cancelarlas.

Cuentas por pagar por anticipos recibidos: Comprende las operaciones de la cooperativa originadas en anticipos recibidos, generalmente de acopiadores, para compra de cosechas, y que no están respaldados por una operación financiera de crédito.

Otras cuentas por pagar: Registra las obligaciones por pagar originadas en las actividades de las cooperativas, que no se generan directamente de la captación de Depósitos y/o Ahorro, ni por la obtención de otros financiamientos, tales como comisiones, honorarios, retenciones por orden judicial, aportaciones laborales retenidas, remuneraciones, impuestos, entre otros.

Provisiones para obligaciones: Comprende los importes de las obligaciones de las cooperativas pendientes de formalizar, pero que son ciertas e ineludibles, así como las obligaciones eventuales originadas por la existencia de situaciones inciertas que dependen de un hecho futuro, cuya ocurrencia pueda darse o no, en función de lo cual la cooperativa posiblemente deba asumir un pasivo por esta razón. Ejemplo de registro en esta cuenta son los pasivos laborales.

Otros pasivos: Se refiere a los pasivos que no se clasifican en los párrafos anteriores.

Obligaciones subordinadas: Comprende aquellas obligaciones de la Institución en las cuales los acreedores acuerdan, mediante pacto expreso, que en caso de liquidación de la misma, renuncian a todo derecho de preferencia respecto a los otros acreedores, y aceptan que el pago de sus préstamos se efectúe luego de canceladas las deudas a todos los demás acreedores no subordinados.

Obligaciones convertibles en Patrimonio: Comprende aquellas obligaciones de la cooperativa que a su vencimiento no deben, o pueden no, ser pagadas en efectivo sino que debe, o pueden, ser convertidas en capital, en concepto de donación. Generalmente la donación está condicionada al cumplimiento de requisitos establecidos en el contrato de crédito, y que son evaluados por el acreedor al término del plazo del crédito.

a.3 Patrimonio: Refleja el derecho de los cooperados sobre los activos netos (activos menos pasivos), las reservas y fondos permanentes, de acuerdo al artículo 39 de la Ley 499, que se origina por aportaciones de los asociados, por donaciones recibidas, resultados cuyos excedentes hayan sido destinados a fortalecer la situación patrimonial de la organización, y por otros eventos o circunstancias que afectan a la cooperativa. Comprende las siguientes cuentas:

Capital Social: Constituye la suma de las aportaciones ordinarias y extraordinarias que realicen los asociados ya sea en efectivo, bienes muebles o inmuebles y derechos. También se considera aportación el trabajo realizado por los asociados para la constitución de las cooperativas, de acuerdo al artículo 71 del reglamento de la Ley 499.

Donaciones: Montos recibidos en efectivo o en especie que hayan cumplido con los trámites legales correspondientes para capitalizar a las cooperativas de manera definitiva e irrevocable.

Ajustes al Patrimonio: Comprende los ajustes al patrimonio que representan correcciones en su valor, originados por la revaluación de los activos. Reservas patrimoniales: Abarca los importes que en la distribución de excedentes de las cooperativas han sido asignadas a reservas, de acuerdo al artículo 51 de la Ley 499 y a los respectivos Estatutos de las mismas.

Excedentes acumulados de ejercicios anteriores: Comprende los excedentes acumulados generados en ejercicios anteriores que no han sido distribuidos ni aplicados a otro fin.

Excedentes del período: Registra el resultado neto del período, que se determina con la diferencia entre las cuentas de ingresos y gastos del Estado de Resultados.

a.4 Cuentas Contingentes.

Este es un grupo de cuentas que no forma parte del balance y en la cual se registran operaciones particulares por las cuales la Cooperativa de ahorro y Crédito podría asumir obligaciones en el futuro. Tales como la fianza otorgada a otra organización cooperativa, con la autorización de su asamblea de socios.

a.5 Cuentas de Orden:

Este es el segundo grupo de cuentas fuera del balance, en el cual se registran las operaciones de los fondos recibidos en administración y fideicomisos por

cuenta de terceros, generalmente sujetos a rendición de cuentas, bienes recibidos en consignación. También se registran en este grupo los saldos de principal e intereses de los créditos que han sido considerados incobrables y que han sido saneados, para llevar un control de los mismos y continuar con la gestión de recuperación

Balance general modelo
Cooperativa de Ahorro y credito Chimborazo Ltda.

Balance General

Presentado al 31 de

Cuadro No.69: Modelo balance general

Nivel de desagregación	Concepto	Monto
1	<u>ACTIVO</u>	
2	Disponibilidades	
3	Efectivo en caja	
3	Depósitos en cooperativas, bancos y otras instituciones	
2	Inversiones temporales	
2	Inversiones permanentes	
2	Cartera de crédito neta de provisiones	
3	Cartera de crédito bruta	
3	Créditos vigentes hasta 18 meses	
3	Créditos vigentes a plazo mayor a 18 meses	
3	Créditos prorrogados	
3	Créditos reestructurados	
3	Créditos vencidos	
3	Créditos en cobro judicial	
3	Intereses y comisiones por cobrar sobre créditos	
3	Provisiones para cartera	
2	Cuentas por cobrar (neta de provisiones)	
2	Inventario (neto de provisiones)	
2	Bienes en Uso	
2	Bienes recibidos en recuperación de crédito (neto de provisiones)	
2	Otros activos	
2	<u>PASIVOS</u>	
1	Obligaciones con el público	
2	Depósitos de ahorro	
3	Depósitos a plazo	
3	Otros depósitos	
3	Obligaciones por préstamos recibidos	
2	Obligaciones financieras a plazo hasta un año	
3	Obligaciones financieras mayores a un año	
3	Cuentas por pagar a proveedores	
3	Cuenta por pagar por anticipos recibidos	
2	Otras cuentas por pagar	
2	Provisiones para obligaciones	
2	Otros pasivos	
2	Obligaciones subordinadas	
2	Obligaciones convertibles en patrimonio	
2	<u>PATRIMONIO</u>	
1	Capital Social	
1	Donaciones	
2	Aportes patrimoniales no capitalizables	
2	Ajustes al patrimonio	
2	Reservas patrimoniales	
2	Excedentes acumulados de ejercicios anteriores	
2	Excedentes del período	
2		
2		
	Cuentas contingentes	
	Cuentas de orden	

Elaborado por: Los Autores

Estado de resultados: Es la relación entre los ingresos y los gastos de la cooperativa en el período en que se informa e Incluye lo siguiente:

b.1 Ingresos: Comprende los ingresos del período provenientes de la actividad de intermediación financiera de las cooperativas Incluye lo siguiente:

Ingresos financieros por disponibilidades: Se registran los ingresos financieros obtenidos en el período por concepto de intereses y comisiones generadas por los activos incluidos en el grupo de disponibilidades.

Ingresos financieros por inversiones temporales y permanentes: Comprende los ingresos financieros obtenidos en el período, generados por los activos incluidos en los grupos de inversiones temporales y permanentes.

Ingresos financieros por cartera de créditos: Comprende los ingresos financieros obtenidos en el período por concepto de intereses y comisiones generadas por la Cartera de Crédito. En caso que los sistemas contables de las cooperativas lo permitan, deberán desagregarse de la siguiente forma:

Ingresos financieros por créditos vigentes: Se registran los ingresos financieros obtenidos en el período por concepto de intereses y comisiones generados por los créditos que no presentan ni un día de atraso.

Ingresos financieros por créditos prorrogados: Refleja los ingresos financieros obtenidos en el período por concepto de intereses y comisiones generadas por los créditos cuyos plazos han sido extendidos por un tiempo máximo de seis meses posteriores a su fecha de vencimiento.

Ingresos financieros por créditos reestructurados: refleja los ingresos financieros obtenidos en el período por concepto de intereses y comisiones generadas los créditos cuyas condiciones originalmente pactadas en el contrato de crédito han sido modificadas (interés, plazo o monto).

Ingresos financieros por créditos vencidos: Se registran los ingresos financieros devengados en el período por concepto de intereses y comisiones generadas Por los crédito cuyo principal ya ha pasado a vencido, considerándose 120 días de atraso, del principal e intereses, para clasificarlo como tal.

Otros ingresos financieros: Se registran los ingresos obtenidos por conceptos que no pueden computarse como un ingreso generado por un activo directo, sea disponibilidad, inversiones o cartera.

Ingresos por ajuste monetario: En esta cuenta se registran los ingresos obtenidos por la variación en la tasa de cambio de la moneda nacional respecto a la moneda extranjera utilizada como referencia, generalmente el dólar estadounidense, los créditos han sido contratados en moneda extranjera ó en moneda nacional con mantenimiento de valor.

Ingresos por recuperaciones de activos saneados: En esta cuenta se registran los montos que se recuperan como resultado de cobrar la cartera (principal o intereses) u otros activos que han sido saneados y que se habían registrado en cuentas de orden.

b.2 Gastos: En esta cuenta se registran los gastos en que se incurre en el período derivado de obligaciones contraídas, estos comprenden:

Gastos financieros por obligaciones con sus asociados: En esta cuenta se registran los gastos financieros generados en el período por las obligaciones con sus asociados (cuentas de ahorro y depósitos a plazo).

Gastos financieros por préstamos. En esta cuenta se registran los gastos financieros generados en el periodo por obligaciones con instituciones financieras, cooperativas y por otras fuentes de financiamiento, de acuerdo al concepto del grupo de pasivo correspondiente ya las condiciones en que se hayan contratado dichas obligaciones.

Gastos financieros por otras cuentas por pagar. En esta cuenta se registran los gastos financieros que sean de obligatorio pago por las otras cuentas por pagar.

Gastos financieros por obligaciones subordinadas: En esta cuenta se registran los gastos financieros generados en el período por las obligaciones subordinadas.

Otros gastos financieros: En esta cuenta se registran los gastos financieros generados en el período por concepto de comisiones por garantías contratadas por las cooperativas, por líneas de crédito aún no utilizadas y todas aquellas otras que no pueden imputarse al costo de una obligación directa.

Gastos por ajustes monetarios: Comprende los gastos incurridos en el período, originados por el ajuste de los saldos de las cuentas de pasivos y activos pactadas en moneda extranjera y en moneda nacional con mantenimiento de valor.

Gastos por incobrabilidad de créditos y otras cuentas por cobrar: En esta cuenta se registran los gastos del periodo por incobrabilidad de créditos y otras cuentas por cobrar. En cada cierre contable mensual se debe registrar la diferencia de restar el monto requerido de provisiones menos el saldo contable de esta cuenta. Si el saldo contable es igual o mayor que el monto requerido, no se hace ningún registro.

Gastos por saneamiento de ingresos financieros: En esta cuenta se registran los gastos del período originados por el saneamiento de los ingresos financieros devengados y no percibidos sobre créditos, otras cuentas por cobrar e inversiones financieras, de acuerdo con las disposiciones al respecto contenidas en esta norma.

Gastos operativos diversos: En esta cuenta se registran los demás gastos operativos del periodo en que han incurrido las cooperativas, que no corresponde clasificar en gastos financieros ni de administración.

Gastos de administración: Comprende los gastos del período incurridos por concepto de sueldos y beneficios al personal, servicios externos, transporte y comunicaciones, infraestructura y los gastos generales necesarios para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.

Gastos por Contribuciones: Cuando las cooperativas realicen contribuciones a los gremios cooperativos o la autoridad reguladora, debe incluirse una línea de gastos.

b.3 Excedente Neto del período: El Resultado o Excedente Neto de la cooperativa es el resultado de los ingresos menos los egresos y debe aplicarse de acuerdo al Artículo 51 de la Ley 499 y los Estatutos de cada cooperativa.

Estado de resultados modelo
Cooperativa de Ahorro y credito Chimborazo Ltda.
Presentado al 31 de

Cuadro No.78: Modelo estado de resultado

Nivel de desagregación	Concepto	del mes	del ejercicio anual
1	Ingresos financieros		
2	Ingresos financieros por disponibilidades		
2	Ingresos por inversiones temporales y permanentes		
2	Ingresos financieros por cartera de créditos		
2	Otros Ingresos Financieros		
1	Gastos financieros		
2	Gastos financieros por obligaciones con el público		
2	Gastos financieros por préstamos		
2	Gastos financieros por otras cuentas por pagar		
2	Gastos financieros por obligaciones subordinadas		
2	Otros gastos financieros		
	Margen financiero bruto antes de ajuste monetario		
1	Ingresos por ajuste monetario		
1	Gastos por ajuste monetario		
	Margen financiero neto		
1	Ingresos por recuperación de activos saneados		
1	Gastos por incobrabilidad de crédito y otras cuentas por cobrar		
	Margen financiero luego de ajuste monetario		
1	Ingresos operativos diversos		
1	Gastos operativos diversos		
	Excedente operativo bruto		
1	Gastos de Administración		
	Excedente operativo antes de contribuciones		
1	Gastos por contribuciones		
	Excedente neto del ejercicio		

Elaborado por: Los Autores

Solución No. 7

3.17. Mantenimiento continuo de los sistemas de hardware y software de la cooperativa.

De acuerdo a los resultados que genero la investigación, el sistema informático de la cooperativa está depreciado, por lo que la Cooperativa requiere adquirir nuevos equipos ya que los que existen actualmente no satisfacen las necesidades de la misma.

Una vez comprados los nuevos equipos la cooperativa debe invertir en el mantenimiento de los mismos, es recomendable que se lo realice al menos una vez por mes para asegurar su correcto funcionamiento.

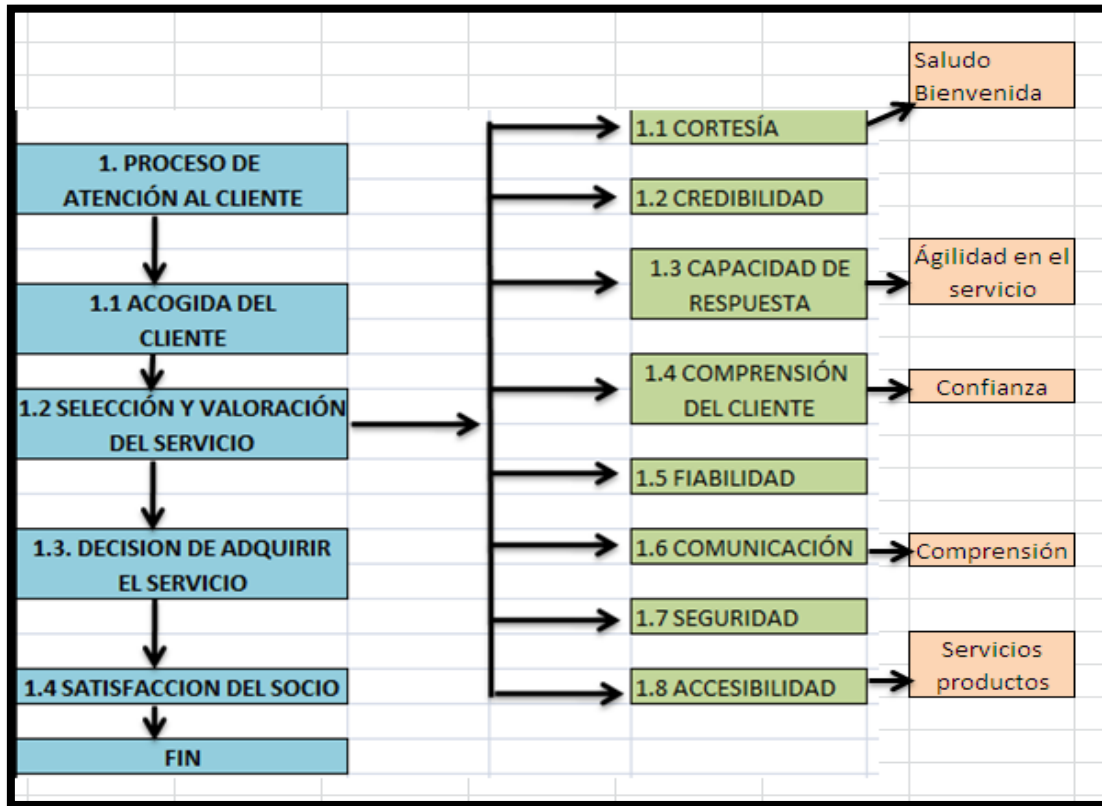
Y el mantenimiento lo realizarán profesionales en el área por lo que la cooperativa deberá contratar TT.HH en forma ocasional.

Solución No. 8

3.18. Elaboración de un esquema de atención al cliente.

En este procedimiento se describe la sistemática a seguir para llevar a cabo la atención de los socios que puedan acceder a la cooperativa, teniendo como resultado final la satisfacción plena de sus necesidades.

Figura No. 17: Esquema de atención al cliente



Elaborado por: Los Autores

Se ha determinado que en la cooperativa al TT.HH carece de actitud y trato amable hacia sus socios por lo que se hace necesario elaborar un esquema de trabajo alineado, coherente y participativo que atienda todas las necesidades de los socios.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. Se pudo determinar que la cooperativa no cuenta con una planificación estratégica, situación que ocasiona un desenfoque en las acciones y decisiones entorno al desarrollo de la misma.
2. Con la aplicación del cuadro de mando integral se determinan iniciativas que se priorizan en dar soluciones de corto, mediano y largo plazo.
3. No existe programas de capacitación y motivación que incentiven al Talento Humano en el desempeño laboral lo cual ocasiona que el servicio sea deficiente.
4. Para la implementación del Balanced Score Card ha sido necesaria la herramienta informática como: EASY PHP ODUN, que sirvió de apoyo para dar seguimiento y cumplimiento a los pasos de la metodología para implementar el BSC.
5. Este trabajo de investigación, constituye para la cooperativa una herramienta de gestión importante que apoya las decisiones y cambios en las formas de ver y hacer eficazmente las tareas en la organización.

4.2. Recomendaciones

1. Llevar a cabo la planificación estratégica propuesta, con el cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., logre un enfoque adecuado en sus acciones y decisiones entorno a su desarrollo.
2. Es necesario la utilización del cuadro de mando integral para el manejo de soluciones de corto, mediano y largo plazo, en especial para aquellos que urgen en su aplicación para la Cooperativa.
3. La gerencia debe motivar al Talento Humano, mediante programas de capacitación que incentiven al desempeño, la responsabilidad y el compromiso, y que desalienten los comportamientos no deseados como el ausentismo, el índice de rotación.
4. Es necesario que la Cooperativa utilice la herramienta informática como: EASY PHP ODUN, que sirvan de apoyo para dar seguimiento y cumplimiento a la programación del BSC.
5. La utilización del BSC, como punto de apoyo a las decisiones y cambios en las formas de ver y hacer eficazmente las tareas en la cooperativa, poniendo énfasis siempre en los indicadores que brinda el BSC.

RESUMEN

Esta investigación se efectuó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., de la Provincia de Chimborazo, con el objetivo de implementar un Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión eficaz para mejorar el servicio.

El diseño de investigación se enfocó al análisis de lo administrativo, talento humano, financiero, tecnológico y servicio al cliente. Un muestreo a los clientes lo que determina que la cooperativa no cuenta con planificación estratégica, no tiene un sistema adecuado de inducción, no cuenta con estructura adecuada de estados financieros, tecnología inapropiada, no cuenta con un esquema de atención al cliente.

Ante esos problemas se recomienda las soluciones propuestas, el uso del Cuadro de Mando Integral mediante el software EASY PHP ODUN, ya que esta herramienta permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas, y poder enrumbar a la cooperativa hacia un futuro incierto y competitivo, para lo cual se elaboró una planificación estratégica, un sistema adecuado de inducción, una estructura adecuada de los estados financieros, control del sistema informático y un esquema de atención al cliente. Con la finalidad de mejorar el desarrollo organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Johnson, G. et al (2006) Dirección Estratégica. 7ª ed. Madrid: Pearson Educación S.A..
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. (2007) Misión y Visión. Riobamba: COAC.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. (2007) Estatuto. Capítulo II – Fines y objetivos. Artículo 4. Riobamba: COAC.
- Franklin F, y Enrique Benjamín (1998). Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Kaplan R, y Norton David (2000). Balanced Scorecard. 3ª ed. Madrid: Gestión.
- Corporación de estudios y publicación (2013). Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero y Solidario. Quito: CEP
- López Viñeblas A. (1999). El Cuadro de Mando y los Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Madrid: AECA
- Hubert K. Rampersad (2003) Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. 1ª ed. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Munch Lourdes (2005) Planificación Estratégica. El mundo hacia el éxito. 1ª ed. México D.F: Trillas S.A de C.V.

LINCOGRAFÍA:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa_de_ahorro_y_cr%C3%A9dito.las_cooperativas (Recuperado el 21 marzo 2013)
- <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/408/408/paginas/pagina81.html>
Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Recuperado 17 de mayo 2013)

- <http://leyorganicadelsistemafinancieropopularysolidario.ec/doo/html> De la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las cooperativas en general (Recuperado 30 de mayo 2013)
- http://www.elcomercio.com/negocios/Cronologia-problemas-cooperativas-Ecuador_finanzas_0_937106479.html Cronología de los problemas en las cooperativas de ahorro y crédito (Recuperado el 21 marzo 2013)
- <http://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-la-administracion.shtm>. La administración (Recuperado el 21 marzo 2013)

ANEXOS

- **Anexo No. 01:** Mapa de ubicación de la COAC



- **Anexo No. 02:**

**ESTATUTO DE LA COOPERATIVA CHIMBORAZO LTDA. DE AHORRO Y
CRÉDITO “CHIMBORAZO” LTDA., DE LA COMUNIDAD DE GATAZO
GRANDE, DE LA PARROQUIA CAJABAMBA, CANTÓN COLTA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**TITULO I
DE LA CONSTITUCIÓN**

**CAPÍTULO I
NOMBRE, DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN**

Art. 1.- Constitúyase con domicilio legal en la Comunidad Gatazo Grande, de la parroquia Cajabamba, del Cantón Colta, provincia de Chimborazo, la Cooperativa Chimborazo Ltda. de Ahorro y Crédito “CHIMBORAZO LTDA.”, tipo Cerrada, sin fines de lucro, la misma que se registrará por la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s, su Reglamento General, los principios y normas actuales del cooperativismo universal, el presente estatuto y los reglamentos internos que se dictaren.

Art. 2.- La responsabilidad de la Cooperativa Chimborazo Ltda. ante terceros está limitada a su capital social; y la de sus socios personalmente al capital suscrito en la entidad.

Art. 3.- La duración de la Cooperativa Chimborazo Ltda. será indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse por la voluntad mayoritaria de sus asociados expresada en dos asambleas, o por cualquiera de las causales previstas en la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s y su Reglamento General o en el presente Estatuto.

**CAPÍTULO II
FINES Y OBJETIVOS**

Art. 4.- La Cooperativa Chimborazo Ltda. tendrá como fines y objetivos:

- a) Mejorar las condiciones socio-económicas de sus asociados y de las comunidades del entorno, mediante la prestación de servicios financieros de ahorro y crédito accesibles y oportunos;
- b) Garantizar la participación democrática y la libre determinación organizacional de los socios, como fundamento de trabajo, solidaridad y labor comunitaria.
- c) Fomentar a través de servicios adecuados, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol de los procedimientos, como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa Chimborazo Ltda.;
- d) Generar la coordinación y/o integración con otras entidades locales, nacionales o extranjeras, en procura de mantener convenios de cooperación, que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo;
- e) Fortalecer el capital económico, mediante el financiamiento interno y/o externo que fuere necesario y conveniente, y que garantice el desarrollo institucional y la permanencia de los socios;
- f) Establecer actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros mediante alianzas estratégicas;
- g) Trabajar dando prioridad a los campesinos, tanto de los sectores rurales como de los sectores urbanos marginales, mediante la concesión de créditos a personas naturales y jurídicas dedicadas a las actividades: agrícolas, pecuaria, artesanal, comercialización de especies menores de productos semi-industrializados, industrializados y a todos aquellos que tenga vínculo con el sistema financiero.

CAPÍTULO III DE LOS SOCIOS ADMISIÓN Y REQUISITOS

Art. 5.- Son socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda., "Chimborazo Ltda.", las personas que hayan suscrito el acta constitutiva, y los que posteriormente sean aceptadas como miembros por el Consejo de Administración y registrados por la Dirección Provincial del MIES de Chimborazo.

Art. 6.- Para ser socio de la Cooperativa Chimborazo Ltda. se requiere:

- a. Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse; los menores podrán ingresar siempre y cuando sean representados legalmente por su Curador o quien ejerza la patria potestad;
- b. Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro;
- c. Presentar una solicitud al Consejo de administración, adjuntando la documentación requerida;
- d. Suscribir como mínimo, el número de certificados de aportación pagados por los socios fundadores;
- e. Pagar el 50% de su valor al momento de la suscripción y cancelar el valor del saldo en el plazo que determine el Consejo de administración.
- f. Pagar la cuota de ingreso que será fijada por el Consejo de administración, y las demás aportaciones establecidas dentro de la Cooperativa Chimborazo Ltda., la misma que será igual para todos los socios, sea cual fuere el momento que ingresen.

Art. 7.- No podrán ser socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda.:

- a. Las personas que hubieran defraudado fondos en cualquier institución pública o privada.
- b. Quienes hubieren sido expulsados de cualquier otra Cooperativa Chimborazo Ltda. por falta de honestidad o probidad; o pertenezcan a otra Cooperativa Chimborazo Ltda. de la misma clase o línea.

Art. 8.- Las personas que sean admitidas como socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda., con posterioridad a la aprobación del presente Estatuto, serán personalmente responsables de todas las obligaciones contraídas por la entidad con anterioridad a la fecha de su ingreso y las aportaciones que hayan cubierto los socios fundadores hasta la fecha de incorporación del nuevo socio.

CAPÍTULO IV DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS

Art. 9.- Además de los derechos y obligaciones conferidos a los socios en el Art. 18 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s, los socios tendrán los siguientes:

- a. Acatar las disposiciones de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s, su Reglamento General, del presente Estatuto, de los Reglamentos Internos que se dictaren y de las resoluciones de los organismos directivos;
- b. Cumplir con sus compromisos económicos para con la entidad en el plazo que determine el Consejo de administración o la Asamblea General;
- c. Asistir a las Asambleas Generales y ejercer en ellas el derecho a voz y voto;
- d. Elegir y ser elegidos para integrar los organismos directivos de la entidad y para los cargos que le encomiende la Asamblea General o el Consejo de administración;
- e. Solicitar informes sobre la marcha económica y administrativa de la entidad a los organismos pertinentes;
- f. Realizar en la entidad todas las operaciones propias de la Cooperativa Chimborazo Ltda.;
- g. Participar en igualdad de condiciones con los demás socios de los beneficios que la Cooperativa Chimborazo Ltda. otorgue a sus miembros;

Art. 10.- La calidad de socio se pierde:

- a) Por retiro voluntario.
- b) Por pérdida de cualquiera de los requisitos y obligaciones indispensables para tener la calidad de socios.
- c) Por fallecimiento
- d) Por exclusión.
- e) Por expulsión.

Art. 11.- El socio de la Cooperativa Chimborazo Ltda.podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo, para lo cual deberá presentar por escrito una solicitud al Consejo de administración, el mismo que podrá negar dicho retiro cuando el pedido proceda de confabulación o cuando el peticionario haya sido previamente sancionado con pena de exclusión o expulsión en primera instancia, ya sea por el Consejo de administración o por la Asamblea General.

Art. 12.- La fecha en que el socio presente la solicitud de retiro voluntario ante el Consejo de administración, es la que regirá para los fines legales correspondientes; aun cuando dicha solicitud haya sido aceptada en fecha posterior o no se haya comunicado resolución alguna al interesado en el plazo de quince días contados desde la fecha de tal solicitud, en éste caso se tomará como aceptación tácita.

Art. 13.- La solicitud de retiro voluntario deberá presentarse por duplicado. La Cooperativa Chimborazo Ltda.devolverá la copia al interesado con fe de presentación suscrita por el Secretario del Consejo de administración.

Art. 14.- En caso de pérdida de alguno o algunos de los requisitos indispensables para tener la calidad de socio y conservarse como tal, el Consejo de administración notificará al afectado para que en el plazo de noventa días cumpla con el requisito u obligaciones que le faltaren y si no lo hiciere dispondrá su separación; ordenando la liquidación de sus haberes de acuerdo con lo dispuesto por la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s. La Asamblea General podrá ampliar el plazo antedicho, en casos excepcionales.

Art. 15.- En caso de retiro o cesión de la totalidad de los certificados de aportación, automáticamente quedará el socio separado de la entidad, y se ordenará la liquidación de los haberes que le corresponde de conformidad con las disposiciones legales y estatutarias.

Art. 16.- En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos, de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil, la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s y su Reglamento General.

Art. 17.- La exclusión o la expulsión de socios será acordado por el Consejo de administración o la Asamblea general, de conformidad a lo dispuesto en el Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s,

Art. 18.-Son causas de exclusión las siguientes:

- a. Por infringir en forma reiterada las disposiciones constantes en la Ley Cooperativa Chimborazo Ltda.s y su Reglamento General, como las del presente estatuto y resoluciones de los organismos directivos.
- b. Por el incumplimiento en el pago del valor del saldo de los certificados de aportación, cuotas de administración, extraordinarias o de ahorro luego de habersele requerido al socio por tres ocasiones, por escrito y por parte del Gerente.
- c. Por incumplimiento o mora reiterada en sus obligaciones contraídas.
- d. Por no hacer vida Cooperativa Chimborazo Ltda., para lo cual el Consejo de administración establecerá en el Reglamento Interno el tiempo que determine esta causal.

Art. 19.- Son causas de expulsión las siguientes:

- a. Por realizar actividades políticas o religiosas en el seno de la Cooperativa Chimborazo Ltda..
- b. Por agresión de palabra u obra a los dirigentes o a los socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda., siempre que tales agresiones obedezcan a asuntos relacionados con la entidad.
- c. Por ejecutar operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la Cooperativa Chimborazo Ltda..
- d. Por realizar procedimientos desleales a los fines que persigue la Cooperativa Chimborazo Ltda., así como por efectuar actitudes disociadoras en perjuicio de la misma.
- e. Por haber utilizado a la Cooperativa Chimborazo Ltda. como medio de engaño o de explotación, en beneficio personal o de terceros; y,
- f. Por haber incurrido en lo dispuesto en el artículo 149 de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 20.- Para que proceda la expulsión de los socios será necesaria la comprobación fehaciente de los cargos que se les imputare y en tratándose de delitos contra la propiedad, el honor o la vida de las personas, de estafa, de peculado y otros ilícitos, deberá existir sentencia ejecutoriada por el juez respectivo.

Art. 21.- Los socios que por cualquier causa dejen de pertenecer a la Cooperativa Chimborazo Ltda.y los herederos de los que fallecieron, tendrán derecho a que la Cooperativa Chimborazo Ltda.les liquide y entregue los haberes que les corresponda. En la liquidación que se efectúe no se tomarán en cuenta la cuota de ingreso, el fondo irreparable de reserva, el de educación, el de asistencia social, los bienes sociales de propiedad común que no hayan sido convertidos en certificados de aportación y los que, por su naturaleza, tengan el carácter de irrembolsables, al igual que las donaciones, legados y herencias conferidos a la entidad.

Art. 22.- Ningún socio tendrá derecho de propiedad sobre los bienes de la Cooperativa Chimborazo Ltda.por consiguiente, no podrá ser demandada la organización cooperativista por obligaciones particulares de los socios, con relación a los bienes sociales de propiedad común que tuviere la Cooperativa Chimborazo Ltda.se aplicará el Art. 129 de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

TITULO II ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

CAPÍTULO V ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Art. 23.- La dirección, administración y vigilancia o control interno de la Cooperativa Chimborazo Ltda.se ejercerá con los organismos siguientes:

- a. La Asamblea General de socios;
- b. El Consejo de administración;
- c. El Consejo de vigilancia;
- d. La Gerencia; y
- e. Las Comisiones Especiales.

CAPÍTULO VI DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 24.- La Asamblea General de socios es la máxima autoridad de la Cooperativa Chimborazo Ltda.y sus decisiones son obligatorias tanto para los demás organismos directivos como para los socios de la entidad, siempre que las mismas no impliquen violación a la Ley o el Reglamento General de Cooperativa Chimborazo Ltda.s, el presente Estatuto y el Reglamento Interno que se dictare.

Art. 25.- Las Asambleas generales podrán ser de dos clases: ordinarias y extraordinarias.

Las ordinarias se realizarán por lo menos dos veces al año en el mes posterior a la realización del balance semestral y las extraordinarias en cualquier época del año.

Art. 26.- Las convocatorias para las Asambleas generales serán suscritas por el Presidente de la Cooperativa Chimborazo Ltda.. Estas convocatorias podrán hacerse por propia iniciativa del Presidente, o a solicitud de los Consejos de administración o de vigilancia, del Gerente o de una tercera parte de los socios legalmente registrados en la Dirección provincial del MIES de Chimborazo, aplicándose lo dispuesto en los Arts. 28, 29, 30 y 31 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 27.- Si a pesar del pedido escrito de los Consejos de administración o de vigilancia, del Gerente o de una tercera parte de los asociados, el Presidente se negare, sin causa justa, a firmar la convocatoria para Asamblea General, se solicitará la práctica de la convocatoria al Presidente de la Federación Nacional y, en defecto de éste, al Director Nacional de Cooperativa Chimborazo Ltda.s O Director Provincial del MIES de Chimborazo, acompañando el respectivo orden del día.

Art. 28.- Las convocatorias para Asamblea general, se harán con ocho días de anticipación por lo menos a aquel en que deba realizarse la misma. En dicha convocatoria se señalará lugar, día, fecha y hora para la asamblea y se hará constar el orden del día a tratarse.

Art. 29.- El quórum para las Asambleas generales se conformará con el número igual a la mitad más uno de los socios, en tratándose de primera convocatoria. En caso de segunda convocatoria se conformará con los socios presentes, y, para este efecto podrá hacerse constar en la convocatoria para Asamblea general, que de no haber quórum a la hora fijada, quedarán convocados por segunda ocasión, para una hora después de la inicialmente indicada.

Art. 30.- El voto en las Asambleas generales no podrá delegarse.

Art. 31.- Son deberes y atribuciones de la Asamblea General los señalados en el Art. 24 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 32.- La Asamblea General estará presidida por el Presidente del Consejo de administración y en caso de falta o impedimento de éste, por uno de los vocales de este consejo, en su orden de su elección.

Art. 33.- Actuará en las Asambleas el Secretario de la Cooperativa Chimborazo Ltda., y a falta de éste se designará un secretario ad-hoc por parte de la Presidencia. En todo caso las actas serán suscritas por quien actúe de secretario de la Asamblea, conjuntamente con el Presidente de la entidad o de quién la presida.

Art. 34.- Durante el desarrollo de la Asamblea General, no podrán conocerse sino aquellos puntos que consten en el orden del día; y, en asuntos varios solo podrá leerse la correspondencia de carácter general dirigida a la Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

CAPÍTULO VII DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 35.- El Consejo de administración es el organismo directivo de la Cooperativa Chimborazo Ltda.y estará integrado conforme lo dispone el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s. De su seno se elegirá el Presidente que a su vez será el de la Cooperativa Chimborazo Ltda.. Igualmente se elegirán vocales suplentes, que subrogarán a los principales en su orden de elección. Durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos.

Todas sus resoluciones se adoptarán por mayoría simple de votos.

Art. 36.- Para ser miembro del Consejo de administración se requiere ser socio de la Cooperativa Chimborazo Ltda.. Cualquier circunstancia que implique la pérdida de la calidad de socio, así como su renuncia, destitución o expulsión o la inasistencia injustificada a tres sesiones consecutivas, hará cesar de inmediato el mandato del consejero afectado, el mismo que será remplazado por el suplente en orden de elección por el resto del período para el cual fue nombrado.

Art. 37.- Son facultades y obligaciones del Consejo de administración las señaladas en el Art. 33 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s y adicionalmente las siguientes:

- a. Elaborar los reglamentos internos de la Cooperativa Chimborazo Ltda. para someterlos a consideración de la Asamblea general;
- b. Sancionar a los socios de conformidad con la ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s y su Reglamento General y los Reglamentos Internos que se dictaren.
- c. Presentar balances y planes de trabajo para la aprobación de la Asamblea general.
- d. Autorizar los contratos que, según el reglamento interno le correspondan.
- e. Nombrar a los integrantes de las Comisiones Especiales previa autorización de la Asamblea General de socios, de entre los socios.

Art. 38.- El Consejo de administración se reunirá cada ocho días, ordinariamente y, extraordinariamente, cuantas veces fueren necesarias para la buena marcha de la Cooperativa Chimborazo Ltda..

Art. 39.- Las convocatorias a sesión de este consejo, serán suscritas por el Presidente, o, a falta de éste, por el consejero que hiciere sus veces, en el orden de su elección. En ellas se indicará la fecha, el lugar y la hora de su realización y se acompañará el respectivo orden del día.

Art. 40.- Las resoluciones del Consejo de administración se las tomará por mayoría de votos, aclarándose que el presidente dirime con su voto los empates en las votaciones, conforme lo dispone el literal d) del Art. 41 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

CAPÍTULO VIII DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Art. 41.- El Consejo de vigilancia se conformará de acuerdo con lo previsto en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s. De su seno se elegirá al Presidente. Para ser miembro del Consejo de vigilancia se requiere ser socio de la Cooperativa Chimborazo Ltda.. Además se elegirán vocales suplentes, que remplazarán a los principales, en el orden de su elección. Durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos.

Art. 42.- El Consejo de vigilancia es el organismo fiscalizador y de control de los procesos administrativos de la Cooperativa Chimborazo Ltda.. Todas sus resoluciones se adoptarán por mayoría simple de votos.

Art. 43.- Son facultades y atribuciones del Consejo de vigilancia, las determinadas en el Art. 34 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s y adicionalmente las siguientes:

- a. Dictar normas para el manejo y elaboración de la contabilidad;
- b. Conocer de los balances semestrales y presentar los respectivos informes para conocimiento de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de administración;
- c. Participar como miembro de la comisión calificadora en los procesos de licitación que de acuerdo al Reglamento Especial realice la Cooperativa Chimborazo Ltda..
- d. Ejercer los derechos y demás facultades que emanen del reglamento interno y de las resoluciones de la Asamblea general.

Art. 44.- Cualquier circunstancia que implique la pérdida de la calidad de socio, así como su renuncia, remoción o expulsión o la inasistencia injustificada a tres sesiones consecutivas, hará cesar de inmediato el mandato del Consejero afectado, el mismo que será remplazado por el suplente por el resto del período para el cual fue nombrado.

Art. 45.- Las convocatorias a sesión de este consejo, serán suscritas por el Presidente, o, a falta de éste, por el consejero que hiciera sus veces, en el orden de su elección. En ellas se indicará la fecha, el lugar y la hora de su realización y se acompañará el respectivo orden del día. Las resoluciones del Consejo de vigilancia se las tomará por mayoría simple de votos.

CAPÍTULO IX DEL GERENTE, DEL PRESIDENTE, DEL SECRETARIO Y DE LAS COMISIONES ESPECIALES

Art. 46.- El Gerente es el representante legal y judicial de la Cooperativa Chimborazo Ltda.y su administrador responsable; será nombrado por el Consejo de administración y será siempre caucionado y remunerado. Como empleado de la Cooperativa Chimborazo Ltda.estará amparado por el Código de Trabajo y las Leyes de seguridad social.

Art. 47.- Son atribuciones del Gerente, las especificadas en el Art. 43 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s y las que determinen los organismos directivos.

Art. 48.- El Gerente no podrá efectuar negociaciones sin contar, previamente, con la autorización del Consejo de administración o de la Asamblea General.

Art. 49.- El Gerente asistirá obligatoriamente a las sesiones del Consejo de administración y en ellas tendrá voz informativa; solamente en el caso de que fuere socio de la Cooperativa Chimborazo Ltda.tendrá voz y voto en las Sesiones de Asambleas Generales.

Art. 50.- Son atribuciones del Presidente de la Cooperativa Chimborazo Ltda.las especificadas en el Art. 41 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 51.- El Secretario será nombrado por el Consejo de administración y sus atribuciones serán las detalladas en el Art. 42 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 52.- La Asamblea General o el Consejo de administración de la Cooperativa Chimborazo Ltda. designará las siguientes comisiones especiales permanentes:

- a. Comisión de Educación;
- b. Comisión de Asuntos Sociales; y,
- c. Comisión de Crédito.

Sin perjuicio de lo expresado, el Consejo de administración o la Asamblea General de la Cooperativa Chimborazo Ltda. podrán designar otras comisiones para fines específicos, diferentes a los anteriores.

Art. 53.- Las comisiones estarán conformadas por tres miembros principales y tres suplentes designados en la Asamblea General o el Consejo de administración y sus atribuciones estarán establecidas en el Reglamento Interno correspondiente.

CAPÍTULO X DEL RÉGIMEN ECONÓMICO

Art. 54.- El capital social de la Cooperativa Chimborazo Ltda. es variable, ilimitado e indivisible y estará integrado de conformidad a lo dispuesto en el Art. 50 de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 55.- Los certificados de aportación tendrán un valor 0,04 centavos de dólar de norte América y serán nominativos, indivisibles y transferibles únicamente entre socios o a favor de la Cooperativa Chimborazo Ltda., previa autorización del Consejo de administración.

Art. 56.- Los certificados de aportación devengarán el interés que fije el Consejo de administración dentro de los parámetros permitidos por la Ley, que no será mayor del 6% anual que se pagarán de los excedentes si los hubieren.

Art. 57.- Ningún socio podrá retirar sus aportes a la entidad, sin antes deducirle el valor de sus deudas con la Cooperativa Chimborazo Ltda., ni podrá enajenar, ceder, hipotecar, gravar o explotar en provecho personal todo o parte del capital social.

Art. 58.- La Cooperativa Chimborazo Ltda. revalorará periódicamente sus bienes, de acuerdo a disposiciones legales vigentes y resoluciones tomadas por la Asamblea general o el Consejo de administración se aplicara lo dispuesto en el Art. 129 de la ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 59.- La Cooperativa Chimborazo Ltda. distribuirá sus excedentes entre los socios después de efectuado el balance correspondiente al final del año económico, de conformidad a lo establecido en los Artículos. 55, 56, y 59 del Reglamento General de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 60.- El régimen económico de la Cooperativa Chimborazo Ltda. se sujetará a las disposiciones constantes en los Capítulos V de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s y su Reglamento General, así como a lo dispuesto por la Asamblea general, el Consejo de administración de la Cooperativa Chimborazo Ltda. y los reglamentos emitidos para el efecto.

CAPÍTULO XI DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 61.- La Cooperativa Chimborazo Ltda. de Ahorro y Crédito "CHIMBORAZO" LTDA., se disolverá por la voluntad de las dos terceras partes de la totalidad de sus socios reunidos en Asamblea general convocada para el efecto; además, la Cooperativa Chimborazo Ltda. se

disolverá por cualquiera de las causas puntualizadas en el Art. 98 de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

Art. 62.- La liquidación de la Cooperativa Chimborazo Ltda.de Ahorro y Crédito "CHIMBORAZO LTDA.", se hará de acuerdo con el procedimiento dispuesto en los títulos IX de la Ley y el Reglamento General de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 63.- Los socios de la Cooperativa Chimborazo Ltda. "CHIMBORAZO LTDA.", no podrán ser elegidos para dignidades o funciones de la misma cuando se encuentren ligados entre sí por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Art. 64.- La Cooperativa Chimborazo Ltda. "CHIMBORAZO LTDA.", con la finalidad de imponer respetabilidad y disciplina institucionales, establece como sanciones disciplinarias a los socios, la amonestación verbal, la amonestación escrita, la multa, la exclusión y la expulsión. Los procedimientos para su aplicación se determinarán en el Reglamento Interno.

Art. 65.- Los directivos de la Cooperativa Chimborazo Ltda. "CHIMBORAZO LTDA.", para proceder a excluir o expulsar a un socio, deberán someterse estrictamente a las disposiciones de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s y su Reglamento General y Código de Procedimiento Civil, en todo caso se establecerá el debido proceso y el socio obligatoriamente tendrá derecho a la defensa, para lo cual en las audiencias determinadas en la Ley, asistirá obligatoriamente con un defensor de oficio, registrado en cualquier colegio profesional del país.

Art. 66.- Mientras la Dirección Nacional de Cooperativa Chimborazo Ltda.s o la Dirección provincial del MIES de Chimborazo, no emita pronunciamiento respecto a la exclusión o la expulsión de algún socio, no podrá restringírsele al afectado el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

Art. 67.- Los conflictos que surgieren entre los socios y el Consejo de administración serán conocidos y resueltos por el Consejo de vigilancia.

Art. 68.- Cuando los conflictos surgieren entre los socios y el Consejo de vigilancia, serán conocidos y resueltos por el Consejo de administración. De las resoluciones dictadas por los Consejos de administración o vigilancia, los socios podrán apelar ante la Asamblea General, cuya decisión será definitiva.

Art. 69.- Los miembros de los Consejos de administración y vigilancia, el Gerente y empleados de la Cooperativa Chimborazo Ltda., no podrán tener entre sí parentesco comprendido entre el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Art. 70.- Para la reforma del estatuto deberá existir informe favorable del Consejo de administración y podrán ser aprobadas tales reformas en dos Asambleas generales.

Art. 71.- Los Reglamentos Internos de la Cooperativa Chimborazo Ltda.para que tengan vigencia y validez legal deberán ser aprobados por la Dirección Provincial del MIES de Chimborazo.

Art. 72.- Quedan incorporadas al presente estatuto las normas de la Ley de Cooperativa Chimborazo Ltda.s, de su Reglamento General, de los Reglamentos Especiales para la aceptación y registro de nuevos socios; de concurso de precios y de auditorías externas y fiscalizaciones para las organizaciones Cooperativa Chimborazo Ltda.s controladas por la Dirección Nacional de Cooperativa Chimborazo Ltda.s.


Dr. Patricio Hidalgo COORDINA
RESPONSABLE DEL SUB PROCESO L



- **Anexo No. 03: Encuesta a los miembros Coac “Chimborazo”**

Instructivo: La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial. Por favor, lea con atención las preguntas y marque con una “X” su respuesta o conteste según sea el caso.

PROCESO ADMINISTRATIVO:

1. **¿Cuenta con una planificación estratégica?**

Si No

2. **¿Cuenta con estrategias que le permitan lograr los objetivos propuestos?**

Si No

3. **¿Las metas son claras y alcanzables?**

Si No A veces

4. **¿Ha realizado en los últimos años un BSC?**

Si No Desconozco

5. **¿Mantiene una estructura organizacional bien definida?**

Si No Desconozco

6. **¿Existe una adecuada definición de cargos?**

Si No

7. **¿Existe un sistema claro de selección del TT.HH?**

Si No Desconozco

8. **¿Cuenta con un plan de capacitación anual?**

Si No Desconozco

9. **¿Existe delegación de funciones?**

Si No

10. ¿ El TT.HH se encuentra altamente motivado?

Si No

11. ¿Orientaciones sobre las actividades a desarrollar?

Si No

12. ¿ Existe un control adecuado de los planes?

Si No

13. ¿Las estrategias son evaluadas frecuentemente?

Si No

14. ¿Las metas son alcanzadas de acuerdo a lo planificado?

Si No A veces

15. ¿Estan de acuerdo utilizar los resultados obtenidos por el BSC?

Si No

TALENTO HUMANO:

16. ¿Las remuneraciones que ofrece la cooperativa están por encima del promedio del mercado financiero?

Si No

17. ¿Se permite la participación de todos los miembros de la cooperativa en la toma de decisiones?

Si No A veces

18. ¿El TT.HH tiene un sistema de inducción adecuado?

Si No

19. ¿Las capacitaciones son realizadas frecuentemente?

Si No A veces

20. ¿ El TT.HH. es contratado de acuerdo a su perfil profesional?

Si No A veces

FINANCIERO:

21. ¿Cuenta con un presupuesto anual?

Si No

22. ¿Mantiene una estructura adecuada los estados de resultado?

Si No

23. ¿Cada qué tiempo es actualizado el balance general?

Mensual Trimestral Semestral An

24. ¿Cuenta con indicadores financieros que le permitan conocer rápidamente su situación financiera?

Si No

TECNOLÓGICO

25. ¿Cuentan con inventario sobre la tecnología adquirida?

Si No

26. ¿El sistema informático con el que cuenta tiene la capacidad de ser flexible al crecimiento de socios?

Si No

SERVICIO AL CLIENTE:

27. ¿Los servicios que presta son de calidad?

Si No

28. ¿La actitud del TT.HH hacia los socios es proactiva?

Si No ces

29. ¿La información que maneja es suficiente?

Si No

30. ¿Se ha definido la capacidad de respuesta a los distintos factores que la afectan?

Si No

31. ¿Considera que se mantiene credibilidad en sus operaciones?

32. Si No ces

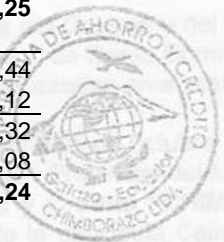
33. ¿Cuenta con TTHH con formación profesional en finanzas?

Si No

• **Anexo No. 04: Estado de resultado**

COOPERATIVA CHIMBORAZO LTDA. DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

CÓDIGO INGRESOS		
		15621,58
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	
5104	CARTERA DE CRÉDITO PARA LA MICROEMPRESA	15429,49
510430	MORA	9,34
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	182,75
52	COMISIONES GANADAS	
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	
54	INGRESO POR SERVICIOS	231,11
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	231,11
	TOTAL INGRESOS	15852,69
EGRESOS		
41	INTERESES CAUSADOS	980,00
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	980,00
42	COMISIONES CAUSADAS	1799,95
4203	COBRANZAS	1799,95
44	PROVISIONES	
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	
45	GASTOS DE OPERACIÓN	12705,30
4501	GASTOS DE PERSONAL	5474,00
410105	REMUNERACIONES MENSUALES	4610,00
410115	GASTOS DE REPRE. RESP. Y RESIDENCIA	364,00
450520	APORTES AL IESS	
	DÉCIMO CUARTO	
	DÉCIMO TERCERO	
	HONORARIOS PROFESIONALES	500,00
450305	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	392,83
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1966,00
	ALIMENTACIÓN	635,55
	ARRENDAMIENTOS	1050,00
450320	SERVICIOS BÁSICOS	295,48
450390	OTROS SERVICIOS	83,00
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUC. Y MULTAS	51,62
4505	DEPRECIACIONES	
4506	AMORTIZACIONES	
450390	Otros servicios	60,00
4505	OTROS GASTOS	816,73
4506	Gastos de adecuación	13,42
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	1831,67
450710	Donaciones	20,00
450715	Mantenimiento y reparaciones	15,00
	TOTAL EGRESOS	15485,25
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPAC. EMPLEADOS	367,44
4810	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	55,12
	EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	312,32
	IMPUESTO A LA RENTA	78,08
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO	234,24



- **Anexo No. 05: Estado de situación financiera**

COOPERATIVA CHIMBORAZO LTDA. DE AHORRO Y CRÉDITO CHIMBORAZO LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2012

CUENTAS

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES

FONDOS DISPONIBLES		9884,73
Caja	8844,66	
Bancos e instituciones financieras locales	1040,07	
Banco de Internacional	1040,07	
INVERSIONES		
Certificados de Aportación		
CARTERA DE CRÉDITO		81477,28
Cartera de crédito para la microempresa por vencer	81117,50	
Cartera de crédito para la microempresa que no devenga interés	600,00	
Cartera de crédito para la microempresa vencida (Provisión para créditos incobrables)	(240,22)	
CUENTAS POR COBRAR		2780,86
Interés por cobrar de cartera de crédito	1331,86	
Otras cuentas por cobrar	1449,00	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		<u>94142,87</u>

ACTIVOS FIJOS

NO DEPRECIABLES

Terrenos
 Utilizados por la entidad

DEPRECIABLES

Edificios
 Utilizados por la entidad
 Muebles, enseres y equipos de oficina
 Equipo de computación
 Total activo fijo
 (Depreciación acumulada)

	3437,28
	<u>2515,00</u>
	5952,28
	(194,38)

TOTAL ACTIVOS FIJOS

5757,90

OTROS ACTIVOS

Inversiones en acciones y participaciones
 Gastos diferidos
 Faltantes de caja
 Proyectos de desarrollo
 Transferencias de caja
 (Provisión para otros activos irrecuperables)

	3090,83
	235,85
	13911,68
	250,00
	(186,38)

TOTAL OTROS ACTIVOS

17301,98

TOTAL ACTIVOS 117202,75

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO 83351,73
Depósitos de ahorro 74004,73
Depósitos a plazo 9347,00

CUENTAS POR PAGAR 1900,49
Intereses por pagar
Cuentas por pagar 1600,00
Obligaciones financieras
Aportes al IESS
Participación empleados 222,41
Impuesto a la renta 78,08
Retenciones fiscales
Seguro de desgravamen

TOTAL PASIVO CORRIENTE 85252,22

OTROS PASIVOS
Otras cuentas de pasivo

TOTAL PASIVO 85252,22

PATRIMONIO

RESERVA

Reserva legal
Fondos de educación
Fondos de previsión y asistencia social
Revalorización del patrimonio

CAPITAL SOCIAL 32580,63
Aporte de socios 32580,63

APORTES PATRIMONIALES

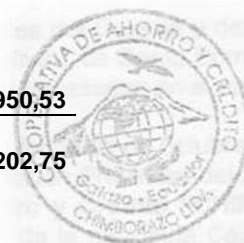
Donaciones
Para futura capitalización

RESULTADOS

Utilidades o excedentes acumulados 710,96
(Pérdida del ejercicio 2007) (1575,30)
Excedente del ejercicio / Pérdida del ejercicio 234,24

TOTAL PATRIMONIO 31950,53

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 117202,75



- **Anexo No. 06: Encuesta de satisfacción de la Coac “Chimborazo”**

Instructivo: La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial. Por favor, lea con atención las preguntas y marque con una “X” su respuesta o conteste según sea el caso.

1. ¿Considera usted que la atención que brinda la Cooperativa Chimborazo Ltda. es?

Excelente Buena Regular

2. ¿Los servicios que se encuentran a su disposición satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?

Si No

3. ¿Qué otros beneficios ha recibido usted de la Cooperativa Chimborazo Ltda.?

Seguro de Desgravamen Ninguno

Pago de Servicios Básicos

4. ¿El horario de atención al que usted tiene acceso es?

Adecuado Inadecuado

Medianamente Adecuado

5. ¿Son accesibles las agencias que la Cooperativa Chimborazo Ltda. ha puesto a su disposición?

Si No

6. ¿Cuando ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

Adecuado Inadecuado

Medianamente Adecuado

7. ¿Considera que los costos con los que opera la institución son?

Adecuados Excesivos

8. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la Cooperativa Chimborazo Ltda. para confiarle su dinero?

Del 100% al 60% Menos del 19%

Del 59% al 20%

9. ¿Ha utilizado alguna vez el servicio que otorga otras instituciones relacionadas con la Cooperativa Chimborazo Ltda.?

Clínica Moderna Otras

La prensa Ninguna

Serví entrega

10. ¿Recomendaría usted a la Cooperativa Chimborazo Ltda. con alguna otra persona?

Si No

Gracias por su colaboración....

Anexo No. 07: Descriptor de puesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.

Descriptor de puesto gerencia

- Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad y el servicio.
- Dirigir, Supervisar y Controlar la operación del establecimiento..
- Dirigir, Supervisar, Controlar y Capacitar al TT.HH a su cargo.
- Generar y mantener toda la información y controles requeridos por Dirección General.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
- Supervisar el inicio diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
- Supervisar la operación en las áreas funcionales.
- Proveer al talento humano y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
- Supervisar el cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
- Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos.

Descriptor de puesto del consejo de administración

Es el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la Sociedad Cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.

Descriptor de puesto del consejo de vigilancia

El Consejo de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad y tiene derecho de veto para que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones objetadas, por tanto, toda la resolución del

Consejo de Administración debe ser comunicada por escrito al consejo de vigilancia.

Descriptor de puesto cajera/o

Responsable del manejo de caja, recibir efectivo, realizar pagos, mantener reportes diarios de movimientos de caja, comunicarse con socios, realizar cortes de caja, control de efectivo, entrega de recibos u otros documentos como constancia de pagos o recepción de dinero, atención al cliente y apoyo en lo que se requiera, responsable directo del efectivo asignado, recibido y entregado, elaboración de cheques, vales de caja, recibos u otros, además por el contacto directo con socios y es responsable de promover los diferentes servicios que brinda la Cooperativa, también es responsable de realizar pagos autorizados previamente por el jefe inmediato, vela por el buen uso de los recursos financieros asignados a su cargo, participa y apoya en lo que se requiera del departamento.

Descriptor de puesto jefe de caja

Responsable directo del manejo de efectivo, así como del personal de caja, a quien dirige, coordina y programa actividades diarias o semanales según el rubro, arqueos de caja o cuadratura de fondos, diseña e implementa métodos efectivos para la realización de cobro en caja y elabora formularios de comprobación de pagos, responsable de capacitar y entrenar a su personal así como proporcionar apoyo en una situación determinada, responsable de realizar arqueos de cajas, inspecciones, cuadraturas, monitoreo y remesas del efectivo, toma acción ante las irregularidades en cuanto al manejo de efectivo, autoriza cheques, documentos, pagos a proveedores u otros, sus funciones están orientadas a salvaguardar los bienes monetarios, materiales y humanos de la cooperativa elaborando normas y procedimientos a fin de minimizar el margen de error o pérdidas, dirige acertadamente al personal bajo su dirección y establece políticas para el uso correcto del efectivo.

Descriptor de puesto contador general

Elabora y analiza estados financieros, interpreta los activos fijos, inventarios, presupuestos y analiza las formas de minimizar costos operacionales trabaja de la mano con auditoria interna y externa con el propósito de simplificar procesos y procedimientos afín de minimizar costos, dirige el cumplimiento confiable de la información contable, sugiere, orienta y organiza los movimientos contables, presenta balances contables a la alta gerencia con el fin de minimizar riesgos o perdidas significativas, responsable de verificar operaciones contables como planillas, , descuentos de ley, ordenes de compra, prepara y presenta declaraciones de impuestos y desarrolla políticas y procedimientos contables, es el responsable directo de registrar todos los gastos presupuestarios y realiza la labor de control y reporte de anomalías en cuestiones contables, genera reportes diarios, mensuales, anuales de los movimientos contables realizados así como de la disponibilidad de la cooperativa, realiza estados financieros para presentarlo en reuniones y sobre esa base se tomen acciones lógicas y asertivas.

Descriptor de puesto asistente contable

Su principal función es mantener actualizado los movimientos contables que se originan dentro de la cooperativa mediante reportes que expresan los ingresos y egresos, verifica y clasifica la información que recibe a fin de elaborar los diferentes registros contables, se encarga de elaborar planillas con las respectivas retenciones de impuestos, lleva un archivo de todos los libros contables por año o mes para futuras necesidades, verifica las diferentes movimientos bancarios así como las cuentas para los empleados, forma parte en la elaboración y control de inventarios y/o registros de productos o materiales, elabora cheques y en ocasiones realiza la gestión de pagos a proveedores, empleados u otros, mantienen actualizado los diferentes libros contables en físico o en sistema y presenta los estados financieros que le sean requeridos y apoya directamente a la gerencia u otro departamento que lo requiera en términos contables, ofrece asesoría en los detalles de la información a presentar, organiza y supervisa las labores de su departamento,

asignado tareas específicas a cada colaborador para el desempeño eficiente del área.

Descriptor de puesto asistente de auditoría interna

Participar en planificación y ejecutar actividades de Auditoría de interna en área financiera, contable, operativa o la que la empresa requiera, a la vez reporta al jefe inmediato el resultado de labores y actividades desarrolladas a fin de darle continuidad las observaciones encontradas durante la ejecución de actividades, colaborar en la ejecución de los diferentes programas o actividades de trabajo por ejemplo, arqueos de cajas, conciliaciones bancarias, revisión de documentación o formularios contables, análisis de gastos, u otros controles internos que se requieran, elabora planes de trabajo con su Jefe inmediato y orientar métodos a seguir para la realización de la auditoria interna exitosa, los controles que se establecen y velar por el cumplimiento de los mismos así como reportar anomalías si la hubiere, además proponer medidas preventivas o correctivas en los procedimientos y presentar documentos necesarios para asegurar el cumplimiento de dichas medidas así como monitorearlas.

Descriptor de puesto asistente de crédito y cobro

Responsable de asistir a la gerencia de créditos y cobros en todo lo concerniente al departamento, debe mantener actualizada la base de datos de socios pendientes de pago y estar pendiente de realizar llamadas periódicas para realizar labor de cobros, llevar los diferentes controles de cobranzas y archivar los documentos importantes relativos al área, presentar reportes diarios, semanales o mensuales de las gestiones realizadas mantener actualizadas las cuentas por cobrar presentando los informes pertinentes a los jefe de áreas, proporcionar listados de cuentas por cobrar a los cobradores para realizar gestión de campo, presentar cuadros comparativos e informes mensuales a la gerencia, ordenar, archivar, entregar facturas o recibos a quien corresponda y mantener actualizada con teléfonos y dirección la base de datos de socios morosos o sujetos de crédito, monitorea los pagos oportunos de los socios y está pendiente de entregar la información actualizada al jefe inmediata en los diferentes controles administrativos que realiza.

Descriptor de puesto gerente de inversiones

Administra, coordina, dirige y actualiza los activos de la cooperativa a través de inventarios periódicos, responsable de establecer políticas y métodos orientados al efectivo y eficaz manejo de inventarios, coordinar con las otras unidades para que los bienes materiales de la empresa estén en perfectas condiciones y amparados por pólizas de seguros, implementa nuevos sistemas de inventarios y propone acciones para obtener mas utilidades, vela por el cumplimiento de la calidad en productos y la rotación del mismo a fin de evitar perdidas y abastecer oportunamente a las unidades correspondientes para el cumplimiento de la operación, presenta a la Gerencia los balances de inventarios requeridos.