



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**“INFLUENCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FINANZAS DE
UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA
DE IMBABURA”**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en
Contabilidad y Auditoría

DIRECTOR:

Msc. Carlos Wilman Maldonado Gudiño

AUTOR:

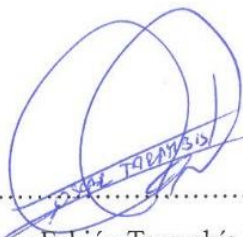
Ing. CPA Oscar Fabián Tarambís Usuy

IBARRA - ECUADOR

2018

AUTORÍA

Yo, Oscar Fabián Tarambís Usuay portador de la cédula N° 040145170-3 declaro que la presente investigación denominada: **“INFLUENCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FINANZAS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”** es de mi autoría y responsabilidad y se han respetado las diferentes fuentes de información revisando las citas correspondientes.



Oscar Fabián Tarambís Usuay

C.C. 040145170-3

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del presente proyecto presentado por el Ingeniero Oscar Fabian Tarambís Usuay, para optar por el título de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, cuyo tema es: **“INFLUENCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FINANZAS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”**
Aplicación : Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura Amazonas considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de Mayo del 2018.



Msc. CARLOS MALDONADO G.

TUTOR

C.C.100166249-1

APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

En mi calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por el Ingeniero OSCAR FABIAN TARAMBÍS USUAY, para optar por el título de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, cuyo tema es: **“INFLUENCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FINANZAS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”** Aplicación : **Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura Amazonas** consideramos que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de Mayo del 2018.



Msc. Viricio Saráuz

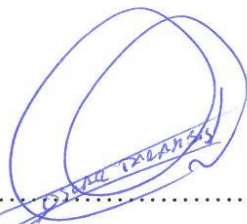
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Oscar Fabián Tarambís Usuay portador de la cédula N° 040145170-3 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4,5y6, en calidad de autor del trabajo de grado denominada: **“INFLUENCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FINANZAS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”** Aplicación : **Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura Amazonas** que ha sido desarrollado para optar por el título de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos de la obra antes citada.

En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de Mayo del 2018.



Oscar Fabián Tarambís Usuay

C.C. 040145170-3

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE CIUDADANÍA	040145170-3		
APELLIDOS Y NOMBRES	Tarambís Usuay Oscar Fabián		
DIRECCIÓN	Cristóbal de Troya y Mejía		
E- MAIL	otarambis@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO	06232134	TELÉFONO MOVIL	0981122980
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO	INFLUENCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FINANZAS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA Aplicación : Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura Amazonas		
AUTOR	Oscar Fabián Tarambís Usuay		
FECHA	2018-05-23		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA	POSGRADO		
TÍTULO POR EL QUE SE OPTA:	Magister en Contabilidad y Auditoría		
DIRECTOR	Msc. Carlos Maldonado		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Oscar Fabián Tarambís Usuay, con cédula de ciudadanía Nro. 040145170-3 en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica Del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley De Educación Superior Art. 144.

3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra a los 24 días del mes de Mayo del 2018.

EL AUTOR



Oscar Fabián Tarambís Usuay

C.C. 040145170-3

Dedicatoria

A mi hijo **Alejandrino Sebastián Tarambís** por su amor, cariño puro e incondicional y por ser el motor de superación y motivación constante para seguir adelante en la consecución de mis metas propuestas.

A mi madre **Mariana Usuay** y a mi padre **Nilo Tarambís**, por el apoyo constante para alcanzar todas las metas que me he propuesto y por enseñarme que con sacrificio y amor se consigue cada objetivo.

Oscar Tarambís

Agradecimiento

A Dios por brindarme vida, salud, sabiduría, fortaleza espiritual y por permitirme culminar una etapa profesional.

A la Universidad Técnica del Norte por haberme brindado la oportunidad de cursar una maestría en sus aulas.

Al Magister Carlos Wilman Maldonado Gudiño por su amistad incondicional y apoyo desinteresado al desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” por facilitar la información necesaria para la realización de la presente investigación.

Oscar Tarambís

INDICE DE CONTENIDOS

AUTORÍA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
Dedicatoria.....	viii
Agradecimiento.....	ix
INDICE DE CONTENIDOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
LISTA DE SIGLAS	xviii
RESUMEN	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN	xxi
CAPÍTULO I	23
1. EL PROBLEMA	23
1.1. Antecedentes	23
1.2. Planteamiento del problema	26
1.3. Formulación del problema.....	26
1.4. Justificación de la investigación	27
1.5. Objetivos de la investigación.....	28
CAPÍTULO II.....	30
2. MARCO REFERENCIAL	30
2.1. <i>Gestión de la Empresa</i>	30
CAPÍTULO III.....	59
3. MARCO METODOLÓGICO.....	59
3.1. Descripción del área de estudio	59
3.2. Tipo de investigación.....	59
3.3. Métodos de investigación.....	60
3.3.1. <i>Descriptivo</i>	60
3.3.2. <i>De campo</i>	60

3.4. Población y Muestra	60
3.5. Diseño Metodológico.....	61
3.6. Procedimiento	61
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	63
CAPÍTULO IV.....	66
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	66
4.1. Análisis de la entrevista	66
4.2. Análisis de la encuesta	70
CAPÍTULO V.....	100
5. PROPUESTA.....	100
5.1. Objetivo de la propuesta	100
5.2. Generalidades de la Empresa	100
5.3. Análisis FODA	107
5.4. Análisis Horizontal	113
5.5. Análisis Vertical	118
5.6. Análisis de Indicadores Financieros	123
5.7. Construcción del Cuadro de Mando integral	143
CAPÍTULO VI.....	171
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	171
6.1. Conclusiones	171
6.2. Recomendaciones	173
BIBLIOGRAFÍA	174
REFERENCIAS LEGALES	176
ANEXOS	177

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Segmentos	24
Tabla 2 Significado de la palabra PERLAS.....	32
Tabla 3 Indicadores de Protección	33
Tabla 4 Indicadores de Estructura Financiera.....	34
Tabla 5 Indicadores de Rendimiento.	35
Tabla 6 Indicadores de Liquidez.....	36
Tabla 7 Indicadores de Calidad del Activo.....	36
Tabla 8 Indicadores de Señales de Crecimiento.	37
Tabla 9. Personal que trabaja en la cooperativa.....	61
Tabla 10. Misión y Visión	72
Tabla 11. Plan estratégico	72
Tabla 12. Cuadro de Mando Integral	74
Tabla 13. Beneficios del Cuadro de Mando Integral	74
Tabla 14. Modelo estratégico.....	76
Tabla 15. Importancia de una herramienta de control.....	77
Tabla 16. Debilidad de la cooperativa	78
Tabla 17. Recuperación morosidad.....	78
Tabla 18. Comunicación	80
Tabla 19. Comprensión de procesos	80
Tabla 20. Informe de Gestión Financiera.....	82
Tabla 21. Consolidación de informes	83
Tabla 22. Evaluación de indicadores	84
Tabla 23. Seguimiento de actividades.....	85
Tabla 24. Cadena de valor	86
Tabla 25. Información financiera.....	87
Tabla 26. Fidelidad	88
Tabla 27. Socios Inactivos	89
Tabla 28. Socios Antiguos	90
Tabla 29. Funciones y responsabilidades.....	91
Tabla 30. Plan de capacitaciones	92

Tabla 31. Actividades periódicas	93
Tabla 32. Fijación de objetivos	94
Tabla 33. Cumplimiento de objetivos	95
Tabla 34. Contrastación de las preguntas directrices	99
Tabla 35. Objetivos Marketing	104
Tabla 36. Objetivos Financieros y de Productividad	104
Tabla 37. Objetivos Posición Organizacional	105
Tabla 38. Objetivos de gestión de recursos.....	105
Tabla 39. Balance General comparativo 2015- 2016 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”	113
Tabla 40. Estado de Resultados Comparativo 2015- 2016 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”	116
Tabla 41. Balance General año 2016 Análisis Vertical de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”	118
Tabla 42. Estado de Resultados año 2016 Análisis Vertical de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”	122
Tabla 43. Protección 1	124
Tabla 44. Protección P6	124
Tabla 45. Estructura financiera E1	125
Tabla 46. Estructura financiera E2.....	125
Tabla 47. Estructura financiera E3.....	125
Tabla 48. Estructura financiera E5.....	126
Tabla 49. Estructura financiera E6.....	126
Tabla 50. Estructura financiera E7.....	126
Tabla 51. Estructura financiera E8.....	127
Tabla 52. Rendimiento y Costo R1	127
Tabla 53. Rendimiento y Costo R2.....	127
Tabla 54. Rendimiento y Costo R3.....	128
Tabla 55. Rendimiento y Costo R5.....	128
Tabla 56. Rendimiento y Costo R6.....	128
Tabla 57. Rendimiento y Costo R7.....	129
Tabla 58. Rendimiento y Costo R8.....	129
Tabla 59. Rendimiento y Costo R9.....	129

Tabla 60. Rendimiento y Costo R10.....	130
Tabla 61. Rendimiento y Costo R11.....	130
Tabla 62. Rendimiento y Costo R12.....	130
Tabla 63. Rendimiento y Costo R13.....	131
Tabla 64. Liquidez L1.....	131
Tabla 65. Liquidez L2.....	132
Tabla 66. Liquidez L3.....	132
Tabla 67. Calidad de Activos A1.....	132
Tabla 68. Calidad de Activos A2.....	133
Tabla 69. Calidad de Activos A3.....	133
Tabla 70. Señales de crecimiento S1.....	133
Tabla 71. Señales de crecimiento S2.....	134
Tabla 72. Señales de crecimiento S3.....	134
Tabla 73. Señales de crecimiento S5.....	134
Tabla 74. Señales de crecimiento S6.....	134
Tabla 75. Señales de crecimiento S7.....	135
Tabla 76. Señales de crecimiento S8.....	135
Tabla 77. Señales de crecimiento S11.....	135
Tabla 78. Análisis Perspectiva del Cliente.....	136
Tabla 79. Análisis Perspectiva Procesos Internos.....	138
Tabla 80. Análisis Perspectiva Aprendizaje y desarrollo.....	140
Tabla 81. Análisis Perspectiva Responsabilidad Social.....	142
Tabla 82. Objetivos e Indicadores Estratégicos.....	145
Tabla 83. Objetivos, estrategias e indicadores: Perspectiva Financiera.....	146
Tabla 84. Objetivos, estrategias e indicadores: Perspectiva Clientes.....	147
Tabla 85. Objetivos, estrategias e indicadores: Perspectiva Procesos.....	147
Tabla 86. Objetivos, estrategias e indicadores: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	148
Tabla 87. Objetivos, estrategias e indicadores: Responsabilidad Social.....	148
Tabla 88. Metas, políticas y procedimientos: Perspectiva Financiera.....	149
Tabla 89. Metas, políticas y procedimientos: Perspectiva Clientes.....	151
Tabla 90. Metas, políticas y procedimientos: Perspectiva Procesos.....	152

Tabla 91. Metas, políticas y procedimientos: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento ..	153
Tabla 92. Metas, políticas y procedimientos: Responsabilidad Social	154
Tabla 93. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Financiera	155
Tabla 94. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Cliente	161
Tabla 95. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Procesos Internos.....	163
Tabla 96. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Aprendizaje.....	164
Tabla 97. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Responsabilidad Social.....	166
Tabla 98. Matriz de Implementación	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	45
Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.	49
Figura 3. Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard.	53
Figura 4. Cadena de valor	54
Figura 5. Cadena de valor del proceso interno.....	57
Figura 6. Geolocalización Edificio Coac. Amazonas-Ibarra.....	59
Figura 7. Misión y Visión	72
Figura 8. Aporte del Plan Estrategico a la institucion.....	73
Figura 9. Conocimiento del Cuadro de mando Integral.....	74
Figura 10. Beneficio del Cuadro de Mando Integral.....	75
Figura 11. Desconocimiento de Modelo estratégico.....	76
Figura 12. Importancia de una herramienta de control	77
Figura 13. Debilidad de la Cooperativa	78
Figura 14. Recuperación de la morosidad en la Cooperativa.....	79
Figura 15. La comunicación en la Cooperativa	80
Figura 16. Comprensión de los procesos de la Cooperativa.	81
Figura 17. Elaboración de informe de gestión financiera.	82
Figura 18. Consolidación de Informes del departamento financiero con otras áreas.....	83
Figura 19. Evaluación de indicadores financieros.	84
Figura 20. Seguimiento de actividades	85
Figura 21. Diseño de la cadena de valor.	86
Figura 22. Importancia de la información financiera.....	87
Figura 23. Fidelidad de los socios.....	88
Figura 24. Existencia de políticas sobre socios inactivos.	89
Figura 25. Identificación de socios antiguos.....	90
Figura 26. Recepción de documento de funciones y responsabilidades.	91
Figura 27. Planes de capacitación al personal.....	92
Figura 28. Participación de actividades periódicas.	93
Figura 29. Intervención en fijación de objetivos.....	94
Figura 30. Medición del cumplimiento de objetivos.	95

Figura 31. Organigrama estructural.	106
Figura 32. Mapa de procesos	107
Figura 33. Mapa estratégico.....	144

LISTA DE SIGLAS

WOCCU	World Council of Credit Unions
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
COMYF	Código Orgánico Monetario y Financiero
CMI	Cuadro de Mando Integral
BSC	Balanced Scorecard

RESUMEN

“INFLUENCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FINANZAS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA”

Autor: Oscar Fabián Tarambís Usuy

Tutor: Lcdo. Carlos Wilman Maldonado Gudiño Msc.

Año: 2018

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa y financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” basada en la metodología del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton que dará sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias bajo las cuatro perspectivas Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje. La información obtenida en el proceso diagnóstico muestra claramente las deficiencias en el control de gestión que con esta metodología permite resolver problemas e influye para una mejor toma de decisiones gerenciales a largo plazo.

Se realizó el diagnóstico situacional que permitió elaborar la matriz FODA y con un estudio teórico conceptual de documentos del Balanced Scorecard la elaboración de un mapa estratégico, matrices de las perspectivas detallando los objetivos estratégicos, indicadores y estrategias que ayuden a monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Finalmente se realizó la propuesta que servirá a todo el personal administrativo en especial a la Gerente con un direccionamiento estratégico con las perspectivas del Balanced Scorecard para dirigir con agilidad y responsabilidad organizacional.

ABSTRACT

"INFLUENCE OF MANAGEMENT CONTROL IN THE FINANCES OF A SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE IN THE PROVINCE OF IMBABURA"

Author: Oscar Fabián Tarambís Usuay

Tutor: Lcdo. Carlos Wilman Maldonado Gudiño Msc.

Year: 2018

The purpose of this paper is to contribute to the improvement of administrative and financial management in the Savings and Credit Cooperative of Imbabura "Amazonas" based on the Kaplan and Norton Balanced Scorecard methodology that will give sense of direction and continuity to daily activities under the four perspectives Financial, Customers, Internal processes and Learning. The information obtained in the diagnostic process clearly show the deficiencies in the management control that with this methodology allows to solve problems and influences for a better decision making in the long term.

The situational diagnosis was made that allowed the elaboration of the SWOT matrix and with a theoretical conceptual study of the Balanced Scorecard documents the elaboration of a strategic map, matrixes of the perspectives detailing the strategic objectives, indicators and strategies that help to monitor the fulfillment of the objectives strategic of the Cooperative.

Finally, the proposal was made that will serve all the administrative personnel, especially the Manager, with a strategic direction with the perspectives of the Balanced Scorecard to manage with agility and organizational responsibility.

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que permite alcanzar el mejoramiento de los departamentos de la entidad con un sistema de gestión, medición y control para la toma de decisiones gerenciales en beneficio de la entidad.

De ahí la importancia del presente trabajo que propone un modelo de control de gestión en las finanzas de la Cooperativa basado en la metodología del BSC, bajo sus cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento que aporta en la planificación y gestión organizacional.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado así:

En el Capítulo I se realizó el diagnóstico preliminar a fin de conocer el problema de la Cooperativa y su entorno.

En el Capítulo II se desarrollan las bases teóricas de los temas relacionados que sirvieron de sustento para el problema de investigación, analizándose diversas fuentes bibliográficas.

En el Capítulo III se desarrolló el Marco Metodológico para el trabajo de investigación, detallándose técnicas e instrumentos a aplicarse, los métodos y técnicas de investigación.

En el Capítulo IV se estructuró y aplicó una encuesta al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” y entrevista a la Gerente

a fin de conocer la parte administrativa y financiera. La información obtenida se representó en gráficos y tablas para la elaboración de una matriz FODA la cual permite identificar claramente las fortalezas y debilidades de la Coac.

En el Capítulo V se desarrolló la propuesta para lo cual se efectuó un análisis horizontal y vertical de los estados financieros tomando como referencia la información del año 2015 y 2016 que permitirá un monitoreo y control estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”, con la información obtenida se estructuró el BSC para la Coac, detallando estrategias, procedimientos y políticas para mejorar la toma de decisiones oportunas de la gerencia, como producto de la investigación realizada.

En el Capítulo VI se desarrolla las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria fue creada mediante el registro Oficial N.º 44 del 10 de mayo del 2011, e inicia su gestión el 5 de junio del 2012. Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de economía popular y solidaria, con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La constitución reconoce explícitamente su existencia en:

- Artículo 283 de la Constitución de la República, da importancia al cooperativismo y sobresale la economía popular y solidaria como un sector de la economía nacional.
- Artículo 309 de la Constitución de la República señala que el sistema financiero nacional está compuesto de los sectores público, privado y del popular y solidario con normas y entidades de control.
- Artículo 311 de la misma Constitución define al sector financiero popular y solidario que se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

- Artículo 319 de la Constitución de la República establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el marco legal que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

La Resolución de la Junta de Regulación Monetaria, N° 038-2015-F, en su **Artículo 1** expresa que: Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicará en los siguientes segmentos:

Tabla 1 Segmentos

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80.000.000
2	Mayor a 20.000.000 hasta 80.000.000
3	Mayor a 5.000.000 hasta 20.000.000
4	Mayor a 1.000.000 hasta 5.000.000
5	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales hasta 1.000.000

Fuente: Resolución N° 038-2015-F

Elaborado por: El autor

En este sector se encuentran 87 cooperativas, entre ellas las que cambiaron de segmento en el mes de marzo del 2016 debido a su crecimiento patrimonial reflejado en los balances al 31 de diciembre del 2015. Estas no se encontraban preparadas para cumplir los controles que exige la Superintendencia por la carga operativa y administrativa que se requiere y porque desconocían de esta categorización.

Las instituciones de intermediación financiera para custodiar los recursos económicos y la verificación de la exactitud y confiabilidad de la información financiera que se entrega al Banco Central y a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, deben cumplir con un control administrativo que permita enviar a tiempo la información solicitada para evitar sanciones.

El control de gestión mide los riesgos que las instituciones financieras tienen que afrontar diariamente en sus operaciones de intermediación con el fin de mitigar y tener sostenibilidad en el tiempo brindando confianza al sistema financiero nacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” se encuentra en el segmento 3, con 29 años de desempeño de actividades de intermediación financiera.

En los últimos meses ha presentado incrementos en los diferentes riesgos con consecuencias económicas y sociales. Entre estos se encuentran:

- **Riesgo de Liquidez.:** Incapacidad de la institución para cumplir con las obligaciones de intermediación financiera con sus socios y clientes.
- **Riesgo de Crédito:** Incumplimiento de las obligaciones contraídas por los socios.
- **Riesgo de Mercado:** Pérdida de valor de los activos por variaciones en las condiciones del mercado:
- **Riesgo Legal:** Incumplimiento de las leyes, reglamentos que ocasionen sanciones dictaminadas por los organismos de control.

1.2. Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” es una institución de intermediación financiera que ha detectado amenazas y debilidades en la parte administrativa debido a un bajo seguimiento a la planificación estratégica, presupuesto y plan operativo anual que ha ocasionado incumplimiento de los objetivos estratégicos y pérdidas económicas que limitan su crecimiento institucional.

La cooperativa carece de un modelo de gestión estratégica que permita la integración de los procesos que permita medir los resultados referentes al cumplimiento de los objetivos, siendo necesario el diseño de un cuadro de mando integral como herramienta para vincular todos los procesos con la estrategia empresarial.

De lo planteado anteriormente se evidencia la necesidad de desarrollar un modelo de control de gestión basado en la filosofía del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para el área administrativa de la Cooperativa que permita un alineamiento estratégico con la finalidad de ejecutar estrategias competitivas para el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

1.3. Formulación del problema

¿Cuál es el efecto de la aplicación del modelo de control de gestión con la adopción de la metodología Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”?

1.4. Justificación de la investigación

La investigación que se propone se justifica por lo siguiente:

1.4.1. Justificación Teórica-Metodológica

La propuesta de la incidencia del control de gestión en las finanzas basado en la metodología Balanced Scorecard aportará con bases teóricas y científicas que permite a la institución financiera alinear los resultados de su gestión con la planificación estratégica planteada.

1.4.2. Justificación Práctica

La investigación por aplicarse es descriptiva la cual confrontará con el análisis teórico de la temática del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral con un modelo aplicado a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” que ayudará a establecer procesos de acuerdo con la necesidad de la entidad, mejorando el desempeño organizacional.

Al contar la gerencia con indicadores de gestión y financieros bajo en la metodología del Balanced Scorecard conocerá el cumplimiento de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo para un crecimiento institucional y la solución de problemas.

1.4.3. Justificación Social

La institución está brindando un servicio social apoyando con créditos para un crecimiento socioeconómico de quienes forman parte de la Cooperativa, elemento clave para considerarlo como un indicador en la propuesta de aplicación del cuadro de mando integral.

1.4.4. Justificación Económica

Los resultados que se alcanzarán con la aplicación del modelo se verán reflejados en la satisfacción de los beneficiarios de la entidad, mejorando la distribución del recurso económico, competitividad y la sostenibilidad en el tiempo que permitirá contribuir con la economía de la provincia.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

- Determinar la influencia del control de gestión en las finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” para la toma de decisiones.

1.5.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”
- Diseñar un modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Determinar la incidencia del modelo de control de gestión sobre las finanzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

1.5.3. Preguntas directrices

- ¿Cuáles son los parámetros con que cuenta la institución para la toma de decisiones gerenciales?
- ¿Con qué herramienta de control de gestión daría cumplimiento a los objetivos estratégicos y decisiones gerenciales?
- ¿Cómo ejecutaría la implementación de la propuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Amazonas”?

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Gestión de la Empresa

2.1.1. Generalidades

La gestión es un conjunto de actividades aplicadas eficiente y eficazmente para la consecución de los objetivos estratégicos y los procesos de la entidad con competitividad para obtener una sostenibilidad en el tiempo.

2.1.2. Definición

Van den Verghe Romero (2016) indica que la gestión de la empresa es “la gestión de todas las personas que pertenezcan en forma directa o indirecta a la compañía” (p. 58).

2.2. Gestión Financiera

2.2.1. Generalidades

La Gestión financiera cuida los recursos económicos de la institución o empresa en la inversión, financiamiento y la administración de los activos para obtener rendimientos económicos futuros.

Según Gitman & Zutter (2012) indica que:

La Gestión Financiera se ocupa de las tareas del administrador financiero de negocios, los cuales administran activamente los asuntos financieros realizando tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa (p.3).

2.2.2. Importancia de Gestión Financiera

La gestión financiera tiene gran importancia para quien administra controlando las operaciones y una toma de decisiones que ayuden a la consecución de fuentes de financiamiento con efectividad, eficiencia operacional, confiabilidad y cumplimiento de la normativa de los organismos de control y leyes del país.

2.2.3. Objetivos de la Gestión Financiera

El objetivo de la Gestión Financiera es permitir el apoyo en la toma de decisiones de acuerdo con la composición del Activo y estructurar financiación con políticas enfocadas a la obtención de resultados positivos para tener una sostenibilidad en el tiempo.

2.3. Análisis Financiero

El análisis financiero que evalúa el pasado inmediato de la entidad y predice el futuro en diferentes escenarios, pone al descubierto las insuficiencias más importantes en la dirección de la organización en su conjunto y de cada uno de sus procesos. (Córdova Padilla, 2014, p.20)

El análisis financiero facilita la toma de decisiones de los gerentes y quienes tengan que realizar esta labor y lograr el éxito empresarial otorgando una competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

2.3.1. Indicadores financieros PERLAS

El sistema de monitoreo PERLAS fue creado en año 1990 por el Concejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). Es un sistema de monitorización del rendimiento financiero diseñado para ofrecer orientación sobre la gestión de las Cooperativas de Crédito y otras instituciones de ahorro. A demás es una herramienta de supervisión y regulación. (Richardson, 2009)

Las áreas claves que analiza el modelo y origina su nombre PERLAS son:

Tabla 2 Significado de la palabra PERLAS.

P	PROTECCIÓN
E	ESTRUCTURA FIANCIERA
R	RENDIMIENTO Y COSTOS
L	LIQUIDEZ
A	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS
S	SEÑALES EXPANSIVAS

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: El autor

2.3.2. Componentes de la metodología PERLAS

Para Richardson (2009) a los componentes PERLA los define de la siguiente manera:

P=Protección

Los indicadores de esta sección miden la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos y comparación de provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas.

Tabla 3 Indicadores de Protección

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
P = PROTECCIÓN	P1	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	100%
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	35%
	P2U	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses (Definido por el usuario)	100%
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	Sí
	P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera Promedio	Lo Mínimo
	P5	Recuperación Cartera Castigada / Castigos acumulados	>75%
	P6	Solvencia	≥111%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: El autor

E=Estructura financiera eficaz

La estructura financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general.

Tabla 4 Indicadores de Estructura Financiera

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Préstamos Netos/ Activo Total	70-80%
	E2	Inversiones Líquidas / Activo Total	≤16%
	E3	Inversiones Financieras / Activo Total	≤2%
	E4	Inversiones No Financieras / Activo Total	0%
	E5	Depósitos de Ahorro / Activo Total	70-80%
	E6	Crédito Externo / Activo Total	0- 5%
	E7	Aportaciones / Activo Total	≤20%
	E8	Capital institucional / Activo Total	≥10%
	E9	Capital institucional neto/ Activo Total	≥10%
	E9U	Capital institucional neto/ Activo Total (Definido por el Usuario)	≥10%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: El autor

R=RENDIMIENTO

Mide el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general. También mide el rendimiento por cada cuenta de pasivo y capital más importante.

Tabla 5 Indicadores de Rendimiento.

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS	R1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa empresarial
	R2	Ingresos por Inversiones Líquidas / Promedio Inversiones Líquidas	Tasas del mercado
	R3	Ingresos por Inversiones Financieras / Promedio Inversiones Financieras	Tasas del mercado
	R4	Ingresos por Inversiones No Financieras / Promedio Inversiones No Financieras	$\geq R1$
	R5	Costos Financieros: Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro	Tasas del mercado >Inflación
	R6	Costos Financieros: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo	Tasas del mercado
	R7	Costos Financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del mercado $\geq R5$
	R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	Variable Relacionado con el cumplimiento de E9,
	R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total	$\leq 5\%$
	R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	$\wedge P1 = 100\%$ $\wedge P2 = 35\%$
	R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	Lo Mínimo
	R12	Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)	$\wedge E9 > 10\%$
	R13	Excedente neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio (ROC)	> Inflación

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: El autor

L= LIQUIDEZ

Estos indicadores miden la administración eficaz del efectivo para conservar liquidez y los activos improductivos que no afecten la rentabilidad.

Tabla 6 Indicadores de Liquidez.

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
L = LIQUIDEZ	L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de Ahorro	15-20%
	L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo Total	<1%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: El autor

A= CALIDAD DEL ACTIVO

Estos indicadores miden el porcentaje de los activos improductivos que afectan negativamente la rentabilidad y solvencia.

Tabla 7 Indicadores de Calidad del Activo.

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
A = CALIDAD DE ACTIVOS	A1	Morosidad Total / Cartera Bruta	≤5%
	A1U	Morosidad Total / Cartera Bruta (Definido por el Usuario)	≤5%
	A2	Activos Improductivos / Activo Total	≤5%
	A3	(Capital Institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos Sin Costo / Activos Improductivos	≥200%

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: El autor

S= SEÑALES DE CRECIMIENTO

Estos indicadores miden el porcentaje de crecimiento de las cuentas más importantes del estado financiero, crecimiento de socios del activo total de la Cooperativa.

Tabla 8 Indicadores de Señales de Crecimiento.

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
S = SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de préstamos	$\wedge E1 = 70-80\%$
	S2	Crecimiento de inversiones líquidas	$\wedge E2 16\% \leq$
	S3	Crecimiento de inversiones financieras	$\wedge E3 \leq 2\%$
	S4	Crecimiento de inversiones no financieras	$\wedge E4 = 0\%$
	S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	$\wedge E5 = 70-80\%$
	S6	Crecimiento de crédito externo	$\wedge E6 = 0-5\%$
	S7	Crecimiento de aportaciones	$\wedge E7 \leq 20\%$
	S8	Crecimiento de capital institucional	$\wedge E8 \geq 10\%$
	S9	Crecimiento de capital institucional neto	$\wedge E9 \geq 10\%$
	S10	Crecimiento del número de asociados	$\geq 15\%$
	S11	Crecimiento del activo total	$> \text{Inflación} + 10\%$

Fuente: Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU)

Elaborado por: El autor

2.4. Planificación estratégica

2.4.1. Generalidades

Según Navajo (2011) “Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones” (p. 26).

2.4.2. Importancia

La planificación estratégica es de vital importancia para el correcto funcionamiento de una empresa para alcanzar la misión y visión, con la colaboración de los altos directivos con la ejecución de actividades encaminadas al éxito empresarial.

2.4.3. Características

Sus principales características son:

- Está proyectada a varios años
- Ampara a la empresa como una totalidad
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor.
- Formal
- Flexible
- Realista
- Continua
- Aceptada

El éxito de la planificación está en la anticipación, la iniciativa y la reacción a los cambios aplicando métodos y estrategias para alcanzar los objetivos, concentrándose en las fortalezas para impulsar a la empresa al cumplimiento de la misión y visión institucional.

2.5. Cooperativismo

2.5.1. Generalidades

Según Salvat (2011) el cooperativismo “Es una de las formas jurídicas (la principal pero no la única) del fenómeno económico de la cooperación o mutualidad” (p.64).

2.5.2. Cooperativa

Es empresa con personería jurídica de naturaleza privada, de interés social, fundada en la solidaridad, autogestionada democráticamente por sus socios que tienen la calidad de trabajadores, usuarios o consumidores de la misma cooperativa y que se organizan para realizar actividades económicas sin fines de lucro, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas de sus asociados (Salvat, 2011, p.45).

2.5.3. Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Según el Código Orgánico Monetario y Financiero, **Art. 445**

“Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y regulación Monetaria y Financiera”

Una cooperativa es una asociación autónoma integrada por personas se integran voluntariamente para hacer frente a necesidades del grupo y que se encuentran democráticamente controladas.

2.5.4. Principios cooperativos

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

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

Adhesión abierta y voluntaria.

Todos los socios tienen la posibilidad de acceder a los múltiples servicios que brinda la Cooperativa, dispuestos a aceptar las responsabilidades que conlleva ser socio y no se aceptan ningún tipo de discriminación.

Control democrático de los socios.

La cooperativa es una organización democrática controlada por la Asamblea General de Socios quienes fijan políticas y toma de decisiones. Cada socio tiene

derecho a elegir y ser elegido independientemente de la cantidad de aportes que tengan.

Participación económica de los socios.

Los socios contribuyen de manera equitativa y gestionan democráticamente el capital de la cooperativa, siendo la capital propiedad de los socios.

Autonomía e independencia.

Las Cooperativas son organizaciones autónomas, de autoayuda y son controladas por sus socios. Se firman convenios con otras organizaciones o consiguen capitales externos manteniendo su autonomía.

Educación, formación e información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a los socios, dirigentes, gerente y empleados para contribuir eficazmente al desarrollo de la cooperativa.

Cooperación entre cooperativas.

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

Compromiso por la comunidad.

Las cooperativas deben lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por todos los socios.

2.6. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

2.6.1. Generalidades

Para el autor Kaplan & Norton (2016), El Balanced Scorecard viene a ser:

“Un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de mando integral introduce a los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles” (p.38).

2.6.2. Origen del Balanced Scorecard

Según Kaplan & Norton (2016) “Desde finales de los años setenta, en los ambientes empresariales como en los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros” (p.7).

En el año 1982, Robert Kaplan presenta el libro *Advanced Management Accounting* (Prentice Hall, 1º edición) haciendo énfasis en la contabilidad de gestión.

En los años 1983 y 1984 el profesor Kaplan presentaría dos artículos que tendrían un profundo impacto en el ámbito académico: “la medida de rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión” y

“La evolución de la contabilidad de gestión” donde incorpora una perspectiva menos contable y más estratégica.

En enero de 1992, se publica un artículo denominado “Cuadro de Mando Integral” escrito por Robert Kaplan y David Norton para Harvard Business Review, el cual trata sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición para mejorar el desempeño organizacional y lograr competitividad.

2.6.2.1. Definición

Para el autor Kaplan & Norton (2016) “El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar a un éxito competitivo futuro” (p.18).

Según Sánchez Vásquez, Vélez Elorza, & Araújo Pinzón (2016) “El BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio” (p.39).

2.6.2.2. Importancia.

El BSC es importante por proporcionar una estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Como afirma Kaplan & Norton (2016) dicen que:

“El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La

declaración de la misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales” (p.37).

El CMI actúa como medición financiera de la gerencia, pero estas mediciones son más generales e integradas que integran al cliente, los procesos, los empleados y la actuación de los sistemas para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

2.6.2.3. Beneficios del Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral tiene los siguientes beneficios para las empresas y organizaciones:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia de acuerdo con resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor futuro
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

2.6.2.4. Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.

Los autores Kaplan & Norton (2016) manifiestan: “EL cuadro de mando integral pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización” (p.26).

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es más que un modelo de gestión, el cual proporciona a las cooperativas a transformar la parte operativa para obtener resultados futuros de una forma integrada, balanceada y estratégica manejada con canales de comunicación que relacione los objetivos estratégicos con el presupuesto. También permite una revisión periódica y retroalimentar para un mejoramiento continuo.

Para Robert Kaplan las empresas están utilizando el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica para cumplir las estrategias a largo plazo los siguientes:

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

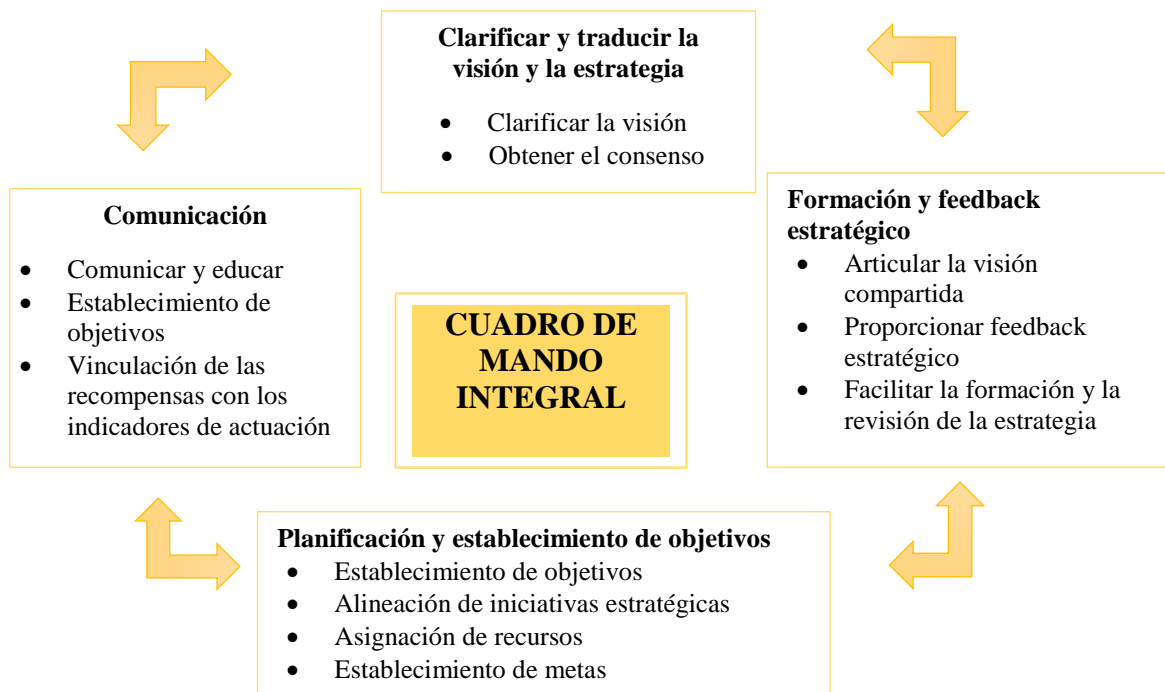


Figura 1. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

- **Clarificar y traducir la visión y la estrategia.**

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información; y, en procedimientos organizativos.

- **Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.**

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda la organización para conseguir el compromiso en todos los niveles de comprender los objetivos a largo plazo y las estrategias para conseguir estos objetivos.

- **Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.**

Los ejecutivos deben establecer objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando Integral para la transformación de la empresa

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- ✓ Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- ✓ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- ✓ Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

- **Aumentar el feed – back y la formación estratégica**

El cuadro de mando integral permite vigilar y ajustar las estrategias en vista que puede ser que ya no sean estrategias viables y de éxito para la empresa.

En los entornos que cambian frecuentemente poder surgir nuevas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas que no se consideraron en el plan estratégico inicial, es en este momento donde el feed-back se hace importante para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

2.6.2.5. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia, donde se observa cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas para describir la estrategia.

El mapa estratégico es aquel que constituye la misión y la visión de la organización, y necesita el compromiso de todos los miembros para elaborar estrategias el Cuadro de Mando Integral.

2.6.2.6. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

El cuadro de mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

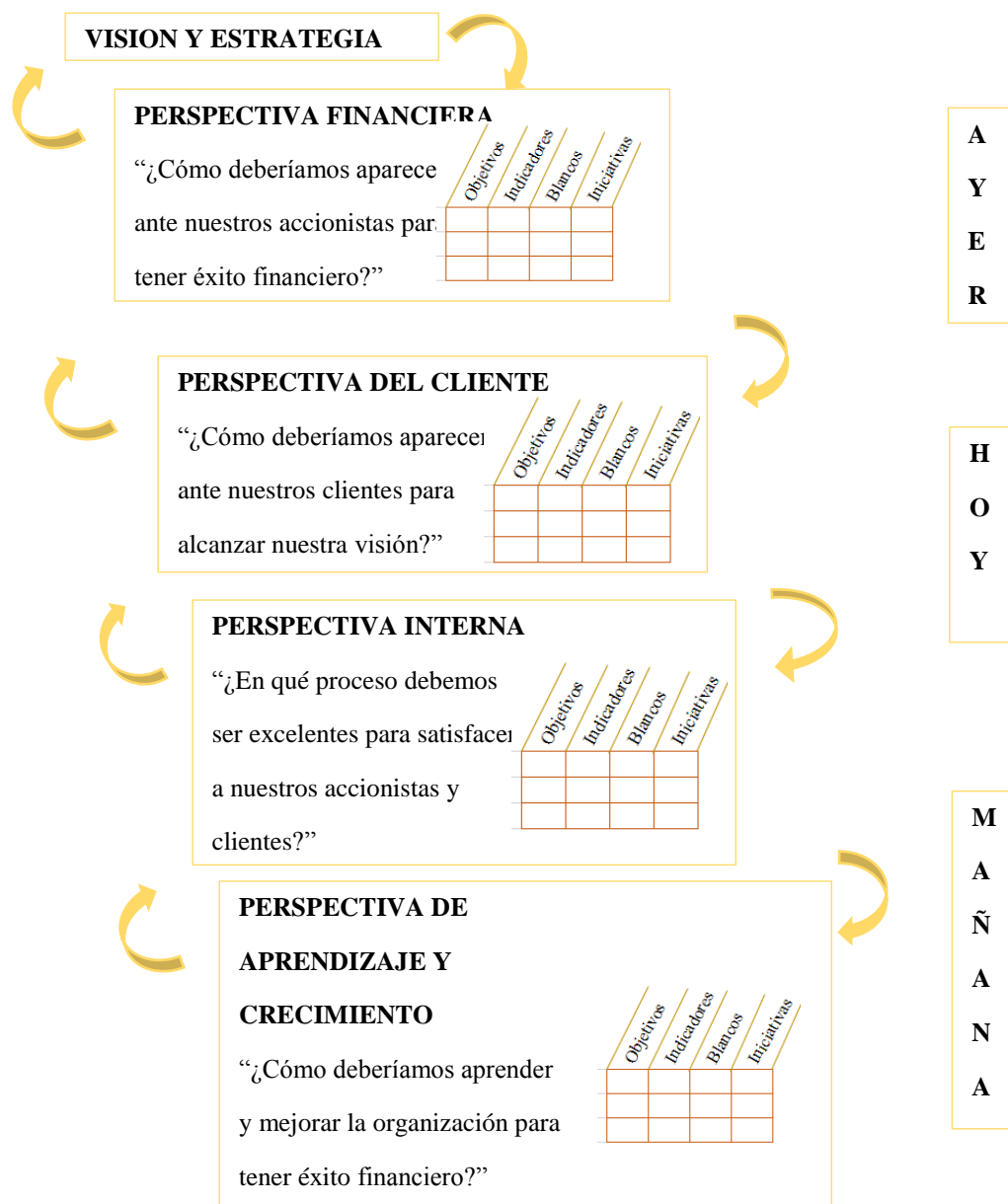


Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Perspectiva Financiera

En esta perspectiva los indicadores financieros son importantes para analizar los rendimientos económicos. Según Kaplan & Norton (2016) dicen que:

La construcción del CMI debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. (p.69)

Gan & Trigue (2012) afirma: “Una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización” (p.465).

Perspectiva Cliente

“En la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa” (Kaplan & Norton, 2016, p.89).

Según: Gan & Trigue (2012) El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido (p.465).

Perspectiva Procesos

Kaplan & Norton, (2016) afirma que: “Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber

formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la de cliente” (p.123).

Según Gan & Trigine (2012) “La perspectiva de los procesos internos en el CMI tiene su núcleo en las entregas que la organización debe realizar para ser percibido por los clientes de acuerdo con la perspectiva de los clientes” (p.466).

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

Según (Kaplan & Norton, 2016) la perspectiva aprendizaje y crecimiento es “Desarrollar objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento organizacional” (p.162).

“La perspectiva de aprendizaje e innovación del CMI atiende a las competencias y recursos necesarios para concretar la perspectiva definida en los procesos internos”. (Gan & Trigine, 2012, p.466)




2.6.2.7. Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

2.6.2.8. Elementos del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

- **Misión:** Esta examina la razón de ser de la empresa y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar.
- **Visión:** que queremos lograr, hacia dónde va la empresa, la visión proporciona una imagen escrita de lo que quiere la empresa.
- **Valores:** Los valores son aquellas normas de conducta que rigen a todos los niveles de la organización y la encaminan dirección al logro de la Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.
- **Políticas:** Son decisiones escritas que sirven de guía para los miembros de la organización que se deben cumplir.
- **Objetivos:** Es el propósito fundamental que tiene la organización para alcanzar en el futuro
- **Metas:** Es el fin hacia donde se dirigen las actividades que realiza la organización.
- **Estrategias:** Son planes de acción que la organización ejecuta para tener ventajas competitivas.
- **Indicadores:** Los indicadores permiten evaluar una actividad a través de interpretaciones y análisis que contribuirán a agilizar procesos y evitar problemas por la administración de recursos, cada uno de los indicadores son formulas financieras y administrativas con semaforización que con su resultado se toma decisiones.

El desempeño de los indicadores se muestra a continuación:

	Desempeño Óptimo
	Desempeño Aceptable / Alerta
	Desempeño Deficiente / Inaceptable

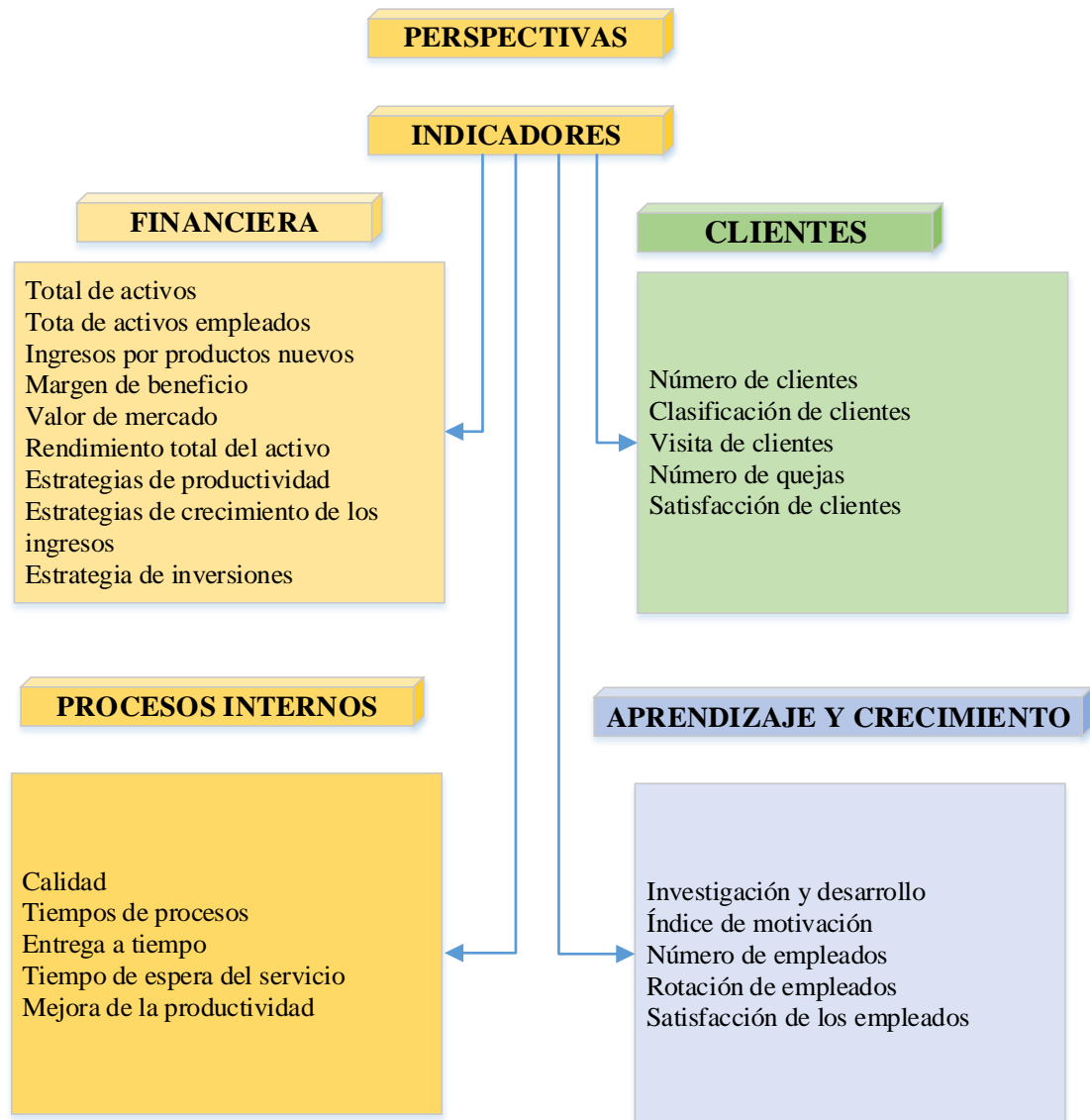


Figura 3. Indicadores de las perspectivas del Balanced Scorecard.

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

2.6.2.9. Implantación del cuadro de Mando Integral

Para obtener los resultados esperados del cuadro de mando integral hay que hacer un seguimiento continuo y recibir el apoyo de todos los niveles para alcanzar las metas y la visión de la entidad.

2.6.3. Cadena de Valor

2.6.3.1. Definición

Porter (2015) afirma “La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto” (p.34). Las actividades de valor utilizan insumos adquiridos, recursos humanos y tecnología para cumplir su función.

La cadena de valor es el conjunto de acciones que realiza la empresa para dar un valor agregado a los bienes y servicios que oferta a través de factores genéricos y/o eventuales para el desarrollo y conservar una ventaja competitiva que permita tener la aceptación de los clientes.

Su estructura está distribuida de esta manera, en la parte superior se aprecian las actividades de apoyo o auxiliares, en la parte inferior, las actividades primarias.

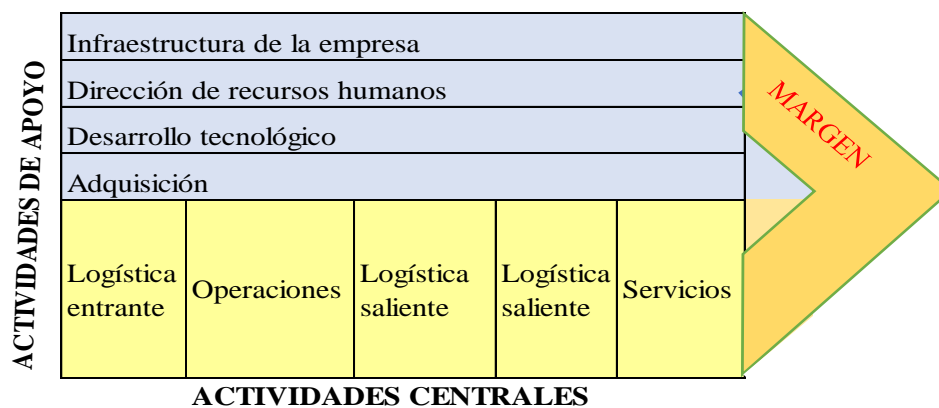


Figura 4. Cadena de valor

Fuente: Michael Porter

2.6.3.2. Elementos de la Cadena de Valor

Actividades Primarias.

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su venta y transferencia al cliente y los servicios de postventa.

Los componentes de las actividades primarias son:

Logística de entrada: Son las actividades que realizan las empresas de almacenamiento y distribución de insumos del producto, como manejo de materiales, control de inventarios y programación de vehículo y devolución a proveedores.

Operaciones: Es la transformación de la materia prima en producto final para generar una rentabilidad para la entidad.

Logística de salida: Son actividades para obtención, almacenamiento y canales de distribución del producto a los compradores y así brindar un buen servicio y satisfacer necesidades.

Marketing y Venta: Mediante la publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección del canal, selección entre canales y precio se da a conocer el producto o servicio a los posibles clientes.

Actividades de Apoyo.

Son actividades que dan soporte o agregan valor a las actividades primarias y se apoyan entre sí al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y otras funciones a medida que avanza el producto o servicio en una organización.

Adquisición: Es la compra de los insumos, materiales que se emplearan en la cadena de valor realizando actividades que no se examinan a profundidad.

Desarrollo Tecnológico: Es empleado por la mayoría de las organizaciones desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes hasta aquellas tecnologías incorporadas para mejorar el producto y proceso. La tecnología da la ventaja competitiva para incrementar la productividad y crear nuevos productos y servicios.

Administración del Recurso Humano: Es el reclutamiento, selección, contratación y motivación al personal para generar una ventaja competitiva que mejora el cumplimiento de las actividades y facilita el servicio al cliente.

Infraestructura Organizacional: Son las actividades administrativas que realiza el personal para cumplir con los objetivos respaldados por la cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia. La infraestructura organizacional debe estar enfocada en la misión institucional para vincular al personal a cumplir las funciones asignadas con una buena comunicación interna y trabajo en equipo.

2.6.3.3. Cadena de Valor del proceso interno

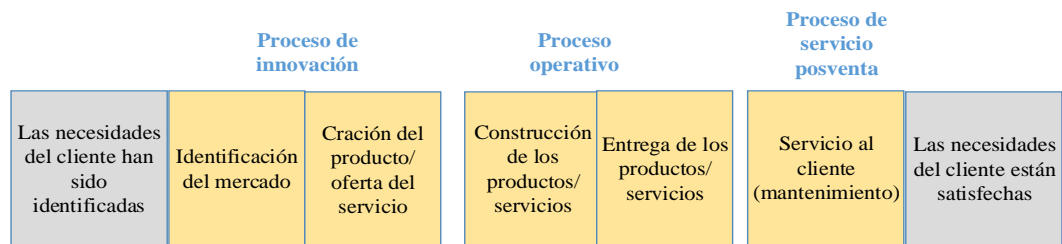


Figura 5. Cadena de valor del proceso interno

Fuente: Robert S. Kaplan y David p. Norton

Proceso de innovación

El proceso de innovación tiene dos campos que hace referencia la identificación del mercado donde quiere posesionarse y la creación del producto o servicio que va a ofertar.

Proceso de operaciones

Según Kaplan & Norton (2016) “Representa la onda corta de la creación de valor de las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido y termina con la entrega del producto o servicio al cliente” (p.137). A demás se incorpora el tiempo de respuesta, la calidad y el coste en el proceso operativo de la perspectiva del proceso interno.

Servicio de posventa

En el servicio de postventa se incluyen actividades de garantía y reparaciones, proceso de saneamiento de pagos tratamiento de defectos y devoluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.6.4. Marco Legal

El marco legal que ampara esta investigación se basada en:

La Constitución de la República del Ecuador, que garantiza derechos y responsabilidades de todos los ciudadanos en la república del Ecuador.

El Código Orgánico Monetario y Financiero, es el ente que en su parte pertinente Capítulo VI que regula las operaciones del sistema financiero y sistema popular y financiero.

Normativa para la prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo en las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria, quien previene el ingreso de dinero ilegal al sistema financiero.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, en su Capítulo I en calidad de ente regulador de las instituciones que son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, norma en su Capítulo IV la aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

Manuales y reglamentos internos de la cooperativa, normativa con cuenta la institución para el control de cada uno de los procesos y su perso

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del área de estudio

Para realizar el presente trabajo se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” en la provincia de Imbabura en la ciudad de Ibarra, Obispo Mosquera 8-45 entre Sánchez y Cifuentes y Bartolomé García y sus agencias encontrándose en el Mercado Amazonas, Mercado Mayorista, Mercado de Otavalo y Mercado Municipal de Atuntaqui.

Mapa de ubicación



Figura 6. Geolocalización Edificio Coac. Amazonas-Ibarra

Fuente: Google Maps

3.2. Tipo de investigación

Se desarrollará una investigación aplicada cuali cuantitativa con énfasis en lo cuantitativo a partir de aplicación de herramientas que ayudarán al cumplimiento de la normativa de control.

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Descriptivo.

“Buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Sampieri, 2014, p. 92).

3.3.2. De campo

Para Fidias(2012) “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

Este trabajo se apoyó en la investigación descriptiva y de campo ya que la información fue recogida en la Cooperativa Amazonas a través de la aplicación de instrumentos y técnicas tales como cuestionario y entrevista; además se necesitó recopilar información financiera para cumplir con los objetivos de la investigación.

3.4. Población y Muestra

En esta investigación para la aplicación de las técnicas de investigación se considerará a la población establecida: Gerente, Jefes de Sucursales, jefes departamentales y personal en general, dando un número de veinte y cinco personas y debido a que la población es menor a cincuenta, por lo que se considera la aplicación del censo.

Tabla 9. Personal que trabaja en la cooperativa

PERSONAL	N.º
Gerente	1
Jefe Operativo	1
Jefe de Crédito	1
Oficial de cumplimiento	1
Contadora	1
Auxiliares de contabilidad	2
Jefes de Agencia	3
Oficiales de crédito	6
Recaudadores	9
TOTAL	25

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

Elaborado por: El autor

3.5. Diseño Metodológico

La investigación realizada al ser de tipo no experimental cual cuantitativa y aplicada apoyándose en el método documental y de campo permitió recopilar información relevante en la entidad.

3.6. Procedimiento

El procedimiento investigativo incluyó las siguientes etapas:

Diagnóstico inicial. - Se realizó un análisis de la situación actual de la Cooperativa objeto de estudio obtener información referente al tema de investigación.

Revisión Bibliográfica y Documental. - se analizaron fuentes de información como: libros, revistas científicas, tesis, etc., para sustentar la investigación y la elaboración del marco teórico.

Diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio. - en esta fase se aplicaron herramientas investigativas como la encuesta a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” conforme a la realidad que atraviesa la entidad. A demás se aplicó una entrevista estructurada a la gerenta referente a la parte administrativa y financiera de las decisiones gerenciales.

Análisis Histórico Comparativo. - Se realizó una comparación de las decisiones gerenciales tomadas en el año 2016 sin la aplicación de herramientas estratégicas y financieras frente a toma de decisiones basada en un análisis de la información financiera obtenida por indicadores.

Generación de la Propuesta. - después de la obtención de resultados de las fases anteriores se procede a delinear estrategias, políticas, metas, procedimientos y actividades con lineamientos a través de indicadores financieros y de gestión para una mejora toma de decisiones gerenciales. Por tal razón se desarrolla un modelo de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard del Dr. Kaplan & Norton.

Socialización de la propuesta. -Se procedió a comunicar los resultados a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” las estrategias, procedimientos y políticas desarrollados, así como los resultados obtenidos en la investigación, en una reunión donde se socializo el trabajo investigativo realizado a fin de contribuir con herramientas que permitan una mejor toma de decisiones gerenciales y que conlleven al cumplimiento de la Visión institucional.

Elaboración del Informe Final. - Finalmente al cumplir con los objetivos de investigación se deja plasmado los resultados y recomendaciones para la entidad, que sean de aporte para su crecimiento y mejoramiento continuo para ser una entidad referente de la provincia.

3.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Revisión documental. - Se aplicó esta técnica con el fin de obtener información bibliográfica con referencia al problema de estudio, así como la documentación que maneja la cooperativa en la parte administrativa y financiera.

Entrevista. - Esta técnica se aplicó a la Gerente para estructurar una propuesta real para alcanzar los objetivos dentro de esta investigación.

Encuesta. - Es una de las técnicas de recolección de información más usada por su utilidad, se realizó una encuesta a todo el personal que labora en la institución, para obtener información básica de controles administrativos que se emplean dentro de la Cooperativa.

Cuestionario. - Se diseñó un cuestionario como instrumento de investigación donde se desarrollaron preguntas para obtener información importante sobre el problema a desarrollarse.

3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de los datos y su respectivo análisis se lo realizó a través del programa Word para la elaboración de informes y Excel para realizar matrices, cuadros y tablas.

3.9. Resultados esperados (Impactos)

La presente investigación tendrá los siguientes resultados:

3.9.1. En lo económico-social

La investigación no requiere de costos elevados para su realización por parte de la entidad, siendo factible para la COAC para obtener mejores resultados en la parte organizacional. La implementación del modelo de control de gestión basado en el Cuadro de mando Integral según la opinión del personal es una iniciativa de mejoramiento continuo que fortalece la misión y visión institucional.

3.9.2. En lo cultural

El impacto cultural está dado, por los cambios en la parte organizacional que ayudará a tomar decisiones oportunas para cumplir con los objetivos estratégicos de la entidad.

3.9.3. En lo ambiental

La investigación no afectará a la naturaleza nocivamente ni en el entorno de la cooperativa, únicamente es un estudio que exige una redistribución de recursos generados en beneficio del medio ambiente y su población utilizando inteligente los recursos no renovables.

3.9.4. En lo científico

Tendrá un impacto positivo al aplicar una metodología que hoy no existe en la Cooperativa, aportando al mejoramiento continuo de los procesos administrativos para toma de decisiones oportunas para el crecimiento institucional.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó el análisis de las fuentes documentales de la Cooperativa para obtener información sobre los procedimientos que se aplican.

Con la lectura de datos y la emisión de criterios analíticos se pretende visualizar la realidad encontrada en la Cooperativa.

4.1. Análisis de la entrevista

Se aplicó una entrevista a la representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” con el fin de conocer su criterio sobre la investigación. A continuación, se presenta la opinión de la gerente respecto a la parte administrativa y la propuesta de implantar un modelo de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard. Los resultados se resumen en la siguiente información obtenida:

Nombre del entrevistado: Margarita Vallejos León

Cargo: Gerente General

Fecha: 15/08/2017 18:00

1.- ¿De qué forma la cooperativa da seguimiento al cumplimiento del presupuesto y Plan Operativo Anual?

La Cooperativa no realiza un seguimiento del cumplimiento del Plan Operativo Anual para conocer los avances que ha tenido de los objetivos planteados a inicio de año y tomar decisiones oportunas de mejoramiento.

2.- ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico y se hace el respectivo seguimiento?

La Cooperativa cuenta con un plan estratégico hasta el 2020 el cual no ha tenido el respectivo seguimiento oportuno lo que impide contar con indicadores cualitativos y cuantitativos que midan el avance obtenido de los objetivos de forma continua para corregir posibles deficiencias.

3.- ¿Cómo la misión y visión se encuentran direccionadas al bienestar de los socios y de la Cooperativa?

La Misión y Visión están direccionadas al mejoramiento de sus socios y de la cooperativa ya que se con su slogan “Creciendo Juntos” integra al trabajo colectivo y el reconocimiento de toda la población. Su objetivo es brindar productos y servicios financieros y no financieros a sus socios para contribuir a un mejoramiento socioeconómico y que encuentren en la institución una mano amiga para enfrentar cualquier situación económica.

4.- ¿Cuándo se realiza capacitación al personal?

La capacitación se ha realizado direccionada a áreas específicas de control para cumplir con las funciones. La gerencia considera que no existe un cronograma de capacitación para todo el personal, pero si se ha realizado capacitación en algunas áreas como créditos, cobranzas y motivación personal.

5.- ¿Cómo se evalúa periódicamente el logro de objetivos?

La gerencia considera que no se tiene un cronograma de evaluación de objetivos, pero en los últimos meses se viene realizando reuniones periódicas para analizar áreas de interés que necesitan apoyo. A demás indica que en los últimos meses se ha realizado incentivos económicos e incentivos públicos a los mejores empleados.

6.- ¿Qué estrategias se ha realizado para el crecimiento de la cartera de crédito?

La cooperativa ha empezado con una campaña de oferta de créditos de acuerdo con el plan estratégico vigente a clientes con un score creditico excelente y a clientes que han demostrado cumplimiento en los créditos recibidos para que el otorgamiento sea seguro y haya la confianza de su recuperación. También se ha realizado convenios para ofertar créditos para equipos tecnológicos y créditos educativos de temporada.

7.- ¿Cuándo se realiza un análisis financiero en la Cooperativa?

La gerencia considera que se realiza análisis financiero periódico para presentar informes a la Asamblea General de Socios y organismos de control para conocer la realidad institucional y tomar decisiones oportunas para mitigar riesgos.

La gerente reconoce que hace falta estrategias que ayuden a cumplir las metas de acuerdo con los crecimientos planificados en el plan operativo: mejorar la rentabilidad en un 5%, recuperación de cartera en un 16.72%, la morosidad disminuir a la requerida por los organismos de control, captaciones de ahorros el 11% de crecimiento, pólizas 12%, clientes el 6% y en responsabilidad social se presupuesta un crecimiento del 10%.

8.- ¿Cuándo se realizan reuniones entre la gerencia y el departamento financiero para conocer la parte financiera de la Cooperativa?

En la cooperativa se hace reuniones entre la gerencia y el departamento financiero de forma semanal para analizar la parte financiera y tomar decisiones en búsqueda de alternativas de mejoramiento de resultados.

9.- ¿Existe en la Cooperativa mediciones y actividades frecuentes de satisfacción de socios y cómo las realiza?

A criterio de la gerente no se ha realizado medición ni actividades para satisfacción de socios debido a que se encuentra la cooperativa en una política de control de gastos para mejorar los rendimientos financieros, pero se considera necesario realizar para conocer el grado de satisfacción de los socios ya que se ha recibido algunas quejas de inconformidad por el servicio prestado.

10.- ¿Cómo ha contribuido la información administrativa y financiera para la toma de decisiones?

La gerencia considera que la información administrativa y financiera es muy útil en encontrar las falencias para convertirlas en oportunidades competitivas permitiendo una mejor toma de decisiones oportunas y necesarias en beneficio de la cooperativa.

11.- ¿La cooperativa realiza actividades para identificar oportunamente los problemas financieros y que estrategias se aplica?

En la cooperativa no se realizan actividades para identificar oportunamente los problemas financieros, pero la gerencia considera que es necesario para mitigar riesgos y tener una salud financiera que ayude al crecimiento institucional.

12.- ¿Ha realizado en los últimos años actividades para recorte de costos y gastos en la Cooperativa y cuales han sido los resultados?

A criterio de la gerencia se han realizado actividades de recorte de costos y gastos como gasto operativo para mejorar los rendimientos financieros, obteniendo resultados positivos pero que aún no son suficientes ya que se debería analizar los rubros de mayor impacto que mejoren financieramente.

13.- ¿La cooperativa cuenta con un modelo de gestión con seguimiento al plan estratégico? ¿Y cuál es su incidencia?

La gerencia considera que la cooperativa no cuenta con un modelo de gestión que ayude al seguimiento del plan estratégico, pero se hace necesario para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Un modelo ayudaría a mejorar la productividad de cada una de las áreas, comunicación, análisis de información en tiempo real y predicciones futuras.

14.- ¿Por qué consideraría necesario que se implemente un Modelo de control de gestión basada en la metodología del Balanced Scorecard para mejoramiento de tomas de decisiones gerenciales?

La gerencia considera que sería importante aplicar el Modelo de control de gestión basada en la metodología del Balanced Scorecard que permitan mejorar la gestión financiera y administrativa para el cumplimiento de objetivos y que la información financiera sea analizada de forma oportuna para tomar las mejores decisiones.

15.- ¿Al diseñar este instrumento se encontrarían en la predisposición de ponerlo en ejecución para el bienestar de la Institución?

La gerente considera que se encuentra en la predisposición de ejecutar el modelo ya que permitiría enlazar estrategias y objetivos para lograr un beneficio futuro.

4.2. Análisis de la encuesta

Los instrumentos de medición utilizados en la presente investigación son encuestas y entrevistas. La encuesta se aplicó a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”, 24 encuestados a los cuales se aplicaron estos instrumentos para conocer el estado actual en su parte administrativa y financiera.

La encuesta está elaborada con 24 preguntas cerradas que permiten conocer la opinión de los empleados referente a la incidencia de un modelo de control de gestión.

Las preguntas cerradas están diseñadas para que los encuestados seleccionen la respuesta que se relacione con su experiencia, esto permitió obtener datos cuantitativos para realizar las valoraciones y cualificar la situación de la Cooperativa.

La información obtenida se capturo en una matriz en Excel para luego calcular la frecuencia de las alternativas. Cada pregunta se organizó en tablas estadísticas los datos se basan en figuras estadísticas de los cuales se realiza el análisis e interpretación del resultado.

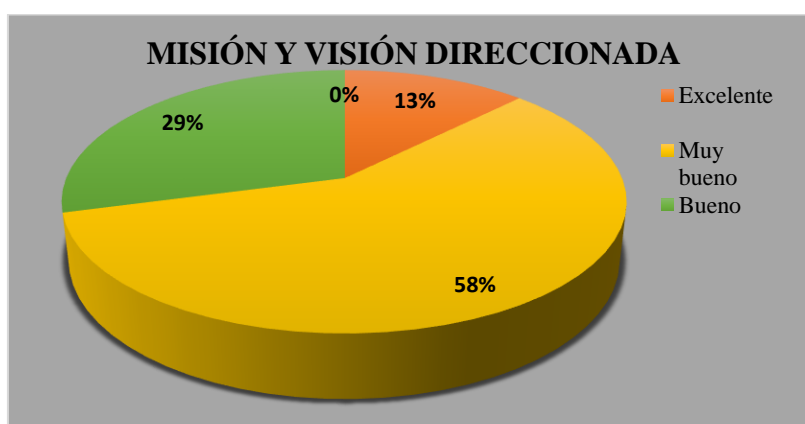
Pregunta 1.- ¿Considera que la misión y visión se encuentran direccionadas al bienestar de los socios y de la Cooperativa?

Tabla 10. Misión y Visión

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	13%
Muy bueno	14	58%
Bueno	7	29%
Regular	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

**Figura 7. Misión y Visión**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Se constató que los encuestados en su mayoría consideran que la visión y misión se encuentran direccionados al bienestar del socio y de la Cooperativa, seguido con menos aceptación encontramos que a su criterio no se encuentran direccionadas. Podemos evidenciar que de acuerdo con la opinión de los encuestados la Misión y Visión institucional se encuentran encaminadas al desarrollo socioeconómico de sus socios y crecimiento institucional.

Pregunta 2.- ¿Considera que el actual plan estratégico beneficia a la institución?

Tabla 11. Plan estratégico

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	38%
Poco	14	58%
Muy poco	1	4%
No	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor



Figura 8. Aporte del Plan Estratégico a la institución.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Los criterios de los encuestados en relación con el beneficio del plan estratégico institucional en su mayoría indican que es muy poco el aporte de esta herramienta de control estratégico, seguido de un número significativo quienes consideran muy importante el aporte para el cumplimiento de los objetivos institucionales y en un porcentaje menor afirman que es muy poco. Es importante considerar esta información para encontrar estrategias favorables que conlleven a que esta herramienta aporte con directrices para alcanzar los objetivos de la entidad.

Pregunta 3.- ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	13%
Poco	6	25%
Muy poco	0	0%
No	15	63%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

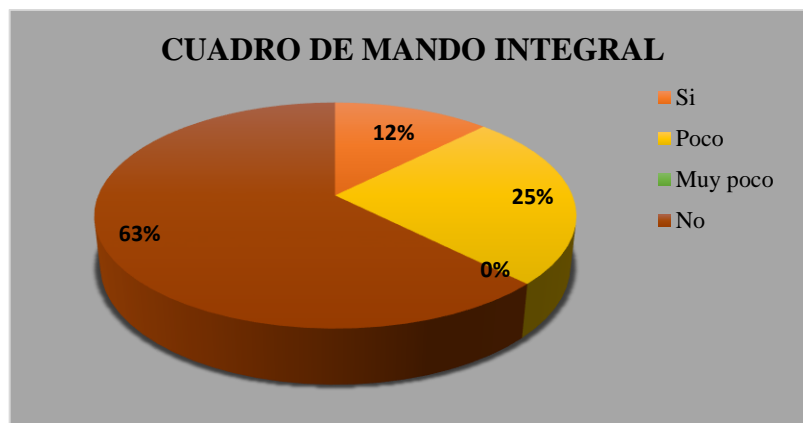


Figura 9. Conocimiento del Cuadro de mando Integral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Los encuestados en su mayoría expresan que no conocen el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, siendo para ellos un tema nuevo que despierta mucho interés, seguido de poco conocimiento de los encuestados y finalmente indican menormente un conocimiento del tema.

Pregunta 4.- ¿Considera necesaria la implementación de un nuevo Modelo de control de Gestión basada en el Balanced Scorecard?

Tabla 13. Beneficios del Cuadro de Mando Integral

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguro	14	58%
Probablemente si	10	42%
Probablemente no	0	0%
Seguro que no	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

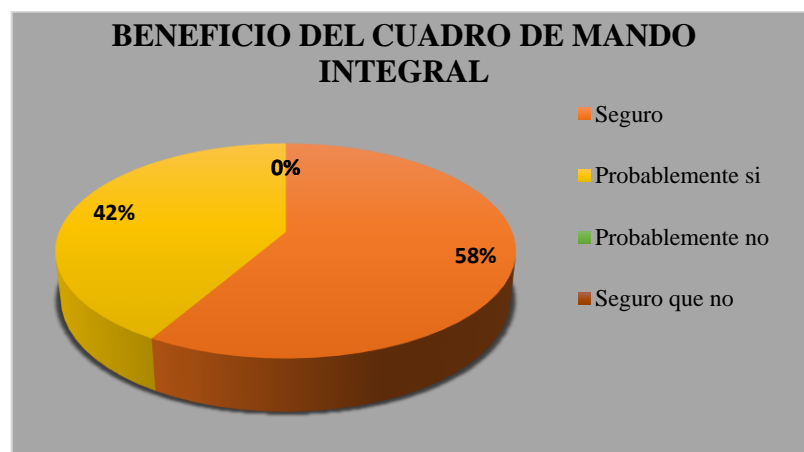


Figura 10. Beneficio del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Al ser un tema nuevo para los encuestados, afirman que sería de gran ayuda esta herramienta que enlaza al presupuesto y los objetivos a un crecimiento de la institución. Seguido de una incertidumbre de los encuestados que se encuentran optimistas de que podría ser una solución para el crecimiento de la institución. Se puede constatar que existe el conocimiento del personal con el cual se podría iniciar la aplicación de esta herramienta en la institución para proporcionar una visión dinámica de la organización permitiendo observar tendencias y evolución de indicadores esenciales para tomar decisiones estratégicas óptimas y alcanzar el éxito competitivo.

Pregunta 5.- ¿Considera usted que el desconocimiento de un modelo estratégico ocasionará pérdidas en la organización?

Tabla 14. Modelo estratégico

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	46%
Casi siempre	13	54%
Tal vez	0	0%
No	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

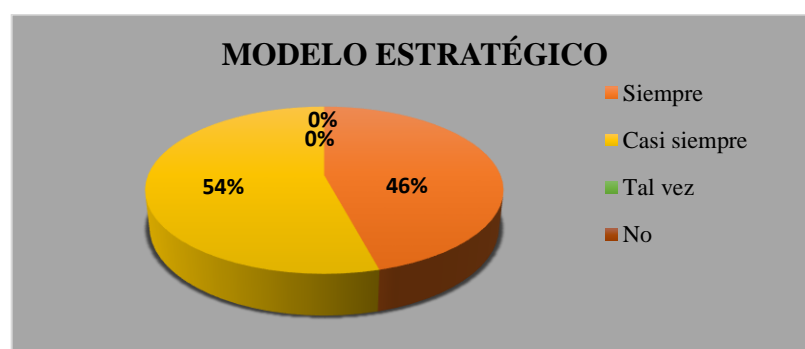


Figura 11. Desconocimiento de Modelo estratégico

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Para los encuestados la mitad de ellos afirman que casi siempre el desconocimiento de un modelo estratégico provoca pérdidas que perjudican al crecimiento de la institución y con poca diferencia la opinión de los demás encuestados indican que un modelo es la base para trabajar conjuntamente por un mismo fin, esta información tiene relevancia para desarrollar un modelo que ayude al direccionamiento de las herramientas estratégicas al mejoramiento de la institución.

Pregunta 6.- ¿Cómo considera usted la aplicación de una herramienta de control?

Tabla 15. Importancia de una herramienta de control

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	16	67%
Importante	8	33%
Medianamente importante	0	0%
No es importante	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

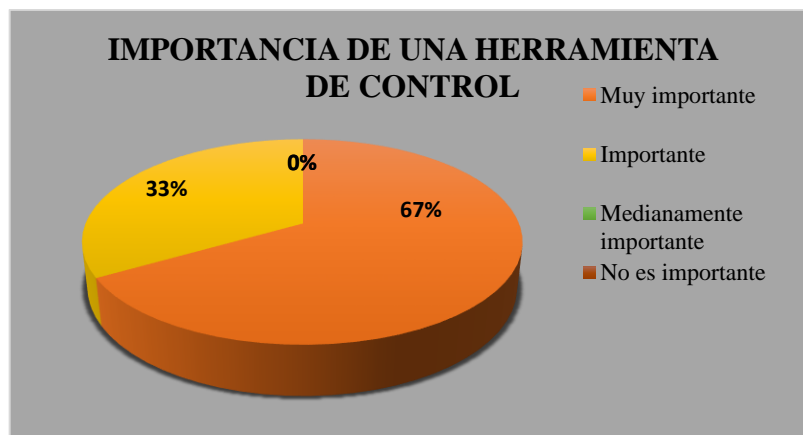


Figura 12. Importancia de una herramienta de control

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: En mayor parte los encuestados afirman que una herramienta de control es muy importante para las aspiraciones de crecimiento de la cooperativa, se considera como alternativa para mejoramiento del control interno y de la parte administrativa, seguido los demás encuestados con una opinión de importante. Esto es favorable para la aplicación de un nuevo modelo de control de gestión.

Pregunta 7.- ¿Cuál considera usted que es la mayor debilidad de la Cooperativa?

Tabla 16. Debilidad de la cooperativa

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cartera de crédito	19	79%
Diversidad de productos	2	8%
Sistema informático	1	4%
Plan de marketing	1	4%
Tamaño organizacional	1	4%
Otras	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

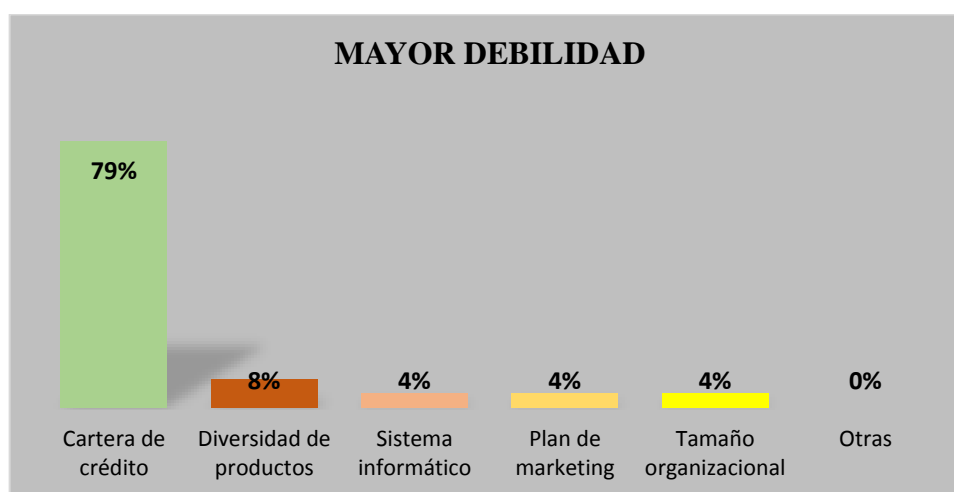


Figura 13. Debilidad de la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Para la mayor parte de encuestados el mayor problema que afecta a la cooperativa es la Cartera de crédito en vista que hay retrasos de parte de los socios, lo que ha ocasionado una disminución de la rentabilidad y un llamado de atención por parte de la SEPS.

Pregunta 8.- ¿Cómo considera la recuperación de la morosidad en la Cooperativa?

Tabla 17. Recuperación morosidad

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	1	4%
Buena	1	4%
Regular	14	58%
Mala	8	33%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

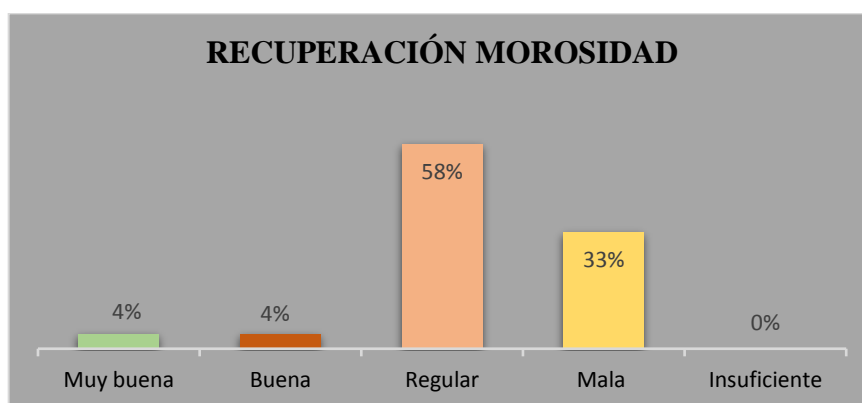


Figura 14. Recuperación de la morosidad en la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: La mayor parte de encuestados consideran que la recuperación de la cartera de crédito es regular en vista de que existen algunos créditos en retaso, seguido de la opinión de los encuestados que es mala porque la gestión de cobro no contribuye a disminuir la morosidad. Se hace necesario desarrollar estrategias que permitan que la gestión de cobro de los resultados esperados con seguimiento.

Pregunta 9.- ¿Usted cree que la comunicación que existe en la Cooperativa Amazonas es?

Tabla 18. Comunicación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	2	8%
Buena	6	25%
Regular	11	46%
Mala	4	17%
Insuficiente	1	4%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

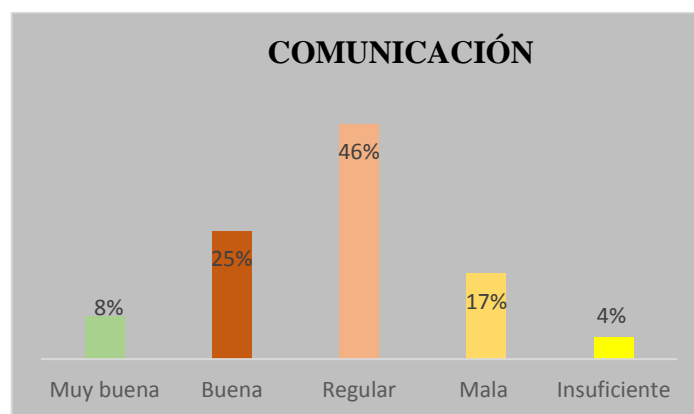


Figura 15. La comunicación en la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Se evidenció que en su mayoría afirman que la comunicación en la Cooperativa es regular, seguida de una opinión buena y mala. Y en menor porcentaje se encuentran las opiniones muy buena e insuficiente. Se puede determinar que existe una mala comunicación interna que puede ocasionar problemas laborales entre compañeros, deficiente clima laboral y una disminución de la productividad afectando a cada proceso de la institución.

Pregunta 10.- ¿Comprende los procesos existentes en la Cooperativa?

Tabla 19. Comprensión de procesos

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	42%
De vez en cuando	14	58%
Nunca	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

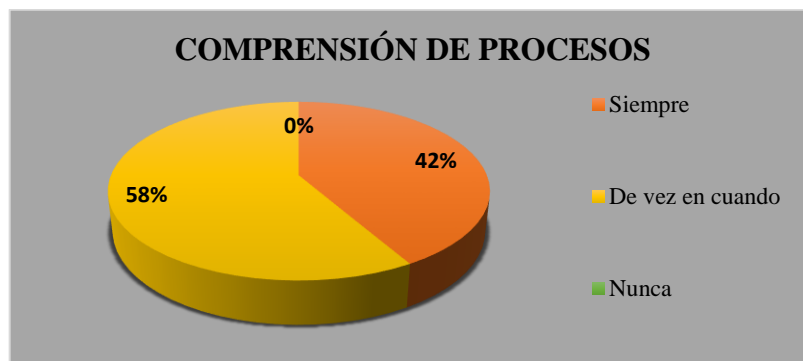


Figura 16. Comprensión de los procesos de la Cooperativa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Los procesos internos de la cooperativa para la mayoría de los encuestados son comprensibles de vez en cuando por falta de canales de comunicación y la diferencia coincide que siempre hay comprensión. Se concluye que los procesos no se encuentran socializados correctamente, quizá en algunas áreas están bien definidos mientras que en otras hay una deficiencia para que haya una comprensión de los objetivos estratégicos. Se debería tener como aliada importante a la comunicación quien se convierte en estrategia para lograr el éxito empresarial de todo el equipo de trabajo.

Pregunta 11.- ¿Se elabora algún tipo de informe de gestión Financiera?

Tabla 20. Informe de Gestión Financiera

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	15	63%
De vez en cuando	8	33%
Nunca	1	4%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

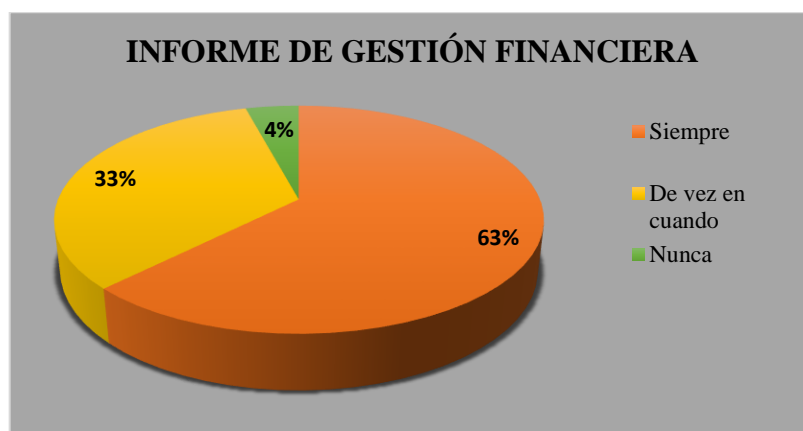


Figura 17. Elaboración de informe de gestión financiera.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Para la mayoría de encuestados siempre se elabora informes de gestión financiera para presentar a los organismos de control y también para uso interno, mientras que la otros encuestados no se lo hace. La falta de socialización hace que los encuestados desconozcan de la elaboración de los informes que por ley de se deben de presentar al organismo de control.

Pregunta 12.- ¿Se consolida los informes del Departamento Financiero con las otras áreas?

Tabla 21. Consolidación de informes

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	54%
No	11	46%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

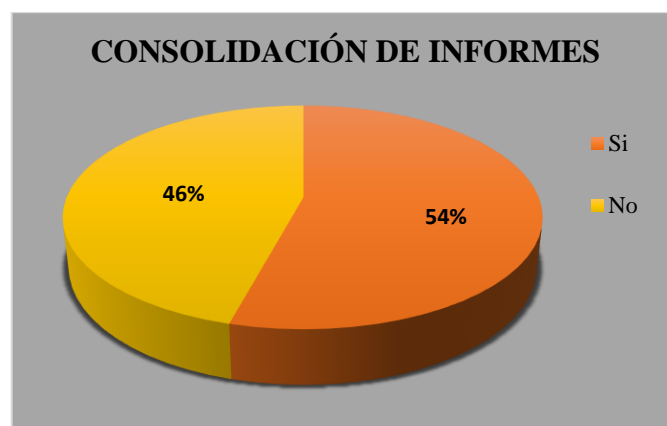


Figura 18. Consolidación de Informes del departamento financiero con otras áreas.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: A criterio de los encuestados no se consolida la información de los informes financieros con las otras áreas, mientras que para los demás encuestados si se lo realiza. Se puede concluir que se realizan los informes para presentar a los directivos y organismos de control, pero hay un desconocimiento significativo de parte del personal por falta de comunicación.

Pregunta 13.- ¿Se realiza procesos de evaluación de indicadores financieros?

Tabla 22. Evaluación de indicadores

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	58%
No	10	42%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

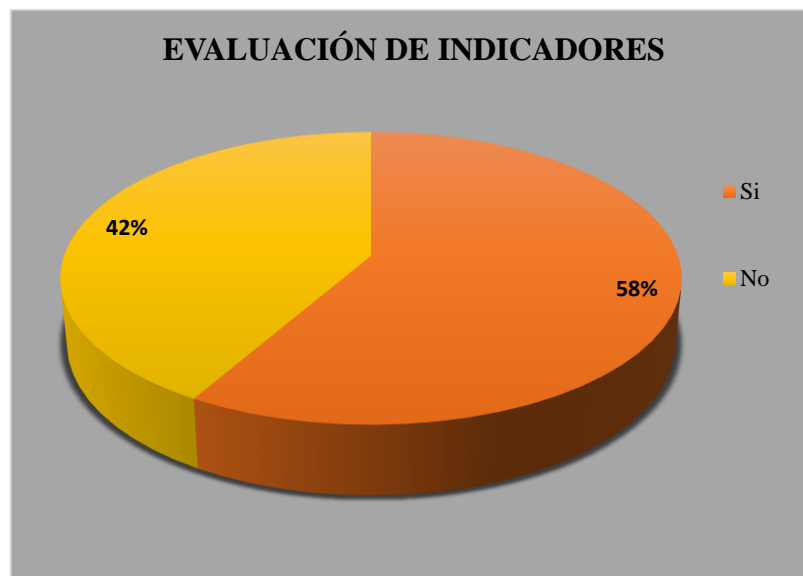


Figura 19. Evaluación de indicadores financieros.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: De la misma manera en similares resultados los encuestados indican que no se realiza una evaluación con indicadores financieros, mientras que los encargados del área afirman que si se realiza.

Pregunta 14.- ¿Considera usted que el seguimiento que se les da a las actividades de la Cooperativa Amazonas es?

Tabla 23. Seguimiento de actividades

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	6	25%
Buena	7	29%
Regular	10	42%
Mala	1	4%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

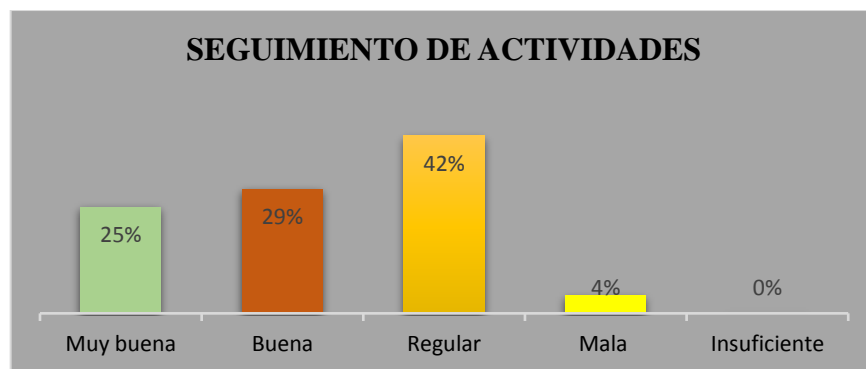


Figura 20. Seguimiento de actividades

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Los criterios son divididos en relación con el seguimiento de actividades que se realiza en la cooperativa los encuestados indican que es regular, sin embargo, es importante destacar la segunda porción es buena y con poca diferencia encontramos la opinión de los encuestados es muy buena, eso significa que, si hay seguimiento, pero falta seguimiento y en menor porcentaje encontramos la opinión que es malo el seguimiento.

Pregunta 15.- ¿Está diseñada la cadena de valor dentro de la cooperativa?

Tabla 24. Cadena de valor

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	21%
A veces	5	21%
No	14	58%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

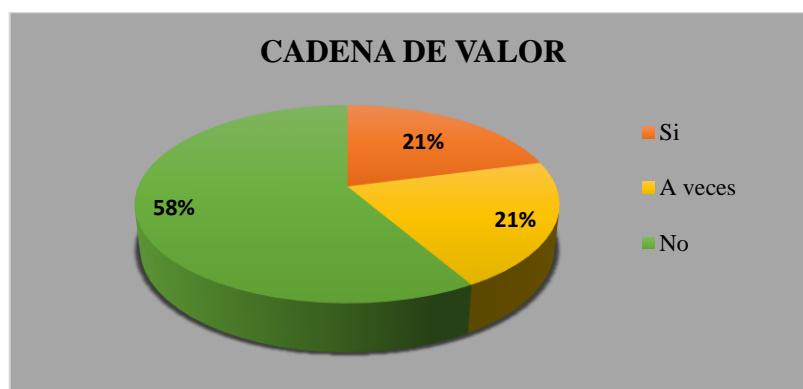


Figura 21. Diseño de la cadena de valor.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: En relación con la cadena de valor los encuestados en su mayoría indican que no existe, en un porcentaje no menos importante afirman que se realiza a veces y en similar porcentaje que no se realiza. Se puede concluir que la cadena de valor no se encuentra bien definida como herramienta estratégica para el aprovechar las oportunidades como ventaja competitiva de éxito empresarial.

Pregunta 16.- ¿Es importante que la información financiera sea analizada para conocer la realidad de la Cooperativa?

Tabla 25. Información financiera

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	96%
A veces	1	4%
No	0	0%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor



Figura 22. Importancia de la información financiera.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Para los encuestados casi en su totalidad la información financiera debe ser analizada para conocer la realidad de la empresa y con ello tomar las decisiones más acernadas para bien de la institución.

Pregunta 17.- ¿Hay fidelidad de los socios hacia la cooperativa?

Tabla 26. Fidelidad

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	50%
A veces	11	46%
No	1	4%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

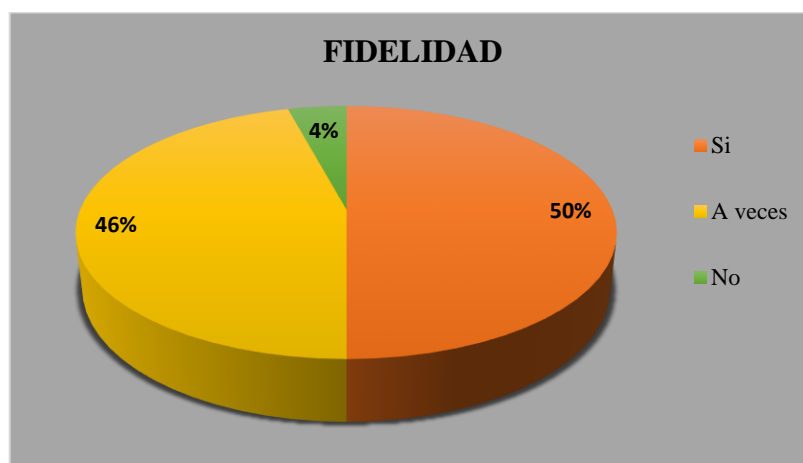


Figura 23. Fidelidad de los socios.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: De acuerdo con la opinión de los encuestados la mitad indican que existe fidelidad de parte de los socios hacia la cooperativa por los servicios recibidos, mientras que la otra parte de encuestados afirman que a veces existe fidelidad y en un menor porcentaje indican inexistencia.

Pregunta 18.- ¿Existe alguna política sobre el manejo de los socios inactivos de la Cooperativa?

Tabla 27. Socios Inactivos

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	4%
De vez en cuando	14	58%
Nunca	9	38%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor



Figura 24. Existencia de políticas sobre socios inactivos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Sobre los socios inactivos para los encuestados en su mayor parte afirman que de vez en cuando se dan políticas para la reactivación de los socios, seguido de la opinión de otros de que jamás se han emitido políticas para motivar a los socios a seguir trabajando con la institución. Se debería revisar las políticas referentes al tema para obtener el resultado esperado.

Pregunta 19.- ¿Existe identificación de socios antiguos y de mayor potencial?

Tabla 28. Socios Antiguos

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	42%
A veces	12	50%
No	2	8%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

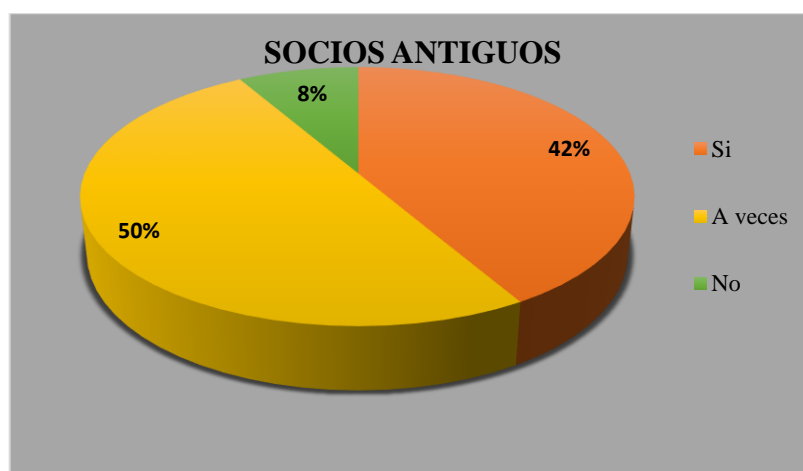


Figura 25. Identificación de socios antiguos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: La mitad de los encuestados afirman que a veces se identifica los socios antiguos y que tienen movimiento de cuenta continuo, seguido encuestados que indican que si se realiza identificación para realizarles un justo reconocimiento por la continuidad en la institución y en tercer lugar en menor aceptación indican que no existe una identificación. Se puede concluir que la política no está siendo socializada todo el personal para que aporten con estrategias que den los resultados que se requiere.

Pregunta 20.- ¿Ha recibido algún documento donde se indique funciones y responsabilidades de su cargo?

Tabla 29. Funciones y responsabilidades

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	75%
No	6	25%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

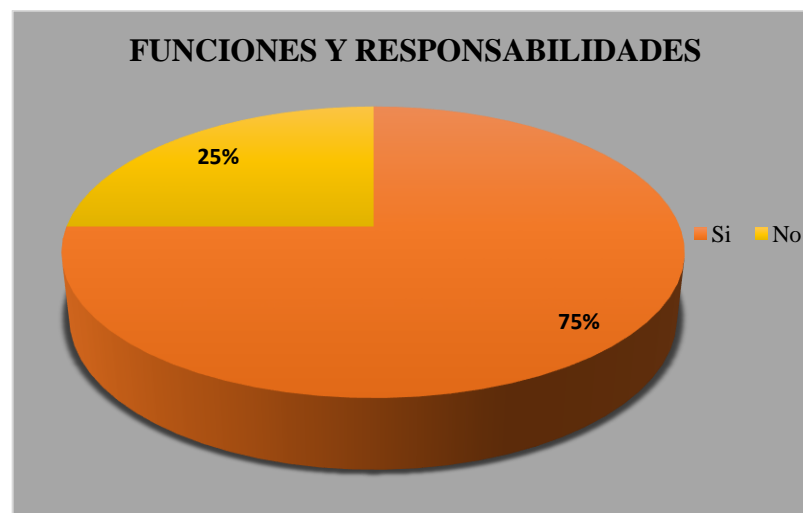


Figura 26. Recepción de documento de funciones y responsabilidades.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Los criterios son mayoritarios en relación con si en algún momento ha recibido las funciones y responsabilidades en un documento impreso o digital, seguido la opción que no han recibido en ningún momento las funciones. Se debería socializar el manual de funciones a todo el personal para que realice el trabajo de forma eficiente y evite errores a futuro por desconocimiento.

Pregunta 21.- ¿Se ha realizado planes de capacitación al personal de acuerdo con la necesidad de la Cooperativa?

Tabla 30. Plan de capacitaciones

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	4%
De vez en cuando	14	58%
Nunca	9	38%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

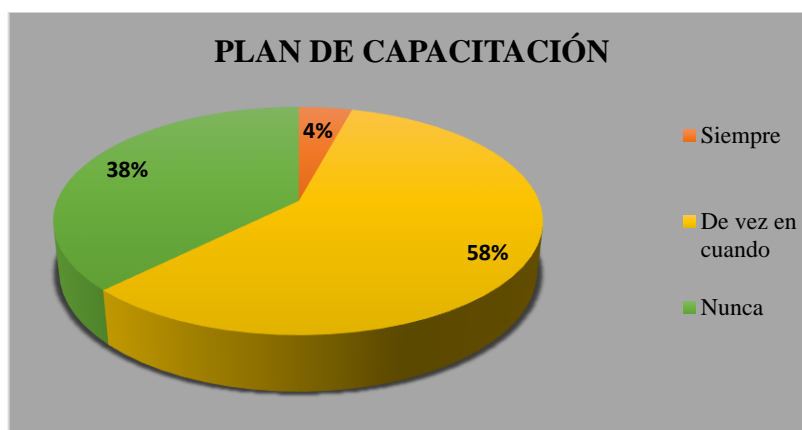


Figura 27. Planes de capacitación al personal.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Para los encuestados en su mayoría de vez en cuando se cuenta con un plan de capacitaciones a las que asisten todo el personal, seguido de la opinión de los encuestados que nunca se ha realizado y en menor porcentaje afirman que siempre hay planes de capacitación. Estas capacitaciones están llegando a un pequeño grupo mientras que se debería realizar capacitaciones continuas de acuerdo con el área que desempeña cada empleado ya que todos forman parte de la institución.

Pregunta 22.- ¿Participa en la organización de actividades periódicas?

Tabla 31. Actividades periódicas

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	8%
De vez en cuando	15	63%
Nunca	7	29%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

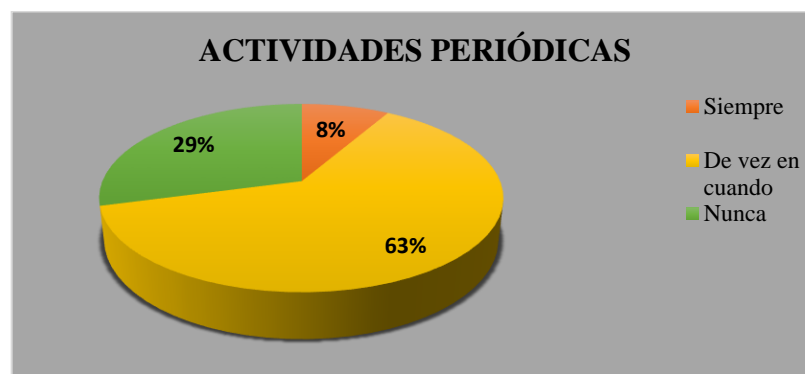


Figura 28. Participación de actividades periódicas.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Los criterios de los encuestados en la participación de la organización de actividades periódicas es que de vez en cuando en su mayoría, seguido de una opinión de nunca y posteriormente siempre existe la participación. Se debería organizar actividades en unión de todo el grupo de empleados para perseguir el mismo fin, el crecimiento institucional de la Cooperativa.

Pregunta 23.- ¿Interviene usted en la fijación de objetivos en su puesto de trabajo?

Tabla 32. Fijación de objetivos

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	13%
A veces	17	71%
No	4	17%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

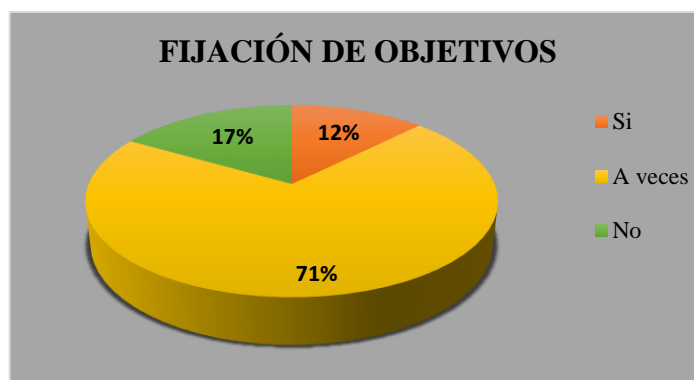


Figura 29. Intervención en fijación de objetivos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: La opinión de los encuestados sobre si participa en la fijación de objetivos mayormente indican que a veces, una parte indican que no participan y finalmente la opinión de los encuestados es que si participan en la fijación de objetivos en el puesto de trabajo. Es necesario considerar a todos los empleados en la fijación de objetivos, para que ellos de acuerdo con su experiencia en cada área aporten con ideas para corregir las deficiencias y que los objetivos se encuentren fijados a una realidad cumplible en el tiempo.

Pregunta 24.- ¿En su puesto de trabajo se mide el cumplimiento de objetivos?

Tabla 33. Cumplimiento de objetivos

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	42%
A veces	12	50%
No	2	8%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

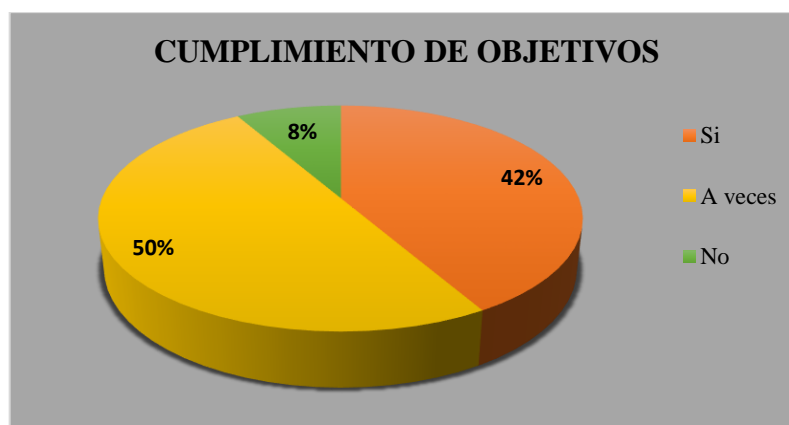


Figura 30. Medición del cumplimiento de objetivos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: La medición del cumplimiento de objetivos para la mitad de los encuestados a veces se realiza, seguido de la opinión de los encuestados que si se realiza y en menor porcentaje afirman que no se mide el cumplimiento. Considerando estas opiniones después de fijar objetivos hay que medir su cumplimiento para conocer lo que está pasando y mejorar las deficiencias para la toma de decisiones oportunas y encaminar a la institución a los objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES:

1. Se encuentra que la cooperativa cuenta con plan operativo, plan estratégico y presupuesto que no se les ha dado el respectivo seguimiento para evaluar el porcentaje de cumplimiento. A demás no dispone de estrategias que permitan cumplir las metas conforme lo señala la gerencia. Por su parte el personal en un 38% afirma que los instrumentos antes señalados ayudan a la institución y un 38% que aporte es mínimo.
2. La Misión y Visión se encuentran direccionadas al crecimiento institucional y de sus socios de acuerdo a lo señalado por la gerencia, mientras que el personal en un 58% afirman que se encuentra muy direccionado y el 29% bien direccionado.
3. Existe la falta de capacitación en áreas técnicas a los empleados de la cooperativa por falta de presupuesto en vista que únicamente se capacita a jefes departamentales y las que se desarrollaron al personal son de vez en cuando el 58% y nunca el 38%.
4. La cooperativa no cuenta con un cronograma de evaluación de objetivos conforme lo señala la gerencia.
5. Se ha iniciado en la cooperativa con campañas promocionales de créditos para que los socios tengan acceso con mayor facilidad de acuerdo a lo señalado por la gerencia.
6. En la cooperativa se realiza análisis financiero periódico, el cual es presentado por el departamento financiero para tomar decisiones. Sin embargo la gerencia afirma que no se realizan actividades oportunas ante los problemas financieros. Sin embargo para el personal se realiza en un 63% informes de gestión financiera y de vez en cuando el 33%.

7. La cooperativa no cuenta con herramientas de control de gestión para la evaluación del plan estratégico para mejorar la productividad de cada uno de los departamentos de la cooperativa conforme lo señala la gerencia.
8. La gerencia considera que la implementación de un modelo de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard ayudaría al cumplimiento de objetivos, encontrándose en la predisposición de ejecutarlo. El personal en un 25% conoce al Balanced Scorecard y un 25% lo conoce muy poco, siendo optimistas que una herramienta de control de gestión sería muy importante ya que proporcionaría un mejoramiento organizacional para alcanzar niveles competitivos dentro del segmento en un 58% y con una probabilidad afirmativa en un 42%.
9. El desconocimiento de un modelo de control de gestión en un 46% ocasiona pérdidas y un 46% casi siempre de acuerdo al personal de la cooperativa. Por lo que sería muy importante su implementación como lo afirman un 67% de la población.
10. Una de las debilidades importantes dentro de la cooperativa es la falta de seguimiento de la cartera de crédito como mencionan un 79% de encuestados, por lo que se debe buscar estrategias para que el riesgo crediticio sea el mínimo. Siendo en un 58% regular su recuperación y mala el 33% según lo afirmado por el personal.
11. Se encontró que la comunicación interna es regular en un 46%, buena en un 25% y mala un 8% de acuerdo a lo manifestado por el personal. Por tal motivo la comprensión de los procesos es del 42% y el 58 lo hacen de vez en cuando.
12. Los informes del departamento financiero se consolida en un 56% de acuerdo al personal y su evaluación es del 58%, existiendo una brecha de incumplimiento.

13. La fidelización de los socios es un 50% y a veces 46% de acuerdo al personal de la cooperativa. También se realizan de vez en cuando al manejo de socios inactivos el 58% y nunca el 38%, de los cuales a veces el 50% de los socios son identificados.
14. Existe desconocimiento parcial de los reglamentos y manual de procesos de parte de los empleados de la cooperativa. Las funciones y responsabilidades son socializadas en documentos en un 75%.
15. La fijación de objetivos se realiza sin la participación del personal asignado a cada puesto de trabajo a veces en un 71% y no se mide su cumplimiento en un 50% de acuerdo a la opinión del personal.

CONTRASTACIÓN DE LAS PREGUNTAS DIRECTRICES

Tabla 34. Contrastación de las preguntas directrices

PREGUNTA	RESULTADO OBTENIDO
<p>¿Cuáles son los parámetros con que cuenta la institución para la toma de decisiones gerenciales?</p>	<p>La COAC “Amazonas” realiza la medición de sus resultados en base a los informes realizados por la contadora en base a los indicadores financieros de solvencia, liquidez y rentabilidad que se elaboran periódicamente para presentar a los organismos de control y a la Asamblea General de Representantes y que son la base para que la gerencia tome las decisiones en beneficio de la entidad y de sus socios.</p>
<p>¿Con qué herramienta de control de gestión daría cumplimiento a los objetivos estratégicos y decisiones gerenciales?</p>	<p>La COAC “Amazonas” no cuenta con herramientas para controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en vista que se elabora un plan operativo y presupuesto que no se da el seguimiento oportuno para tomar decisiones oportunamente. Por lo que se sugiere la implementación del Balanced Scorecard para alinear a los empleados hacia la visión institucional, mejorar la comunicación, redefinición de las estrategias en base a resultados, traducción de la visión y la estrategia, orienta a la creación de valor futuro, integración de información y mejora la capacidad de análisis para toma de decisiones.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Objetivo de la propuesta

La propuesta tiene como objetivo general proporcionar estrategias, procedimientos y políticas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” a fin de mitigar las deficiencias encontradas y proveer una herramienta para una correcta toma de decisiones.

5.2. Generalidades de la Empresa

5.2.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”. Es una institución financiera que fue creada el 11 de enero de 1989 mediante el Acuerdo Ministerial Nro. 18 Reg. Orden 4795, que se ha caracterizado por ser una institución financiera humanista, enfocada en el desarrollo socio económico de los comerciantes de la provincia de Imbabura la cual presta servicios de intermediación financiera como: créditos, captación de ahorros, pólizas de inversión, compra de cartera y además servicios sociales.

Se inició con diez y nueve socios fundadores en una oficina ubicada en el interior del mercado Amazonas con una infraestructura y tecnología muy básica. Sin embargo, su perseverancia y la transparencia en sus operaciones le han

permitido lograr un importante crecimiento. En la actualidad cuenta con 9119 socios Activos y 2028 Inactivos y con tres sucursales ubicadas en el Mercado Mayorista, Mercado 24 de mayo en Otavalo y en el Mercado Municipal en la ciudad de Atuntaqui para brindar el servicio de intermediación financiera a todos sus socios y clientes.

5.2.2. Estructura Organizativa de la Cooperativa “Amazonas”

5.2.2.1. Misión

Ofertar y brindar productos y servicios financieros y no financieros, a socios y clientes de la zona norte del País, mediante una adecuada gestión minimizando riesgos, mejorando la calidad de vida, basados en la responsabilidad, equidad, solidaridad y el trabajo en equipo para la satisfacción de las necesidades.

5.2.2.2. Visión

En el año 2020 la Cooperativa Amazonas será una institución financiera de la economía popular y solidaria con mayor reconocimiento dentro del mercado de influencia, con capacidad para generar desarrollo y productividad, brindando productos y servicios financieros y no financieros con calidad, compromiso transparencia y responsabilidad del talento humano.

5.2.2.3. Principios Corporativos

Transparencia: compromiso de demostrar en todo momento con claridad la información a los socios, autoridades de control y público en general con apego a la ley.

Confianza: Administramos los recursos de una manera muy responsable en beneficio de nuestros socios.

Competencia: Basado en la inteligencia de cada empleado para lograr el cumplimiento de las funciones asignadas, brindando un servicio oportuno y preciso a socios y clientes.

Honradez: Actuar con rectitud para poder alcanzar el beneficio institucional de socios y clientes.

Solidaridad: Con los empleados y socios basándose en los objetivos institucionales.

Igualdad: Nuestros socios reciben un trato idéntico, respetando su etnia, sexo, clase social, religión, u otra circunstancia plausible de diferencia.

Lealtad: Cumplir con el compromiso hacia los socios, respetando las normas legales y fomentado el aporte al mejoramiento de la calidad de vida.

5.2.2.4. Valores

Compromiso: Respuesta a las necesidades de los socios.

Honestidad: Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

Igualdad: Nuestros socios reciben un trato idéntico, respetando su etnia, sexo, clase social, religión, u otra circunstancia plausible de diferencia.

Solidaridad: Compartir y colaborar con quien más lo necesite, tiene que ver con el hecho de apoyarse mutuamente en las ocasiones difíciles, es la colaboración entre personas.

Responsabilidad: Cumplimiento de nuestra actividad y de nuestro trabajo, en el tiempo asignado como meta, es un valor que está en la conciencia de la persona que le permite cumplir con lo que se ha comprometido con total libertad.

Respeto: Aceptar a los demás y a uno mismo tal y como somos sin discriminar, es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo.

5.2.2.5. Objetivos Estratégicos

Para el cumplimiento de la misión y visión institucional, es importante contar con objetivos que permitan su cumplimiento.

- Mejorar la capacidad productiva y operativa fortaleciendo y dotando de conocimientos y recursos a los socios, directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura Amazonas, para lograr un reconocimiento como institución financiera competitiva a nivel de la zona norte del País.

Tabla 35 Objetivos Marketing

N.º	OBJETIVO	MEDIDORES
1	Plan de Marketing	Desarrollar el plan de Promoción (Marketing) de la Cooperativa Amazonas hasta diciembre 2015 e implementarlo en el 2016.
2	Productos y Servicios Financieros	Diseñar al menos dos nuevos productos y/o servicios financieros en función al segmento a atender, como son los niños, comerciantes, productores, pago de servicios, remesas, etc.
3	Educación Financiera	Diseño e implementación de un plan Capacitación en Educación Financiera para los socios.

Fuente: Plan Estratégico COAC Amazonas

Tabla 36 Objetivos Financieros y de Productividad

N.º	OBJETIVO	MEDIDORES
1	Aumento de los ahorros a la vista.	Incrementar el 10% anual en los ahorros a la vista durante los periodos 2016 y 2017.
2	Depósitos a plazo fijo.	Mantener el monto de los DPF durante el año 2015 y crecer un 30% anual en el periodo 2017.
3	Ahorro infantil	Incrementar el número de cuentas de ahorro infantil hasta alcanzar las 1000 cuentas hasta diciembre 2017.
4	Certificados de aportación.	Mantener un nivel de crecimiento de los Certificados de aportación de al menos \$4000 anual.
5	Rentabilidad	Mantener un nivel de rentabilidad del 5% sobre activos cada periodo y del 8% sobre el patrimonio
6	Concentración.	Controlar el nivel de concentración de los créditos otorgados
7	Cartera de crédito	Fortalecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales de cooperación. Apoyar a los socios en sus iniciativas productivas
		Apoyar a los socios en sus iniciativas productivas
		Mantener un crecimiento de la cartera de crédito en un 35%, hasta diciembre 2017

Fuente: Plan Estratégico COAC Amazonas

Tabla 37 Objetivos Posición Organizacional

N.º	OBJETIVO	MEDIDORES
1	Políticas de crédito	Cumplir con la reglamentación que norma la relación de los créditos vinculados dentro de la Cooperativa.
2	Normativa interna	Disponer de un reglamento interno de trabajo hasta el 31 de diciembre 2015 y de todo el resto de normativa interna necesaria hasta el 30 de junio 2016.

Fuente: Plan Estratégico COAC Amazonas

Tabla 38 Objetivos de gestión de recursos

N.º	OBJETIVO	MEDIDORES
1	Capacitación	Gestionar programas de capacitación para los integrantes de los consejos, funcionarios y socios.
2	Comunicación - Información	Mejorar y formalizar la comunicación interna y externa.

Fuente: Plan Estratégico COAC Amazonas

5.2.2.6. Organigrama estructural de la Cooperativa Amazonas

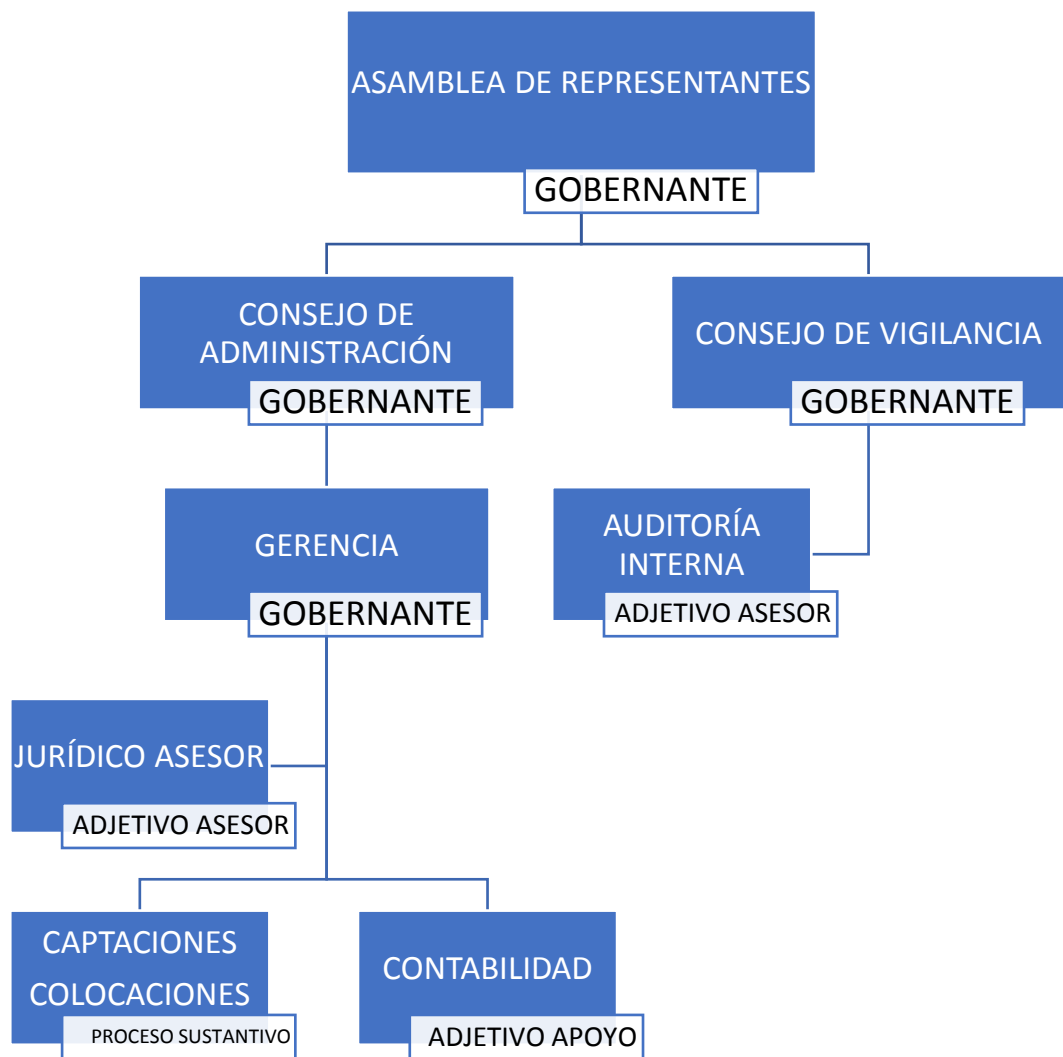


Figura 31. Organigrama estructural.

Fuente: Plan Estratégico COAC Amazonas.

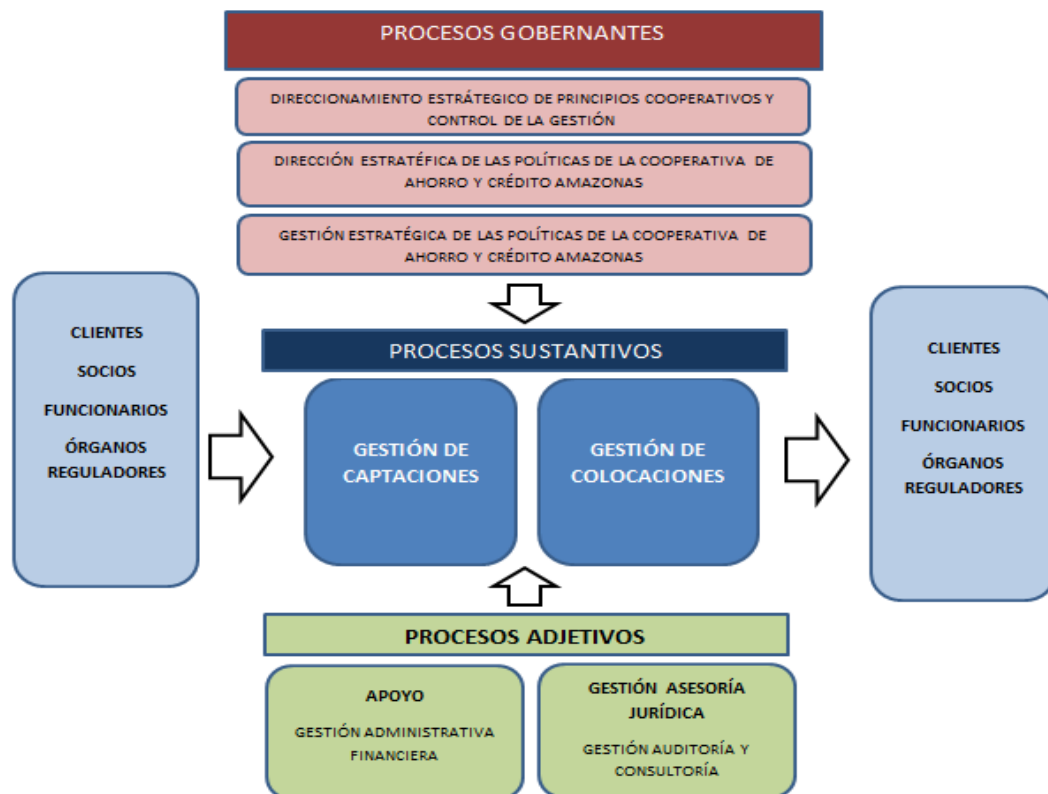


Figura 32. Mapa de procesos
Fuente: Plan Estratégico COAC Amazonas

5.3. Análisis FODA

Después de levantada la información como parte de los análisis interno y externo nos permitirá identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que podrían afectar positiva o negativamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “AMAZONAS”.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS CLAVES
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura "Amazonas"

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Desarrollo económico de los mercados donde interviene la Cooperativa.	9	2	0.12	Oportunidad
Servicio personalizado	9	3	0.00	Oportunidad
Nivel de ingresos de la población.	8	2	0.11	Oportunidad
Presencia de alianzas estratégicas con organismos de cooperación.	9	2	0.00	Oportunidad
Niveles y evolución de empleo.	9	1	0.06	Oportunidad
Presencia de programas sociales del Gobierno (BDH)	5	1	0.03	Oportunidad
Competitividad en el sistema financiero.	9	-1	-0.06	Amenaza
Permanencia y crecimiento institucional.	9	2	0.12	Oportunidad
Fidelización de los socios.	9	1	0.06	Oportunidad
Mejoramiento continuo de los servicios.	9	-1	-0.06	Amenaza
Seguridad ante los organismos de control.	9	2	0.12	Oportunidad
Nivel de sobreendeudamiento de la población en los mercados de intervención	8	-3	-0.16	Amenaza
Capacidad de ahorro de la población	9	-3	-0.18	Amenaza
Competencia de ONG's , Bancos Comunales, Cajas de ahorro y crédito en el sector y prestamistas informales	10	-3	-0.20	Amenaza
Marco Regulatorio y Supervisión del sector	10	-2	-0.13	Amenaza
Inestabilidad política y económica.	10	-3	-0.20	Amenaza
Pánico financiero por especulaciones.	10	-3	-0.20	Amenaza
RESULTADO ENTORNO	151		-0.37	ENTORNO CON AMENAZAS

PONDERACIÓN: 1 sin importancia 10 gran importancia

CLASIFICACIÓN: -3 Amenaza importante; -1 Amenaza menor;

1 Oportunidad menor; 3 Oportunidad importante

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (1)

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura "Amazonas"

PONDERACIÓN: 1 Sin importancia 10 Gran importancia

CLASIFICACIÓN: -3 Debilidad importante; -1 Debilidad menor;

1 Fortaleza menor; 3 Fortaleza importante

POSICIÓN FINANCIERA	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Porcentaje activos improductivos.	9	-2	-0.13	Debilidad
Evolución - crecimiento de patrimonio y certificados de aportación.	9	3	0.19	Fortaleza
Nivel y eficiencia de manejo de liquidez y tesorería (gestión de la liquidez).	9	2	0.13	Fortaleza
Crecimiento del activo.	9	2	0.13	Fortaleza
Alianzas estratégicas.	9	1	0.06	Fortaleza
Solvencia patrimonial, cumplimiento de requerimientos normativos.	9	2	0.13	Fortaleza
Nivel de provisiones de cartera (cobertura)	10	-2	-0.14	Debilidad
Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgo)	9	-2	-0.13	Debilidad
Margen financiero nivel de cobertura de gastos operativos.	10	-2	-0.14	Debilidad
Concentración de las captaciones	9	-3	-0.19	Debilidad
Socios inactivos	9	-1	-0.06	Debilidad
Crecimiento de las captaciones.	10	1	0.07	Fortaleza
Concentración de riesgo de crédito.	9	-3	-0.19	Debilidad
Nivel de Rentabilidad (Rentabilidad sobre Activos)	10	-2	-0.14	Debilidad
Cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo que permitan llevar un control de actividades.	10	-3	-0.21	Debilidad
POSICIÓN FINANCIERA	140		-0.64	PREVALECEN LAS DEBILIDADES

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (2)

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura "Amazonas"

PONDERACIÓN: 1 Sin importancia 10 Gran importancia

CLASIFICACION: -3 Debilidad importante;
-1 Debilidad menor; 1 Fortaleza menor; 3 Fortaleza importante

POSICIÓN CLIENTES	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Tasa de interés en créditos	9	2	0.11	Fortaleza
Tasa de interés a los DPF.	10	2	0.12	Fortaleza
Tasa de interés en ahorros	9	1	0.06	Fortaleza
Servicio personalizado de recaudación en los lugares de trabajo.	10	3	0.19	Fortaleza
Segmentación y conocimiento de los/ las clientes-socios/as.	9	2	0.11	Fortaleza
Prestación de servicios no financieros	8	2	0.10	Fortaleza
Seguro de desgravamen y otros servicios al cliente	8	1	0.05	Fortaleza
Requerimiento de ahorro forzoso (Encaje para créditos)	9	-2	-0.11	Debilidad
Comisiones y otros costos en créditos	9	-1	-0.06	Debilidad
Imagen de la COAC en la comunidad	9	2	0.11	Fortaleza
Participación en el mercado de la microempresa – microcrédito	10	2	0.12	Fortaleza
Falta de diversidad de productos de ahorro y captaciones (Ahorro infantil y Programado)	9	-3	-0.17	Debilidad
Poca promoción de los productos y de la institución.	9	-3	-0.17	Debilidad
Mínima disponibilidad de procesos de capacitación - información al socio (educación financiera).	8	-2	-0.10	Debilidad
Oportunidad - Agilidad en la prestación de servicios	9	2	0.11	Fortaleza
Falta de prestación de Servicios complementarios (cajeros automáticos, tarjetas de débito,).	9	-3	-0.17	Debilidad
Falta de disponibilidad e impacto de plan promocionales (Publicidad, propaganda, etc).	9	-2	-0.11	Debilidad
Limitaciones en condiciones de los productos de ahorro y captaciones (requisitos, límites a retiros,)	9	-2	-0.11	Debilidad
POSICIÓN CLIENTES	162		0.09	PREVALECE LAS FORTALEZAS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (3)

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura "Amazonas"

PONDERACIÓN: 1 Sin importancia 10 Gran importancia

CLASIFICACIÓN: -3 Debilidad importante; -1 Debilidad menor;

1 Fortaleza menor; 3 Fortaleza importante

POSICIÓN PROCESOS	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Cumplimiento de normas de formalización del crédito (pagarés total y correctamente llenados).	9	2	0.12	Fortaleza
Cumplimiento de normas legales (tributarias, laborales, etc.)	10	3	0.21	Fortaleza
Existen manuales y procedimientos para el área de crédito.	9	3	0.18	Fortaleza
Organización general de la cooperativa: claridad de la estructura, liderazgo, compromiso.	8	2	0.11	Fortaleza
Procesos de buen gobierno cooperativo.	9	2	0.12	Fortaleza
Frecuencia, efectividad y cumplimiento de arqueos de caja.	10	3	0.21	Fortaleza
Esquemas de control interno estructurados (ej. Control de lavado de dinero, cumplimiento de normas)	8	-1	-0.05	Debilidad
Desactualización de la base de datos de los socios.	9	-1	-0.06	Debilidad
Nivel, control y cumplimiento de políticas y procesos en créditos vinculados (directivos, empleados y familiares)	9	-1	-0.06	Debilidad
Calidad de análisis y evaluación de crédito	8	-2	-0.11	Debilidad
Calidad y seguridad del Sistema informático	8	1	0.05	Fortaleza
Disponibilidad de planes de seguridad informática	8	1	0.05	Fortaleza
Existencia de mecanismos/procesos de Planificación general: estratégica, operativa, financiera y su seguimiento y evaluación	8	1	0.05	Fortaleza
Capacidad y actualidad de Equipo informático	8	3	0.16	Fortaleza
Disponibilidad, conocimiento y aplicación de manuales, normas y reglamentos que apoyen la gestión administrativa	7	1	0.05	Fortaleza
Gestión de la información: reportes, uso.	8	1	0.05	Fortaleza
Capacidad de Sistema Informático para soportar crecimiento institucional y prestación de nuevos servicios.	10	-3	-0.21	Debilidad
POSICIÓN PROCESOS	146		0.89	PREVALECE LAS FORTALEZAS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (4)

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura "Amazonas"

PONDERACIÓN: 1 Sin importancia 10 Gran importancia

CLASIFICACION: -3 Debilidad importante; -1 Debilidad menor;

1 Fortaleza menor; 3 Fortaleza importante

POSICIÓN FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Número de colaboradores - Tamaño organizacional	8	3	0.18	Fortaleza
Capacidad del personal para asumir responsabilidades y delegación de funciones.	9	2	0.13	Fortaleza
Profesionalismo del personal.	9	3	0.20	Fortaleza
Enfoque a mejoramiento continuo en el personal.	8	2	0.12	Fortaleza
Sistema de remuneración del personal (atractivo, justo, considera responsabilidades del cargo)	9	1	0.07	Fortaleza
Motivación del personal y enfoque a cumplimiento de metas.	9	1	0.07	Fortaleza
Buen ambiente y clima laboral.	9	2	0.13	Fortaleza
Calidad de Gestión de personal ejecutivo: oportunidad de decisiones, promueve asumir responsabilidades, motivación, liderazgo)	8	2	0.12	Fortaleza
Disponibilidad de capacitación para la gerencia y directivos.	9	2	0.13	Fortaleza
Calificación Consejo de vigilancia y calidad de apoyo en la supervisión de la institución	9	-2	-0.13	Debilidad
Calificación consejo de administración: apoyo en la visión estratégica del negocio	9	-2	-0.13	Debilidad
Disponibilidad de capacitación al personal de la cooperativa	9	-3	-0.20	Debilidad
Calificación y nivel de educación de los representantes de la Asamblea General	6	1	0.04	Fortaleza
Actitud hacia el cambio por parte del personal	8	2	0.12	Fortaleza
Personal orientado en atención al cliente (interno y externo).	8	-2	-0.12	Debilidad
Calidad y oportunidad de comunicación-información interna.	8	1	0.06	Fortaleza
POSICIÓN FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	135		0.79	PREVALE CEN LAS FORTALE ZAS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

5.4. Análisis Horizontal

Se procedió a realizar un análisis horizontal comparativo entre los años terminados 2015 y 2016 a fin de determinar variaciones.

Tabla 39. Balance General comparativo 2015- 2016 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

RUC: 1090104655001

Balance General Desde 01/01/2015 Hasta 31/12/2016

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	31/12/2015	31/12/2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
11	FONDOS DISPONIBLES	470782.62	697855.19	227072.57	48%
1101	Caja	42850.00	45000.00	2150.00	5%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	427932.62	652855.19	224922.57	53%
13	INVERSIONES	0.00	301477.26	301477.26	
1301	A valor razonable con cambios en el Estado de Resultados de entidades del sector p	0.00	201366.33	201366.33	
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado y sector financier	0.00	79928.67	79928.67	
1306	Mantenidas hasta su vencimiento del Estado o de entidades del Sector público	0.00	20182.26	20182.26	
14	CARTERA DE CRÉDITOS	5033557.08	5821789.68	788232.60	16%
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	615612.93	717529.38	101916.45	17%
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	1120026.16	1122504.24	2478.08	0%
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	3054532.69	3523280.85	468748.16	15%
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario restructurada por vencer	6223.83	2480.52	-3743.31	-60%
1420	Cartera microcrédito restructurada por vencer	73939.71	49641.91	-24297.80	-33%
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	7233.53	20894.16	13660.63	189%
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	51275.46	87364.43	36088.97	70%
1442	Cartera de créditos de consumo prioritario restructurada que no devenga intereses	183.02	1027.29	844.27	461%
1444	Cartera de microcrédito restructurada que no devenga intereses	13611.89	18666.07	5054.18	37%
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	3417.85	26849.39	23431.54	686%
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencido	0.00	13194.57	13194.57	
1452	Cartera de microcrédito vencida	65621.10	230300.07	164678.97	251%
1466	Cartera de créditos de consumo prioritario restructurada vencida	21433.53	24988.18	3554.65	17%
1468	Cartera de microcrédito restructurada vencida	56110.43	86680.24	30569.81	54%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-55665.05	-103611.62	-47946.57	86%
16	CUENTAS POR COBRAR	312399.99	231055.63	-81344.36	-26%
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédito	49346.30	53590.69	4244.39	9%
1614	Pagos por cuenta de socios	18393.83	29101.00	10707.17	58%
1690	Cuentas por cobrar varias	249902.32	153606.40	-96295.92	-39%
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-5242.46	-5242.46	0.00	0%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO	11784.00	11010.00	-774.00	-7%
1701	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	3484.00	0.00	-3484.00	-100%
1702	Bienes adjudicados por pago	8300.00	11010.00	2710.00	33%

18 PROPIEDADES Y EQUIPO	1007524.68	965797.40	-41727.28	-4%
1801 Terrenos	260000.00	260000.00	0.00	0%
1802 Edificios	620518.07	601745.74	-18772.33	-3%
1805 Muebles, enseres y equipos de oficina	191485.09	190309.71	-1175.38	-1%
1806 Equipos de computación	42935.54	45416.75	2481.21	6%
1890 Otros	895.00	1540.00	645.00	72%
1899 (Depreciación acumulada)	-108309.02	-133214.80	-24905.78	23%
19 OTROS ACTIVOS	135007.04	228204.72	93197.68	69%
1901 Inversiones en acciones y participación	14026.65	15008.78	982.13	7%
1904 Gastos y pagos anticipados	32711.87	144581.08	111869.21	342%
1905 Gastos diferidos	66992.76	56293.62	-10699.14	-16%
1906 Materiales, mercaderías e insumos	20525.76	11571.24	-8954.52	-44%
1990 Otros	750.00	750.00	0.00	0%
1 TOTAL ACTIVOS	6971055.41	8257189.88	1286134.47	18%
21 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	4492760.74	6486306.50	1993545.76	44%
2101 Depósitos a la vista	1989497.85	2219779.02	230281.17	12%
2103 Depósitos a plazo	2498002.89	4220737.14	1722734.25	69%
2105 Depósitos restringidos	5260.00	45790.34	40530.34	771%
25 CUENTAS POR PAGAR	180414.74	229575.21	49160.47	27%
2501 Intereses por pagar	100172.40	156481.14	56308.74	56%
2503 Obligaciones patronales	38756.46	33345.97	-5410.49	-14%
2504 Retenciones	1765.04	2579.11	814.07	46%
2505 Contribuciones, impuestos y multas	13897.52	0.00	-13897.52	-100%
2506 Proveedores	15965.76	24958.82	8993.06	56%
2590 Cuentas por pagar varias	9857.56	12210.17	2352.61	24%
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	1623661.44	869750.98	-753910.46	-46%
2602 Obligaciones con instituciones financieras	264631.40	77822.96	-186808.44	-71%
2606 Obligaciones con entidades financieras	1359030.04	791928.02	-567102.02	-42%
29 OTROS PASIVOS	4657.33	5420.04	762.71	16%
2990 Otros	4657.33	5420.04	762.71	16%
2 TOTAL PASIVOS	6301494.25	7591052.73	1289558.48	20%
31 CAPITAL SOCIAL	567059.87	641880.32	74820.45	13%
3103 Aportes de socios	567059.87	641880.32	74820.45	13%
33 RESERVAS	94831.13	125530.28	30699.15	32%
3301 Legales	92028.66	125528.28	33499.62	36%
3310 Por resultados no operativos	2802.47	2.00	-2800.47	-100%
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	2319.10	0.00	-2319.10	-100%
3402 Donaciones	164.80	0.00	-164.80	-100%
3490 Otros	2154.30	0.00	-2154.30	-100%
36 RESULTADOS	5351.06	-101273.45	-106624.51	-1993%
3603 Utilidad o excedente del ejercicio	184967.67	127424.24	-57543.43	-31%
3604 (Pérdida del ejercicio)	-179616.61	-228697.69	-49081.08	27%
3 PATRIMONIO	669561.16	666137.15	-3424.01	-1%
PASIVO Y PATRIMONIO	6971055.41	8257189.88	1286134.47	18%

Fuente: COAC Amazonas

ANÁLISIS:

1. BALANCE GENERAL

- a) En el Balance General se observa un incremento del 18% del Activo Total, siendo satisfactorio para la COAC en su afán de crecimiento.
- b) Los Activos Disponibles han generado una variación del 48%, lo que significa que la liquidez es muy alta generando improductividad para la entidad.
- c) En lo referente a Inversiones refleja un crecimiento considerable, con relación al periodo anterior, manteniendo la cooperativa una garantía para solventar las obligaciones con el público.
- d) La cartera de crédito ha crecido en un 16%, lo que representa que ha existido una limitación de colocación de créditos afectando los ingresos ya que es la principal cuenta del Activo. A demás se observa que ha incrementado la provisión de cartera en un 86%, consecuencia de incremento de cartera en riesgo.
- e) Los Otros Activos refleja un crecimiento del 69% debido al pago anticipado de interese en depósitos a plazo fijo entregado a los socios como estrategia de captación.
- f) En lo referente a Obligaciones con el público hubo una variación del 44% debido a la captación de ahorros a la vista y ahorros en depósitos a plazo fijo en el año 2016.
- g) Las Cuentas por pagar reflejan una variación del 27% por el crecimiento de ahorros a la vista y las Obligaciones Financieras una variación del -46%, lo que significa que se han disminuido las deudas en el año 2016, por cancelación y vencimiento.

- h) El Capital Social tiene una variación del 13% debido a los aportes de los socios en certificados de aportación, esto es bueno para fortalecer el patrimonio de la Cooperativa.

Tabla 40. Estado de Resultados Comparativo 2015- 2016 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

RUC: 1090104655001

Estado de Resultados Desde 01/01/2015 Hasta 31/12/2016

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	31/12/2015	31/12/2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	INGRESOS	974076.59	1090780.22	116703.63	11.98%
	51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	878429.70	892932.73	14503.03	1.65%
5101	Depósitos	5101.92	5512.73	410.81	8.05%
5103	Intereses y descuentos de inversiones	0.00	6454.29	6454.29	
5104	Intereses y descuentos de cartera de	873327.78	880928.24	7600.46	0.87%
5190	Otros intereses y descuentos	0.00	37.47	37.47	
	52 COMISIONES GANADAS	5498.30	34.00	-5464.30	-99.38%
5201	Cartera de créditos	5498.30	34.00	-5464.30	-99.38%
	54 INGRESOS POR SERVICIOS	1312.00	14271.16	12959.16	987.74%
5490	Otros servicios	1312.00	14271.16	12959.16	987.74%
	55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES	509.79	862.13	352.34	69.11%
5501	Utilidades en acciones y participaciones	509.79	862.13	352.34	69.11%
	56 OTROS INGRESOS	88326.80	81406.75	-6920.05	-7.83%
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	0.00	23801.19	23801.19	
5604	Recuperaciones de activos financieros	85582.42	52166.41	-33416.01	-39.05%
5690	Otros	2744.38	5439.15	2694.77	98.19%
	59 PÉRDIDAS Y GANANCIAS	0.00	101273.45	101273.45	
5905	PERDIDAS Y GANANCIAS	0.00	101273.45	101273.45	

GASTOS	974076.59	1090780.22	116703.63	11.98%
41 INTERESES CAUSADOS	339408.50	467201.74	127793.24	37.65%
4101 Obligaciones con el público	213955.89	385025.19	171069.30	79.96%
4103 Obligaciones financieras	125452.61	82176.55	-43276.06	-34.50%
44 PROVISIONES	20500.00	51585.98	31085.98	151.64%
4402 Cartera de créditos	20500.00	51585.98	31085.98	151.64%
45 GASTOS DE OPERACIÓN	566206.89	544836.20	-21370.69	-3.77%
4501 Gastos de personal	318451.77	313148.37	-5303.40	-1.67%
4502 Honorarios	9083.51	21678.58	12595.07	138.66%
4503 Servicios varios	133185.32	101706.29	-31479.03	-23.64%
4504 Impuestos, contribuciones y multas	13546.60	23336.40	9789.80	72.27%
4505 Depreciaciones	40377.48	41605.33	1227.85	3.04%
4506 Amortizaciones	17789.00	12988.08	-4800.92	-26.99%
4507 Otros gastos	33773.21	30373.15	-3400.06	-10.07%
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	25087.07	27156.30	2069.23	8.25%
4703 Intereses y comisiones devengados en	25087.07	27156.30	2069.23	8.25%
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EM	17523.07	0.00	-17523.07	-100.00%
4810 Participación a empleados	3431.12	0.00	-3431.12	-100.00%
4815 Impuesto a la renta	13897.52	0.00	-13897.52	-100.00%
4890 Otros	194.43	0.00	-194.43	-100.00%
EXCEDENTE	5351.06	0.00	-5351.06	-100.00%

Fuente: COAC “Amazonas”

2. ESTADO DE RESULTADOS

- a) El Resultado del ejercicio se vio afectado en el año 2016 en una variación negativa del 1993%, lo que es preocupante ya que se ha obtenido una pérdida en el periodo provocando un llamado de atención de los organismos de control.
- b) Dentro del Estado de Resultados se puede observar que los Intereses y descuentos ganados tienen una variación del 1.65%, lo que significa que hay un mínimo crecimiento y en consecuencia se ve afectada la Utilidad.

- c) Los intereses causados reflejan una variación de 37.65% por la captación de ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo. Hay que notar que la liquidez es muy alta en el 2016 a pesar de que por el dinero captado hay q pagar interés.
- d) Las provisiones de Cartera de crédito dan una variación negativa de 161.54%, lo que significa que se ha incrementado por la cartera de riesgo que no se ha realizado un seguimiento continuo.

5.5. Análisis Vertical

Se procedió a realizar el análisis vertical de los estados financieros del año 2016, el Balance General como el Estado de resultados para relacionarlos en función de Activos, Pasivos y Patrimonio, Ingresos y Gastos.

Tabla 41. Balance General año 2016 Análisis Vertical de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

RUC: 1090104655001

BALANCE GENERAL AÑO 2016

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	31/12/2016	ANÁLISIS
			VERTICAL %
11	FONDOS DISPONIBLES	697855.19	8.45%
1101	Caja	45000.00	0.54%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	652855.19	7.91%
13	INVERSIONES	301477.26	3.65%
1301	A valor razonable con cambios en el Estado de Resultados de entidades del sector privado y sector financiero p	201366.33	2.44%
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	79928.67	0.97%
1306	Mantenidas hasta su vencimiento del Estado o de entidades del Sector público	20182.26	0.24%

14 CARTERA DE CRÉDITOS	5821789.68	70.51%
1402 Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	717529.38	8.69%
1403 Cartera de crédito inmobiliario por vencer	1122504.24	13.59%
1404 Cartera de créditos para la microempresa por vencer	3523280.85	42.67%
1418 Cartera de créditos de consumo prioritario restructurada por vencer	2480.52	0.03%
1420 Cartera microcrédito restructurada por vencer	49641.91	0.60%
1426 Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	20894.16	0.25%
1428 Cartera de microcrédito que no devenga intereses	87364.43	1.06%
1442 Cartera de créditos de consumo prioritario restructurada que no devenga intereses	1027.29	0.01%
1444 Cartera de microcrédito restructurada que no devenga intereses	18666.07	0.23%
1450 Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	26849.39	0.33%
1451 Cartera de crédito inmobiliario vencido	13194.57	0.16%
1452 Cartera de microcrédito vencida	230300.07	2.79%
1466 Cartera de créditos de consumo prioritario restructurada vencida	24988.18	0.30%
1468 Cartera de microcrédito restructurada vencida	86680.24	1.05%
1499 (Provisiones para créditos incobrables)	-103611.62	-1.25%
16 CUENTAS POR COBRAR	231055.63	2.80%
1603 Intereses por cobrar de cartera de crédito	53590.69	0.65%
1614 Pagos por cuenta de socios	29101.00	0.35%
1690 Cuentas por cobrar varias	153606.40	1.86%
1699 (Provisión para cuentas por cobrar)	-5242.46	-0.06%
17 BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO	11010.00	0.13%
1701 BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	0.00	0.00%
1702 Bienes adjudicados por pago	11010.00	0.13%
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	965797.40	11.70%
1801 Terrenos	260000.00	3.15%
1802 Edificios	601745.74	7.29%
1805 Muebles, enseres y equipos de oficina	190309.71	2.30%
1806 Equipos de computación	45416.75	0.55%
1890 Otros	1540.00	0.02%
1899 (Depreciación acumulada)	-133214.80	-1.61%
19 OTROS ACTIVOS	228204.72	2.76%
1901 Inversiones en acciones y participación	15008.78	0.18%
1904 Gastos y pagos anticipados	144581.08	1.75%
1905 Gastos diferidos	56293.62	0.68%
1906 Materiales, mercaderías e insumos	11571.24	0.14%
1990 Otros	750.00	0.01%
1 TOTAL ACTIVOS	8257189.88	100.00%

21 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	-6486306.50	78.55%
2101 Depósitos a la vista	-2219779.02	26.88%
2103 Depósitos a plazo	-4220737.14	51.12%
2105 Depósitos restringidos	-45790.34	0.55%
25 CUENTAS POR PAGAR	-229575.21	2.78%
2501 Intereses por pagar	-156481.14	1.90%
2503 Obligaciones patronales	-33345.97	0.40%
2504 Retenciones	-2579.11	0.03%
2505 Contribuciones, impuestos y multas	0.00	0.00%
2506 Proveedores	-24958.82	0.30%
2590 Cuentas por pagar varias	-12210.17	0.15%
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	-869750.98	10.53%
2602 Obligaciones con instituciones financieras	-77822.96	0.94%
2606 Obligaciones con entidades financieras	-791928.02	9.59%
29 OTROS PASIVOS	-5420.04	0.07%
2990 Otros	-5420.04	0.07%
2 TOTAL PASIVOS	-7591052.73	91.93%
31 CAPITAL SOCIAL	-641880.32	7.77%
3103 Aportes de socios	-641880.32	7.77%
33 RESERVAS	-125530.28	1.52%
3301 Legales	-125528.28	1.52%
3310 Por resultados no operativos	-2.00	0.00%
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	0.00	0.00%
3402 Donaciones	0.00	0.00%
3490 Otros	0.00	0.00%
36 RESULTADOS	101273.45	-1.23%
3603 Utilidad o excedente del ejercicio	-127424.24	1.54%
3604 (Pérdida del ejercicio)	228697.69	-2.77%
3 PATRIMONIO	-666137.15	8.07%
PASIVO Y PATRIMONIO	-8257189.88	100.00%

Fuente: COAC “Amazonas”

ANÁLISIS:

1. BALANCE GENERAL

- a) La cuenta cartera para la microempresa representa el 43% del Activo Total, siendo el principal ingreso de la cooperativa para solventar los gastos.

- b) Los Depósitos a plazo concentran el 51% del Pasivo y por los cuales se están cancelando intereses altos que impactan directamente a los rendimientos operacionales de la cooperativa.
- c) Los certificados de aportación representan el 8% del Patrimonio, estos certificados son aportes de los socios que los realizan en aperturas de cuenta y al acceder a créditos.
- d) En cartera de vivienda se concentra el 14% y en cartera de consumo prioritario el 9% del Activo Total, que contribuye a los ingresos del balance para obtener una rentabilidad.
- e) Otro rubro importante es Bancos con el 8%, dentro de la cuenta de Fondos Disponibles. Este rubro es alto convirtiéndose en un activo improductivo que genera una elevada liquidez y pérdidas para la cooperativa por el costo que genera mantener en las cuentas bancarias.
- f) En propiedad planta y equipo se encuentra concentrado el 12% del Activo Total, siendo Edificio el 7% el cual contribuye con la imagen corporativa para el acercamiento de socios para los servicios financieros.
- g) Los intereses en cartera de crédito concentran mayoritariamente en el 81% ya que es la razón de ser de la Cooperativa y aportan al rubro de ingresos para el resultado final.

Tabla 42. Estado de Resultados año 2016 Análisis Vertical de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

RUC: 1090104655001

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2016

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	2016	ANÁLISIS VERTICAL %
	INGRESOS	1090780.22	100.00%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	892932.73	81.86%
5101	Depósitos	5512.73	0.51%
5103	Intereses y descuentos de inversione	6454.29	0.59%
5104	Intereses y descuentos de cartera de	880928.24	80.76%
5190	Otros intereses y descuentos	37.47	0.00%
52	COMISIONES GANADAS	34.00	0.00%
5201	Cartera de créditos	34.00	0.00%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	14271.16	1.31%
5490	Otros servicios	14271.16	1.31%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	862.13	0.08%
5501	Utilidades en acciones y participaci	862.13	0.08%
56	OTROS INGRESOS	81406.75	7.46%
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	23801.19	2.18%
5604	Recuperaciones de activos financiero	52166.41	4.78%
5690	Otros	5439.15	0.50%
59	PÉRDIDAS Y GANANCIAS	101273.45	9.28%
5905	PERDIDAS Y GANACIAS	101273.45	9.28%
	GASTOS	1090780.22	100.00%
41	INTERESES CAUSADOS	467201.74	42.83%
4101	Obligaciones con el público	385025.19	35.30%
4103	Obligaciones financieras	82176.55	7.53%
44	PROVISIONES	51585.98	4.73%
4402	Cartera de créditos	51585.98	4.73%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	544836.20	49.95%
4501	Gastos de personal	313148.37	28.71%
4502	Honorarios	21678.58	1.99%
4503	Servicios varios	101706.29	9.32%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	23336.40	2.14%
4505	Depreciaciones	41605.33	3.81%
4506	Amortizaciones	12988.08	1.19%
4507	Otros gastos	30373.15	2.78%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	27156.30	2.49%
4703	Intereses y comisiones devengados en	27156.30	2.49%

Fuente: COAC “Amazonas”

2. ESTADO DE RESULTADOS

- a) Los gastos por interés representan el 35% del Gasto total, en vista que aquí se encuentran intereses pagados en Ahorros a la vista, Depósitos a plazo fijo e intereses de financiamientos para la operatividad de la cooperativa.
- b) Los ingresos representan el 91%, preocupando porque no se está generando ingresos que permitan cubrir el total de gastos y la Perdida representa el 9%. Es urgente tomar acciones para reducir los gastos e incrementar los ingresos y de esta manera no tener llamados de atención de los organismos de control.
- c) El gasto operativo concentra el 50% del gasto total, del cual el 29% corresponde a gasto de personal, donde se observa que no existe un crecimiento significativo.

5.6. Análisis de Indicadores Financieros

Se procedió a realizar el análisis con los indicadores financieros de la herramienta PERLAS, del Balance General y Estado de Resultados del año 2016 para conocer la situación actual de la COAC.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”

Análisis Financiero Perspectiva Financiera - Protección

Tabla 43. Protección 1

Nombre del indicador: PROTECCIÓN P1		
Definición: Medir la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cumplir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.		
Fórmula	Aplicación	Meta
$\frac{14}{100\%} * (144925+145025+145125+145225+145325+145425+145725+...147025)$	$\frac{103611.62}{75027.48} / (0+13407.58+2454.84+59074.06+0+0+0+0)$ $= 61.62\%$	100%
Análisis: La provisión para créditos incobrables no está cubriendo la morosidad de la cartera, con una diferencia del 38.38%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 44. Protección P6

Nombre del indicador: PROTECCIÓN P6		
Definición: Medir el nivel de Protección que tiene la Cooperativa de ahorro y crédito para ahorros y aportaciones de asociados en el caso de la liquidación de los activos y pasivos de la cooperativa de ahorro y crédito.		
Fórmula	Aplicación	Meta
$\frac{((1+1499) - ((144925+145025+145125+145225+145325+145425+145725+...147025) + 0.35 (\text{Total cartera vencida} - (144925+145025+145125+145225+145325+145425+145725+...147025)))) + 2 + *1499 - 21)}{21 + 31}$	$\frac{(8257189.88 + 103611.62) - (0+0.35(26849.39+230300.07+24988.18+86680.24-(0)+7591052.73+103611.62-6486306.5))}{6486306.5+641880.32}$ $= 132.43\%$	≥111%
Análisis: El nivel de protección que tiene la cooperativa es del 132.43% encontrando una brecha positiva de 21.43%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Análisis Financiero Perspectiva Financiera - Estructura financiera

Tabla 45. Estructura financiera E1

Nombre del indicador: ESTRUCTURA FINANCIERA E1		
Definición: Medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos		
Fórmula	Aplicación	Meta
Préstamos Netos / Activo Total 14+1499 / 1	$\frac{5821789.68+103611.02}{8257189.88}$ = 72%	70-80%
Análisis: Este indicador indica que el 72% del Activo total se encuentra invertido en cartera, encontrándose aceptable debido a la disminución de activos improductivos.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 46. Estructura financiera E2

Nombre del indicador: ESTRUCTURA FINANCIERA E2		
Definición: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Inversiones Líquidas / Activo Total 11/1	$\frac{697855.19}{8257189.88}$ = 8%	≤16%
Análisis: El valor del Activo se encuentra comprometido en inversiones en 8%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 47. Estructura financiera E3

Nombre del indicador: ESTRUCTURA FINANCIERA E3		
Definición: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a largo plazo		
Fórmula	Aplicación	Meta
Inversiones Financieras / Activo Total 13/1	$\frac{301477.26}{8257189.88}$ = 4%	≤2%
Análisis: La cooperativa compromete el 4% de las inversiones con relación al activo, encontrándose en una brecha positiva del 2%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 48. Estructura financiera E5

Nombre del indicador: ESTRUCTURA FINANCIERA E5		
Definición: Medir el porcentaje de activo total financiado con depósitos de ahorros.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Depósitos de Ahorro / Activo Total 21/1	$\frac{6486306.3}{8257189.88} = 79\%$	70-80%
Análisis: Los depósitos financian el 79% del Activo, encontrándose dentro de la meta.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 49. Estructura financiera E6

Nombre del indicador: ESTRUCTURA FINANCIERA E6		
Definición: Medir el porcentaje de activo total financiado con el crédito externo.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Crédito Externo / Activo Total 26/1	$\frac{869750.98}{8257189.88} = 11\%$	0-5%
Análisis: El activo financiado por obligaciones financieras es el 11%, teniendo una brecha positiva del 6%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 50. Estructura financiera E7

Nombre del indicador: ESTRUCTURA FINANCIERA E7		
Definición: Medir el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados		
Fórmula	Aplicación	Meta
Aportaciones / Activo Total 3103/1	$\frac{641880.32}{8257189.88} = 8\%$	$\leq 20\%$
Análisis: El Activo total financiado con certificados de aportación representa el 8%, encontrándose dentro de la meta.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 51. Estructura financiera E8

Nombre del indicador: ESTRUCTURA FINANCIERA E8		
Definición: Medir el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.		
Fórmula	Aplicación	Meta
$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Promedio Activo Total}} = \frac{125530.28+0}{8257189.88} = 2\%$		$\geq 10\%$
Análisis: EL capital institucional financia el 2% del Activo, encontrándose una brecha negativa del 8% debido a falta de políticas de fortalecimiento del patrimonio.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Análisis Financiero Perspectiva Financiera - Rendimiento y Costo

Tabla 52. Rendimiento y Costo R1

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R1		
Definición: Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.		
Fórmula	Aplicación	Meta
$\frac{\text{Ingresos por Préstamos}}{\text{Promedio Préstamos Netos}} = \frac{880928.24+34}{((5821789.68- 56665.06) + 5104+5201/ (14-1499 \text{ A Inicial}) + (5821789.68 + 103611.62)) /2} = 15\%$		$\geq 10\%$
Análisis: El rendimiento de la cartera de crédito es del 15%, debido a que los recursos son invertidos para generar réditos que ayudan a la rentabilidad de la Cooperativa.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 53. Rendimiento y Costo R2

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R2		
Definición: Medir el rendimiento de todas las inversiones a corto plazo.		
Fórmula	Aplicación	Meta
$\frac{\text{Ingresos por Inversiones Líquidas}}{\text{Promedio Inversiones Líquidas}} = \frac{5512.73}{(262450.94+544622.13) /2} = 1.37\%$		Tasas del mercado
Análisis: Las inversiones a corto plazo representan el 1.37%, la cual requiere una revisión para elevar este indicador.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 54. Rendimiento y Costo R3

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R3		
Definición: Medir el rendimiento de todas las inversiones a largo plazo.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Ingresos por Inversiones Financieras / Promedio Inversiones Financieras $5103 / (13 \text{ A Inicial} + 13 \text{ A Final}) / 2$	$\frac{6454.29}{(0 + 301477.26)}$ = 4.28%	Tasas del mercado
Análisis: Los intereses de las inversiones representan el 4.28%, sien do importante para la rentabilidad de la cooperativa.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 55. Rendimiento y Costo R5

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R5		
Definición: Medir el rendimiento de los depósitos de ahorro.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Costos Financieros: Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro $410115 / (210135 \text{ A Inicial} + 210135 \text{ A Final}) / 2$	$\frac{27935.18}{(1989372.85+2208719.45) / 2}$ $\frac{27935.18}{(4198092.3) / 2} = 2.24\%$	Tasas del mercado
Análisis: Los depósitos en ahorros generan un indicador del 2.24% con relación a los depósitos en ahorros, debido a tasas de interés poco competitivas y considerando que la inflación a septiembre se encuentra al -15%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 56. Rendimiento y Costo R6

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R6		
Definición: Medir el rendimiento de todo el crédito externo.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Costos Financieros: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo $4103 / (26 \text{ A Inicial} + 26 \text{ A Final}) / 2$	$\frac{82176.55}{(1623661.44 + 869750.98) / 2}$ $\frac{82176.55}{(2493412.42) / 2} = 3.30\%$	Tasas del mercado
Análisis: Los créditos externos generan un indicador del 3.30% con relación a las obligaciones financieras, debido a que los créditos externos disminuyen la rentabilidad.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 57. Rendimiento y Costo R7

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R7		
Definición: Medir el rendimiento de todo el crédito externo.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Costos Financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones $4105 / (3103 \text{ A Inicial} + 3103 \text{ A Final}) / 2$	NO APLICA	Tasas del mercado $\geq R5$
Análisis: Este indicador no se aplica.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 58. Rendimiento y Costo R8

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R8		
Definición: Medir el margen bruto de ingresos generado y expresado como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisiones para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Margen Bruto / Promedio Activo Total Ingresos generados- Gastos Generados / (1 A Inicial – 1 A Final) / 2	$(5512.73+6454.29+880928.24+81406.75) - (27935.18+357048.15+82176.55) / (6971055.41 + 8257189.88) / 2 = \mathbf{6.66\%}$	$\leq 20\%$
Análisis: El costo de la administración de los activos es del 6.66%, contribuyendo a la rentabilidad de la Cooperativa.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 59. Rendimiento y Costo R9

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R9		
Definición: Medir el costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito. Este costo se mide como porcentaje del promedio del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficiencia operativa.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Gastos operativos / Promedio Activo Total $45 / (1 \text{ A Inicial} + 1 \text{ A Final}) / 2$	$544836.20 / (6971055.41 + 8257189.88) / 2 = \mathbf{7.16\%}$	$\leq \%5$
Análisis: Los gastos operativos representan el 7.16% indicando una brecha negativa de 2.16%, debido a un elevado gasto operativo que deberá reducirse para mejorar la rentabilidad.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 60. Rendimiento y Costo R10

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R10		
Definición: Medir el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables.		
Fórmula	Aplicación	Meta
$4402 / (1 \text{ A Inicial} + 1 \text{ A Final}) / 2$	$51585.98 / (6971055.41 + 8257189.88) / 2 = 0.68\%$	$\wedge P1 = 100\%$ $\wedge P2 = 35\%$
Análisis: El costo de pérdidas por activos en riesgo es del 0.68%, debido a la morosidad que es alta por lo que la provisión no es suficiente y también se debería adoptar políticas de cobranzas de créditos.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 61. Rendimiento y Costo R11

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R11		
Definición: Medir el monto neto de ingresos y gastos extraordinarios.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	$23801.19 / (6971055.41 + 8257189.88) / 2 = 0.3133\%$	$\geq 10\%$
$56 / (1 \text{ A Inicial} + 1 \text{ A Final}) / 2$	$27156.30 / (6971055.41 + 8257189.88) / 2$	
$47 / (1 \text{ A Inicial} + 1 \text{ A Final}) / 2$	$= 0.3566\%$	
Análisis: Los otros ingresos representan el 0.3123% del Activo debido a que la recuperación del capital e interés de los créditos es muy lenta. El gasto es del 0.3566% con relación al Activo.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 62. Rendimiento y Costo R12

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R12		
Definición: Medir la suficiencia del excedente neto y también, la capacidad de aumentar el capital institucional a los niveles óptimos.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)	$127424.24 / (6971055.41 + 8257189.88) / 2$	$\wedge E9 > 10\%$
$3603 / (1 \text{ A Inicial} + 1 \text{ A Final}) / 2$	$127424.24 / (15228245.29) / 2$	
	$= 1.67\%$	
Análisis: La rentabilidad es del 1.67% indicando un porcentaje inferior al esperado debido a los activos innecesarios.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 63. Rendimiento y Costo R13

Nombre del indicador: RENDIMIENTO Y COSTO R13		
Definición: Medir la suficiencia del excedente neto y su capacidad de preservar el valor real de las reservas de capital.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Excedente neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio (ROC) 3603/ (3 A Inicial + 3 A Final) /2	127424.24/ (669561.16 + 666137.15) /2 127424.24 / (1335698.31) /2 = 19.08%	> Inflación
Análisis: La utilidad representa el 19.08% con relación al patrimonio.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Análisis Financiero Perspectiva Financiera - Liquidez

Tabla 64. Liquidez L1

Nombre del indicador: LIQUIDEZ L1		
Definición: Medir la suficiencia de reservas de efectivo Líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas las obligaciones inmediatas <30 días.		
Fórmula	Aplicación	Meta
(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de Ahorro 13+(11(1411+1412...+1408) + (1421+1422...1428) +16+17+18+19) - 26(de 1 - 30 días) / 210135	301477.26+44500 + 5821789.68+652855.19 - 25747.92) / 2208719.45 = 30.76%	15-20%
Análisis: El cumplimiento de los requisitos obligatorios por el Banco Central son adecuados. Se ha desarrollado estrategias para estimular el ahorro de los socios.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 65. Liquidez L2

Nombre del indicador: LIQUIDEZ L2		
Definición: Medir el cumplimiento con los requisitos obligatorios de Banco Central, Caja Central u otros sobre el depósito de reservas de liquidez.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro (1-1101+110205+16+17+18+1904+1905+1990) - (1101+110305+16+17+18+1904+1905+1990) / 210135	(8257189.88-44500+0+231055.63+11010+965797.4+144581.08+56293.62+750) - (44500+9996.4+231055.63+11010+965797.4+144581.08+56293.62+750) / 2208719.45 = 36.94%	10%
Análisis: La reserva de liquidez es del 36.94%, cumpliendo con los organismos de control.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 66. Liquidez L3

Nombre del indicador: LIQUIDEZ L3		
Definición: Medir el porcentaje de activo total invertido en cuentas líquidas improductivas.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Activos líquidos improductivos / Activo Total 1101 + 110305 / 1	45000+ 544622.13 / 8257189.88 = 7.14%	<1%
Análisis: El total del Activo total invertido es del 7.14% debido al incremento de activos improductivos y la inversión en la construcción del Edificio de la Cooperativa.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Análisis Financiero Perspectiva Financiera – Calidad de Activos

Tabla 67. Calidad de Activos A1

Nombre del indicador: CALIDAD DE ACTIVO A1		
Definición: Medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Morosidad Total / Cartera Bruta (1449+1450+1451+1452+1453+1454+1457+1458+1459+1460+1461+1462+1465+1466+1467+1468+1469+1470) / 14 + 1499	0+26849.39+13194.57+230300.07+0+0+0+0+0+0+0+0+0+24988.18+0+86680.24+0+0 / (5821789.68+103611.62) = 6.45%	≤5%
Análisis: El porcentaje total de la morosidad de la cartera es del 6.45% debido a falta de análisis oportuno de la solvencia de deudor y garante, las garantías no solventan el monto del crédito.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 68. Calidad de Activos A2

Nombre del indicador: CALIDAD DE ACTIVO A2		
Definición: Medir el porcentaje de activo total que no produce un ingreso.		
Fórmula	Aplicación	Meta
Activos Improductivos / Activo Total $\frac{1101+110305+16+17+18+1904+1905+1990}{8257189.88} / 1$	$\frac{(44500+996.40+53590.69+11010+965797.4+144581.08+56293.62+750)}{8257189.88} = 15.47\%$	≤5%
Análisis: El activo que no produce ingreso es el 15.47%, debido al impacto de los activos improductivos teniendo una brecha negativa de 10.47%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”**Elaborado por:** El autor**Tabla 69. Calidad de Activos A3**

Nombre del indicador: CALIDAD DE ACTIVO A3		
Definición: Medir el porcentaje de activos improductivos financiados con el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen interés.		
Fórmula	Aplicación	Meta
(Capital Institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos Sin Costo / Activos Improductivos $\frac{(33 + 34 + 29)}{1101 + 110305 + 16 + 17 + 18 + 1904 + 1905 + 1990}$	$\frac{(125530.28+0+ 5420.04)}{(44500+996.40+53590.69+11010+965797.4+144581.08+56293.62+750)} = 10.25\%$	≥200%
Análisis: El activo improductivo financiado con el capital es el 10.25%, debido al impacto de los activos improductivos.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”**Elaborado por:** El autor**Análisis Financiero Perspectiva Financiera – Señales de crecimiento****Tabla 70. Señales de crecimiento S1**

Nombre del indicador: SEÑALES DE CRECIMIENTO S1		
Definición: Medir el crecimiento de préstamos		
Fórmula	Aplicación	Meta
Cartera Neta de Préstamos	$\frac{5821789.68+103611.02}{8257189.88} = 72\%$	^E1= 70-80%
Análisis: La cartera de crédito ha crecido en un 72%, encontrándose en la meta.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”**Elaborado por:** El autor

Tabla 71. Señales de crecimiento S2

Nombre del indicador: SEÑALES DE CRECIMIENTO S2		
Definición: Medir el crecimiento de inversiones líquidas		
Fórmula	Aplicación	Meta
Inversiones Líquidas	$697855.19 / 8257189.88 = 8\%$	$^{\wedge}E2 16\% \leq$
Análisis: El crecimiento de las inversiones líquidas es el 8%, es un nivel aceptable.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 72. Señales de crecimiento S3

Nombre del indicador: SEÑALES DE CRECIMIENTO S3		
Definición: Medir el crecimiento de inversiones financieras		
Fórmula	Aplicación	Meta
Inversiones Financieras	$301477.26 / 8257189.88 = 4\%$	$^{\wedge}E3 \leq 2\%$
Análisis: El crecimiento de las inversiones es del 4%, teniendo una brecha negativa del 2.5%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 73. Señales de crecimiento S5

Nombre del indicador: SEÑALES DE CRECIMIENTO S5		
Definición: Medir el crecimiento de depósitos de ahorro		
Fórmula	Aplicación	Meta
Depósitos de Ahorro	$6486306.3 / 8257189.88 = 79\%$	$^{\wedge}E5 = 70-80\%$
Análisis: El crecimiento de depósitos de ahorro representa el 79 %, debido a campañas de incentivo al ahorro.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 74. Señales de crecimiento S6

Nombre del indicador: SEÑALES DE CRECIMIENTO S6		
Definición: Medir el crecimiento de crédito externo		
Fórmula	Aplicación	Meta
Crédito Externo	$869750.98 / 8257189.88 = 11\%$	$^{\wedge}E6 = 0- 5\%$
Análisis: El crecimiento de financiamientos externos es el 11%, teniendo una brecha negativa del 6%.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 75. Señales de crecimiento S7

Nombre del indicador: SEÑALES DE CRECIMIENTO S7		
Definición: Medir el crecimiento de aportaciones		
Fórmula	Aplicación	Meta
Aportaciones	$641880.32 / 8257189.88 = 8\%$	$\wedge E8 \geq 10\%$
Análisis: El crecimiento institucional es del 2%, debido a las políticas para incentivar a fortalecer el patrimonio.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 76. Señales de crecimiento S8

Nombre del indicador: SEÑALES DE CRECIMIENTO S8		
Definición: Medir el crecimiento de capital institucional		
Fórmula	Aplicación	Meta
Capital Institucional	$125530.28+0 / 8257189.88 = 2\%$	$\wedge E8 \geq 10\%$
Análisis: El crecimiento institucional es del 2%, debido a las políticas para incentivar a fortalecer el patrimonio.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 77. Señales de crecimiento S11

Nombre del indicador: SEÑALES DE CRECIMIENTO S11		
Definición: Medir el crecimiento del activo total		
Fórmula	Aplicación	Meta
Total Activos	$8257189.88 \text{ A Final} - 6971055.41 \text{ A Inicial}$ Crecimiento $1286134.47 = 18.4496\%$	$>$ Inflación +10%
Análisis: El crecimiento del Activo es del 18.45% en el año 2016.		

Fuente: Balance COAC “Amazonas”

Elaborado por: El autor

Tabla 78. Análisis Perspectiva del Cliente

INDICADOR	ANÁLISIS	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	META	INTERPRETACIÓN
Plan de promociones	Mide las promociones realizadas por la cooperativa.	Número de socios ingresado por promociones/ Total de socios ingresados	$\frac{200}{739}$	27.06%	Incremento del 5% los socios.	De las promociones realizadas se ha ingresado el 27.06%.
Campaña publicitaria	Mide las campañas realizadas en la cooperativa	Número de socios ingresado por campañas al mes/ Total de socios ingresados	$\frac{50}{739}$	6.77%	Incremento del 5% los socios.	De las promociones realizadas se ha ingresado el 6.77%.
Socios inactivos	Mide el crecimiento de socios.	Socios ingresados 2016/ Socios ingresados 2015.	$\frac{739}{689}$	107.25%	Incremento del 5% los socios.	Los socios en el año 2016 crecen con relación al año 2015 en 107.25%.
	Mide los socios inactivos.	Número de socios inactivos / Total de socios.	$\frac{2028}{16342}$	12.41%	Incremento del 5% los socios.	Los socios inactivos representan el 12.41% del total de los socios.
Socios satisfechos	Mide la satisfacer necesidades de socios.	Número de socios satisfechos/ Total de socios encuestados.	$\frac{350}{400}$	70%	Incremento del 20% de la satisfacción de socios.	Los clientes satisfechos se encuentran en un porcentaje del 70%.
	Mide la fidelidad de los socios	Renovación de créditos / Total número de créditos	$\frac{95}{2092}$	4.54%	≥5%	La fidelidad de los socios representa el 3% debido a los socios y garantes realizan operaciones crediticias en otras entidades.

	Mide el tiempo de espera para la concesión de créditos	Tiempo real / Tiempo estimado	$\frac{6}{5}$	1.20%	Otorgamiento de créditos en menos de 3 días	La demora en la revisión de las carpetas de crédito hace que se demore un día más de lo planificado.
Uniformes	Mejora continuamente de la imagen institucional.	Gastos uniformes/Total empleados	$\frac{2500}{24}$	104.16 dólares	Incremento del 20%	EL gasto de uniformes es de \$104.16 por cada empleado.
Empleados encuestados		Empleados encuestados /Total empleados	$\frac{24}{24}$	10%	Total de empleados	Se ha encuestado al total de empleados para conocer su opinión.

Elaborado por: El autor

Tabla 79. Análisis Perspectiva Procesos Internos

INDICADOR	ANÁLISIS	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	META	INTERPRETACIÓN
Atención inquietudes	Optimización de procesos y mejora de tiempo de respuesta.	Tiempo real/ Tiempo estimado	$\frac{5}{5}$	100%	Incremento del 20% en la satisfacción de socios.	La atención de las inquietudes se está realizando en el tiempo establecido.
Normativa aplicada	A disposición de normativa actualizada	Normativas cumplidas/ Normativas requeridas por Organismos de Control.	Total	100%	Aplicación de la normativa vigente	Se está aplicando la normativa que exigen los organismos de control.
Otorgamiento de créditos	Satisfacción de las necesidades de los socios	Número de créditos de consumo / Total de créditos	$\frac{138}{11147}$	1.24%	Satisfacción de la línea de crédito en un 10%	La satisfacción de los socios presenta un 1.24%, encontrándose una brecha negativa del 8.76% debido a restricción de otorgamiento en esta línea.
	Mide el mejoramiento en el desarrollo de pequeños macroproyectos personales de la provincia de Imbabura	Numero de micro créditos / Total créditos	$\frac{1934}{11147}$	17.35%	Fortalecimiento de las actividades productivas empresariales en 20%	Los socios que han mejorado sus negocios representan el 17.35% del total de socios, debido a la demora en la revisión de las carpetas de crédito
Comunicación		Comunicación interna total.	$\frac{2092}{11147}$	18.77%	Fortalecimiento de la comunicación en el 20%	Se ha mejorado la comunicación para los socios y la comunidad en un 18.77%,

	Fortalecimiento de la cobertura en la comunicación.	Socios asistentes a curso / Total de socios	<u>2092</u> 11147	18.77%	Fortalecimiento de la comunicación en el 20%	debido a que se informa a que los socios más informados son los que tienen obligaciones crediticias. Los socios asistentes a cursos representan el 18.77% debido a que los que tienen obligaciones crediticias se encuentran obligados a asistir a los cursos.
Curso de cooperativismo						
Equipos tecnológicos	Mejora de la productividad de los empleados	Equipos tecnológicos / Total de gastos	<u>10264.59</u> 1090780.22	1%	Incremento del 20% en productividad	Los equipos tecnológicos representan el 1% del total de gastos.
Tiempo de procesos		Tiempo real / Tiempo planificado * 100	<u>3</u> 2	150%	Incremento del 20% en productividad	El tiempo máximo para ejecutar el proceso es de 3 días debido a que no se agiliza la revisión.

Elaborado por: El autor

Tabla 80. Análisis Perspectiva Aprendizaje y desarrollo

INDICADOR	ANÁLISIS	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	META	INTERPRETACIÓN
Productividad	Mejora la productividad.	Gasto de Personal/ Activo Total	$\frac{313148.37}{8257189.88}$	3.79%	Total de metas proyectadas	Las metas cumplidas representan el 80%, quedando un 20 % pendiente de cumplimiento.
		Metas cumplidas/ Metas proyectadas	$\frac{8}{10}$	80%		
Comunicación interna	Mejora la comunicación interna	Número de empleados y directivos informados/ Número de empleados y directivos de la COAC.	$\frac{38}{38}$	100%	Total, del personal productivo.	El 100% del personal se encuentra comunicado de cómo se encuentra la cooperativa.
Empleados satisfechos	Motivación al equipo de trabajo.	Número de empleados satisfechos/ Número de empleados de la COAC.	$\frac{24}{24}$	100%	Total del personal satisfecho y motivado.	El 100% del personal se encuentra satisfecho en cada una de las áreas que se encuentra trabajando.
Incentivos		Número de empleados que reciben incentivos/ Número de empleados de la COAC.	$\frac{10}{24}$	41.67%		Los incentivos han recibido el 41.67% del personal debido a que en cada mes se premia al mejor.
Capacitaciones		Número de empleados capacitados/ Número de empleados de la COAC.	$\frac{12}{24}$	50%	Capacitación al 100% del personal.	La capacitación al personal representa un 50% debido que se ha capacitado al personal de las áreas técnicas.

Evaluación de conocimientos	Capacitación al personal.	Número de empleados evaluados/ Número de empleados de la COAC.	$\frac{0}{24}$	0%	Evaluación al 100% del personal.	La cooperativa no ha realizado evaluación de conocimientos al personal.
Disposiciones de seguridad y salud ocupacional.		Disposiciones de seguridad y salud ocupacional cumplidas / Total Disposiciones de seguridad y salud ocupacional.	$\frac{5}{5}$	100%	Cumplimiento del 100%	Se ha cumplido en un 100% las disposiciones de seguridad y salud ocupacional.

Elaborado por: El autor

Tabla 81. Análisis Perspectiva Responsabilidad Social

INDICADOR	ANÁLISIS	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	META	INTERPRETACIÓN
Apoyo a programas de vinculación.	Fomento de programas de vinculación con la colectividad.	Programas de vinculación / Total Gastos	0	0%	Incremento del 30% en programas de vinculación.	La cooperativa no ha realizado programas de vinculación.
Campaña de medicina preventiva	Fomento de programas de vinculación con la colectividad.	Campaña de medicina preventiva / Total Gastos	0	0%	Incremento del 30% en campañas de medicina.	La cooperativa no ha realizado campañas médicas para los socios.
Campaña de prevención del cuidado del medio ambiente	Fomento de programas de vinculación con la colectividad.	Campaña de prevención y cuidado del medio ambiente / Total Gastos	0	0%	Incremento del 30% en campañas de prevención y cuidado del medio ambiente.	La cooperativa no ha realizado campañas de prevención y cuidado del medio ambiente.
Reciclaje	Reciclaje	Suministros de Oficina 2015/Suministros de Oficina 2016	$\frac{19507.83}{12808.69}$	152.30%	Incremento del 20% en reciclaje.	El reciclaje en el presente año se ha incrementado en un 52.30%
Actividades de integración	Integración a socios, empleados y directivos	Actividades sociales/Total de gastos	0	0%	Total del personal	La cooperativa no ha realizado actividades sociales.

Elaborado por: El autor

5.7. Construcción del Cuadro de Mando integral

Realizado el diagnóstico situacional y evaluando los índices tanto financieros como de gestión se procede a construir un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”.

5.7.1. Fase 1: Identificar la Unidad de negocio

La institución es la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas” quien realiza intermediación financiera en la provincia de Imbabura, su oficina principal encuentra en la ciudad de Ibarra y 3 agencias ubicadas en la ciudad de Atuntaqui, Otavalo e Ibarra.

5.7.2. Fase 1: Mapa Estratégico

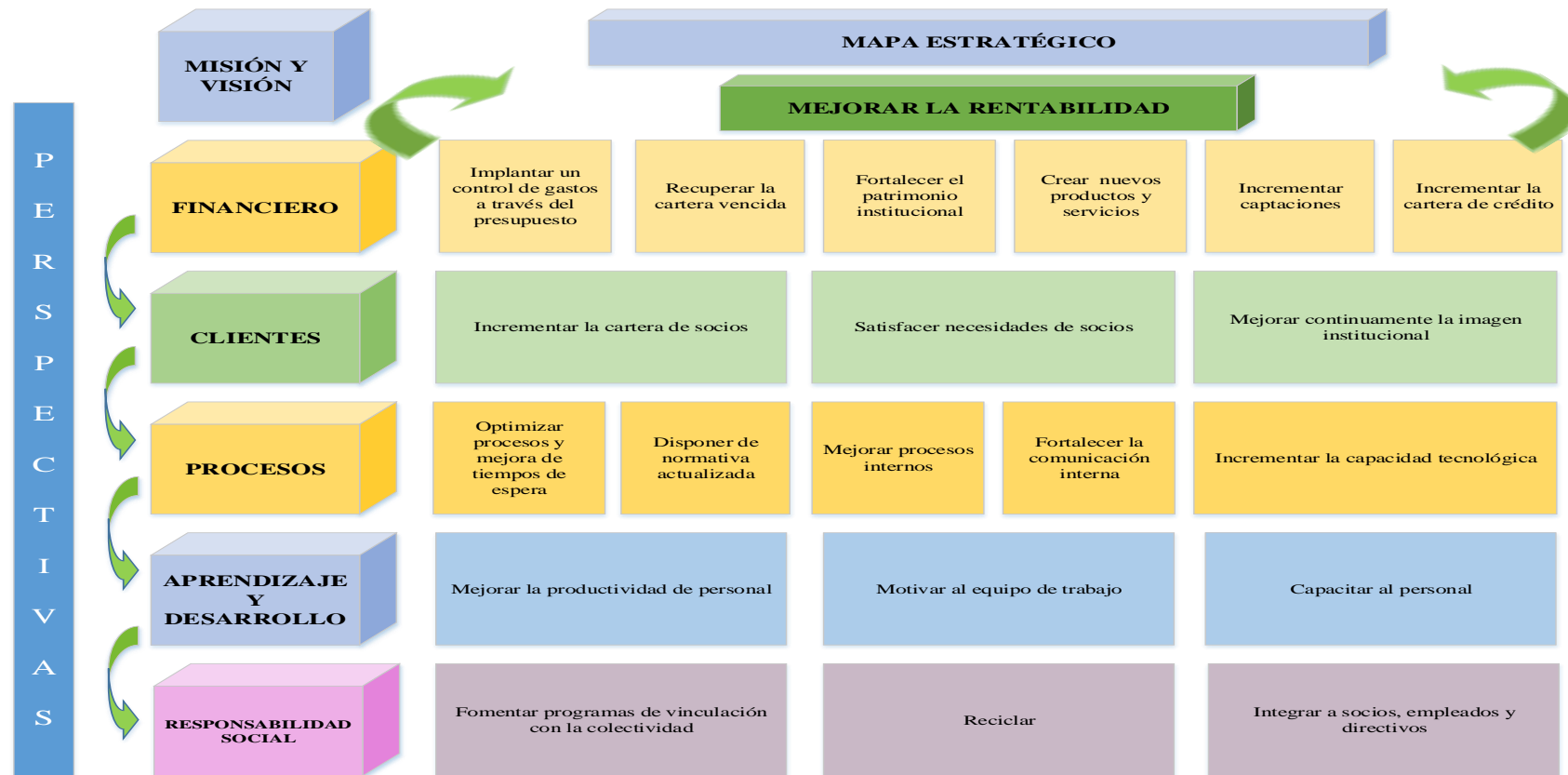


Figura 33. Mapa estratégico.

Elaborado por: El autor

5.7.3. Fase 2: Definir Objetivos e indicadores estratégicos.

Tabla 82. Objetivos e Indicadores Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCIERA	<p>Implantar un control de gastos a través del presupuesto</p> <p>Recuperar la cartera vencida.</p> <p>Fortalecer el Patrimonio institucional.</p> <p>Crear nuevos productos y servicios.</p> <p>Aumentar captaciones.</p> <p>Creceer la cartera de crédito.</p>
CLIENTES	<p>Incrementar cartera de socios.</p> <p>Satisfacer necesidades de socios.</p> <p>Mejorar continuamente la imagen institucional.</p>
PROCESOS INTERNOS	<p>Optimizar procesos y mejora de tiempos de espera.</p> <p>Disponer de normativa actualizada.</p> <p>Mejorar procesos internos.</p> <p>Fortalecer la comunicación interna</p> <p>Incrementar la capacidad tecnológica.</p>
APRENDIZAJE	<p>Mejorar la productividad del personal.</p> <p>Motivar al equipo de trabajo.</p> <p>Capacitar al personal.</p>
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<p>Fomentar programas de vinculación con la colectividad.</p> <p>Reciclar</p> <p>Integrar a socios, empleados y directivo</p>

Elaborado por: El autor

Tabla 83. Objetivos, estrategias e indicadores: Perspectiva Financiera

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR
Implantar un control de gastos a través del presupuesto.	Con la reducción de gastos operativos, reducción de tasas de interés en las inversiones y tener una carter sana permitirá mejorar la rentabilidad de la institución.	(Utilidad N/Activos) x 100 (Utilidad N/Capital Total) x 100
Recupera cartera vencida	Establecimiento de políticas de cobranza para créditos vencidos para convertir en cartera sana. Cumplimiento con el porcentaje requerido de provisión que exigen los organismos de control.	Cartera Vencida/ Cartera Total Cartera recuperada/ Cartera vencida
Fortalecer el Patrimonio institucional.	Establecimiento de políticas para incrementar el patrimonio.	Activo Corriente/Pasivo Corriente (Utilidad N/Total Patrimonio) x 100
Crear nuevos productos y servicios.	Con la prestación de nuevos productos y servicios se logrará incrementar la satisfacción y fidelidad.	Numero de servicios incrementados/ Total de servicios actuales.
Incrementar captaciones.	Mejoramiento de la captación de socios, ahorros a la vista y pólizas que sean utilizados en colocación de créditos.	Número de socios nuevos/ Total de socios.
Incrementar la cartera de crédito	Apoyo a los socios en sus iniciativas productivas.	Número de créditos concedidos/Total de créditos. Número de créditos ejecutados/Total de créditos programados.

Elaborado por: El autor

Tabla 84. Objetivos, estrategias e indicadores: Perspectiva Clientes

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR
Incrementar la cartera de socios.	Realizando campañas de promoción de aperturas de cuentas en la cooperativa.	Número de socios ingresado al mes/ Total de socios fin de mes.
Satisfacer necesidades de socios.	Atención a los clientes mediante políticas y normas de servicio eficiente.	Número de socios satisfechos/ Total de socios encuestados. Número de socios inactivos/ Total de socios inactivos.
Mejorar continuamente la imagen institucional.	Firma de contratos en los medios de comunicación y campañas publicitarias personalizadas en cada una de las oficinas y uso de uniformes.	Gastos uniformes/ Total empleados. Gasto Publicidad/ Total Gastos

Elaborado por: El autor

Tabla 85. Objetivos, estrategias e indicadores: Perspectiva Procesos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR
Optimizar procesos y mejora de tiempo de respuesta.	Preparación del personal para agilizar la prestación de los servicios.	Tiempo real/ Tiempo estimado
Disponer de normativa actualizada	Implementación de normativas que sean exigidas por la legislación ecuatoriana.	Normativas cumplidas/ Normativas requeridas por Organismos de Control.
Mejorar procesos internos.	Socialización al personal del manual de crédito para que se solicite toda la documentación exigida para el crédito.	Solicitudes aprobadas/ Solicitudes presentadas.
Fortalecer la comunicación interna.	Comunicación institucional entre departamentos para la toma de decisiones.	Comunicación interna total.
Incrementar la capacidad tecnológica	Incremento de la capacidad tecnológica para un crecimiento de socios y clientes.	Tiempo real / Tiempo planificado * 100

Elaborado por: El autor

Tabla 86. Objetivos, estrategias e indicadores: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR
Mejorar la productividad del personal.	Aumento de la productividad de los empleados.	Gasto de Personal/ Activo Total Metas cumplidas/ Metas proyectadas
Motivar al equipo de trabajo.	Plan de incentivos para el personal para motivarlos y obtener sus satisfacciones personales.	Número de empleados satisfechos/ Número de empleados de la COAC. Número de empleados que reciben incentivos/ Número de empleados de la COAC.
Capacitar al personal.	Realización de un presupuesto y programas de capacitación continua para el personal.	Número de empleados capacitados/ Número de empleados de la COAC.

Elaborado por: El autor

Tabla 87. Objetivos, estrategias e indicadores: Responsabilidad Social

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR
Fomentar programas de vinculación con la colectividad.	Apoyo a programas de vinculación.	Programas de vinculación / Total Gastos
Reciclar	Utilización de suministros de oficina para reducir el consumo.	Suministros de Oficina/Total Gastos
Integral a socios, empleados y directivos	Realización de cronograma de actividades de integración social	Actividades sociales/Total de gastos

Elaborado por: El autor

Tabla 88. Metas, políticas y procedimientos: Perspectiva Financiera

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO
Implantar un control de gastos a través del presupuesto.	Reducción del 10% de los gastos presupuestados.	Optimización de los recursos financieros para el crecimiento de la rentabilidad.	Monitoreo mensualmente de los gastos para tomar medidas correctivas.
Recuperar cartera vencida	Reducción del 10% el índice de cartera vencida.	Gestión de cobranza extrajudicial y judicial en la cartera de riesgo. Negociaciones efectivas de cartera vencida a fin de garantizar la recuperación.	Monitoreo diario de la cartera de riesgo y enviar a juicio créditos con morosidad de 3 cuotas. Aplicación de procesos de refinanciación de la cartera menos vencida. Evaluación semanal la recuperación por asesor de crédito.
	Cumplimiento del porcentaje requerido de provisión.	La provisión de cartera se realizará en función de la calificación de cartera. Medición de la morosidad en la cartera de préstamos.	Calificación trimestral de los activos de riesgos y evaluación de provisiones. Evaluación semanal la recuperación por asesor de crédito.
Fortalecer el Patrimonio institucional.	Incremento del 30% en certificados de aportación.	Aporte de todos los socios con el valor mínimo en certificados de aportación. Para encajes de créditos nuevos será el 10% del monto del crédito. Se aplicará el 3% para fortalecimiento del patrimonio en todos los créditos. Aporte mínimo de Directivos y empleados de 100 dólares anuales en certificados de aportación.	Socialización a todo el personal para informar a los socios. Evaluación semanal del cumplimiento de créditos concedidos. Revisión de la normativa. Débito mensualmente Débito cada semestre el valor de 5 dólares a todos los socios.

		Descuento semestral a los socios de 5 dólares para certificados de aportación.	
Crear nuevos productos y servicios.	Incremento de 3 productos y nuevos o servicios.	Promoción de los productos de ahorro y crédito. Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.	Diseño de productos de acuerdo con requerimiento de socios. Realización de convenios con empresas para brindar servicios no financieros.
Incrementar captaciones.	Incremento en un 30% el nivel de captación de ahorros y certificados de aportación y pólizas.	Promociones personalizadas de captación de pólizas en base a plazos y montos. Incentivo mensualmente a las mejores cuentas ahorristas en asambleas. Incentivo mensualmente a los socios que tienen pólizas en asamblea. Tasas competitivas de acuerdo con el sistema financiero. Promociones personalizadas de captación de pólizas en base a plazos y montos. Comunicación constante con potenciales inversionistas.	Elaboración de un plan de incentivos para la captación. Elaboración de una base de datos de los mejores cuenta ahorristas. Manejo de una base actualizada de socios con pólizas. Monitoreo y aplicación de tasas de interés de acuerdo con la normativa vigente. Elaboración de un plan de incentivos para la captación ahorros, certificados de aportación y de pólizas. Realización de llamadas telefónicas y visitas de campo por parte de los oficiales.
Incrementar la cartera de crédito	Incremento del 20% en cartera	Colocación y recuperación por metas con evaluación semanal. Incentivos y sanciones para el cumplimiento de metas. Ágil proceso de aprobación de créditos. Tasas de interés competitivas	Definición de metas en colocación y recuperación por asesor de crédito. Elaboración de tabla de incentivos y sanciones según el reglamento interno. Entrega de créditos especiales a clientes AAA. Análisis de la competencia para atraer a nuevos socios.

Elaborado por: El autor

Tabla 89. Metas, políticas y procedimientos: Perspectiva Clientes

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO
Incrementar la cartera de socios.	Incremento del 5% los socios.	Otorgación de créditos especiales a clientes AAA con mayor facilidad. Activación de socios inactivos.	Creación de un plan de promoción. Realización de campañas publicitarias en medios de comunicación. Realización de llamadas telefónicas a socios inactivos para entrega de incentivos.
Satisfacer necesidades de socios.	Incremento del 20% de la satisfacción de socios.	Conocimiento del grado de satisfacción de los socios de la cooperativa. Entrega de productos y servicios acordes a las necesidades de los socios para que se sientan parte de la institución.	Encuesta de satisfacción de clientes para conocer la fidelidad y satisfacción.
Mejorar continuamente la imagen institucional.	Incremento del 20%	La imagen institucional se mejorará con la creación de identidad entre empleados y socios.	Equipamiento al personal con carnés de identificación y uniformes. Realización de campañas publicitarias en medios de comunicación.

Elaborado por: El autor

Tabla 90. Metas, políticas y procedimientos: Perspectiva Procesos

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO
Optimizar procesos y mejora de tiempo de respuesta.	Incremento del 20% en la satisfacción de socios.	Atención inmediata de inquietudes de los socios.	Dar seguimiento a las sugerencias e inquietudes de socios.
Disponer de normativa actualizada	Aplicación de la normativa vigente	La normativa será aplicada para mejoramiento interno y por los organismos de control.	Revisión aleatoria de la aplicación de la norma.
Mejorar procesos internos.	Incremento del 20% en procesos internos.	Otorgamiento de créditos en 24 horas. Otorgamiento de créditos especiales a clientes AAA con mayor facilidad.	A los socios solicitar toda la documentación según Reglamento de crédito. La documentación debe estar actualizada para agilizar el proceso.
Fortalecer cobertura de la comunicación.	Incremento del 20% en la comunicación.	Elaboración de cronograma de actividades relevantes que se necesiten comunicar a los socios y empleados.	Realizar campañas publicitarias en medios de comunicación. Realizar cursos de cooperativismo.
Mejorar la productividad de los empleados	Incremento del 20% en productividad	Entrega de equipos tecnológicos para optimización de tiempo en cada tarea.	Asignar a cada empleado equipos con mayor tecnología para el cumplimiento de las actividades asignadas. Monitoreo constante de rapidez de la conectividad y del sistema.

Elaborado por: El autor

Tabla 91. Metas, políticas y procedimientos: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO
Mejorar la productividad.	Total, del personal productivo.	Mejoramiento de la productividad de empleados en las funciones que desempeñan.	Verificación periódica del cumplimiento de la meta con el cálculo del indicador. Comunicación interna entre directivos y funcionarios.
Motivar al equipo de trabajo.	Total del personal satisfecho y motivado.	Diseño de un plan de incentivos al personal para motivarlos y contribuir con el crecimiento personal y profesional.	Verificación periódica del cumplimiento de la meta con el cálculo del indicador. Incentivos a la presentación de propuestas para innovar y mejorar procesos.
Capacitar al personal.	Capacitación al 100% del personal.	Elaboración de planes de capacitación y evaluación para todo el personal en áreas técnicas y según sus funciones.	Capacitación dirigida a directivos y funcionarios de la cooperativa. Evaluación periódica de conocimientos de los manuales de procedimientos de las respectivas áreas que el funcionario desempeña labores. Cumplimiento de disposiciones de seguridad y salud ocupacional.

Elaborado por: El autor

Tabla 92. Metas, políticas y procedimientos: Responsabilidad Social

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO
Fomentar programas de vinculación con la colectividad.	Incremento del 30% en programas de vinculación.	Realización de alianzas estratégicas con entidades públicas y educativas para programas sociales y educación financiera.	Organización de cursos de educación financiera dirigida a socios y potenciales socios. Realización de campañas de medicina preventiva para los socios y no socios Apoyo a campañas de prevención del cuidado del medio ambiente.
Reciclar	Incremento del 20% en reciclaje.	Disminución del uso de suministros como medida de apoyo a campañas de reciclaje.	Verificación periódica del cumplimiento de la meta con el cálculo del indicador.
Integrar socios, empleados y directivos	a Total del personal y	Realización de actividades de esparcimiento y recreación entre socios, directivos y empleados para fomentar la integración.	Realización de cronograma de actividades.

Elaborado por: El autor

Tabla 93. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Financiera

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO	KPIs	INDICADOR	TENDENCIA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	PERLAS
Implantar un control de gastos a través del presupuesto.	Reducción del 10% de los gastos presupuestados.	Optimización de los recursos financieros para el crecimiento de la rentabilidad.	Monitoreo mensualmente de los gastos para tomar medidas correctivas.	Reducción de gastos	(Utilidad N/Activos) x 100		Anual	Jefe Financiero	
				Eficiencia del patrimonio	(Utilidad N/Capital Total) x 100		Anual	Jefe Financiero	
				Margen bruto de ingresos generado	Margen Bruto / Promedio Activo Total		Anual	Jefe Financiero	R8
				Costo de los activos	Gastos operativos / Promedio Activo Total		Anual	Jefe Financiero	R9
				Costo de pérdidas por activos	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total		Anual	Jefe Financiero	R10
				Monto neto de ingresos y gastos	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total		Anual	Jefe Financiero	R11
				Suficiencia del excedente neto	Excedente neto / Promedio Activo Total (ROA)		Anual	Jefe Financiero	R12
				Suficiencia del excedente neto	Excedente neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio (ROC)		Anual	Jefe Financiero	R13
				Porcentaje de activo total en cuentas líquidas	Activos líquidos improductivos / Activo Total		Anual	Jefe Financiero	L3
				Porcentaje de activo improductivo	Activos Improductivos / Activo Total		Anual	Jefe Financiero	A2

				Activos improductivos	(Capital Institucional Neto + Capital Transitorio + Pasivos Sin Costo / Activos Improductivos)		Anual	Jefe Financiero	A3
Recuperar cartera vencida	Reducción del 10% el índice de cartera vencida.	Gestión de cobranza extrajudicial y judicial en la cartera de riesgo.	Monitoreo diario de la cartera de riesgo y enviar a juicio créditos con morosidad de 3 cuotas.	Cartera en riesgo	Cartera reclasificada/Cartera total		Mensual	Jefe de Crédito	
		Negociaciones efectivas de cartera vencida a fin de garantizar la recuperación.	Aplicación de procesos de refinanciación de la cartera menos vencida.	Cartera restructurada	Cartera restructurada / Cartera vencida		Mensual	Jefe de Crédito	
			Evaluación semanal la recuperación por asesor de crédito.	Cartera recuperada	Cartera recuperada/ Cartera vencida		Mensual	Jefe de Crédito	
		Cumplimiento del porcentaje requerido de provisión.	La provisión de cartera se realizará en función de la calificación de cartera.	Calificación trimestral de los activos de riesgos y evaluación de provisiones.	Cartera vencida	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses		Mensual	Jefe de Crédito
Medición de la morosidad en la cartera de préstamos.	Evaluación semanal la recuperación por asesor de crédito.		Morosidad	Morosidad Total / Cartera Bruta		Mensual	Jefe de Crédito	A1	
	Aporte de todos los socios con el valor mínimo en certificados de aportación.	Socialización a todo el personal para informar a los socios.	Aportes	Activo Corriente/Pasivo Corriente (Utilidad N/Total Patrimonio) x 100		Mensual	Jefe Financiero		
			Aporte total	Aportaciones / Activo Total		Mensual	Jefe Financiero	E7	
			Capital financiado	Margen Bruto / Promedio Activo Total		Mensual	Jefe Financiero	E8	

Fortalecer el Patrimonio institucional.	Incremento del 30% en certificados de aportación.	Capital institucional neto	Capital institucional neto/ Activo Total		Mensual	Jefe Financiero	E9	
		Activo total financiado	$\wedge E7 <= 20\%$		Mensual	Jefe Financiero	S7	
		Capital Institucional	$\wedge E8 >= 10\%$		Mensual	Jefe Financiero	S8	
		Capital Institucional Neto	$\wedge E9 >= 10\%$		Mensual	Jefe Financiero	S9	
		Total Activos	$> \text{Inflación} + 10\%$		Mensual	Jefe Financiero	S11	
	Para encajes de créditos nuevos será el 10% del monto del crédito.	Evaluación semanal del cumplimiento de créditos concedidos.	Encajes	Número de créditos nuevos / Numero de créditos totales		Mensual	Jefe de Crédito	
	Se aplicará el 3% para fortalecimiento del patrimonio en todos los créditos.	Revisión de la normativa.	Créditos con fortalecimiento	Total de créditos concedidos * 3%		Mensual	Jefe de Crédito	
	Aporte mínimo de Directivos y empleados de 100 dólares anuales en certificados de aportación.	Débito mensualmente	Aportes Directivos y empleados	Valores aportados		Mensual	Jefe Operativo	
	Descuento semestral a los socios de 5 dólares para certificados de aportación.	Débito cada semestre el valor de 5 dólares a todos los socios.	Aportes de socios	Valores aportados		Mensual	Jefe Operativo	
	Promoción de los productos de ahorro y crédito.	Diseño de productos de acuerdo con requerimiento de socios.	Servicios incrementados	Numero de servicios incrementados/ Total de servicios actuales.		Mensual	Jefe Operativo	

Crear nuevos productos y servicios.	Incremento de 3 productos y nuevos o servicios.	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.	Realización de convenios con empresas para brindar servicios no financieros.	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas ejecutadas/ Alianzas presupuestadas		Mensual	Jefe Operativo	
Incrementar captaciones.	Incremento en un 30% el nivel de captación de ahorros y pólizas	Promociones personalizadas de ahorros y captación de pólizas en base a plazos y montos.	Elaboración de un plan de incentivos para la captación de certificados de aportación.	Promociones	Promociones ejecutadas/ Promociones planificadas		Mensual	Jefe Financiero	
				Depósitos en ahorros	Depósitos de Ahorro / Activo Total		Mensual	Jefe Financiero	E5
				Rendimiento de los depósitos de ahorros	Costos Financieros: Depósitos de ahorro / Promedio Depósitos de Ahorro		Mensual	Jefe Financiero	R5
				Reserva de efectivo para retiros	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de Ahorro		Mensual	Jefe Financiero	L1
				Cumplimiento del Banco Central	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro		Mensual	Jefe Financiero	L2
				Crecimiento de depósitos de ahorro	^E5=70-80%		Mensual	Jefe Financiero	S5
				Crecimiento del número de socios	>=15%		Mensual	Jefe Financiero	S10
				Incentivo mensualmente a los mejores cuenta ahorristas en asambleas.	Elaboración de una base de datos de los mejores cuenta ahorristas.	Incentivo a socios cuenta ahorristas	Incentivos entregados		Mensual



Incentivo mensualmente a los socios que tienen pólizas en las asambleas.	Manejo de una base actualizada de socios con pólizas.	Incentivo a socios que tienen pólizas	Promociones ejecutadas/ Promociones planificadas		Mensual	Jefe Financiero	
		Inversiones a corto plazo	Inversiones Líquidas / Activo Total		Mensual	Jefe Financiero	E2
		Inversiones a largo plazo	Inversiones Financieras / Activo Total		Mensual	Jefe Financiero	E3
Búsqueda de mejores tasas en inversiones	Manejo de fechas de vencimiento de las inversiones	Rendimientos de inversiones a corto plazo	Ingresos por Inversiones Líquidas / Promedio Inversiones Líquidas		Mensual	Jefe Financiero	R2
		Rendimientos de inversiones a largo plazo	Ingresos por Inversiones Financieras / Promedio Inversiones Financieras		Mensual	Jefe Financiero	R3
		Crecimiento de inversiones líquidas	$\wedge E2 \leq 16\%$		Mensual	Jefe Financiero	S2
		Crecimiento de inversiones financieras	$\wedge E3 \leq 2\%$		Mensual	Jefe Financiero	S3
Tasas competitivas de acuerdo con el sistema financiero.	Monitoreo y aplicación de tasas de interés de acuerdo con la normativa vigente.	Tasas de interés	Promedio		Mensual	Jefe Financiero	
Comunicación constante con potenciales inversionistas.	Realización de llamadas telefónicas y visitas de campo por parte de los oficiales.	Crecimiento de socios	Número de socios nuevos/ Total de socios.		Mensual	Jefe Financiero	

Incrementar la cartera de crédito	Incremento del 20% en cartera	Colocación y recuperación por metas con evaluación semanal.	Definición de metas en colocación y recuperación por asesor de crédito.	Activo total invertido en cartera	Préstamos Netos/ Activo Total		Mensual	Jefe de Crédito	E1
				Número de créditos concedidos	Número de créditos concedidos/Total de créditos. Número de créditos ejecutados/Total de créditos programados.		Mensual	Jefe de Crédito	
				Créditos externos	Crédito Externo / Activo Total		Mensual	Jefe de Crédito	E6
				Rendimiento cartera	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos		Mensual	Jefe de Crédito	R1
				Rendimiento de créditos externos	Costos Financieros: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo		Mensual	Jefe de Crédito	R6
				Crecimiento de créditos	^{E1} =70-80%		Mensual	Jefe de Crédito	S1
				Crecimiento de crédito externo	^{E6} =0-5%		Mensual	Jefe de Crédito	S6
Incentivos y sanciones para el cumplimiento de metas.	Elaboración de tabla de incentivos y sanciones según el reglamento interno.	Incentivos al personal			Mensual	Jefe de Crédito			
Ágil proceso de aprobación de créditos.	Entrega de créditos especiales a clientes AAA.	Socios AAA			Mensual	Jefe de Crédito			
Tasas competitivas de acuerdo con el sistema financiero.	Análisis de la competencia para atraer a nuevos socios.	Tasa de interés competitiva			Mensual	Jefe de Crédito			

Elaborado por: El autor

Tabla 94. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Cliente

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO	KPIs	INDICADOR	TENDENCIA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Incrementar la cartera de socios.	Incremento del 5% los socios.	Otorgación de créditos especiales a clientes AAA con mayor facilidad.	Creación de un plan de promoción.	Plan de promociones	Número de socios ingresado por promociones/ Total de socios ingresados.		Mensual	Gerencia
			Realización de campañas publicitarias en medios de comunicación.	Campaña publicitaria	Número de socios ingresado al mes/ Total de socios ingresados.		Mensual	Gerencia
		Activación de socios inactivos.	Realización de llamadas a socios inactivos para entrega de incentivos.	Socios inactivos	Número de socios inactivos activos/ Total de socios.		Mensual	Gerencia
Satisfacer necesidades de socios.	Incremento del 20% de la satisfacción de socios.	Conocimiento del grado de satisfacción de los socios de la cooperativa.	Encuesta de satisfacción de clientes para conocer la fidelidad y satisfacción.	Socios satisfechos	Número de socios satisfechos/ Total de socios encuestados.		Mensual	Gerencia
		Entrega de productos y servicios acordes a las necesidades de los socios para que se sientan parte de la institución.			Renovaciones de créditos / Total número de créditos.		Mensual	Gerencia
					Tiempo real / Tiempo estimado		Mensual	Gerencia

Mejorar continuamente la imagen institucional.	Incremento del 20%	La imagen institucional se mejorará con la creación de identidad entre empleados y socios.	Equipamiento al personal con carnés de identificación y uniformes.	Uniformes	Gastos uniformes/Total empleados		Anual	Gerencia
			Realización de campañas publicitarias en medios de comunicación.	Publicidad	Gasto Publicidad /Total Gastos		Mensual	Gerencia

Elaborado por: El autor



Tabla 95. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO	KPIs	INDICADOR	TENDENCIA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Optimizar procesos y mejora de tiempo de respuesta.	Incremento del 20% en la satisfacción de socios.	Atención inmediata de inquietudes de los socios.	Dar seguimiento a las sugerencias e inquietudes de socios.	Atención inquietudes	Tiempo real/ Tiempo estimado		Mensual	Gerencia
Disponer de normativa actualizada	Aplicación de la normativa vigente	La normativa será aplicada para mejoramiento interno y por los organismos de control.	Revisión aleatoria de la aplicación de la norma.	Normativa aplicada	Normativas cumplidas/ Normativas requeridas por Organismos de Control.		Mensual	Jefe Operativo
Mejorar procesos internos.	Incremento del 20% en procesos internos.	Otorgamiento de créditos en 24 horas.	A los socios solicitar toda la documentación según Reglamento de crédito.	Otorgamiento de créditos	Número de créditos de consumo / Total de socios.		Mensual	Jefe de crédito
		Otorgamiento de créditos especiales a clientes AAA con mayor facilidad.	La documentación debe estar actualizada para agilizar el proceso.		Número de micro créditos / Total de socios.		Mensual	Jefe de crédito
Fortalecer cobertura de la comunicación.	Incremento del 20% en la comunicación.	Elaboración de cronograma de actividades relevantes que se necesiten comunicar a los socios y empleados.	Realizar campañas publicitarias en medios de comunicación.	Comunicación	Comunicación interna total.		Mensual	Jefe de crédito
			Realizar cursos de cooperativismo.	Curso de cooperativismo	Socios asistentes a curso / Total de socios		Mensual	Jefe de crédito
Mejorar la productividad de los empleados	Incremento del 20% en productividad	Entrega de equipos tecnológicos para optimización de tiempo en cada tarea.	Asignar a cada empleado equipos con mayor tecnología para el cumplimiento de las actividades asignadas.	Equipos tecnológicos	Equipos tecnológicos / Total de gastos		Anual	Jefe de sistemas
			Monitoreo constante de rapidez de la conectividad y del sistema.	Tiempo de procesos	Tiempo real / Tiempo planificado * 100		Mensual	Jefe de sistemas

Elaborado por: El autor

Tabla 96. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Aprendizaje

OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO	KPIs	INDICADOR	TENDENCIA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Mejorar la productividad.	Total, del personal productivo.	Mejoramiento de la productividad de empleados en las funciones que desempeñan.	Verificación periódica del cumplimiento de la meta con el cálculo del indicador.	Metas	Gasto de Personal/ Activo Total		Mensual	Jefe Operativo
			Comunicación interna entre directivos y funcionarios.	Comunicación interna	Metas cumplidas/ Metas proyectadas		Mensual	Jefe Operativo
Motivar al equipo de trabajo.	Total del personal satisfecho y motivado.	Diseño de un plan de incentivos al personal para motivarlos y contribuir con el crecimiento personal y profesional.	Verificación periódica del cumplimiento de la meta con el cálculo del indicador.	Empleados satisfechos	Número de empleados satisfechos/ Número de empleados de la COAC.		Mensual	Jefe Operativo
			Incentivos a la presentación de propuestas para innovar y mejorar procesos.	Incentivos	Número de empleados que reciben incentivos/ Número de empleados de la COAC.		Mensual	Jefe Operativo
			Capacitación dirigida a directivos y funcionarios de la cooperativa.	Capacitaciones	Número de empleados capacitados/ Número de		Mensual	Jefe Operativo

Capacitar al personal.	Capacitación al 100% del personal.	Elaboración de planes de capacitación y evaluación para todo el personal en áreas técnicas y según sus funciones.			empleados de la COAC.		
	Evaluación al 100% del personal.		Evaluación periódica de conocimientos de los manuales de procedimientos de las respectivas áreas que el funcionario desempeña labores.	Evaluación de conocimientos	Número de empleados evaluados/ Número de empleados de la COAC.		Mensual
	Cumplimiento del 100	Cumplimiento de disposiciones de seguridad y salud ocupacional.	Disposiciones de seguridad y salud ocupacional.	Disposiciones de seguridad y salud ocupacional cumplidas / Total Disposiciones de seguridad y salud ocupacional.		Mensual	Jefe de Seguridad Laboral

Elaborado por: El autor

Tabla 97. Indicadores clave de rendimiento Perspectiva Responsabilidad Social

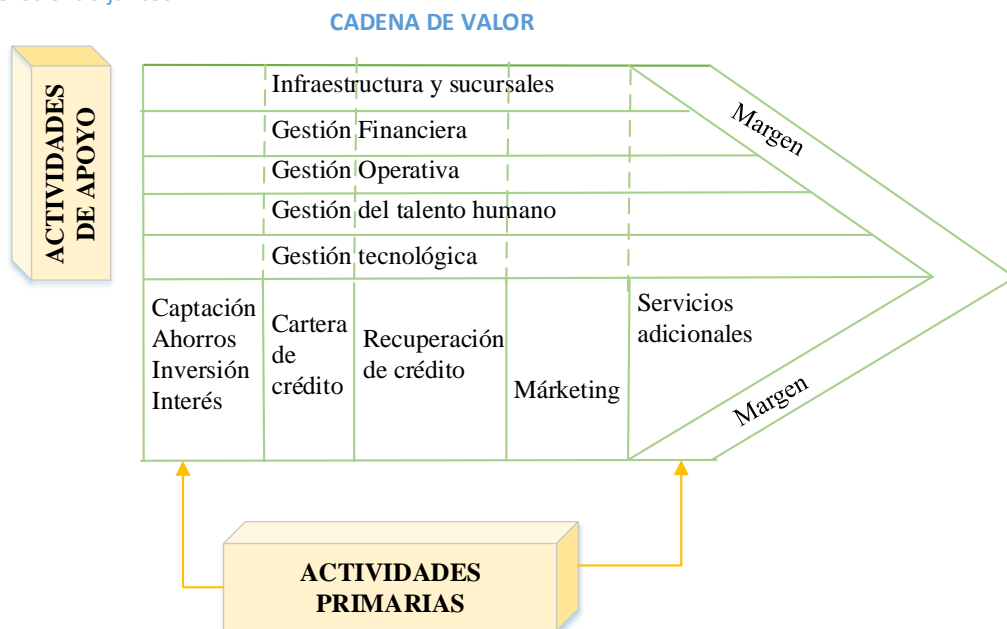
OBJETIVO	META	POLITICA	PROCEDIMIENTO	KPIs	INDICADOR	TENDENCIA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Fomentar programas de vinculación con la colectividad.	Incremento del 30% en programas de vinculación.	Realización de alianzas estratégicas con entidades públicas y educativas para programas sociales y educación financiera.	Organización de cursos de educación financiera dirigida a socios y potenciales socios.	Apoyo a programas de vinculación.	Programas de vinculación / Total Gastos		Mensual	Jefe Financiero
			Realización de campañas de medicina preventiva para los socios y no socios	Campaña de medicina preventiva	Campaña de medicina preventiva / Total Gastos		Mensual	Jefe Financiero
			Apoyo a campañas de prevención del cuidado del medio ambiente.	Campaña de prevención del cuidado del medio ambiente	Campaña de prevención y cuidado del medio ambiente / Total Gastos		Mensual	Jefe Financiero
Reciclar	Incremento del 20% en reciclaje.	Disminución del uso de suministros como medida de apoyo a campañas de reciclaje.	Verificación periódica del cumplimiento de la meta con el cálculo del indicador.	Reciclaje	Suministros de Oficina 2015/Suministros de oficina 2016		Mensual	Jefe Financiero
Integrar a socios, empleados y directivos	Total del personal	Realización de actividades de esparcimiento y recreación entre socios, directivos y empleados para fomentar la integración.	Realización de cronograma de actividades.	Actividades de integración	Actividades sociales/Total de gastos		Mensual	Jefe Financiero

Elaborado por: El autor

CADENA DE VALOR



Creciendo juntos



Elaborado por: El autor

CONTRASTACIÓN DE LA PREGUNTA DIRECTRIZ

PREGUNTA	RESULTADO OBTENIDO
<p>¿Cómo ejecutaría la implementación de la propuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Amazonas”?</p>	<p>Se ejecuta con la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral en base a una matriz con objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y responsabilidad social las cuales tienen claramente definida la meta, las políticas, procedimientos, indicadores claves de rendimiento, el cumplimiento y los responsables de ejecutar para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa que se encuentran direccionados con la visión y misión institucional.</p> <p>Esta herramienta se retroalimenta con estrategias viables y ejecutables que permitan aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas para la toma de decisiones a corto y largo plazo en base a los resultados obtenidos.</p>

Elaborado por: El autor

OBJETIVO	META	POLITICA	RESPONSABLE	MONTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#
Mejorar la productividad.	Total, del personal productivo.	Mejoramiento de la productividad de empleados en las	Jefe Operativo	200.00											
Motivar al equipo de trabajo.	Total del personal satisfecho y motivado.	Diseño de un plan de incentivos al personal para motivarlos y contribuir con el crecimiento personal y	Jefe Operativo	200.00											
Capacitar al personal.	Capacitación al 100% del personal.	Elaboración de planes de capacitación y evaluación para todo el personal en áreas técnicas y según sus funciones.	Jefe Operativo Jefe de Seguridad Laboral	300.00											
OBJETIVO	META	POLITICA	RESPONSABLE	MONTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#
Fomentar programas de vinculación con la colectividad.	Incremento del 30% en programas de vinculación.	Realización de alianzas estratégicas con entidades públicas y educativas para programas sociales y educación financiera.	Jefe Financiero	50.00											
Reciclar	Incremento del 20% en reciclaje.	Disminución del uso de suministros como medida de apoyo a campañas de	Jefe Financiero	100.00											
Integrar a socios, empleados y directivos	Total del personal	Realización de actividades de esparcimiento y recreación entre socios, directivos y empleados	Jefe Financiero	100.00											
TOTAL				6350.00											

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La presente investigación estuvo guiada por el objetivo principal relacionado a Determinar la influencia del control de gestión en las finanzas de la Cooperativa, con el cual se mejoró la administración de los recursos económicos y facilitó el cumplimiento de los objetivos planificados para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura “Amazonas”.
- El personal de la cooperativa muestra interés en respaldar la aplicación del modelo de control de gestión basado en el Balanced Scorecard, presentándose como novedad científica esta metodología.
- Para analizar la situación actual de la cooperativa se elaboró la cadena de valor que permitió encontrar las áreas débiles como: se necesita mejorar la captación de recursos para tener tasas de interés competitivas, la recuperación de la cartera es lenta para lo cual se deberá buscar nuevas estrategias de cobranzas.
- La cooperativa posee un organigrama en donde se delega claramente las funciones para la gestión de la organización al talento humano, sin embargo, se ha improvisado la delegación de las mismas a cargos que no se encuentran preparados, demostrando un bajo nivel ante los requerimientos de los clientes internos y externos.

- El personal de la cooperativa no se encuentra haciendo uso de los Manuales de Procesos lo que existe un desconocimiento y dificultad a la hora de realizar el trabajo, especialmente el personal nuevo.
- Los mapas estratégicos contribuyen a que las estrategias alcancen los objetivos y detectar posibles problemas dentro de la cooperativa y buscar soluciones inmediatas.
- El Balanced Scorecard constituye una herramienta y filosofía de trabajo en equipo a través de las perspectivas: financiera, Clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo y responsabilidad social para toma de decisiones gerenciales en cada nivel de la cooperativa.

6.2. Recomendaciones

- Para la institución se recomienda la aplicación de esta investigación ya que contribuye con interesantes demostraciones para el sector de la economía popular y solidaria y en especial para la Cooperativa para mejorar la gestión administrativa y financiera con correcta toma de decisiones presentes y futuras.
- Al aplicar esta metodología la cooperativa su personal se encontrará capacitado y será quien cumpla con los procesos internos brindando eficiencia y eficacia a nivel organizacional.
- Aplicar la cadena de valor para eliminar las debilidades obteniendo cambios positivos y mejorar la rentabilidad y con el Balanced Scorecard obtener resultados a corto y largo plazo.
- La propuesta del Balanced Scorecard permite que el talento humano se encuentre altamente capacitado para cubrir las vacantes que la institución necesite reemplazar.
- Socializar la normativa interna al personal de la institución para que cumpla sus funciones de forma correcta y sin ninguna dificultad brindando un servicio de calidad a socios y clientes de la cooperativa.
- Utilizar los mapas estratégicos ya que están interactuando directamente con las estrategias de la cooperativa para el cumplimiento a corto plazo de los objetivos estratégicos con el fin de mejorar la intermediación financiera.
- Iniciar un proceso de mejoramiento en la planificación estratégica, gestión del talento humano, procesos y clientes externos para tener un nivel competitivo en el segmento.

BIBLIOGRAFÍA

- Córdova Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Crédito, C. M. (s.f.).
- Fidias, G. A. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme C.A.
- Gan, F., & Trigine, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Membrado Martínez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Díaz de Santos.
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid España: Narcea Ediciones.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Richardson, D. (2009). *Sistema de Monitoreo PERLAS Serie de Herramientas Número 4*. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
- Salvat, O. T. (2011). *Diccionario de cooperativismo*. Florida: Valletta Ediciones.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRRAW-HILL.

- Sánchez Vásquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 39.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Van den Verghe Romero, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

REFERENCIAS LEGALES

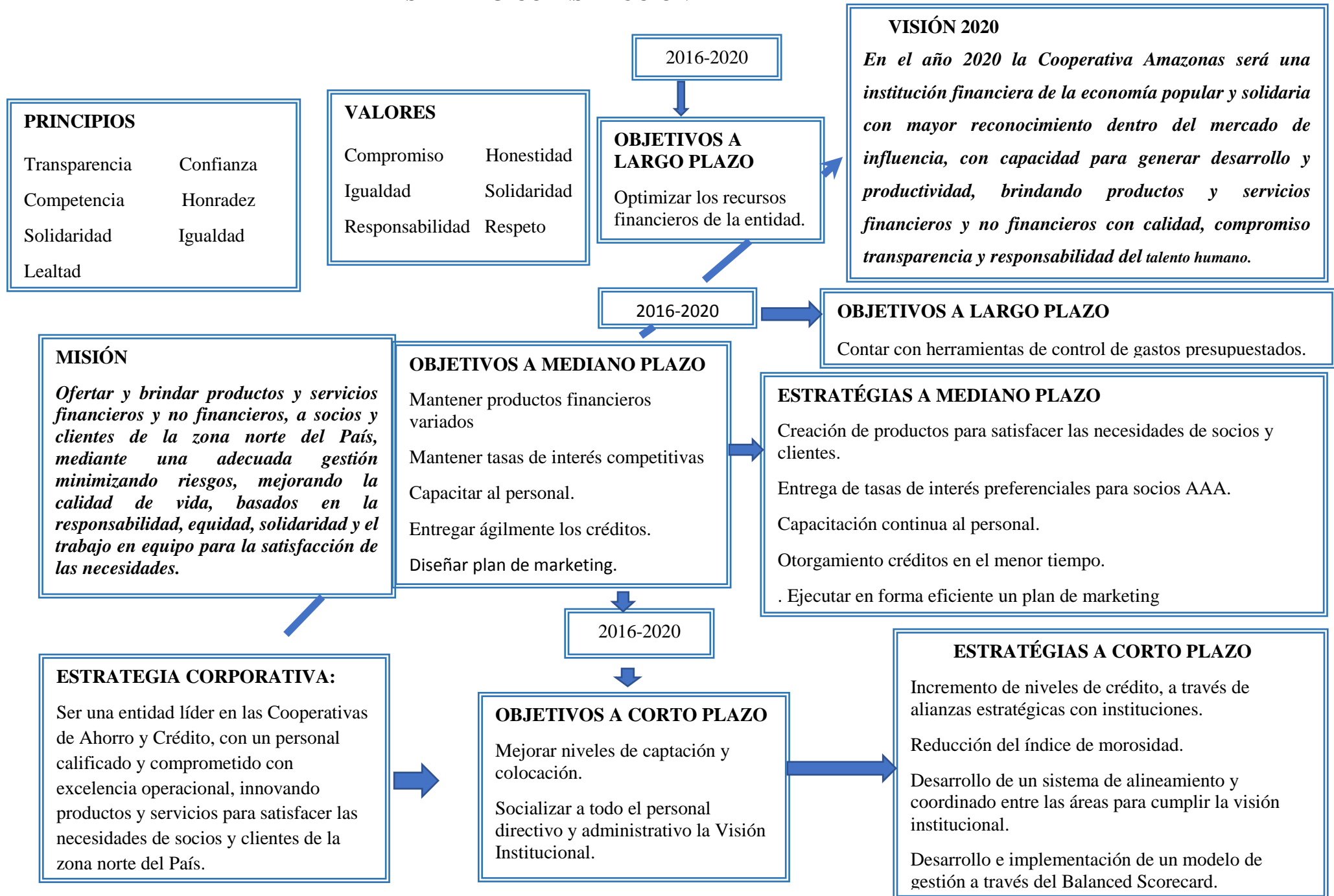
Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). Quito.

Constitución de la República del Ecuador (2008).

Junta de Regulación Monetaria. (2015). Resolución N° 38-2015-F.

ANEXOS

MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



ANEXO 2:**CUESTIONARIO PARA LA GERENCIA**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

**ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE LA COOPERATIVA**

Objetivo: Determinar la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura -Amazonas”.

1. ¿De qué forma la cooperativa da seguimiento al cumplimiento del presupuesto y Plan Operativo Anual?
2. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico y se hace el respectivo seguimiento?
3. ¿Cómo la misión y visión se encuentran direccionadas al bienestar de los socios y de la Cooperativa?
4. ¿En qué frecuencia se realiza capacitación al personal?
5. ¿Aplica un cronograma de evaluación de logro de objetivos?
6. ¿Qué estrategias se ha realizado para el crecimiento de la cartera de crédito en la Cooperativa?
7. ¿Cuándo se realiza un análisis financiero en la Cooperativa?

8. ¿Cuándo se realizan reuniones entre la gerencia y el departamento financiero para conocer la parte financiera de la Cooperativa?
9. ¿Existe en la Cooperativa mediciones y actividades frecuentes de satisfacción de socios y cómo las realiza?
10. ¿Cómo ha contribuido la información administrativa y financiera para la toma de decisiones?
11. ¿La cooperativa realiza actividades para identificar oportunamente los problemas financieros y que estrategias se aplica?
12. ¿Ha realizado en los últimos años actividades para recorte de costos y gastos en la Cooperativa y cuales han sido los resultados?
13. ¿La cooperativa cuenta con un modelo de gestión con seguimiento al plan estratégico? ¿Y cuál es su incidencia?
14. ¿Por qué consideraría necesario que se implemente un Modelo de control de gestión basada en la metodología del Balanced Scorecard para mejoramiento de tomas de decisiones gerenciales?
15. ¿Al diseñar este instrumento se encontrarían en la predisposición de ponerlo en ejecución para el bienestar de la Institución?

ANEXO 3:

ENCUESTA PARA EL PERSONAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 INSTITUTO DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y
 AUDITORIA



ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA

Objetivo: Obtener información del área de Recursos Humanos para determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Imbabura - Amazonas”.

1. ¿Considera que la misión y visión se encuentran direccionadas al bienestar de los socios y de la Cooperativa?

Excelente Muy bueno Bueno Regular

2. ¿Considera que el actual plan estratégico beneficia a la institución?

Si Poco Muy poco No

3. ¿Conoce usted que es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Si Poco Muy poco No

4. ¿Considera necesaria la implementación de un nuevo Modelo de control de Gestión basada en el Balanced Scorecard?

Seguro
 Probablemente si
 Probablemente no
 Seguro que no

5. **¿Considera usted que el desconocimiento de un modelo estratégico ocasionará pérdidas en la organización?**

Siempre Casi siempre Tal vez No

6. **¿Cómo considera usted la aplicación de una herramienta de control?**

Muy importante
 Importante
 Medianamente importante
 No es importante

7. **¿Cuáles considera usted que son la mayor debilidad de la Cooperativa?**

Cartera de crédito
 Diversidad de productos
 Sistema informático
 Plan de marketing
 Tamaño organizacional
 Otras

.....

8. **¿Cómo considera la recuperación de la morosidad en la Cooperativa?**

Muy buena Buena Regular Mala Insuficiente

9. **¿Usted cree que la comunicación que existe en la Cooperativa Amazonas es?**

Muy buena Buena Regular Mala Insuficiente

10. **¿Comprende los procesos existentes en la Cooperativa?**

Siempre De vez en cuando Nunca

11. **¿Se elabora algún tipo de informe de gestión Financiera?**

Siempre De vez en cuando Nunca

12. ¿Se consolida los informes del Departamento Financiero con las otras áreas?

Si No

13. ¿Se realiza procesos de evaluación de indicadores financieros?

Si No

14. ¿Considera usted que el seguimiento que se les da a las actividades de la Cooperativa Amazonas es?

Muy buena Buena Regular Mala Insuficiente

15. ¿Está diseñada la cadena de valor dentro de la cooperativa?

Si A veces No

16. ¿Es importante que la información financiera sea analizada para conocer la realidad de la Cooperativa?

Si A veces No

17. ¿Hay fidelidad de los socios hacia la cooperativa?

Si A veces No

18. ¿Existe alguna política sobre el manejo de los socios inactivos de la Cooperativa?

Siempre De vez en cuando Nunca

19. ¿Existe identificación de socios antiguos y de mayor potencial?

Si A veces No

20. ¿Ha recibido algún documento donde se indique funciones y responsabilidades de su cargo?

Si No

21. ¿Se ha realizado planes de capacitación al personal de acuerdo con la necesidad de la Cooperativa?

Siempre De vez en cuando Nunca

22. ¿Participa en la organización de actividades periódicas?

Siempre De vez en cuando Nunca

23. ¿Interviene usted en la fijación de objetivos en su puesto de trabajo?

Si A veces No

24. ¿En su puesto de trabajo se mide el cumplimiento de objetivos?

Si A veces No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

DATOS TÉCNICOS

Edad: 18-25 26-35 36-45 46-55 56-65 66 en adelante
Sexo: Masculino Femenino

ANEXO 4:**CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DE IMBABURA**

AMAZONAS

CRECIENDO JUNTOS

Acuerdo Ministerial N° 018 Reg. Orden 4795
Institución Controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

CARTA DE ACEPTACION DE EMPRESA O INSTITUCION AUSPICIANTE

No. de oficio: 0067 CAC.

03 de Marzo de 2017.

Magíster
JORGE CARAGUAY
DIRECTOR(a) POSGRADO UTN

Me permito informar a usted que el señor: Oscar Fabián Tarambís Usuy, con número de cédula 0401451703, estudiante del Programa de Maestría en: Contabilidad y Auditoría, ha sido aceptado (a) en esta institución para realizar su trabajo de grado. La Institución brindará las facilidades e información necesarias, así como garantiza la implementación de los resultados.

Agradezco su atención.

Atentamente,

Margarita Vallejos

GERENTE GENERAL COAC "AMAZONAS"



www.coopamazonas.com

info@coopamazonas.com

Matriz
Obispo Mosquera 8 -54 entre Sánchez
y Cifuentes y Bartolomé García
Telf.: (06) 2952 590

Agencia - Mercado Amazonas
Av. Pérez Guerrero y Eugenio Espejo
(Interior del Mercado Amazonas)
Telfs.: (06) 2955 425 / 2952 590

Sucursal - Mercado Mayorista
Av. Jaime Roldós y 13 de Abril
(Interior del Mercado Mayorista)
Telf.: (06) 2608 755

Sucursal - Atuntaqui
Pérez Muñoz y Olmedo
(Mercado Municipal)
Telf.: (06) 2910 060

Sucursal - Otavalo
Abdón Calderón 8-02 y
Av. 31 de Octubre
Telf.: (06) 2927 932 |
Atahualpa y Abdón Calderón
(Interior del Mercado Copacabana)
Telf.: (06) 2920 606

ANEXO 5:

ACTA DE VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



Ibarra, Marzo 21 de 2018.

Señorita

MARGARITA VALLEJOS LEÓN

GERENTE GENERAL COOAC "AMAZONAS"

Reciba un cordial y atento saludo de mi parte y a la vez deseándole éxitos en las labores que desempeña y en su vida diaria y profesional.

Me permito entregar el Trabajo de Grado "INFLUENCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS FINANZAS DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA", que fue realizado en su prestigiosa entidad, con una metodología que ayudará a mejorar el control de gestión y alinearlos a los objetivos estratégicos que la entidad quiere alcanzar para su fortalecimiento en el sector cooperativo.

Agradezco por las facilidades prestadas para la finalización del trabajo satisfactoriamente.

Atentamente,

ING. OSCAR TARAMBÍS
CC.0401451703
MAESTRANTE



Recibido el 21 - Marzo - 2018
Margarita Vallejos

SRTA. MARGARITA VALLEJOS

GERENTE GENERAL COOAC "AMAZONAS"