



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Propuesta de modelo de gestión administrativo financiero basado en el Balance Score Card para la Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE) Zamora, cantón Zamora, provincia Zamora Chinchipe, año 2017.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Jaramillo, Mercedes Andrea

DIRECTOR: Toledo Macas, Ronald Kleiner, Eco.

LOJA - ECUADOR

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

Toledo Macas Ronald Kleiner

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Propuesta de modelo de gestión administrativo financiero basado en el Balance Score Card para la Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE) Zamora, cantón Zamora, provincia Zamora Chinchipe, año 2017., realizado por Jaramillo Mercedes Andrea, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Jaramillo Mercedes Andrea declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Propuesta de modelo de gestión administrativo financiero basado en el Balance Score Card para la Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE) Zamora, cantón Zamora, provincia Zamora Chinchipe, año 2017., de la Titulación de Ingeniería en Administración de Empresas, siendo Toledo Macas Ronald Kleiner, director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Jaramillo, Mercedes Andrea

Cédula: 1900508639

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación que ha sido fruto de mi esfuerzo y preparación académica lo quiero dedicar a mi esposo e hijos quienes son mi inspiración y por quienes me esfuerzo día a día, todo en la búsqueda de un mejor futuro para mi familia.

Así también quiero dedicar el presente trabajo a todos mis familiares quienes han estado a mi lado apoyándome en cada actividad que he emprendido, motivándome y brindándome sus muestras de cariño con la finalidad de que cumpla mis metas propuestas.

Dedicación especial la quiero dejar a las personas que de una u otra forma me han sabido apoyar y que a través de sus consejos han estado a mi lado en los momentos más difíciles.

Mercedes Andrea Jaramillo

AGRADECIMIENTO

Una vez concluida la investigación de tesis quiero dejar mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja en la carrera de Administración de Empresas por haberme brindado la oportunidad de optar por un título profesional.

Al personal administrativo de esta institución de estudios superiores quienes me han sabido colaborar y apoyar en cada trámite que he iniciado y de esta forma lograr tener toda la documentación académica para lograr mi titulación.

Sincero agradecimiento lo doy a los diferentes docentes que durante el transcurso de mi época estudiantil me han sabido brindar sus conocimientos, así como también al Director de Tesis por su orientación en el desarrollo del presente trabajo.

Mercedes Andrea Jaramillo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| PORTADA | 1 |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| SUMMARY | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| CAPÍTULO 1..... | 5 |
| DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.1. Problema..... | 6 |
| 1.2. Justificación | 7 |
| 1.3. Objetivos | 8 |
| 1.4. Marco teórico | 8 |
| 1.4.1. Planificación estratégica..... | 8 |
| 1.4.1.1. <i>Objetivo</i> | 10 |
| 1.4.1.2. <i>Principios de la planificación estratégica</i> | 10 |
| 1.4.1.3. <i>Propósito de la planeación estratégica</i> | 11 |
| 1.4.1.4. <i>Función de la planificación estratégica</i> | 11 |
| 1.4.1.5. <i>Proceso de planificación estratégica</i> | 12 |
| 1.4.1.6. <i>Aspectos filosóficos</i> | 12 |
| 1.4.1.6.1. <i>Misión</i> | 13 |
| 1.4.1.6.2. <i>Visión</i> | 14 |
| 1.4.1.7. <i>Análisis externo</i> | 15 |

| | |
|---|----|
| 1.4.1.8. <i>Análisis interno</i> | 16 |
| 1.4.1.9. <i>Matrices de evaluación</i> | 17 |
| 1.4.1.10. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)</i> | 18 |
| 1.4.1.11. <i>Matriz FODA (Amenazas- Oportunidades- Debilidades- Fortalezas)</i> .19 | |
| 1.4.2. <i>Balanced Scorecard</i> | 21 |
| 1.4.2.1. <i>Definición del Balance Scorecard</i> | 23 |
| 1.5. <i>Metodología</i> | 24 |
| 1.5.1. <i>Métodos</i> | 25 |
| 1.5.2. <i>Población</i> | 25 |
| 1.5.3. <i>Muestra</i> | 26 |
| 1.5.4. <i>Instrumentos de recolección de datos</i> | 26 |
| 1.6. <i>CACPE Zamora</i> | 27 |
| 1.6.1. <i>Misión</i> | 28 |
| 1.6.2. <i>Visión</i> | 29 |
| 1.6.3. <i>Objetivos</i> | 29 |
| 1.6.3.1. <i>Objetivos generales</i> | 29 |
| 1.6.3.2. <i>Objetivos específicos</i> | 29 |
| 1.6.4. <i>Base legal</i> | 30 |
| 1.6.5. <i>Organización y estructura</i> | 31 |
| 1.6.5.1. <i>Nivel ejecutivo</i> | 31 |
| 1.6.5.2. <i>Nivel de apoyo</i> | 32 |
| 1.6.5.3. <i>Nivel operativo</i> | 32 |
| 1.6.6. <i>Estructura organizativa</i> | 34 |
| 1.7. <i>Asamblea general de representantes</i> | 35 |
| 1.7.1. <i>Consejo de administración</i> | 35 |
| 1.7.2. <i>Consejo de vigilancia</i> | 35 |

| | |
|---|----|
| 1.7.3. Gerente..... | 35 |
| 1.7.4. Directores departamentales o de áreas de servicio..... | 36 |
| 1.7.5. Personal de apoyo administrativo..... | 36 |
| 1.7.6. Aspectos legales..... | 36 |
| 1.8. Recursos humanos..... | 36 |
| 1.9. Acción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora..... | 37 |
| CAPÍTULO 2..... | 39 |
| RESULTADOS..... | 39 |
| 2.1. Introducción..... | 40 |
| 2.4. Situación actual..... | 52 |
| 2.4.1. Análisis externo..... | 53 |
| 2.4.1.1. Análisis PETS..... | 53 |
| 2.4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... | 55 |
| 2.5. Análisis interno..... | 57 |
| 2.5.1. Matriz de factores internos (MEFI)..... | 57 |
| 2.5.2. Matriz de evaluación de factores internos..... | 59 |
| 2.5.3. Matriz de evaluación de factores externos..... | 60 |
| 2.5.4. Matriz de alto impacto FODA..... | 61 |
| 2.5.5. Análisis estrategias..... | 62 |
| CAPÍTULO 3..... | 63 |
| MODELO DE GESTIÓN..... | 63 |
| 3.1. Introducción..... | 64 |
| 3.2. Procesos determinados..... | 69 |
| CONCLUSIONES..... | 70 |
| RECOMENDACIONES..... | 71 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 72 |

| | |
|-------------|----|
| ANEXOS..... | 74 |
|-------------|----|

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, la que está efectuando operaciones financieras con recursos económicos de los socios que al año 2016 son 21.726 quienes necesitan contar con una adecuada atención y eficiencia al momento de realizar actividades financieras, por ello a través del Balance Score Card, se determina que se necesita mejorar los procesos administrativos, capaz de brindar una mejor atención a los socios. Analizando los resultados obtenidos en la búsqueda de mejorar la atención en CACPE Zamora, se establece la necesidad de efectuar un modelo de gestión por procesos en los que se describa las actividades que se desarrollan con el tiempo máximo que debe durar cada tarea, para lo cual se utilizará distintos métodos investigativos, como instrumentos de recolección de datos que posibilitaron el desarrollo de la investigación, entre las recomendaciones se encuentra el establecimiento y aplicación del modelo de gestión para lograr un trabajo coordinado entre los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora y de esta forma brindar una mejor atención a los socios.

Palabras Clave: Modelo de gestión; administrativo financiero; Balance Score Card; Análisis FODA.

SUMMARY

The research is carried out in the CACPE Zamora Savings and Credit Cooperative, which is carrying out financial operations with economic resources of the partners, which by the year 2016 are 21,726 who need to have adequate attention and efficiency when carrying out financial activities. Through the Balance Score Card, it is determined that it is necessary to improve the administrative processes, capable of providing better attention to the partners. Analyzing the results obtained in the search to improve attention in CACPE Zamora, establishes the need to carry out a management model by processes that describe the activities that are developed with the maximum time that each task should last, for which different investigative methods will be used, as instruments of data collection that made possible the development of the research, among the recommendations is the establishment and application of the management model to achieve a coordinated work between the different departments of the CACPE Savings and Credit Cooperative Zamora and in this way provide better service to members.

Keywords: Management model; financial administrative; Balance Score Card; SWOT analysis.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se basa en la eficiencia y eficacia administrativa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora pretende brindar a los socios a través de un servicio de calidad, de ahí la necesidad de aplicar la metodología Balance Score Card que le permita a la administración contar con una herramienta para la toma de decisiones y mejorar la atención y, servicio al cliente.

La importancia de contar con un modelo de gestión para el trabajo administrativo del personal de CACPE Zamora se basa en determinar la mejor forma de alcanzar la productividad y competitividad por medio de la mejora de los procesos.

El trabajo se orienta bajo el objetivo general de elaborar una propuesta de modelo de gestión basado en la herramienta Balance Score Card, a través de identificar la situación actual en la que se encuentra la gestión administrativa de CACPE Zamora.

Entre los métodos investigativos utilizados se encuentra la investigación inductiva que permite describir el tema encontrado e interpretar los resultados obtenidos, así como la investigación explicativa y analítica, como la aplicación de instrumentos de recolección de datos, como la encuesta que fue aplicada a los socios de CACPE Zamora.

La investigación se desarrolla en los siguientes apartados: en el primer capítulo se establece las causas que dan origen a la investigación, definiéndose los objetivos que se buscan lograr a través del presente trabajo, como también se detalla la forma en que se encuentra organizada la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, para posteriormente definir lo que es Balance Score Card.

El segundo capítulo se presentan los resultados para determinar el modelo de gestión a través de la aplicación de encuestas como del análisis externo PETS y el análisis de las fuerzas de Porter que permiten establecer el análisis FODA y la matriz de objetivos estratégicos.

En el tercer capítulo se desarrolla el modelo de gestión administrativo financiero que permite a la administración central tener una herramienta que la puede implementar dentro del funcionamiento del talento humano para lograr una mejor atención al cliente.

Entre los resultados obtenidos en el trabajo se encuentran que en CACPE Zamora existe problemas por una deficiente planificación de capacitación, cómo también la falta de manuales para desempeñar el trabajo de acuerdo a las funciones; por lo cual se plantea como solución establecer un cronograma de capacitación y la programación de creación de manuales de funciones para el personal de CACPE Zamora.

CAPÍTULO 1.
DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema

De acuerdo a las memorias de la CACPE Zamora (2012), la cooperativa inicialmente se conformó “por artesanos de la ciudad de Zamora, la institución lleva trabajando desde hace 25 años” (p. 17). Durante este tiempo se ha incrementado la competencia en el sector financiero de esta ciudad, en tal razón, CACPE Zamora se encuentra en un constante crecimiento e innovación buscando nuevas alternativas administrativas financieras que le permitan brindar una atención eficaz y eficiente a sus socios.

CACPE Zamora “cuenta con 21.726 socios los que la hacen una de las instituciones líderes de Zamora Chinchipe como lo evidencia el hecho que alrededor del 35% de los depósitos financieros de la provincia están confiados a su administración” (CACPE Zamora, 2012, pp. 3 - 17).

Esta confianza y cantidad de socios incrementan el número de operaciones que se efectúan de forma diaria y para brindar una mejor atención se debe contar con un adecuado sistema administrativo financiero que permita cumplir con los objetivos y metas propuestas por la administración central.

En la actual organización de CACPE Zamora, se han detectado falencias en sus servicios al momento de otorgar los créditos, como al momento de realizar el cobro y recuperación de cartera vencida, provocando que las actividades realizadas sean confusas, también hay documentos faltantes o inadecuados resultados financieros que provocan retraso en el cobro de los créditos vencidos.

CACPE Zamora, ha establecido varias metas que espera alcanzar en la administración, como el de consolidar las distintas sucursales existentes en los cantones de la provincia pero existe desconocimiento si los resultados de la administración están permitiendo obtener los resultados que permitan cumplir estas metas por ello se hace necesario implementar el modelo basado en el Balance Score Card, “es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara” (Norton y Kaplan, 2001, p. 57).

En CACPE Zamora, los socios no se sienten atendidos en forma eficiente en razón que al momento que acuden a solicitar algún tipo de servicio desconocen el proceso administrativo que deben seguir porque no les han informado, lo cual provoca que el cliente se sienta insatisfecho, así también el recurso humano de la CACPE Zamora no tiene establecido el funcionamiento y la documentación de entrada y salida que tiene.

CACPE Zamora ha incrementado su trabajo, existiendo actualmente agencias en 9 ciudades de la provincia de Zamora Chinchipe con su matriz en la ciudad de Zamora, para poder coordinar las actividades en estas sucursales y matriz se debe trabajar a través de un eficiente sistema por procesos, de tal forma que la información logre fluir de forma eficiente brindando la mejor atención posible a los socios y ahorristas de CACPE Zamora.

1.2. Justificación

CACPE Zamora, ofrece varios servicios financieros, por lo que es imperante que ofrezca la mejor calidad de atención a los socios y cuenta ahorristas de la cooperativa, por ello la importancia del presente trabajo al elaborar un modelo de gestión administrativo financiero basado en la herramienta Balance Scored Card, que busca convertir la estrategia de la cooperativa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

Al elaborar el modelo de gestión administrativo financiero permitirá a la cooperativa aprovechar los recursos existentes a través de lograr una mejor organización en la que el ingreso, procesamiento y salida de información sea la pertinente y que se hará uso de los recursos necesarios para cumplir con una tarea.

El talento humano es uno de los recursos más valiosos que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, por ello la importancia de lograr una adecuada gestión administrativa financiera, estrategias que requieren que todos los empleados, así como todas las agencias estén vinculadas a las metas propuestas en la matriz.

1.3. Objetivos

Entre los objetivos de la investigación se establecen los siguientes:

Objetivo general

Elaborar una propuesta de modelo de gestión administrativo financiero basado en el Balance Score Card para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACAPE Zamora.

Objetivos específicos

- Describir los procesos administrativos financieros que se llevan a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACAPE Zamora.
- Establecer los conflictos que se presentan en los procesos que se ejecutan en la Cooperativa.
- Diseñar el modelo de gestión administrativo financiero para CACAPE Zamora, basado en el Balanced Score Card.

1.4. Marco teórico

Es importante describir lo que es la planificación estratégica y el Balanced Score Card, para conocer el tema tratado.

1.4.1. Planificación estratégica.

De acuerdo con Martínez (2006) “La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta” (p. 22). Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

La planificación estratégica es un proceso, que establece las directrices para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la organización, luego de un análisis pormenorizado de aspectos tanto internos como externos, de efectos positivos y/o negativos.

En este análisis se debe incluir indicadores destinados a medir y evaluar el desempeño (financiero y laboral) de la empresa. (Martínez, 2006, p. 27)

Mientras Baca (2013) la define como:

Una herramienta que permite visualizar y alcanzar el futuro deseado de una empresa, siendo necesario determinar estrategias, proyectos, etc., para anticiparse a los cambios en el mercado que alterarán su participación en el mismo; a través de ésta situación se podrá conseguir nuevas ventajas competitivas, afianzar o perder las ya existentes. (p. 97)

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

Para David (2012) “La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo” (p. 26).

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Para Certo (2011) “Proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones” (p. 18).

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la

organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas.

Todo esto en función de la Misión, los objetivos, el medio ambiente y sus presiones utilizando los recursos disponibles. (García y Valencia, 2007, p. 38)

1.4.1.1. Objetivo.

El objetivo de la planeación estratégica de acuerdo con Norton y Kaplan (2010) es: “modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios” (p. 105)

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, según su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores.

1.4.1.2. Principios de la planificación estratégica.

Los principios de la planificación estratégica son múltiples y variados buscando lograr un mejor desarrollo de las empresas, deben apoyarse en los siguientes principios:

- La planificación debe ser objetiva, es decir, fundamentarse en situaciones reales.
- Debe adaptarse a los cambios del entorno dinámico.
- Debe ser medible en términos cualitativos y cuantitativos.
- La planificación es proceso sistémico, es decir, considera a la organización como un todo.
- La planificación estratégica debe ser viable, es decir realizable en un periodo de tiempo establecido, considerando los recursos disponibles.
- Para su desarrollo se necesario la participación de todos los empleados. (García y Valencia, 2007, p. 13)

Estos principios de planificación estratégica permiten que se desarrolle de forma adecuada esta actividad, logrando un mejor funcionamiento del ente al que se aplican los principios, como también lograr una mejor atención al cliente a través de una eficaz y eficiente atención.

1.4.1.3. Propósito de la planeación estratégica.

La planeación estratégica busca una mejor administración en tal virtud se establece varios propósitos con la finalidad de lograr conseguirlo, es así que se han determinado los siguientes:

- Contar con una metodología práctica que permita formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias
- Orientar los esfuerzos hacia el fortalecimiento de su visión, misión, objetivos y posición competitiva.
- Desarrollar objetivos específicos de cada departamento o división acordes con la visión y misión del negocio.
- Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos (Chiavenato, 2006, p. 54).

El propósito de la planeación estratégica busca establecer los lineamientos que rigen la organización y su accionar y la forma en que esta se organiza con la finalidad de ofrecer los adecuados servicios.

1.4.1.4. Función de la planificación estratégica.

Al tratar de la función de la planeación estratégica se busca establecer como incidirá esta actividad en el desarrollo y funcionamiento de la empresa en la que se aplique.

De acuerdo con Norton y Kaplan (2010) “La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director” (p. 34).

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

1.4.1.5. Proceso de planificación estratégica.

De acuerdo con Norton y Kaplan (2010): “La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (p. 69).

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Por el aporte dado de Certo (2011) “Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes” (p. 110).

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

1.4.1.6. Aspectos filosóficos.

A continuación se describen los aspectos filosóficos que comprenden elementos ligados a la razón de ser de la organización y a los principios institucionales que la rigen.

1.4.1.6.1. Misión.

De acuerdo con David (2012) “la misión de una organización deriva de enfoque interno, que trata sobre la razón de existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus integrantes” (p. 48).

La misión está vinculada con los valores centrales, también describen cómo competir y generar valor al cliente.

Elementos de la declaración de la misión

Dado que la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso es importante que incluya a los siguientes elementos esenciales.

A continuación, se incluyen los elementos y las preguntas respectivas que debe contestar la declaración de la misión:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- Mercados: ¿Dónde compite la organización?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un aspecto primordial de la organización?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la organización?
- Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia definitiva de la organización o su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa? (David, 2012, p. 69)

Se puede evaluar que tan acertada es la misión que posee actualmente la organización utilizando estos criterios.

Importancia de una misión clara en una organización

King y Cleland (2009) recomienda a las organizaciones que redacten cuidadosamente sus declaraciones de misión, por los siguientes motivos:

- A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- Establecer una tónica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas de elementos responsables de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados. (p. 124)

La importancia de la declaración de la misión para una organización es clave en el sentido de la reacción que provoca en los que la leen, pues motiva a actuar positivamente (interna y externamente); proyectando así que la organización tiene éxito, rumbo, y vale la pena invertir en ella, tiempo, apoyo y dinero.

1.4.1.6.2. Visión.

Para Gallardo (2012) “La visión de una organización describe las metas de mediano y largo plazo” (p. 73).

La visión es externa, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Diferencias entre la misión y visión

Existen ciertas diferencias entre misión y visión, las principales se citan a continuación:

Fred (2013) “La declaración de la misión contesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, mientras que la de la visión contesta a: ¿Qué queremos ser? (p. 91).

La misión mira hacia adentro de la organización, mientras que la visión lo hace hacia afuera.

La misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la visión lo hace en el mediano a largo plazo.

1.4.1.7. Análisis externo.

Al realizar un análisis externo se pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de la organización.

Para efectuar un análisis externo se lo realiza a través del análisis PETS y las fuerzas de Porter, las que se las utilizado con la finalidad de identificar la situación externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.

El propósito es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir.

Dada la influencia de factores económicos, políticos, sociales, culturales, y tecnológicos en la organización se realiza un análisis que considera las siguientes fuerzas externas:

Fuerzas económicas.- Análisis de las consecuencias que los factores económicos provocan en las operaciones de la organización.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.- La incidencia de las políticas estatales, nacionales e internacionales.

Fuerzas tecnológicas.- Análisis de las posibles oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados.

Fuerzas de la competencia.- Reunir y evaluar información sobre los competidores.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- Análisis de los factores que usualmente afectan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. (Chiavenato, 2006, p. 37).

Hay que destacar la trascendencia del tema medioambiental, pues las compañías intentan entender las externalidades de sus actividades y tomar medidas enfocadas en dos sentidos:

Las compañías necesitan cumplir leyes, regulaciones y prefieren una buena reputación de amigo, del medio ambiente y amigos de la gente que capta el favor de los clientes.

1.4.1.8. Análisis interno.

De acuerdo a Bowman (2010) “Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades en todas sus áreas” (p. 175). Algunos investigadores subrayan la importancia del análisis interno comparándolo con el externo.

De acuerdo con Grant (2011) quien: “llega a la conclusión de que el análisis interno es más importante cuando afirma: En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles” (p. 186).

La identidad de los clientes es cambiante y las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes están siempre evolucionando, una orientación enfocada hacia el exterior no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo.

Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo constante, los recursos y las capacidades propias de la empresa pueden ofrecer una base más estable para definir su identidad, de ahí que la definición de una organización en términos de su capacidad puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que la empresa pretende satisfacer.

Esta afirmación es evidente al observar el comportamiento del mercado por lo cual es preciso identificar, monitorear y evaluar cuidadosamente aspectos relacionados con la administración, marketing, financiero, producción, investigación, desarrollo y sistemas de información computarizados, a fin potencializar los recursos existentes.

1.4.1.9. Matrices de evaluación.

Para el autor Escalona (2009) “El diagnóstico de la organización se realiza usando diferentes matrices de evaluación con la finalidad de identificar y cuantificar los factores que inciden en el desempeño de la organización, estas se mencionan a continuación” (p. 209).

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para realizar el control interno la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es el instrumento para formular, resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Lineamientos para la realización de la matriz

Al momento de realizar la matriz de evaluación de factores internos se sigue un determinado proceso el que se rige de acuerdo a los siguientes lineamientos establecidos:

Formar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de control interno.

Asignar un peso, el peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la organización.

Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar la calificación ponderada para cada variable.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera (Dess y Eisner, 2011, p. 365).

Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación a la matriz de factores se los aplica bajo las siguientes premisas:

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados muy por abajo de 2.5 puntos caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno y que deben ser consolidadas, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte y que se debe continuar con la misma línea para tener adecuados resultados.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar un peso y una calificación (Fred, 2013, p. 59).

1.4.1.10. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Lineamientos para la realización de la matriz EFE

Se debe considerar los siguientes aspectos para la realización de la EFE:

Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.a 1.0

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, el objeto de indicar si las estrategias presentes de la organización están respondiendo con eficacia.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

La forma de evaluación EFE es similar a la matriz EFI, independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener es 4.0 y el ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas (Fred, 2013, p. 77).

1.4.1.11. Matriz FODA (Amenazas- Oportunidades- Debilidades- Fortalezas).

Para King y Cleland (2009) “La matriz FODA, es un instrumento de ajuste importante que ayuda al área directiva a desarrollar cuatro estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas” (p. 287).

Se debe considerar juicios sólidos al definir los factores que intervienen en el desarrollo de la matriz FODA.

Lineamientos para la realización de la matriz

A continuación se describen los pasos a seguir para la elaboración de la matriz:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada (Álvarez, 2006, p. 164).

Después de llenar la matriz, se realiza la selección de la estrategia más adecuada.

Criterios para la selección de estrategias

Al citar estos criterios Carrión (2013) manifiesta: "Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO (Debilidades Oportunidades), FA (Fortalezas Amenazas) o DA (Debilidades Amenazas) para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO, estas estrategias usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas" (p. 209). Dado el caso de que la organización tenga debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas.

Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Lo esperado es que la organización estuviera en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar tendencias y los hechos externos.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación crítica, posiblemente tendría que fusionarse, buscar alianzas, declararse en quiebra u optar por la liquidación. (Escalona, 2009, p. 129)

De acuerdo a la organización y a la condición en la que se encuentra, se definen estrategias que permitan mejorar el rendimiento.

1.4.2. Balanced Scorecard.

Para lograr entender el Balanced Scorecard se debe hacer una breve descripción de cómo ha ido evolucionando:

Desde finales de los años setenta, en los ambientes empresariales ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros. Los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos a mediados de la década de los años setenta han situado a las empresas en entornos dinámicos y globales en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han implicado importantes novedades en los sistemas de control de las empresas, siendo así que los costes indirectos (investigación, desarrollo, logística y comercialización) han ido aumentando su relevancia

frente a los costos de fabricación que el sistema tradicional de contabilidad había privilegiado. (Kaplan y Norton, 2009: p. 9)

Adicionalmente los factores críticos de éxito no están ligados únicamente a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado. Sin embargo, en el mundo académico se sigue enfatizando un proceso contable tradicional y riguroso no obstante, existe una brillante excepción desde principios de los años ochenta, destacando al profesor R. S. Kaplan, profesor de Harvard Business School.

Para comprender los orígenes del Balanced Scorecard, es necesario remontarse a los primeros artículos de los que se tiene referencia:

En 1982, Kaplan presenta el libro *Advanced Management Accounting*, poniendo énfasis en el campo más teórico de la contabilidad de gestión.

En 1983 y 1984 el profesor presenta dos artículos causando un gran impacto académico: “La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión” y “La evolución de la contabilidad de gestión”. (Norton y Kaplan, 2009, p.4)

A inicios de la década de los 90's, el profesor Kaplan ensaya un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: “La medición del resultado en la organización del futuro” que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 2010, p. 59).

El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico.

Representantes de una docena de empresas consideradas como las líderes en sistemas de medición del desempeño de la organización, (Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, y Shell Canadá) –fabricantes de servicios de la industria pesada y de alta tecnología- se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición (Norton y Kaplan, 2009, p.7).

Durante la primera mitad de la investigación se presentó una gran pluralidad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que se conoce como un “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación; varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas.

La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado. En enero de 1992, se publica un artículo denominado “Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance”, escrito por Robert Kaplan y David Norton para “Harvard Business Review”, el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo (Kaplan y Norton, 2009, p. 17).

1.4.2.1. Definición del Balance Scorecard.

El concepto de cuadro de mando integral –CMI (Balanced Scorecard- BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business

Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.).

Sus autores, Kaplan y Norton (2010), plantean que el CMI es “un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa” (p. 21).

El BSC es un instrumento revolucionario para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

1.5. Metodología

Al momento de efectuar el análisis de la planeación estratégica a una determinada entidad se identifica la situación en la que se encuentra en la actualidad, es así que CACPE Zamora tiene un funcionamiento permanente, al momento de efectuar la atención a los clientes se desarrollan diversos procesos los que involucran no sólo un departamento sino varios.

Es así que se utilizará métodos investigativos como el inductivo, explicativo, analítico que permitan recopilar información primaria y secundaria, la que permita identificar con claridad los procesos que se ejecutan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El determinar la situación actual implica el desarrollo de la matriz FODA y de esta forma poder identificar la situación interna como externa, esto a través de la

utilización de instrumentos como la entrevista a los administradores y directores departamentales, o las encuestas de preguntas cerradas realizadas a los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.

1.5.1. Métodos.

Entre los métodos investigativos utilizados en la presente investigación se encuentran los siguientes:

Inductivo

Utilizado en la investigación al momento de realizar el marco teórico por lo que se procederá a detallar todo lo referente al modelo de gestión administrativo financiero basado en la herramienta Balance ScoreCard.

Explicativo

Es a través de este método que se describe y detalla de forma adecuada los procesos ejecutados describiendo los recursos que se utilizan tanto humanos como materiales, así como el tiempo promedio que tarda en la realización de las distintas actividades.

Analítico

El método utilizado permite realizar análisis de los datos encontrados, así como de los resultados del instrumento de recolección de datos aplicado y de esta forma hacer entendible la necesidad de implementar éste modelo de gestión para la Cooperativa.

1.5.2. Población.

La población con la que se trabajará está constituida por los socios quienes acuden a la Cooperativa en la búsqueda de las soluciones financieras. Que al 2016 está constituida por 21.726 socios.

1.5.3. Muestra.

Para lograr determinar la muestra de la población de socios se aplica la fórmula estadística que permite determinar el número de socios a los que se aplicó el instrumento de recolección de datos.

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E(N - 1) + Z^2 P Q}$$

Datos:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (21.726 socios)

Z = Nivel de confianza (1,76)

P = Probabilidad de ocurrencia (0,5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

E = Error de muestreo (5%)

$$n = \frac{21.726 * 1,76^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(21.726 - 1) + (1,76)^2 + 0,5 + 0,5}$$

$$n = \frac{20.865,65}{54,31 + 0,96}$$

$$n = \frac{20.865,65}{55,27}$$

$$n = 377 \text{ Socios}$$

1.5.4. Instrumentos de recolección de datos.

Entre los instrumentos de recolección de datos que se aplicaron en la investigación se encuentran los siguientes:

Encuesta

Por medio de las encuestas se logró determinar la situación interna de la Cooperativa facilitó determinar las mejores desde el criterio de los socios de la

Cooperativa y establecer las medidas de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard. El modelo de encuesta (Anexo 2) compuesto de 9 preguntas cerradas en la que los socios de CACPE Zamora brindaron información para efectuar el análisis FODA.

Entrevista

La entrevista se la aplicó a los administradores de la Cooperativa como lo son el Gerente y quienes hacen de la dirección de los distintos departamentos existentes. Se elaboró preguntas las que fueron aplicadas el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora (Anexo 1), en ella se establecen preguntas de forma abierta de tal forma que se han establecido preguntas para la realización del análisis FODA., y de esta forma determinar las características de la gestión administrativa financiera.

1.6. CACPE Zamora

Al momento de tratar sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa se revisa su historia la que se encuentra plasmada en la memoria anual efectuada en el 2012, en la misma se encuentra la siguiente información.

El 18 de Septiembre de 1989, luego de una serie de trámites y sobre todo de una acertada gestión por parte de un grupo de 14 Zamoranos, se da inicio al funcionamiento de una entidad financiera propia del lugar como lo es “CACPE ZAMORA”, cuya matriz desde un inicio se constituye en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, extendiendo su influencia posteriormente a los cantones de Yacuambi, Centinela del Cóndor, Nangaritza, Chinchipe, Valladolid, Palanda, Paquisha, y; Loja.

Según lo establece el marco legal de esta entidad, La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA LTDA., está autorizada por realizar intermediación financiera con sus socios y con el público en general. Hasta agosto de 1991 la Cooperativa tenía una oficina con dos empleados, pero su acogida hace que a partir de septiembre se incorpore una nueva

persona y se abrió la oficina en el Cantón de Yacuambi de la provincia de Zamora Chinchipe.

En sus inicios la Cooperativa funcionó con muebles y equipos prestados por la Cámara de la Pequeña Industria, equipándose con muebles propios hasta marzo de 1992. En este año se realiza la legalización del terreno donde en lo posterior se construyó el edificio en el cual funciona la Matriz en la actualidad.

Como consecuencia de su gran crecimiento, fue necesario su ampliación de servicios fuera de la provincia, es así como en febrero del 2006 inaugura su primera agencia en la ciudad de Loja provincia de Loja.

Actualmente cuenta con 27 empleados entre Matriz y Agencias. Suma aproximadamente 16.750 socios, con un capital social de USD 884.449,82 y un total de activos de USD 10´493.488,69 y dentro de sus principales expectativas esta lograr incorporarse en el 2009 al control de la Superintendencia de Bancos, para de esta forma afianzar más la confianza y fidelidad que tienen sus clientes.

Los derechos y obligaciones de los socios y las actividades de la Cooperativa, se regirán: Por las normas establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, al Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Estatuto de la Cooperativa. Reglamentos Especiales; y, por los valores y principios cooperativos. (CACPE Zamora, 2012, p. 19-21)

1.6.1. Misión.

La misión establecida por la administración busca brindar el mejor servicio a la ciudadanía zamorana, es así que se ha establecido el siguiente postulado programado a optimizar la atención brindada.

CACPE Zamora (2012) tiene como misión “Ofrecer servicios y productos de Calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región sur del país” (p. 7).

1.6.2. Visión.

La visión establecida permite el trabajo y encaminar el accionar del personal para conseguir los objetivos propuestos a los siguientes años.

CACPE Zamora (2012) plantea “Llegar a ser una de las instituciones financieras líderes en la prestación de productos y servicios financieros en la provincia de Zamora Chinchipe y región sur del Ecuador” (p. 7).

1.6.3. Objetivos.

Entre los objetivos que se ha planteado la CACPE Zamora se encuentran los siguientes:

1.6.3.1. Objetivos generales.

Los objetivos generales son aplicados para que sean aplicados de parte de toda la institución siendo los siguientes:

- Servir al socio para lograr mejorar sus ingresos económicos y su situación social.
- Incrementar los socios y la capitalización, para llegar a la autosuficiencia económica financiera y al mayor número de personas; y,
- Satisfacer las necesidades de sus socios a un costo equitativo, sin sacar ventajas desleales del usuario, con servicios de fácil acceso para los socios. (CACPE Zamora, 2012, p. 17)

1.6.3.2. Objetivos específicos.

Entre los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

A corto plazo:

- Captar mayores recursos económicos
- Ampliar montos de créditos

- Fortalecer la estructura organizacional de la Cooperativa.
- Adaptar la legislación interna a la exigida de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

A mediano plazo:

- Alcanzar la regulación de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Incrementar la capitalización
- Implementar el servicio de microcrédito
- Capacitar a socios, dirigentes y empleados

A largo plazo:

- Ser el organismo pionero de intermediación financiera de la provincia
- Contar con socios, directivos y empleados altamente capacitados
- Tener conexión en Red con todas las Agencias
- Ofrecer servicios que contribuyan a mejorar la situación económica y social de los socios.

1.6.4. Base legal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito funciona bajo el marco de la siguiente ley:

- Ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiera (MIES).
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Código de Trabajo
- Código Civil
- Estatutos de la Cooperativa
- Reglamento de funciones
- Reglamento de crédito
- Reglamento para elección de representante o delegados. (CACPE Zamora, 2012, p. 38)

Servicios cooperativos

CACPE Zamora ofrece servicios financieros con la finalidad de facilitar de una manera más rápida y sencilla las necesidades de sus selectos socios con nuestros.

- Depósitos de ahorro
- Depósitos a plazo fijo
- Créditos microcréditos
- Créditos emergentes
- Créditos de consumo
- Crédito de vivienda
- Créditos SOAT
- CACPE Cash
- Seguro de desgravamen
- Giros y remesas
- Cajeros automáticos (CACPE Zamora, 2012, p. 35)

1.6.5. Organización y estructura.

La Cooperativa CACPE, se encuentra estructurada por los siguientes niveles:

1.6.5.1. Nivel ejecutivo.

Consejo de vigilancia

Conformado por socios que son elegidos a través de elecciones convocadas por la administración de la Cooperativa CACPE Zamora, se encarga de la supervisión de las actividades que se realiza de parte del recurso humano como de los consejos. (CACPE Zamora, 2012, p. 38)

Consejo de administración

Es conformado a partir de los socios de la Cooperativa a través de elección efectuada por aquellos socios que se encuentren abalizados para este tipo de acto,

se encarga de la toma de decisiones en la empresa y trabaja en forma coordinada con el Gerente de la Cooperativa en la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora. (CACPE Zamora, 2012, p. 39)

Gerencia general

Es el área clave de la empresa, por lo tanto, es responsable de dirigir la gestión enfocándola hacia el cumplimiento de los objetivos generales y de la Dirección del personal encargado de las diferentes áreas. Planifica el crecimiento y desarrollo de la entidad a largo plazo, tomando en consideración las políticas. (CACPE Zamora, 2012, p. 40)

1.6.5.2. Nivel de apoyo.

En este nivel se establece las siguientes funciones:

Secretaria

Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa. Debe ser una persona en la que se tenga plena confianza. (CACPE Zamora, 2012, p. 40)

1.6.5.3. Nivel operativo.

Se determinan las siguientes funciones en este nivel

Comité de crédito

Conformado por personal que labora en la institución y que son los responsables del análisis y aprobación de créditos que de acuerdo al reglamento sean de su competencia. (CACPE Zamora, 2012, p. 41)

Unidad de auditoría

Se encarga de la revisión y análisis de las actividades que se ejecutan en la Cooperativa de que estas sean las correctas y que se encuentren enmarcadas dentro de las metas establecidas. (CACPE Zamora, 2012, p. 41)

Unidad informática

Se encarga de la revisión, control, seguimiento y análisis de todos los dispositivos tecnológicos existentes en la Cooperativa con la finalidad de que tengan un adecuado funcionamiento y de esta forma siempre brindar la atención a los socios de la Cooperativa. (CACPE Zamora, 2012, p. 41)

Gerencia administrativa

Es la que se encarga de la toma de decisiones con respecto al personal que opera en la empresa como también como el funcionamiento y coordinación de las actividades diarias.

Gerencia financiera

Supervisa el estado contable en el que se encuentra la Cooperativa, realiza el registro de las transacciones y la elaboración de los balances y estados financieros de acuerdo a lo que se les solicite.

Gerencia de crédito

Encargada de la supervisión y control de los oficiales de crédito y del desarrollo de los diferentes créditos solicitados de parte de los socios, supervisa el normal desarrollo de los funcionarios dentro de la concesión de los créditos. (CACPE Zamora, 2012, p. 42)

Gerencia operativa

Supervisa el trabajo que se efectúa de parte de los operativos como son los cajeros de la institución en procura de garantizar una adecuada atención a los socios, cargo que se desarrolla y toma decisiones en forma conjunta con la gerencia general. (CACPE Zamora, 2012, p. 43)

Consejería

Brinda la asistencia en cuanto a contar con una institución en adecuadas condiciones para el funcionamiento.

1.6.6. Estructura organizativa.

El organigrama estructural de CACPE Zamora, está definido de la siguiente forma.

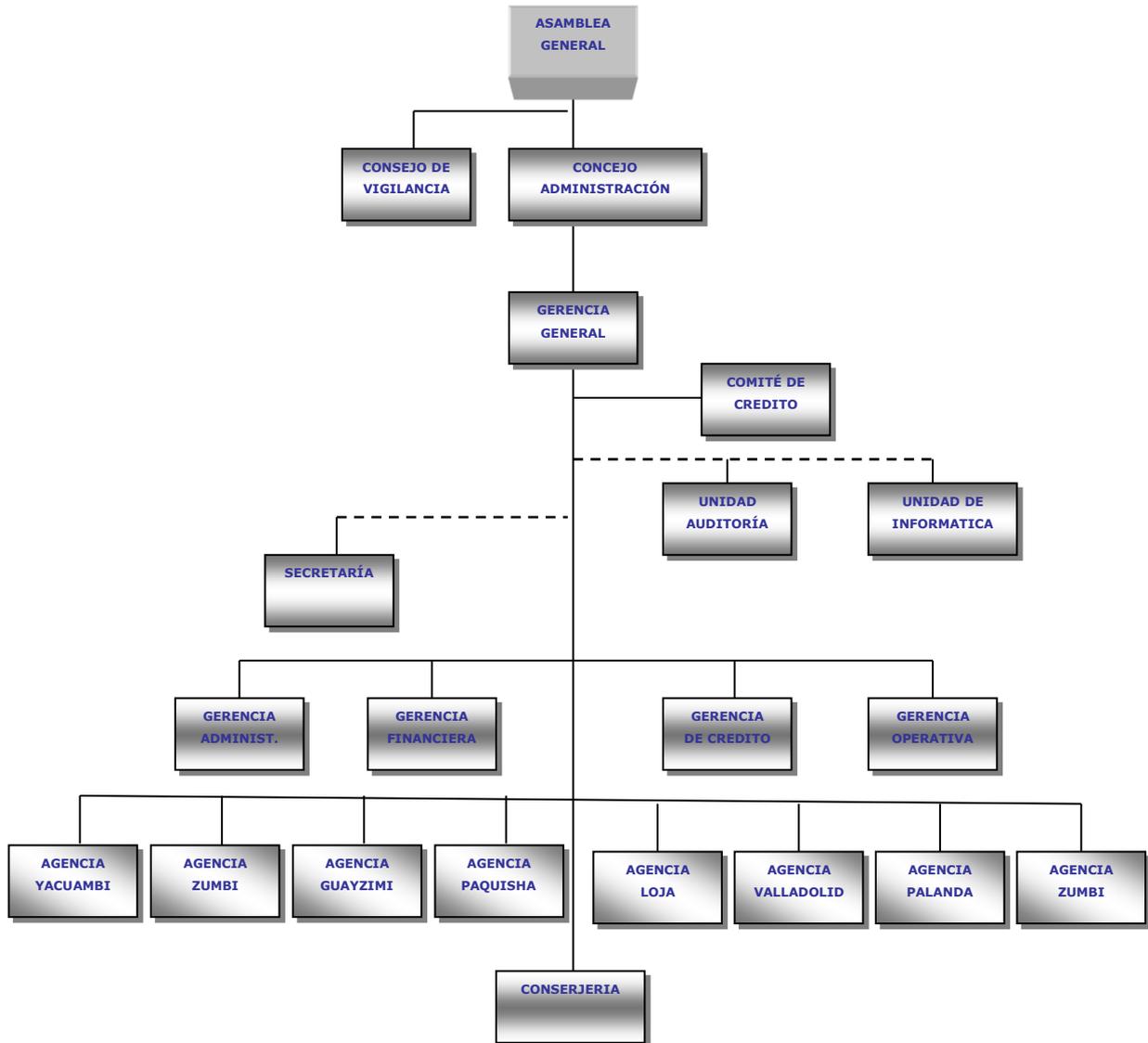


Gráfico 1. Organigrama estructural de CACPE Zamora

Fuente: Manual de RRHH de CACPE Zamora

Elaboración: Responsable de RRHH

La estructura organizativa de la Cooperativa CACPE Zamora la integran los siguientes organismos:

1.7. Asamblea general de representantes

Que es el máximo organismo directivo de la Cooperativa, la integran 40 representantes elegidos de acuerdo al Reglamento de Elecciones de la Cooperativa, sus funciones constan en el Art. 22 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público y del Estatuto de la Cooperativa en su Art. 25.

1.7.1. Consejo de administración.

Es el segundo orden jerárquico de la administración, lo integran cinco vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes por un período de dos años. Sus funciones constan en el Art. 30 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en el Art. 30 del Reglamento de Constitución.

Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 33.

1.7.2. Consejo de vigilancia.

Es el organismo de control y supervisión por excelencia, lo conforman tres vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes sus funciones constan en el Art. 36 del Reglamento de Constitución.

Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 39.

1.7.3. Gerente.

Es el ejecutivo representante legal de la Cooperativa, jefe de personal, elegido por el Consejo de Administración, en caso de ausencia temporal o definitiva lo

subrogará la persona que designe el Consejo de Administración, sus funciones constan en el Art. 39 del Reglamento de Constitución.

Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 41.

1.7.4. Directores departamentales o de áreas de servicio.

Son los colaboradores técnicos de la administración, actuarán bajo la orientación y supervisión del Gerente, son responsables de la adecuada planificación, ejecución y coordinación de los servicios que ofrece la Cooperativa. Sus funciones y responsabilidades constan en el Reglamento de personal y Reglamentos que norman los diferentes servicios que presta la cooperativa.

1.7.5. Personal de apoyo administrativo.

Lo constituyen las personas encargadas de los servicios de Secretaría, Contabilidad y Servicios Generales, cumplirán sus funciones bajo la orientación y supervisión del Gerente, sus funciones y responsabilidades constan en el Reglamento de Personal y las disposiciones gerenciales.

1.7.6. Aspectos legales.

La cooperativa CACPE ZAMORA fue constituida el 18 de septiembre de 1989, mediante acuerdo ministerial No. 02134, con domicilio en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, capital de la provincia de Zamora Chinchipe, de capital variable e ilimitado número de socios, la misma que se rige por la Ley de Cooperativas y su reglamento general, así como sus estatutos y reglamentos internos.

Su organización original está siendo modificada recientemente, con el decreto Ejecutivo No. 354 de fecha 28 de Julio del 2012.

1.8. Recursos humanos

Los recursos humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, capacitación y desarrollo.

Si las personas no se involucran hay pocas posibilidades de éxito, de ahí, que la Gerencia de CACPE Zamora, trata día a día de mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización mediante la participación y el apoyo de todos sus colaboradores.

CACPE Zamora, actualmente cuenta con el apoyo de 14 empleados en Matriz, y 13 empleados distribuidos en las 8 agencias ubicadas en casi todos los cantones de la provincia de Zamora Chinchipe y últimamente en la ciudad de Loja, además tiene el apoyo de 5 miembros en el Consejo de Administración y 3 miembros en Consejo de Vigilancia.

1.9. Acción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora

En acatamiento al principio de integración que caracteriza a las de economía solidaria, y con el propósito de fortalecer sus servicios, fomentar la solidaridad, la autodefensa, impulsar programas que beneficien a los socios, CACPE Zamora ha promovido una equidad de servicios, beneficios e integración de nuevos valores, manteniendo el principio de que una buena Cooperativa es aquella que da muestras de solidaridad y acciones de integración, características que si se han cumplido en esta entidad financiera.

Esto ha hecho de que CACPE Zamora, se mantenga sólida y al margen del deterioro que ocasiono la crisis bancaria, cuyas consecuencias fueron el deterioro de la solvencia de las instituciones financieras, la disminución de la capacidad de pago de los agentes económicos y el aumento de la incertidumbre sobre el desempeño económico. (CACPE Zamora, 2012, p. 19)

De acuerdo con información de la Superintendencia de Bancos, hasta octubre del 2015, el total de crédito concedido en la provincia de Zamora por el sistema

financiero formal, incluyendo a entidades que no tienen oficinas en la provincia, totalizó USD 12,6 millones. Se destaca la participación del Banco de Loja, de la Cooperativa Padre Julián Lorente y la COPMEGO. (CACPE Zamora, 2012, p. 19)

Las Instituciones financieras que operan en la provincia atienden todos los segmentos de crédito, desde el consumo hasta la vivienda. Los créditos que financian el “Negocio” representan el 50% del total aprobado.

Este tipo de préstamos se consideran microcréditos y se destinan principalmente a capital de trabajo u operación. Los créditos para consumo representan el 18,8%, y los de la vivienda, concepto que engloba la compra y/o mejoras de vivienda, representan el 15,7% del total. (CACPE Zamora, 2012, p. 19)

Respecto de las cooperativas reguladas, a nivel nacional y durante el año 2007, el total de operaciones crediticias ascendió a USD 604,2 millones. En la provincia de Zamora estas entidades canalizaron USD 4,1 millones, equivalentes al 0,7% del total nacional. (CACPE Zamora, 2012, p. 20)

A Junio del 2015, se realizaron 1.264 operaciones, superando a las 1.087 del año 2014, por un monto total de USD 5,7 millones. El monto promedio de los créditos en la provincia de Zamora se incrementó en un 18,8% frente al 10,5% de aumento registrado a nivel nacional. (CACPE Zamora, 2012, p. 20)

CAPÍTULO 2
RESULTADOS

2.1. Introducción

Los resultados presentados se los obtienen a partir de la aplicación del instrumento de recolección como lo fueron las entrevistas la que fue aplicado al Gerente quien brindó información sobre la gestión administrativa, así como también se aplican encuestas a los 377 socios de CACPE Zamora con la finalidad de identificar el ambiente organizacional, la planificación del talento humano; es así que se obtienen los siguientes resultados:

2.2. Resultados de la entrevista

La entrevista fue aplicada de forma personal al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, quien brindó la información que se le fue preguntada de una forma adecuada.

Preguntas para determinar las fortalezas

Estas preguntas permitieron determinar aquellos aspectos internos que potencian el trabajo de CACPE Zamora.

1. ¿De acuerdo a su criterio cómo considera usted que se están llevando las actividades en el área administrativa de CACPE Zamora?

En la institución existen diferentes actividades que se desarrollan tanto en el área administrativo, como en el área de crédito, en el aspecto legal o en el manejo del talento humano, por lo cual estas actividades algunas se realizan por separado, pero pueden ser agrupadas dentro de un solo proceso y de esta forma optimizar recursos ya sea tecnológicos como también de talento humano, que puede ser aprovechado de una forma más eficiente.

El saber optimizar las actividades que se efectúan es una de las tareas principales de la administración y de esta forma poder ofrecer un adecuado funcionamiento del recurso humano de esta institución.

2. ¿La normativa tanto para el funcionamiento de la Cooperativa cómo para la realización de las actividades financieras se las ha revisado y actualizado en los últimos meses?

La normativa vigente ha sido analizada por profesionales internos como también se ha contratado personal externo para esta evaluación, se han elaborado nuevas normas las que se han implementado con a finalidad de que el recurso humano pueda desempeñar sus funciones, los reglamentos se los ha impreso y socializado con el personal existente.

Se debe utilizar las diferentes leyes creadas para mejorar el desempeño de CACPE Zamora, todo de acuerdo a las leyes que se han emitido y que se encuentren en vigencia a la actualidad.

3. ¿El profesional que labora en la Cooperativa cuenta con un cronograma de capacitación elaborado en base a una planificación previa?

Se elabora a inicios de cada año un cronograma en el cual se planifica la forma en que se va a ir capacitando el personal que labora, la capacitación no es a la totalidad pero se preocupa que al menos cada año se capacite el persona, adicionalmente el personal que desea capacitarse lo hace y comunica de parte de la administración se brinda todas las facilidades para que se de esta capacitación.

4. ¿La actual infraestructura y organización de la Cooperativa permite un adecuado funcionamiento del personal?

Se ha elaborado una organización estructural, funcional y posicional, la que se aplica en la Cooperativa, esta organización está de acuerdo a las diferentes áreas que existen, la organización es flexible y permite que el trabajo que se desarrolle este organizada.

De acuerdo a la posición que se ha elaborado permite que los funcionarios se desempeñen de acuerdo al tipo de contrato que hayan firmado, y de esta forma se hace respetar la posición y la función que desempeñan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.

5. ¿Considera usted que el personal tiene todas las facilidades para gozar de estabilidad y laborar de manera correcta?

En la Cooperativa se ha preocupado por mejorar la estabilidad de sus diferentes empleados, es así que se ha implementado un departamento de ayuda a los socios, por lo cual se brinda beneficios cómo el desarrollo y estabilidad económica de sus empleados, así como asesoría para resolver problemas en los que haya inconvenientes para que se desarrolle el bienestar del recurso humano existente.

6. ¿Considera usted que los productos que ofrece la Cooperativa están de acuerdo a las necesidades de la población?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, en la actualidad en su bolsa de productos ha implementado servicios que se dan a nivel con los grandes bancos, todo de acuerdo a lo permitido por la Superintendencia de Compañías ente que regula su funcionamiento, se han creado servicios como la cuenta infantil, a través de la cual se da la posibilidad de que a temprana edad se vaya formando una adecuada cultura financiera.

Así también se brindan servicios como el de funeraria en el cual los socios pueden acceder a un precio económico, en el ámbito social existen múltiples programas de ayuda a personas de escasos recursos por lo cual la población de Zamora, siente que es una institución creada por zamoranos para zamoranos.

Preguntas para oportunidades

Las oportunidades están constituidas como todas aquellas actividades que se han determinado y que pueden ser aprovechadas por la institución para lograr una mejor posición o funcionamiento.

1. ¿Qué opina usted sobre la cobertura de otras cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Zamora?

En la ciudad de Zamora que cuenta con una población de más de 25000 habitantes y que la demanda por contar con instituciones financieras se determina

que no existen otras entidades financieras consolidadas, esto lo hace en análisis a la consideración de que son una entidad propia nacida como iniciativa zamorana.

2. ¿Cuándo se les ha capacitado como usted determina que se da el apoyo de parte de la sociedad?

Al momento de realizar capacitaciones existen distintas instituciones que facilitan esta actividad, como el SECAP entidad con la que se ha efectuado varios convenios para brindar capacitación, así también se ha trabajado con los diferentes gobiernos, tanto provinciales como regionales y se ha capacitado no sólo al personal también a los socios.

Se ha iniciado campañas de capacitación en proyectos de inversión destinados a los artesanos de la ciudad de Zamora, esta campaña se implementará en las diferentes sucursales con las que cuenta en los otros cantones la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.

3. ¿Cuál considera usted que es una de las principales oportunidades de la ciudad de Zamora?

La ciudad de Zamora al ser una capital de provincia se encuentra en un constante crecimiento, teniendo una tasa de crecimiento poblacional de 2,5% de acuerdo a datos proporcionados por el INEC, esto posibilita que la cantidad de posibles socios se incremente brindando la oportunidad incrementar la cantidad de captaciones.

4. ¿En el sector empresarial de la ciudad de Zamora cuál considera usted que es una de las principales oportunidades?

El sector empresarial zamorano se encuentra en un permanente abandono de parte de las entidades financieras, de acuerdo a varios estudios efectuados los empresarios manifiestan que las instituciones bancarias no les brindan facilidades para continuar con sus inversiones.

Es así que se ha determinado que si se realizan alianzas estratégicas con las diferentes empresas existentes se podrá incrementar la cantidad de socios como también efectuar colocaciones que permitan generar intereses a tasas accesibles para consolidar nuevas empresas.

5. ¿En el aspecto tecnológico usted considera que existe la facilidad para el trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora?

En lo que respecta a tecnología en Zamora existen facilidades tanto de instituciones públicas como privadas para que se dé el trabajo de la Cooperativa, más aún cuando se han implementado diversas empresas con la finalidad de colaborar con el funcionamiento de la Cooperativa, estas empresas se han creado con apoyo y financiamiento de CACPE Zamora.

6. ¿De su conocimiento en el aspecto legal considera usted que las leyes permiten un adecuado trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora?

En la actualidad se ha implementado la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria la misma que regula el subsector de las cooperativas financieras, es así que dentro de este articulado se encuentra el funcionamiento de las Cooperativas.

Existiendo diversos reglamentos, como también manuales que son brindados por las Superintendencia de Compañías y de esta forma lograr un adecuado accionar, así también la Cooperativa de Ahorro y Crédito trabaja de acuerdo a lo establecido en la ley creada en el 2007 sobre la imposición de intereses financieros y de esta forma brindar los mejores intereses en créditos a los socios.

Debilidades

Las debilidades se las ha determinado en función de aquellos puntos que pueden ser un perjuicio para la entidad, por ello estas han sido analizadas sobre las falencias que puede presentar la Cooperativa.

1. ¿En el funcionamiento de la empresa usted considera que existe todo el material disponible para facilitar el trabajo?

La falencia que más predomina de acuerdo al punto de vista administrativo es que no se cuenta con un manual de procesos en el que se pueda integrar las actividades que se desarrollan en las diferentes áreas que existen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.

A través de este manual se podrá aprovechar los recursos existentes como también evitando que la información no fluya con facilidad, se utilizará solo los departamentos disponibles.

2. ¿En las instalaciones físicas existentes en CACPE Zamora existen las adecuadas garantías para que el personal labore de forma adecuada?

Se han determinado que en las instalaciones físicas que existen en CACPE Zamora, la principal debilidad es la falta de espacios para estacionamiento, lo que obliga al talento humano a estar al pendiente más de sus unidades vehiculares, esto se constituye en un impedimento para mejorar el rendimiento del talento humano.

3. ¿Analizando el sistema informático con el que trabajan usted considera que es el adecuado?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, trabaja a través de sistemas informáticos dedicados al área financiera, los que se encuentran en una constante evaluación y rendimiento por lo que los avances tecnológicos en cuanto a software es constante, es por ello que se debe identificar si los sistemas informáticos se encuentran actualizados.

Los dispositivos informáticos son puestos a prueba de una manera permanente en razón que la vida útil de estos dispositivos debe ser comprobada cada día para lograr un mejor rendimiento.

4. ¿Al momento de identificar el funcionamiento del personal existente en la Cooperativa usted cuenta con todos los recursos para este tipo de actividad?

El departamento de recursos humanos entre sus funciones está la de realizar la evaluación del rendimiento laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, más esta actividad no es realizada de forma periódica, existiendo evaluaciones sólo a ciertos funcionarios.

La falta de información con respecto al rendimiento de los funcionarios de CACPE Zamora, no permite tomar decisiones adecuadas cuando solicitan algún tipo de ascenso o un incentivo que estimule al trabajo de aquel personal que rinde de una mejor manera.

5. ¿La información que se genera en los diferentes departamentos de CACPE Zamora fluye con facilidad?

En la actualidad la información que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora se genera en diversos departamentos y esta debe ser compartida, este flujo de información debe ser el adecuado debido a que si un sector falla obligará que las demás áreas también fallen.

Es por ello que es importante que el flujo de información sea eficiente, se procure tener cada departamento los datos de los socios y que esta sea utilizada en beneficio del surgimiento de la CACPE Zamora.

6. ¿Considera usted que el personal se encuentra capacitado para el funcionamiento de CACPE Zamora?

CACPE Zamora dentro de su personal cuenta con profesionales en las diferentes áreas pero para el uso las nuevas herramientas para la administración financiera debe contar con personal capacitado en el manejo de los nuevos sistemas o nuevas formas de administración.

Es importante que al igual que se adquiere software o se implemente una nueva forma de organización, también se capacite al personal para que éste tenga un mejor funcionamiento, toda vez que la institución debe rendir en todo momento al ser una entidad que maneja recursos económicos de la población y por tanto debe tener personal actualizado en conocimientos, como en el manejo de las técnicas y herramientas para el manejo de los recursos que los socios ponen a disposición de esta entidad financiera.

Amenazas

Las amenazas se constituyen en todas aquellas acciones externas a la Cooperativa pero que pueden llegar a perjudicar a la misma provocando inestabilidad en su funcionamiento.

1. ¿Ha notado que en la ciudad de Zamora se ha incrementado la oferta de parte de otro tipo de instituciones financieras?

En Zamora en los últimos años se ha vuelto un mercado apetecible para otras instituciones financieras, ellos ven como un buen sitio este mercado debido a su constante crecimiento, es por esta razón que han llegado sucursales de entidades bancarias como también apertura de Cooperativas de Ahorro y Crédito que antes eran cerradas, buscando brindar servicios similares.

Todas estas instituciones se han asentado dentro de la ciudad de Zamora buscando captar una mayor cantidad de socios, así como también ofreciendo una nueva variedad de productos lo que motiva a CACPE Zamora a tomar nuevas decisiones para continuar siendo una institución de prestigio.

2. ¿Considera usted que el actual cuerpo de leyes existente puede llegar a ser el mejor para el funcionamiento de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito existentes en el Ecuador?

Las leyes pueden ser analizadas y realizadas mejoras, esto con la finalidad de captar una mayor de recursos para el estado o ante una inadecuada situación económica se puede implementar reformas a las actuales leyes y de esta forma

establecer contribuciones a las entidades financieras para lograr superar estas difíciles situaciones.

Las leyes están sujetas a modificaciones las que pueden ser presentadas por los asambleístas como por el ejecutivo estas modificaciones pueden beneficiar como perjudicar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por ello es importante siempre analizar y hacer objeciones a los proyectos de ley relacionados con el sector financiero.

3. ¿Entidades cómo la Superintendencia de Compañías le brinda el adecuado apoyo a entidades del sector cooperativista financiero?

La Superintendencia de Compañías es el ente regulador del subsistema Cooperativas financieras, por ello es importante que exista la orientación para mantener en un adecuado nivel a la Cooperativa de acuerdo a la clasificación que se tenga para este fin.

De no existir el asesoramiento y sólo existir la evaluación a las Cooperativas financieras, se puede llegar a crear inestabilidad en su funcionamiento y que estas tengan problemas para lograr mejorar su desempeño.

4. ¿Considera usted que las demás instituciones financieras existentes en la ciudad de Zamora, trabajan de acuerdo a la normativa existente?

Las demás entidades financieras deben funcionar de acuerdo a la normativa existente, el no hacerlo involucra que están iniciando a realizar actividades desleales y que no trabajan al marco de la ley esto es perjudicial para los socios de estas cooperativas, quienes están invirtiendo en entidades con poca credibilidad

Es importante que la Superintendencia de Compañías tenga una constante revisión de las diferentes cooperativas existentes, pero esta revisión no se la debe hacer de forma esporádica sino permanente.

2.3. Resultados de la encuesta

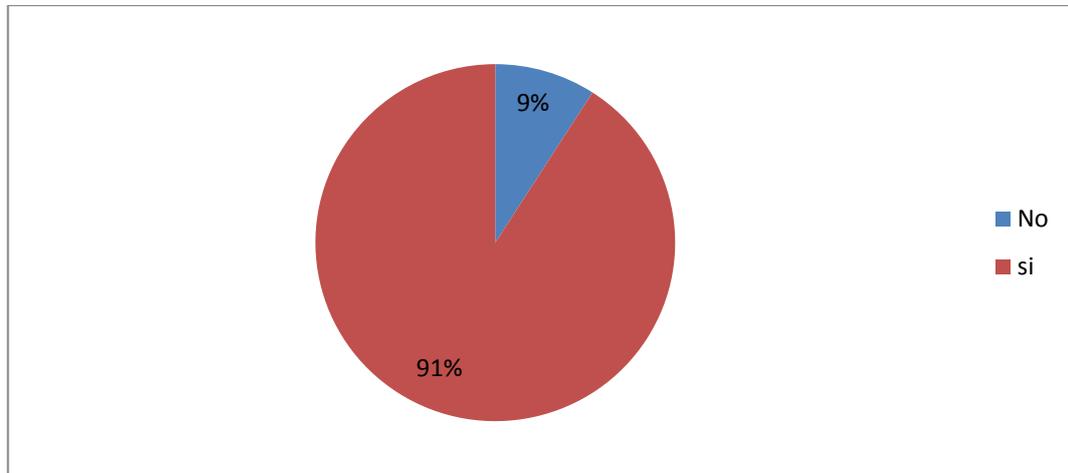


Gráfico 2. Cooperativa brinda los mejores servicios financieros

Fuente: Encuestas clientes CACPE Zamora

Elaborado por: Andrea Jaramillo

Del análisis efectuado se determina que los socios de CACPE Zamora consideran en un 90% que esta entidad financiera les brinda los mejores servicios financieros, esto manifiestan en virtud de la existencia de varios productos como los tipos de créditos, las mejores tasas de interés como también los servicios en el ámbito social que recibe. Quienes manifiestan que no se brinda los mejores servicios financieros lo hacen en virtud que no consideran que se brinde créditos de manera adecuada así como también manifiestan que los plazos para el pago de un crédito son cortos con relación a otras entidades financieras.

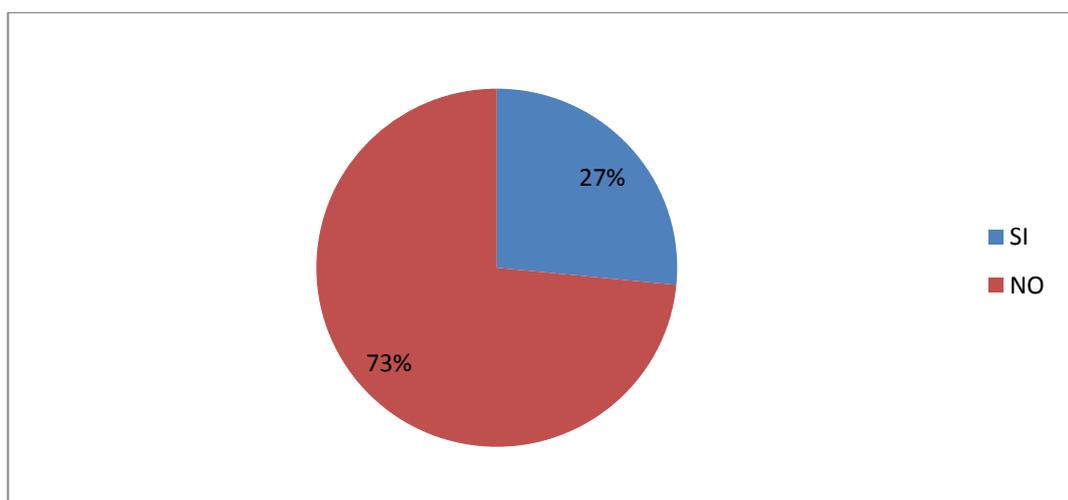


Gráfico 3. Atención se puede mejorar

Fuente: Encuestas clientes CACPE Zamora

Elaborado por: Andrea Jaramillo

De los resultados presentados se determina que el 73% considera buena la atención que recibe por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, cuando acuden a esta institución financiera por lo general son atendidos de forma eficiente, existiendo casos en los que no ha recibido una adecuada asesoría de parte del personal que labora en esta Cooperativa, el 27% manifiesta que aún pueden llegar a mejorar la atención que se brinda y de esta forma ser una institución adecuada para confianza de sus socios.

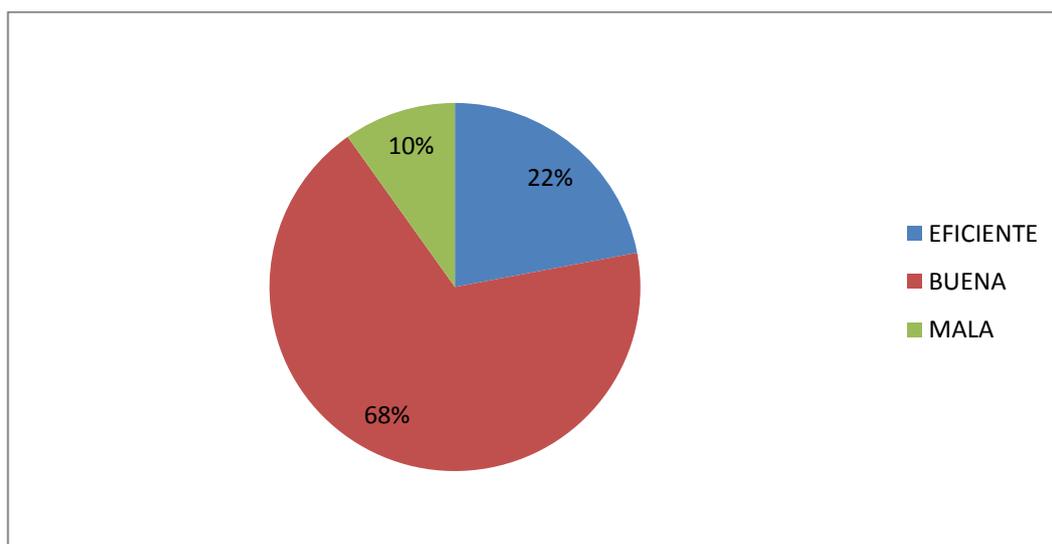


Gráfico 4. Ha notado problemas en cuanto al funcionamiento del sistema informático
Fuente: Encuestas clientes CACPE Zamora
Elaborado por: Andrea Jaramillo

Cuando los socios de CACPE Zamora acuden a la cooperativa para hacer uso de sus servicios en un 68% consideran que el sistema informático funciona de una manera buena, esto lo dicen por cuanto no presentan problemas al solicitar algún servicio y la atención es eficiente.

El 22% manifiesta que el funcionamiento del sistema informático es eficiente toda vez que la atención es rápida y no tienen algún de inconveniente de parte de quien lo utiliza, siendo atendido de forma cordial y amable para que tenga confianza en esta entidad.

Un 10% lo consideran al sistema como inadecuado, manifiestan que cuando han ido siempre se les manifiesta que no hay sistema o que la información que presentan no está actualizada.

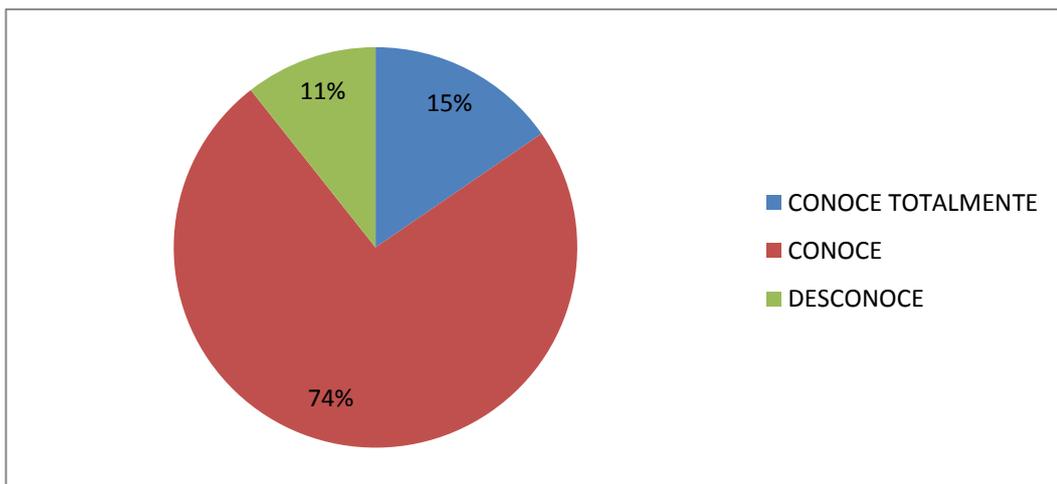


Gráfico 5. Conoce si se están organizando otras instituciones financieras en Zamora
Fuente: Encuestas clientes CACPE Zamora
Elaborado por: Andrea Jaramillo

El 74% de los encuestados manifiestan que conocen de otras instituciones financieras que se encuentran organizando en la ciudad de Zamora, estas entidades se constituyen en la competencia de la empresa, por lo cual CACPE Zamora debe tomar medidas para conservar sus socios.

El 15% de los socios contestaron que conocen totalmente y que mantienen cuentas en otras entidades financieras, sólo el 11% desconoce la existencia de otras entidades financieras y manifiestan que no hacen uso de estas.

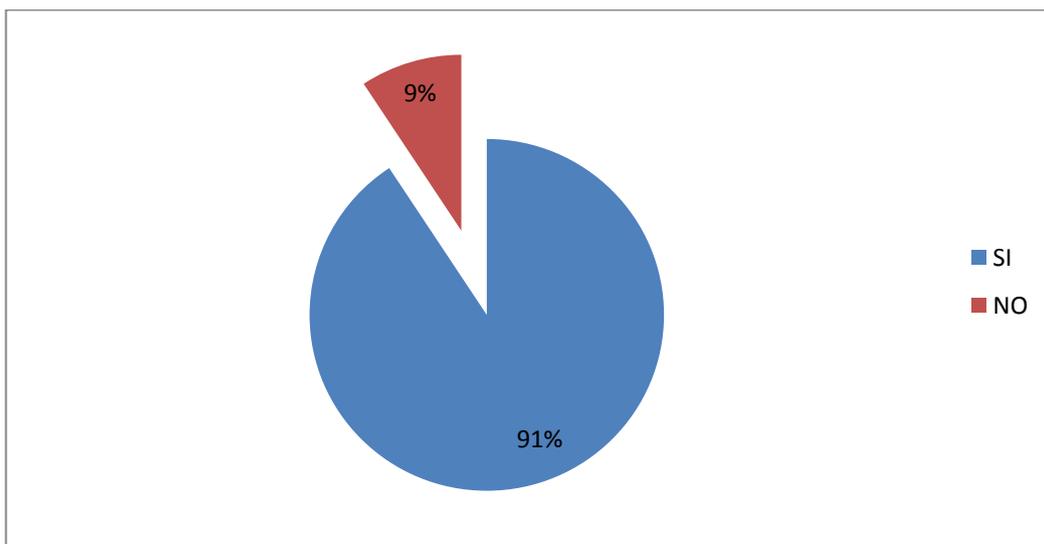


Gráfico 6. Conoce la existencia de leyes que regulen las entidades financieras
Fuente: Encuestas clientes CACPE Zamora
Elaborado por: Andrea Jaramillo

El 91% de los socios encuestados manifestaron que ellos conocen de varias leyes que se han implementado con la finalidad de regular el funcionamiento de las entidades financieras, estas leyes se han socializado y son de dominio popular de parte de los socios.

Un 9% de los socios manifiesta que no consideran que existan leyes que regulen a otras entidades y que más bien las leyes son para aplicación de todas las entidades y que estas puedan desempeñarse de forma adecuada.

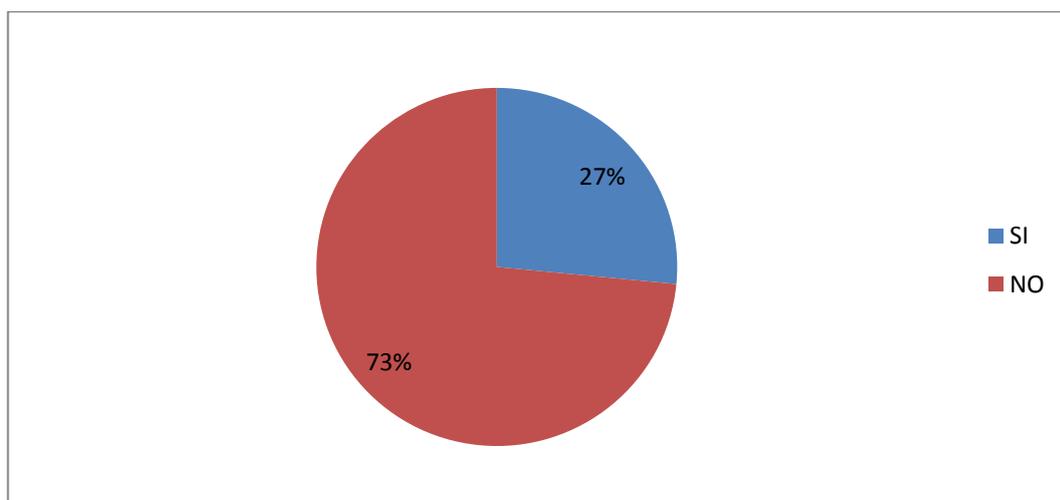


Gráfico 7. Se puede mejorar en el aspecto social
Fuente: Encuestas clientes CACPE Zamora
Elaborado por: Andrea Jaramillo

De acuerdo a estos resultados brindados por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora el 73% considera que los actuales servicios sociales que brinda esta entidad son los adecuados, sólo el 27 manifiesta que estos servicios sociales no están de acuerdo a las necesidades de la población, es por ello que manifiestan que consideran que es un beneficio contar con esta institución al recibir una gran cantidad de ayudas en el ámbito social cuando ellos lo necesitan.

2.4. Situación actual

Para definir la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se realiza los siguientes análisis:

2.4.1. Análisis externo.

Al hacer el análisis externo se identifica el entorno en el que se desempeña la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora

2.4.1.1. Análisis PETS.

Este tipo de análisis se lo realiza con la finalidad de analizar el entorno externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Político

La sociedad zamorana se encuentra regulada a través de distintos partidos y movimientos políticos tanto a nivel local como provincial y cantonal, existiendo una adecuada estabilidad en la población en el aspecto político.

En el aspecto político la Cooperativa de Ahorro y Crédito se rige de acuerdo a las políticas que se ha establecido para su funcionamiento y de forma adicional se rige bajo las siguientes leyes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de economía Popular y Solidaria
- Código de Trabajo.
- Ley de Compañías.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Seguridad Social.
- Código de Comercio.
- Estatutos y Reglamentos Internos.
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (aplicación a las NIIF).
- Reglamentos y Acuerdos Ministeriales.

En el aspecto político CACPE Zamora se ve influenciado al momento que las diferentes leyes que se implementan tengan que ser modificadas y afecten ya sea a los socios como al patrimonio de estas entidades, estos cambios que se dan pueden provocar cierto tipo de inestabilidad al trabajo de la entidad por ello se la

enmarca a la fluctuación de las leyes por aspectos políticos como una amenaza para el funcionamiento de estas entidades.

Económico

En el aspecto económico el cantón Zamora por la ubicación en la que se encuentra tiene las siguientes características.

Actividad del sector público existiendo distintas instituciones públicas las que originan trabajo para la mayor parte de la población quienes se desempeñan en los diversos cargos en los distintos ministerios públicos existentes y que tienen sus delegaciones en la ciudad de Zamora.

Actividades agrícolas de forma prioritaria, el cantón está rodeada por vegetación lo que motiva a su población a dedicarse a la agricultura y ganadería en su mayoría de la población, existiendo comercio de madera, de productos como plátano, yuca y animales y aves de corral.

Actividades de comercio de madera, existen en el cantón Zamora grandes extensiones de bosque los que posibilitan que se realicen el comercio de madera.

Actividades comerciales a través de comercio de productos de primera necesidad, de vestimenta y de productos de línea blanca.

Actividades financieras efectuadas a través de instituciones financieras como el Banco del Pichincha, Banco de Loja, Banco del Austro y Cooperativa Semillas del Progreso, de Educadores.

Actividades mineras las que se realizan de acuerdo a la pequeña minería de forma especial a orillas de las cuencas hidrográficas.

Tecnológico

En lo que respecta a los aspectos tecnológicos en el cantón Zamora no ha existido mayores avances, debido a que las empresas no han realizado mayores

inversiones por la adquisición de nuevas tecnologías o de lograr automatizar a las distintas empresas existentes.

En la ciudad de Zamora, existen distintas empresas que se dedican a la comercialización hardware y software tecnológico que permite la comunicación y el manejo de la información.

Social

En el aspecto social la población se identifica con la clase media en la que los índices de población media baja son notorios, debido a la falta de inversión y apoyo de parte de la función pública.

Dentro del aspecto social existen distintas organizaciones deportivas que agrupan a jóvenes y adultos que realizan varios eventos deportivos en el cantón Zamora.

2.4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Para realizar el análisis de las fuerzas de Porter se realiza el siguiente estudio.

Negociación con clientes

La negociación con los clientes son todas las alternativas que existen para poder ofrecer los servicios financieros, es así que la actual negociación se está dirigiendo para incrementar el número de captaciones financieras de parte de CACPE Zamora, así también como lograr una mayor densidad y profundización de sus diferentes productos.

La negociación con los clientes se ha venido consolidado durante los últimos años al brindar una mayor cantidad de atención a los ciudadanos, así también se ha mejorado y personalizado el servicio brindado.

Amenaza de nuevos competidores

Con respecto a la amenaza de nuevos competidores está orientada a la creación de nuevas cooperativas o la llegada de otras instituciones bancarias de otras

ciudades; estos nuevos competidores se crean de existir un incremento poblacional.

Del análisis efectuado no se han constituido otras cooperativas con la finalidad de brindar los servicios financieros. Así también varias instituciones han creado cajas de ahorro o fondos comunes que empiezan a efectuar préstamos personales, constituyéndose en nuevos competidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.

Negociación con proveedores

Al realizarse el análisis con los proveedores se revisa los diferentes convenios establecidos para la adquisición de nuevas instituciones públicas o privadas con la finalidad de ofrecer los productos al personal que labora en estas instituciones.

Se analiza los convenios financieros, como el que entrega la Corporación Financiera Nacional, quien concede préstamos a bajas tasas de interés para estar a un mismo nivel.

Productos sustitutos

Al analizarse los productos sustitutos se identifica aquellos servicios ofrecidos por otras cooperativas del tipo cerradas como la Cooperativa ciudad de Zamora creada por los socios del Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe o la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores de Zamora Chinchipe.

Rivalidad entre los competidores

Existen distintas cooperativas e instituciones financieras que brindan distintos tipos de productos financieros como las cuentas de ahorro o el sistema de préstamos lo que disminuye las colocaciones. Así también ofrecen servicios similares en la ciudad de Zamora, con diferentes tasas de interés y otros beneficios que intentan seducir a los ahorristas de la ciudad de Zamora.

2.5. Análisis interno

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) realizado en CACPE Zamora, se basó en las siguientes matrices que a continuación se detalla:

2.5.1. Matriz de factores internos (MEFI).

Matriz que se determina a partir de los datos de entrevista y encuesta a clientes internos con la finalidad de analizar de forma interna a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.

Tabla 1. Matriz de análisis FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Actividades de CACPE Zamora se las puede agrupar en diferentes procesos | <ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con un manual de procesos para el desempeño de actividades. |
| <ul style="list-style-type: none">• Adecuado marco legal que permite un correcto funcionamiento y trabajo del personal y recurso humano de CACPE Zamora. | <ul style="list-style-type: none">• Falta de una mayor cantidad de espacio físico que sirva como estacionamiento vehicular. |
| <ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de un cronograma de capacitación al talento humano | <ul style="list-style-type: none">• Falta de recursos y materiales técnicos como un sistema de mejor control informático. |
| <ul style="list-style-type: none">• Existencia de la estructura legal y funcional de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora | <ul style="list-style-type: none">• El personal no se encuentra siendo evaluado lo que no permite determinar los puntos débiles. |
| <ul style="list-style-type: none">• Cuenta con un departamento de ayuda social a los socios | <ul style="list-style-type: none">• El proceso de comunicación no tiene un adecuado funcionamiento |
| <ul style="list-style-type: none">• Ofrece productos financieros a nivel de competitividad de los bancos | <ul style="list-style-type: none">• Escasa capacitación al personal que labora en la institución. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Escasa competencia de parte de otras Cooperativas de Ahorro y Crédito dedicadas a la misma actividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Creación de otras Cooperativas de Ahorro y Crédito que se constituyan en competencia |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de instituciones públicas y privadas para capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevas leyes que regulen la imposición de tasas financieras. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Constante crecimiento poblacional de la provincia de Zamora Chinchipe. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo de la Superintendencia de Compañías. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de existencia de realizar alianzas estratégicas con otras empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal de parte de otras instituciones financieras. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de dispositivos electrónicos que permitan efectuar un adecuado trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Costos de los valores por el pago de implementos tecnológicos que optimicen el trabajo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Regulación de Tasas permite un adecuado trabajo financiero | <ul style="list-style-type: none"> • Aparición de otras entidades que realizan actividades financieras no reguladas. |

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaborado por: Andrea Jaramillo

2.5.2. Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos

| FACTORES INTERNOS | PESO | CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|--|------|--------------|------------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| • Actividades de CACPE Zamora se las puede agrupar en diferentes procesos | 0,10 | 4 | 0,40 |
| • Adecuado marco legal que permite un correcto funcionamiento y trabajo del personal y recurso humano de CACPE Zamora. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| • Establecimiento de un cronograma de capacitación al talento humano | 0,10 | 3 | 0,30 |
| • Existencia de la estructura legal y funcional de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora | 0,10 | 4 | 0,40 |
| • Cuenta con un departamento de ayuda social a los socios | 0,10 | 3 | 0,30 |
| • Ofrece productos financieros a nivel de competitividad de los bancos | 0,10 | 3 | 0,30 |
| DEBILIDADES | | | |
| • No se cuenta con un manual de procesos para el desempeño de actividades. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| • Falta de una mayor cantidad de espacio físico que sirva como estacionamiento vehicular. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| • Falta de recursos y materiales técnicos como un como un sistema de mejor control informático. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| • El personal no se encuentra siendo evaluado lo que no permite determinar los puntos débiles. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| • El proceso de comunicación no tiene un adecuado funcionamiento | 0,05 | 2 | 0,10 |
| • Escasa capacitación al personal que labora en la institución. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TOTAL PONDERACIÓN | 1,00 | | 2,70 |

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaborado por: Andrea Jaramillo

2.5.3. Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos

| FACTORES INTERNOS | PESO | CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|--|------|--------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| • Falta de Cooperativas de ahorro y crédito dedicadas a la misma actividad. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| • Existencia de instituciones públicas y privadas para capacitación | 0,10 | 3 | 0,30 |
| • Constante crecimiento poblacional de la provincia de Zamora Chinchipe. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| • Posibilidad de existencia de realizar alianzas estratégicas con otras empresas. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| • Existencia de dispositivos electrónicos que permitan efectuar un adecuado trabajo | 0,05 | 4 | 0,20 |
| • Ley de regulación de tasas permite un adecuado trabajo financiero | 0,05 | 3 | 0,15 |
| AMENAZAS | | | |
| • Creación de otras Cooperativas de Ahorro y Crédito que se constituyan en competencia | 0,10 | 2 | 0,20 |
| • Creación de nuevas leyes que regulen la imposición de tasas financieras. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| • Falta de apoyo de la Superintendencia de Compañías. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| • Competencia desleal de parte de otras instituciones financieras. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| • Costos valores por el pago de implementos tecnológicos que optimicen el trabajo | 0,10 | 1 | 0,10 |
| • Aparición de otras entidades que realizan actividades financieras no reguladas. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| TOTAL PONDERACIÓN | 1,00 | | 2,35 |

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaborado por: Andrea Jaramillo

2.5.4. Matriz de alto impacto FODA.

Tabla 4. Matriz de alto impacto

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| FACTORES INTERNOS | 1. Actividades de CACPE Zamora se las puede agrupar en diferentes procesos | 1. No se cuenta con un manual de procesos para el desempeño de actividades. |
| | 2. Adecuado marco legal que permite un correcto funcionamiento y trabajo del personal y recurso humano de CACPE Zamora. | 2. Falta de una mayor cantidad de espacio físico que sirva como estacionamiento vehicular. |
| | 3. Establecimiento de un cronograma de capacitación al talento humano. | 3. Falta de recursos y materiales técnicos como un como un sistema de mejor control informático. |
| | 4. Existencia de la estructura legal y funcional de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora | 4. El personal no se encuentra siendo evaluado lo que no permite determinar los puntos débiles. |
| FACTORES EXTERNOS | 5. Cuenta con un departamento de ayuda social a los socios | 5. El proceso de comunicación no tiene un adecuado funcionamiento |
| | 6. Ofrece productos financieros a nivel de competitividad de los bancos | 6. Escasa capacitación al personal que labora en la institución. |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS (FO) | ESTRATEGIA (DO) |
| 1. Falta de Cooperativas de ahorro y crédito dedicadas a la misma actividad. | F3. O3. Capacitación al talento humano para brindar un mejor servicio a la población | |
| 2. Existencia de instituciones públicas y privadas para capacitación | | |
| 3. Constante crecimiento poblacional de la provincia de Zamora Chinchipe. | | |
| 4. Posibilidad de existencia de realizar alianzas estratégicas con otras empresas. | | |
| 5. Existencia de dispositivos electrónicos que permitan efectuar un adecuado trabajo | | |
| 6. Ley de regulación de tasas permite un adecuado trabajo financiero | | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS (FA) | ESTRATEGIAS (DA) |
| 1. Creación de otras Cooperativas de Ahorro y Crédito que se constituyan en competencia | F1. A3. Creación de una manual de procesos para lograr cumplir con las metas de acuerdo a lo establecido | |
| 2. Creación de nuevas leyes que regulen la imposición de tasas financieras. | | |
| 3. Falta de apoyo de la Superintendencia de Compañías. | | |
| 4. Competencia desleal de parte de otras instituciones financieras. | | |
| 5. Costos valores por el pago de implementos tecnológicos que optimicen el trabajo | | |
| 6. Aparición de otras entidades que realizan actividades financieras no reguladas. | | |

Fuente: Instrumentos de recolección de información

Elaborado por: Andrea Jaramillo

2.5.5. Análisis estrategias.

Los datos reunidos a través de los distintos instrumentos de recolección de información en el análisis interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora

Fortalezas – Oportunidades (FO)

Capacitar al recurso humano de la compañía en el manejo de la normativa vigente y atención al cliente.

Optimizar la gestión por procesos para el área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.

Capacitar al personal de la empresa en la búsqueda de brindar una mejor atención a los socios.

Fortaleza – Amenazas (FA)

Utilizar procesos de gestión del recurso humano tanto administrativo como operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora y de esta manera brindar un mejor servicio financiero.

Disminuir el uso inadecuado de recursos humanos como materiales en la atención a los socios.

Implementar nuevas alternativas de trabajo coordinado entre diferentes áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora

CAPÍTULO 3
MODELO DE GESTIÓN

3.1. Introducción

En CACPE Zamora se desarrollan diversos procesos en el área administrativa con la finalidad de brindar atención financiera a todos sus socios, es por ello que se identifica cada uno de los procesos que se están ejecutando, analizando el talento humano que interviene con su responsabilidad y el tiempo que conlleva la realización de esta acción.

De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado diversos conflictos en la atención al cliente sobre la eficiencia y eficacia en el desarrollo administrativo, por lo cual se establece un modelo gestión administrativo financiero basado en el Balance Score Card.

Este modelo toma en cuenta aquellos procesos que están ocasionando conflictos en el desarrollo del trabajo del personal y se lo ha optimizado con la finalidad de mejorar las labores.

Objetivos del Balanced Scorecard

Entre los objetivos que se plantean al realizar el Balanced Scorecard se encuentran los siguientes:

- Alcanzar la consolidación financiera de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora.
- Contar con personal motivado en el desarrollo de su trabajo en la Cooperativa
- Efectuar la atención eficaz y oportuna en la Cooperativa.
- Recuperar la cartera vencida.
- Realizar la mejor selección de personal.

Mapa estratégico y rutas de causa efecto

El mapa estratégico es elaborado en función de los objetivos planteados:

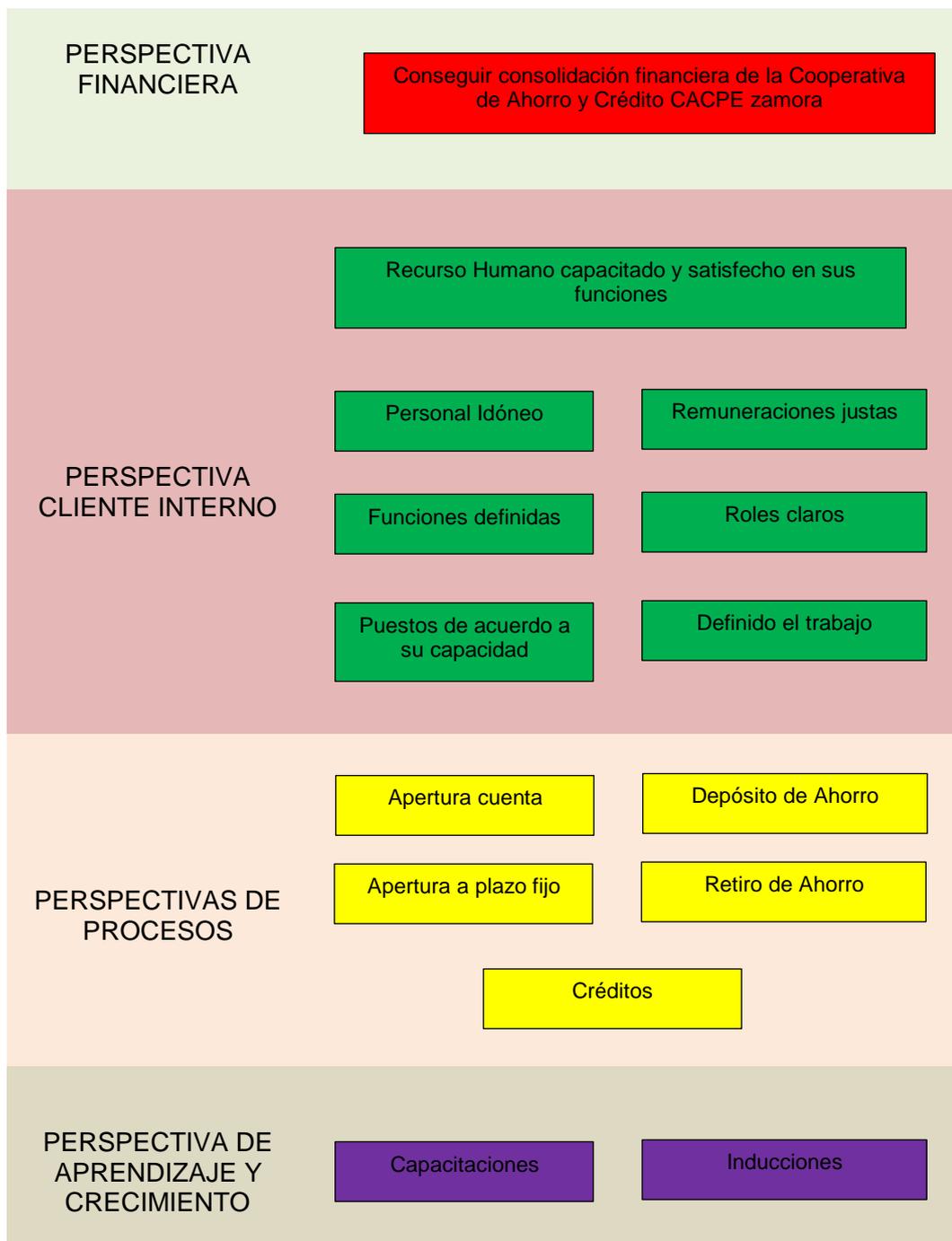


Gráfico 11. Mapa estratégico de acuerdo a los objetivos estratégicos.

Elaborado por: La Autora

Perspectiva financiera

Al momento de realizar la perspectiva financiera se analiza la forma de lograr la consolidación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACE Zamora a través de una adecuada disposición del recurso humano como del establecimiento claro de

las actividades y tiempos que conllevará la realización de las tareas en cada uno de los procesos.

Perspectiva cliente interno

A través de la realización del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito se encuentran la de lograr la definición de cada uno de las actividades que deben de efectuar dentro de los procesos, como también se halla la definición de cómo lograr capacitar y reclutar el personal idóneo.

La importancia que radica contar con clientes internos satisfechos y atendidos de forma eficiente se encuentra en que se logrará la mejor atención, así como socios satisfechos con la atención que reciben al momento de realizar algún tipo de trámite financiero en la Cooperativa.

Perspectiva de procesos

Dentro del desarrollo de los procesos se tiene la perspectiva que en cada uno de ellos se encuentre definidos de forma clara y que se encuentre estipulados el recurso humano que intervendrá definiendo de forma clara los tiempos que demora la realización de cada actividad.

Su importancia radica en que se evitará que la comunicación sea deficiente al conocer cómo se realiza cada proceso, así también se logrará informar a los socios sobre cómo se han realizado diversas actividades y permitirá a los clientes internos de la Cooperativa el conocimiento de cómo trabajar de forma adecuada.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El aprendizaje y crecimiento del recurso humano es importante debido a que el mayor recurso con el que cuenta la Cooperativa es su talento humano el que se desempeña de forma eficiente de acuerdo a las funciones que se le encuentran asignadas.

Tabla 4. Matriz de Balanced Scorecard

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | INDICADOR | META | FRECUENCIA |
|--------------------|---|---|--|---|
| Estratégico | Alcanzar la consolidación estratégica de parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora | Costo laboral Eficiencia en la selección | % del costo de realizar actividades estratégicas más beneficios logrados % presupuestado para la contratación | Mensual De forma semanal una vez contratado |
| Cliente interno | Contar con personal motivado en el desarrollo de su trabajo en la Cooperativa | Cantidad de personal que ha renunciado Cantidad de empleados potenciales | % de renunciadas de acuerdo a lo planificado Cantidad de personas que cuentan con estabilidad laboral. | Cada año Cada año |
| Operativos | Eficiencia de tiempo en actividad Trabajo realizado | Mide el tiempo en que se demora en realización de actividades Compara la cantidad de trabajo realizado con años anteriores | % de actividades efectuadas % de trabajo realizado | En las labores que se desempeña Por el trabajo efectuado |

| | | | | |
|---------------------------|--------------------------------------|--|---|---------------------|
| | Beneficios obtenidos | Mide los beneficios que obtienen al año en comparación con años anteriores | % de personal satisfecho con los beneficios | En cada año |
| Aprendizaje y crecimiento | Capacitación e inducción de personal | Índice de capacitación de personal contratado | 80% de empleados se encuentra capacitados | De forma trimestral |

Elaborado por: La Autora

3.2. Procesos determinados

Existen distintos procesos que se ejecutan de manera constante los mismos que para un normal desarrollo necesitan ser documentados de forma tal que cubran las diversas actividades necesarias, siendo así que un manual de procesos permitirá el trabajo eficaz y eficiente del talento humano.

Entre los procesos en que se han encontrado en la cooperativa se pueden establecer a través de la siguiente tabla.

Tabla 5: Listado de procesos

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA MANUAL DE PROCESOS | | Hoja 1/1 |
|--|---------------------------|------------------------|
| Código. | Objetivo: | |
| INVENTARIO DE PROCESOS | | |
| PROCESO | TIPO | |
| Selección de personal | Estratégico | |
| Evaluación de personal | Operativo | |
| Apertura de cuenta | Operativo | |
| Depósitos de ahorro | Operativo | |
| Retiro de ahorros | Operativo | |
| Apertura a plazo fijo | Operativo | |
| Crédito de hasta 10000 dólares | Operativo | |
| Recuperación judicial | Operativo | |
| Fecha: | Responsable: | Frecuencia: ... |

Fuente: Funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE Zamora"

Elaborado por: Andrea Jaramillo

CONCLUSIONES

En CACPE Zamora se efectúan distintos procesos, todos orientados en el ámbito financiero con la finalidad de obtener captaciones de parte de los socios quienes efectúan depósitos de dinero en efectivo el que es administrado de parte de la Cooperativa con la finalidad de lograr obtener utilidades económicas.

Se determinan distintos de problemas en el área de préstamos de forma principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, debido a que existen muchos trámites que se inician pero que debido al desconocimiento de los requisitos que se exige no se terminan estos créditos lo que se ha incrementado en los últimos años, provocando inconvenientes a los clientes quienes no consideran que se les brinda una adecuada atención.

El personal que labora en el área administrativa no tiene delimitada de forma eficiente el campo de acción de sus funciones, existiendo inconvenientes al momento de realizar sus actividades debido a que ciertos funcionarios consideran que no tienen asignada de forma eficiente sus responsabilidades.

Los procesos que se ejecutan en la actualidad conllevan la intervención de varios departamentos los que no han establecido hasta donde deben actuar para lograr de esta forma optimizar la atención a los usuarios de CACPE Zamora

RECOMENDACIONES

El Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, debe establecer, las actividades de forma clara y precisa que se desarrollan en los diferentes procesos que se ejecutan y en los que interviene el talento humano.

Se recomienda al área de créditos identificar de forma clara cómo se desarrollan los procesos y que otros departamentos intervienen para de esta forma lograr definir los recursos para mejorar la atención en cuanto a la concesión de créditos de los socios.

Es necesario comunicar y socializar en lugar visible la forma en que se encuentre organizada la Cooperativa así como informar sobre las funciones que realiza el talento humano para de esta manera lograr un funcionamiento adecuado y brindar la atención de forma eficaz y eficiente a los socios de la Cooperativa.

Dentro de la aplicación del modelo de procesos se debe respetar los tiempos y quienes intervienen y de esta forma lograr un adecuado funcionamiento del talento humano en lo que respecta al desarrollo de las actividades del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, K. F. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama.
- Arredondo, F. T. (2012). *Metodología para el análisis FODA*. México: McGraw Hill.
- Baca, P. G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill.
- Bowman, R. (2010). *La esencia de la administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- CACPE ZAMORA. (2012). *Memoria anual CACPE Zamora 2012*. Zamora: Graficar.
- Carrión, O. T. (2013). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Gestión.
- Certo, D. N. (2011). *Administración moderna*. Colombia: Prensa Moderna Impresores.
- Chiavenato, H. I. (2006). *Teoría General de la administración*. México: McGraw Hill.
- Colina, M. L. (2009). *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*. Argentina: El Cid Editor.
- Cuatrecasas, T. D. (2011). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Gestión.
- David, Y. W. (2012). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Eisner, F. M., & Dess, H. B. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Escalona, Y. J. (2009). *Aplicación de la planeación estratégica en las empresas*. Argentina: El Cid Editor.
- Fred, G. M. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Marion: Francis University.
- Gallardo, P. O. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo.
- García, T. V., & Valencia, G. N. (2013). *Planeación estratégica: Teoría y Práctica*. México: Trillas.
- Grant, R. F. (2011). *Análisis estratégico empresarial*. México: McGraw Hill.
- Harrinton, H. U. (2007). *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogotá: McGraw Hill.
- Hill, N. G., & Jones, G. N. (2009). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Horvath, M. L., & Partners, N. B. (2010). *Dominar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión.

- King, S. C., & Cleland, O. B. (2009). *Estrategias planeación y política*. Nueva York: Nostrand Reinhold.
- Mantilla, J. C. (2014). *Capital intelectual y contabilidad del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Martínez, D. N. (2007). *Cuadro de mando integral*. Colombia: Andes.
- Martínez, D. N., & Milla, F. G. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, P. O. (2006). *Planificación estratégica y el Balance Scorecard*. México: McGraw Hill.
- Mintzberg, E. A., Brian, K. W., & Voyer, F. G. (2012). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Niven, S. J. (2013). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión.
- Norton, N., & Kaplan, S. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto S.A.
- Norton, N., & Kaplan, S. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión.
- Norton, N., & Kaplan, S. (2010). *Como alinear la organización a la estrategia a través del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión.
- Pérez, R. J., & Carballo, G. V. (2013). *Planeación y control de la estrategia*. Santiago de Compostela: Tórculo Ediciones S.L.
- Salgueiro, G. W. (2011). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Staton, D. O. (2009). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Steiner, T. R. (2012). *Planificación estratégica*. México: Continental.
- Thompson, G. S., Peteraf, J. B., & Strickland, M. H. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Zabala, H. N. (2006). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Zorrilla, M. J. (2009). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1.

Modelo de entrevista

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo. El motivo de la presente entrevista es con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo cual presentó las siguientes preguntas; que ruego contestar para determinar el análisis FODA.

Fortalezas

1. ¿De acuerdo a su criterio cómo considera usted que se están llevando las actividades en el área administrativa de CACPE Zamora?

2. ¿La normativa tanto para el funcionamiento de la Cooperativa cómo para la realización de las actividades financieras se las ha revisado y actualizado en los últimos meses?

3. ¿El profesional que labora en la Cooperativa cuenta con un cronograma de capacitación elaborado en base a una planificación previa?

4. ¿Existe un manual de procesos y éste ha sido actualizado para brindar un adecuado trabajo del personal?

5. ¿La actual infraestructura y organización de la Cooperativa permite un adecuado funcionamiento del personal?

6. ¿El sistema informático permite la adecuada comunicación como el trabajo en línea de los diferentes departamentos?

Oportunidades

1. ¿Qué opina usted sobre la cobertura de otras cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Zamora?

2. ¿Cuándo se les ha capacitado como usted determina que se da el apoyo de parte de la sociedad?

3. ¿Cuál considera usted que es una de las principales oportunidades de la ciudad de Zamora?

4. ¿En el sector empresarial de la ciudad de Zamora cuál considera usted que es una de las principales oportunidades?

5. ¿En el aspecto tecnológico usted considera que existe la facilidad para el trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora?

6. ¿De su conocimiento en el aspecto legal considera usted que las leyes permiten un adecuado trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora?

Debilidades

1. ¿En el funcionamiento de la empresa usted considera que existe todo el material disponible para facilitar el trabajo?

2. ¿En las instalaciones físicas existentes en CACPE Zamora existen las adecuadas garantías para que el personal labore de forma adecuada?

3. ¿Analizando el sistema informático con el que trabajan usted considera que es el adecuado?

4. ¿Al momento de identificar el funcionamiento del personal existente en la Cooperativa usted cuenta con todos los recursos para este tipo de actividad?

5. ¿La información que se genera en los diferentes departamentos de CACPE Zamora fluye con facilidad?

6. ¿Considera usted que el personal se encuentra capacitado para el funcionamiento de CACPE Zamora?

Amenazas

1. ¿Ha notado que en la ciudad de Zamora se ha incrementado la oferta de parte de otro tipo de instituciones financieras?

2. ¿Considera usted que el actual cuerpo de leyes existente puede llegar a ser el mejor para el funcionamiento de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito existentes en el Ecuador?

3. ¿Entidades cómo la Superintendencia de Compañías le brinda el adecuado apoyo a entidades del sector cooperativista financiero?

4. ¿Considera usted que las demás instituciones financieras existentes en la ciudad de Zamora, trabajan de acuerdo a la normativa existente?

5. ¿Al momento que va hacer adquisiciones usted en la ciudad de Zamora encuentra los adecuados precios?

6. ¿Considera usted que la aparición de otras entidades de servicios financieros esta regulada?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.

Modelo de encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Objetivo. El motivo de la presente encuesta es con la finalidad de identificar la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora. En tal razón solicito contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora brinda mejores servicios financieros, que otras instituciones financieras de la localidad?

SI () NO ()

2. ¿Cree usted que la atención que se recibe se puede mejorar a través de la capacitación en instituciones públicas y privadas existentes en la ciudad de Zamora?

SI () NO ()

3. ¿Cuándo usted acude a la institución financiera CACPE Zamora ha notado problemas en el funcionamiento del sistema informático?

EFICIENTE () BUENA () MALA()

4. ¿Conoce usted que se estén organizado otros tipos de instituciones financieras similares en la ciudad de Zamora?

CONOCE TOTALMENTE () CONOCE ()

DESCONOCE ()

5. ¿Considera que la actual administración pública está creando leyes que regulan a las entidades financieras como La CACPE Zamora?

SI ()

NO ()

6. ¿Considera usted que en el aspecto social la Cooperativa le brinda a los socios una adecuada atención?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN