



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica De Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y
FINANZAS**

Formulación de un modelo de gestión organizacional por procesos con el
enfoque del Balanced Scorecard para la cooperativa de ahorro y crédito
Imbacoop Cía. Ltda. de la ciudad de Otavalo

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Suárez Navarrete, Carla Elizabeth

DIRECTOR: M. C. Cortés García, José Salvador

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

M. C.

Cortés García José Salvador.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Formulación de un modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard para la cooperativa de ahorro y crédito Imbacoop Cía. Ltda. de la ciudad de Otavalo realizado por Suárez Navarrete Carla Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Noviembre 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Suarez Navarrete Carla Elizabeth declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Formulación de un modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard para la cooperativa de ahorro y crédito Imbacoop Cía. Ltda. de la ciudad de Otavalo, de la Titulación de Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas siendo M. C. José Salvador Cortés García director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y 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. 67 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.....
Autor Suarez Navarrete Carla Elizabeth
Cédula 1002345013

DEDICATORIA

Este trabajo de fin de titulación de pregrado está dedicado a DIOS ,por darme la vida a través de mis queridos PADRES quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme como: ESPOSA, MADRE Y PROFESIONAL

A mi amado esposo que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

A mis preciosos hijos Ana Paula, Mathy y José David que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación por quienes ningún sacrificio es suficiente, que con su luz han iluminado mi vida y hacen mí camino más claro, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, quiero también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo LOGRAR

A mi madre, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

A ti hermana querida pues contar contigo ha sido un regalo que Dios ha puesto en mi vida.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers

AGRADECIMIENTO

La gratitud es una virtud que nos vuelve más humanos, gracias a ello se alimenta el amor, la bondad y los buenos recuerdos.

Es necesario entonces presentar mi agradecimiento A Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la oportunidad de seguir estudiando para superarme profesionalmente y personalmente.

Un agradecimiento perecedero a mí asesor M. C. José Salvador García Cortés; quien con su dedicación y asesoría hizo posible la culminación de este de trabajo de fin de titulación.

A mi familia por su apoyo y paciencia quienes con su cúmulo de experiencia y conocimientos han sembrado en mí el deseo constante de superación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE	ii
TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. Sistema de cooperativas de ahorro y crédito en el ecuador	6
1.1. Introducción.....	6
1.2. Evolución de las cooperativas en el Ecuador.	9
1.3. Base legal.....	10
1.4. Actividades financieras.....	14
1.5. Tasas de interés	14
1.6. Solvencia y prudencia financiera.....	15
2. Análisis situacional interno y externo de la cooperativa Imbacoop.....	18
2.1. Análisis externo.....	18
Los factores del macroambiente son los siguientes:	18
• Económicos	18
• Políticos.....	18
• Sociales.....	18
• Tecnológicos.....	18
2.1.1. <i>Macroambiente</i>	19
2.2. Análisis Interno.	30
2.2.1. <i>Origen e inicio institucional</i>	30
2.3. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACOOPT LTDA de la ciudad de Otavalo.	32
2.4. Estructuración de la matriz FODA.	47
2.5. Balance Scorecard como estrategia de mejora.....	48
3. Modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard.	51

3.1. Objetivos de la propuesta.....	51
3.2 Filosofía organizacional.....	52
3.3 Manual de organización.....	53
3.4. Descripción de Funciones.....	54
3.5. Cadena de Valor.....	59
3.6. Mapa de procesos.....	61
.....	61
a) Procesos gobernantes.....	62
b) Procesos de realización.....	62
c) Procesos de apoyo.....	62
3.7. Levantamiento de procesos.....	62
CONCLUSIONES.....	130
RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.....	133

RESUMEN

La cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP se encuentra ubicada en la parroquia San Pablo del Lago del cantón Otavalo. Del compendio realizado al sistema cooperativo se determina que las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Del análisis interno y externo de la cooperativa IMBACCOOP se establece que la institución no dispone de un sistema organizacional por procesos como una herramienta innovadora que tienen que aplicar las cooperativas de ahorro y crédito, al igual que no aplica el Balanced Scorecard en la planificación y evaluación financiera. El modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard será una herramienta importante en la gestión organizacional y financiera mediante el conjunto de macro procesos y subprocesos estructurados de manera que se tenga actividades secuenciales que permita la planificación, ejecución, medición y análisis de los indicadores de gestión administrativa, financiera para asegurar la eficacia y eficiencia de la administración institucional.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Organización, Administración, Procesos, Balanced Scorecard

ABSTRACT

SUMMARY

The saving and credit IMBACCOOP cooperative is located in the parish of San Pablo de Lago in Otavalo. Of the summary made to the cooperative system is determined that the saving and credit cooperatives are organizations built by natural and legal people that voluntarily join with the purpose to carry out activities of financial intermediation, previous the Superintendencia de Economic Popular y Solidary authorization. Of the internal and external analysis of IMBACCOOP cooperative states that the Institution does not have an organizational system by processes as an innovative tool that the cooperatives must apply, in the same way is not applied the Balanced Scorecard in the financial planning and evaluation. The organizational model by processes with the approach of the Balanced Scorecard will be an important tool in the organizational and financial management through the joint of macro processes and structured sub processes so that it has sequential activities that allow the planning, execution, measurement and analysis of the indicator of administrative management, financial to ensure the effectiveness and efficiency of the institutional management.

KEY WORDS: management, organization, administration, processes, balanced scorecard.

INTRODUCCIÓN

La finalidad principal del proyecto es la formulación de un modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard (BSC) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP CIA LTDA; que será una herramienta que permitirá un mejoramiento continuo de los procesos directivos, operativos y de apoyo fortaleciendo los niveles de eficacia, eficiencia y sostenibilidad financiera. El proyecto está estructurado con 3 capítulos que son: sistema de cooperativas de ahorro y crédito, análisis situacional interno y externo y modelo de gestión organizacional por procesos.

En el capítulo I, se realizó un compendio del sistema de cooperativas de ahorro y crédito, su evolución, base legal, Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario.

En el capítulo II se establece la realización de un análisis situacional externo del macro y microambiente en el que opera la cooperativa IMBACCOOP, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas. Se realizó el análisis interno de la institución, para lo cual se aplicó la técnica de la encuesta con el objetivo de identificar las posibles debilidades en torno a la falta de una gestión organizacional por procesos los resultados del análisis situacional se estructuraron a través de la matriz FODA.

En el tercer capítulo se formuló el modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del BSC, para lo cual se estableció la estructura filosófica organizacional de la institución, el diseño del mapa de procesos como una estrategia de integración horizontal, el levantamiento de los procesos más relevantes; directivos, operativos y de apoyo y la estructura del BSC como herramienta de planificación, control y evaluación, como estrategia de ventaja competitiva y desarrollo organizacional. Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

La gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard es importante para la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP porque tiene como propósito final asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. El enfoque del BSC se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años que se pueden aplicar a las empresas de cualquier actividad económica.

Los problemas que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP son básicamente en que no se han definido los procedimientos y procesos administrativos y operativos con una perspectiva innovadora que permita un mejoramiento continuo; ante esta situación la

propuesta de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard es una herramienta técnica aplicando principios generalmente aceptados en la ingeniería de procesos y las normas técnicas de gestión por procesos que la institución oriente sus actividades a principios de calidad, eficiencia, eficacia, en beneficio de su talento humano y de los clientes y sociedad en general.

Con el establecimiento de la estructura filosófica organizacional la empresa dispone de los niveles jerárquicos, la determinación de los cargos, delimitación de funciones y el marco filosófico institucional que permita tener un horizonte definido a la institución. Con la estructura del mapa de procesos se definieron los procesos directivos, operativos y de apoyo. Con la estructura del BSC la Cooperativa dispone de una herramienta de planificación, control y evaluación, como estrategia de ventaja competitiva y desarrollo organizacional, midiendo indicadores de desempeño desde las perspectivas: financiera, de procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento. Para el levantamiento de información se dispuso del apoyo logístico del personal de la Cooperativa en coordinación con la gerencia, lo que facilitó el desarrollo de los componentes de las actividades más relevantes que desarrolla la institución y fundamentar la propuesta. La metodología utilizada fue a través de los métodos lógicos, inductivo, deductivo, analítico, la aplicación de la técnica de la encuesta dirigida a los funcionarios de la cooperativa IMBACCOOP.

CAPÍTULO I

1. Sistema de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

1.1. Introducción.

Cruz F. (2008) explica que el cooperativismo en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población. En efecto, en el antiguo Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, etc.

Esos antecedentes constituyeron indudablemente un elemento propicio para el afianzamiento en el país de las organizaciones empresariales de tipo cooperativo, cuyo cometido está reconocido y amparado por el Estado; pues, según lo establecido en la Ley de Cooperativa, publicada en la ciudad de Quito en el año 2011 se las define como: " sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar o realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros" (Art. 1). Cabe señalar, sin embargo, que en el país aún se practican diferentes modalidades de carácter asociativo que se remontan a las formas tradicionales de cooperación, especialmente en el ámbito rural, a pesar de los intentos por involucrar a las comunidades como cooperativas o de crear cooperativas al interior de las formas organizativas comunitarias.

Cruz F. (2008) indica que en los últimos años, se han multiplicado a nivel local experiencias comunitarias que han rescatado y revalorizado dichas prácticas ancestrales de ayuda mutua, con la finalidad de propiciar la recuperación de la autoestima, la dignidad y la autonomía de los pueblos marginados, así como su participación activa en la sociedad. En efecto, con el abandono del modelo desarrollista, que implicaba un compromiso del Estado en cuanto a la atención de ciertas necesidades básicas, se han ampliado los intentos en la búsqueda de alternativas factibles de sobrevivencia y de lucha contra la degradación social y económica, rompiendo con el viejo patrón paternalista y clientelista que caracteriza la asistencia a los sectores pobres.

El conjunto de esas iniciativas empresariales asociativas, que se suelen definir como 'economía solidaria', han generado buenos resultados tanto en lo económico como, y sobre todo, en lo organizativo-social, demostrando la validez y viabilidad de operar a escalas más grandes e inclusive en el exterior, a través de redes de comercio equitativo.

Sin embargo, para fines de esta investigación resulta imposible abarcar todo el sector de la economía solidaria por lo complejo de su naturaleza y composición así como por la falta de información tanto estadística como analítica; por lo tanto, el estudio se centrará en el movimiento cooperativo y sus diferentes sectores económicos, con el afán de proporcionar una visión, lo más completa posible, de su surgimiento y desarrollo, así como de su vivencia y las debilidades que todavía presenta.

La integración cooperativa en el Ecuador.

Examinado el contexto histórico y económico-social en el que han surgido y se han desarrollado las cooperativas y sus principales promotores en el siglo XX, es necesario analizar cómo esas entidades se han venido integrando a nivel nacional en diferentes organismos; cuál ha sido el papel que han jugado dichos organismos; sus relaciones con el sector que representan, sus problemas y perspectivas.

La Ley de Cooperativas establece (Título VII) la posibilidad de conformar cuatro tipos de organismos de integración: en el ámbito regional o provincial, las Uniones y Asociaciones, cuya finalidad es agrupar dos o más organizaciones de la misma línea o clase (las primeras) o de distintas líneas o clases (las segundas), con carácter circunstancial o permanente, para "obtener mayor éxito en sus fines y defender o reforzar sus intereses económicos y sociales" (art. 78 y 79); a nivel nacional, las Federaciones (agrupaciones que reúnen a todas las cooperativas de una misma clase o línea, principalmente, con el objeto de unificar, coordinar y fomentar al respectivo movimiento) y la Confederación Nacional (agrupación de tercer grado formada por todas las Federaciones y, por ende, máximo organismo del cooperativismo nacional).

La normativa vigente determina también la posibilidad de organizar diferentes Instituciones de Crédito Cooperativo (Bancos populares, Cajas de crédito cooperativos y Bancos Cooperativos) con el propósito de que las organizaciones cooperativas dispongan de recursos propios para "el mejor cumplimiento de sus fines" (art.80).

Distribución geográfica de las cooperativas de ahorro y crédito.

Según la Dirección Nacional de Cooperativas (2012), Censo Nacional de Cooperativas, sostiene que en el país existen dos polos históricos de mayor desarrollo numérico del cooperativismo: las provincias de Pichincha (24%) y Guayas (16.5%, siguiéndole las siguientes provincias como muestra el siguiente cuadro:

Distribución geográfica de las cooperativas de ahorro y crédito

Provincia	Porcentaje
Pichincha	24%
Guayas	16.5%
Manabí	7.9%
Tungurahua	6.5%
Chimborazo	6.5%
El Oro	4.5%
Azuay	4.3%
Imbabura	4.3%
Loja	3.9%
Esmeraldas	3.8%
Cotopaxi	3.6%
Los Ríos	2.5%
Cañar	2.47%
Carchi	2.3%
Bolívar	1.8%

Fuente: Censo Nacional de Cooperativas del 2012

Se observa, que tanto en la Sierra como en la Costa, las provincias más desarrolladas económicamente son también aquellas donde ha progresado más rápidamente el movimiento cooperativo. Así, Tungurahua, con la ciudad de Ambato, es una provincia notoriamente comercial; Guayas y Manabí son zonas de exportación; y, finalmente, Pichincha es un área en la que prevalece el sector público y el terciario en general.

Lo señalado plantea la necesidad de analizar detenidamente los grupos sociales que integran el movimiento y la forma en que el cooperativismo ha contribuido al desarrollo provincial. A su vez, es importante especificar en qué medida el desarrollo de ciertas actividades económicas ha fomentado el crecimiento de determinados estratos poblacionales que han encontrado en la organización cooperativa la forma jurídica más idónea para realizar sus actividades.

1.2. Evolución de las cooperativas en el Ecuador.

Según Cruz, F (2008). En el Ecuador la primera caja de ahorro y préstamos, fue fundada en Riobamba, 1927. A partir de la década del 80, nacen los mercados financieros rurales, basados en la doctrina cooperativa. Y así el cooperativismo financiero adquiere importancia al enfocar sus servicios a la microempresa rural, en el financiamiento al sector informal, mediante los sistemas de préstamos colectivos y las cooperativas financieras que funcionan en el país. A través de este sistema, la intermediación financiera rural de las IFIS, coexiste con la intermediación informal. En el área rural las fuentes de los productores medianos y pequeños han sido, el BNF, ONG's, Cooperativas, Fondo de Desarrollo Rural, Programas de Desarrollo Rural Integral (DRI), Comerciantes que entregan a crédito sus productos o insumos; y, prestamistas "chulqueros". Tratando de evitar el agiotismo, el sistema de intermediación financiera en áreas rurales, se ha desarrollado a través de un sistema financiero informal. En las cajas de ahorro y crédito rurales opera, una "intermediación financiera impropia" por cuanto no se realiza con terceros, sino con socios de la misma entidad. Las cooperativas de ahorro y crédito rurales, han funcionado, como subsistemas de financiamiento, para la microempresa. Mientras que, los sistemas financieros rurales, proveen de servicios de pago y permiten movilizar el ahorro y asignar el crédito; sin embargo, en cuanto a las tasas de interés subsidiadas, estas sufren serios deterioros, por varios efectos económicos, impactando en los costos operacionales. Las tasas de interés deben eliminar los subsidios, transformarse en tasas de interés competitivas, para estimular el ahorro y la inversión, sin que esto signifique la aplicación de tasas especulativas.

El sistema cooperativo en el Ecuador es una de las formas de organización social y económica más antiguo, se fundamenta en la necesidad de crear empresas de servicio financiero, en la que los dueños son los mismos socios, que con sus propios recursos, autogeneran los beneficios y servicios que presta la cooperativa.

El cooperativismo en el Ecuador ha sido una herramienta socioeconómica que fortalece a la Economía Solidaria siendo un instrumento en el sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido ascender y mejorar el nivel de vida de poblaciones de los estratos bajos, del sector urbano marginal, rural y urbano, bajo la implementación de ciertos valores y principios que tiene como fundamento la solidaridad, equidad y justicia.

El cooperativismo surge como una alternativa válida y eficaz para mejorar las condiciones de vida de la sociedad. Las cooperativas son sociedades de derecho privado, formadas por

personas naturales o personales jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, realizan actividades o trabajo de beneficio social o colectivo. Su conformación jurídica de acuerdo a la Ley de Cooperativas, está dada en cuatro grandes grupos: de producción, de consumo, de crédito y de servicio.

1.3. Base legal.

Las cooperativas de ahorro y crédito estarán sujetas con lo que dispone el título tercero de la Ley de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la que sostiene que:

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones que se estructuran con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente ley y en el estatuto social de la organización.

1.3.1. *Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario.*

El siguiente listado son las disposiciones establecidas en el título II de la presente ley y son las siguientes:

Decreto de creación del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

Mediante decreto ejecutivo No. 1668 del 07 de abril del 2009 se crea el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS). Este nuevo organismo forma parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

El IEPS tiene como principal objetivo promover el desarrollo y consolidación de la Economía Popular y Solidaria como lo establece la Constitución Política del Estado. Tendrá a su cargo la Subsecretaría de Desarrollo Social, la Dirección de Gestión y Desarrollo Comunitario, Dirección de Desarrollo Rural, Dirección Nacional de Cooperativas. En esta clasificación se consideran a las cooperativas de ahorro y crédito que tienen activos fijos menos de \$10.000.000.

En el acuerdo ministerial No. 747, se desconcentra las atribuciones y competencias en la Ley de Cooperativas para el Ministerio de Inclusión Económica y Social, concernientes con la administración del sistema cooperativo en las Subsecretarías Regionales y Direcciones Provinciales del MIES.

El objetivo general es fortalecer el Sistema Cooperativo Ecuatoriano a través de un nuevo esquema institucional jurídico y programático, acorde a las necesidades de desarrollo y control del sistema cooperativo, de tal manera que se fortalezca y se promueva el desarrollo de las cooperativas a través de la investigación, capacitación, asistencia técnica, adecuados sistemas de información y educación cooperativa.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

Que el Art. 309 de la Constitución de la República señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores públicos, privado y del popular y solidario.

Que el Art. 311 de la Constitución de la República señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado en la medida en que se impulse el desarrollo de economía popular y solidaria.

1.3.2. De la Constitución, Organización, Funcionamiento y disolución de las Cooperativas de ahorro y crédito.

Constitución.

Las Instituciones Cooperativas deben seguir los siguientes pasos para su constitución, según la Ley de Cooperativas:

La Ley de Cooperativas (2011), Art.9 señala que: “Para obtener la aprobación del Estatuto de la Cooperativa y su constitución legal, el Directorio Provisional deberá presentar ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social los siguientes documentos:

Art.12, manifiesta “Cumplimos los requisitos indicados en el artículo 9, el Ministerio de Inclusión Económica y Social, por intermedio de la Dirección Nacional de Cooperativas procederá a realizar las investigaciones necesarias para determinar las posibilidades socio económicas del grupo solicitante, y verificará el plan inicial presentado”.

Art.13: “Una vez realizado el estudio de la documentación de la cooperativa, el Ministerio de Inclusión Económica y Social, de no encontrar impedimento legal alguno y ser viable el plan presentado, expedirá, dentro de los treinta días siguientes a la presentación de la solicitud, el acuerdo de aprobación del Estatuto que le concede la personería jurídica, y ordenará la

inscripción de la Cooperativa en el registro que, con tal objetivo, llevará la Dirección Nacional de Cooperativas”.

Art.14 manifiesta que: “La fecha de inscripción en el registro de Cooperativas determinará el principio de la existencia legal de las mismas.

Los requisitos que se necesitan se describen en los literales de los Artículos antes descritos, los cuales se deben cumplir en su totalidad, estos requisitos se presentaran a las entidades de Gobierno que tengan como función la conformación legal de las cooperativas.

De los socios.

La ley de cooperativa (2011), en el Art.11, establece que, pueden ser socios de una Cooperativa las personas que cumplan los requisitos que se describen en los literales de este mismo artículo.

Art. 18, expresa claramente las obligaciones y derechos que tienen los socios los que determina la ley, reglamento y el Estatuto.

Art. 20, establece: “Los socios de una Cooperativa que infringieren, en forma reiterada, las disposiciones constantes en la Ley de Cooperativas, en este Reglamento o en el Estatuto, o que fueren disociadores o desleales a la institución, podrán ser excluidas de ella.

Art. 21, manifiesta: “Un socio de una Cooperativa puede ser excluido por resolución del Consejo de Administración o de la Asamblea General”.

Art. 22, indica: “ Cuando el Consejo de Administración excluya a un socio de una cooperativa, se le notificará, dándole el plazo perentorio de ocho días, para que se allane a la exclusión o se oponga a ella y presente su apelación ante la Asamblea General, cuya decisión será definitiva

Los principios corporativos constituyen una regla básica de funcionamiento de es organizaciones. Las personas o los socios que pertenecen a alguna cooperativa están obligadas a cumplir con los reglamentos de la organización, en la se rigen para su funcionamiento caso contrario el socio tendrá que abandonar la sociedad, por lo que el reglamento se deberá socializar en la cooperativa.

De la Administración Financiera

Tasas de Interés: La ley Orgánica de Economía Popular y del sector Financiero Popular y Solidario (mayo 2011), Pág.21, Art 79 establece: “Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central”.

Distribución de utilidades y excedentes: La ley Orgánica de Economía Popular y del sector Financiero Popular y Solidario (mayo 2011), Art 54 establece: “Las utilidades y excedentes, en caso de generarse se distribuirán de la siguiente manera:

- a) Por lo menos el (50%) se destinará al incremento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal.
- b) Hasta el cinco (5%) como contribución a la Superintendencia, según la segmentación establecida; y.
- c) El saldo se destinará a lo que resuelva la Asamblea General.

Perdidas: La Ley de Cooperativas (2011), Pág.8, Art.62 dice: Las Pérdidas que sufiere las Cooperativas se prorratarán entre los socios”.

De la contabilidad: La Ley de Cooperativas Reglamento Especial de Auditoria Externas (2011),Pág.2, Art.3 dice: “Las organizaciones cooperativas, según la clase a la que pertenezcan, se sujetarán al Código de cuentas y demás disposiciones normativas de la Dirección Nacional de Cooperativas; concordante con los artículos 19,20,21 de la Ley de Régimen Tributario Interno”.

Art. 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Disolución de la una cooperativa de ahorro y crédito

Según el Art. 57 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas de ahorro y crédito podrán disolverse por las siguientes causas:

- a) Vencimiento del plazo de duración establecido en el estatuto social de la cooperativa
- b) Cumplimiento de los objetivos para los cuales se constituyeron
- c) Por sentencia judicial ejecutoriada
- d) Decisión voluntaria de la asamblea general
- e) Por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.4. Actividades financieras.

Actividades financieras. Según el Art. 83 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la superintendencia podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- b) Otorgar préstamos a sus socios
- c) Conceder sobregiros ocasionales
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros a cajas de seguridad para depósitos de valores.
- g) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, finanzas y cartas de crédito internas externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y uso nacional e internacional.
- h) Recibir préstamos de instituciones financieras o no financieras de país y del exterior.
- i) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecario o prenda propia o adquirida, siempre que en este último caso se origine en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
- j) Negociar títulos cambiarios o factura que representen obligación de pago creando por ventas o crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.
- k) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y manera complementaria en sistema financiero internacional ;y
- l) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

1.5 Tasas de interés

Las tasas de interés en el sector financiero son determinadas por el Banco Central del Ecuador. Las tasas de interés se establecen según el segmento de mercado de las entidades, tal como demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro # 1. 1

Tasas de Interés			
ENERO 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

1.6 Solvencia y prudencia financiera

Según el Art. 85 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de y crédito.

Los ahorros, regulaciones deberán establecer normas de al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial. La capacidad que tiene una entidad financiera en su capital o patrimonio, la composición de sus cuentas que la integran y su participación porcentual, que debe ser en valores significativos en relación al activo total y frente al total de pasivos sumado el capital o patrimonio.

- b) Prudencia financiera. Que las cooperativas de ahorro y crédito dispongan de su gestión financiera de acuerdo a las obligaciones, normativas, y regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, determinando las características y condiciones de los créditos de liquidez y de liquidez contingente.
- c) Índices de gestión financiera y administrativa. Los índices de gestión financiera son los que permiten medir la posición financiera de una cooperativa de ahorro y crédito en forma razonada de los resultados operacionales en un periodo o ejercicio; a fin de aprovechar posiciones financieras adecuadas que permitan el logro de estabilidad así como detectar y corregir defectos en el ámbito financiero.
- d) Mínimos de liquidez. Son los fondos de liquidez y seguros de depósitos que debe tener una entidad financiera con la finalidad de conceder créditos a sus socios, con el objetivo de proteger los depósitos efectuados.
- e) Desempeño social. Dotar de servicios financieros a las personas que por su condición social económica no tienen acceso a la banca convencional.
- f) Transparencia. Que las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito, brinden sus servicios apegados a las leyes y normativas de regulación y asumirán sus servicios con principios de calidad, solidaridad, desconcentración, descentralización, participación orientado a lograr una gestión financiera centrada en el socio o cliente.

Todas las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentren reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, deberán sujetarse a las normas y reglamentos de esta institución reguladora, en lo que respecta a la solvencia y prudencia financiera, las cooperativas tienen que cumplir con los índices de solvencia para la generación de sus obligaciones y mantener sus actividades.

CAPÍTULO II

2. Análisis situacional interno y externo de la cooperativa Imbacoop

2.1. Análisis externo.

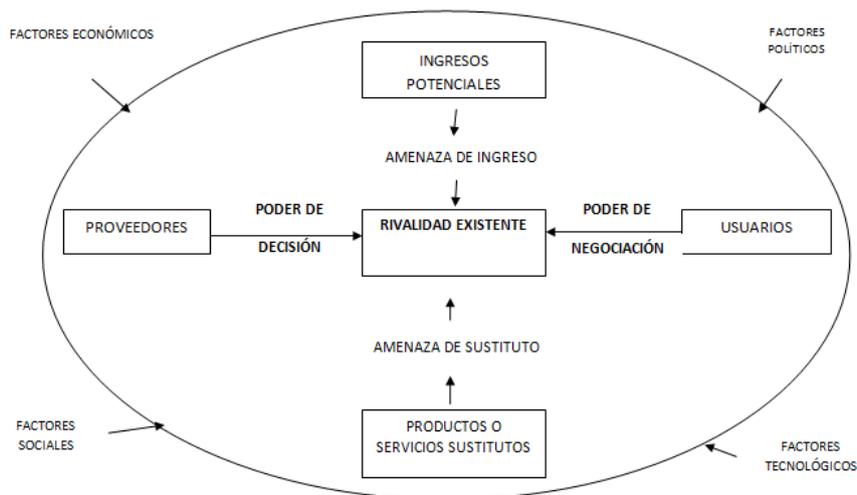
El análisis externo corresponde al de cooperativas de ahorro y crédito del país regional y específicamente la provincia de Imbabura, ciudad de Otavalo. Para el análisis externo sobre los factores o agentes que intervienen se utilizó la matriz de Michael Porter; mediante esta matriz permitió identificar los factores del Macroambiente y Microambiente.

Los factores del macroambiente son los siguientes:

- Económicos
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos.

Los cambios en el macroambiente pueden tener un impacto directo en las futuras operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACOOOP, debido a esto es importante hacer el análisis.

Figura 2.1
MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



FUENTE: ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Thompson Editores. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, 1999, pág. 69.

2.1.1. Macroambiente.

2.1.1.1. Factores políticos y legales.

Se procedió a analizar los factores políticos y legales porque tiene un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente de esta forma el análisis se marca en el siguiente enfoque.

En la Ley de Economía Popular y Solidaria en Ecuador, en el artículo 283 de la Constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario y se integra por las formas de organización económica, pública, privada, mixta popular y solidaria y las demás que sean determinadas por la Constitución, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Dicha ley establece como economía popular y solidaria a la “forma de organización económica donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, de lucro y acumulación de capital”.

La conformación jurídica de las cooperativas de ahorro y crédito se establece de acuerdo a la Ley de Cooperativas y se rigen a la Dirección Nacional de Cooperativas desde su incorporación a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para cubrir las necesidades de financiamiento especialmente de la población que no tiene acceso a la banca financiera.

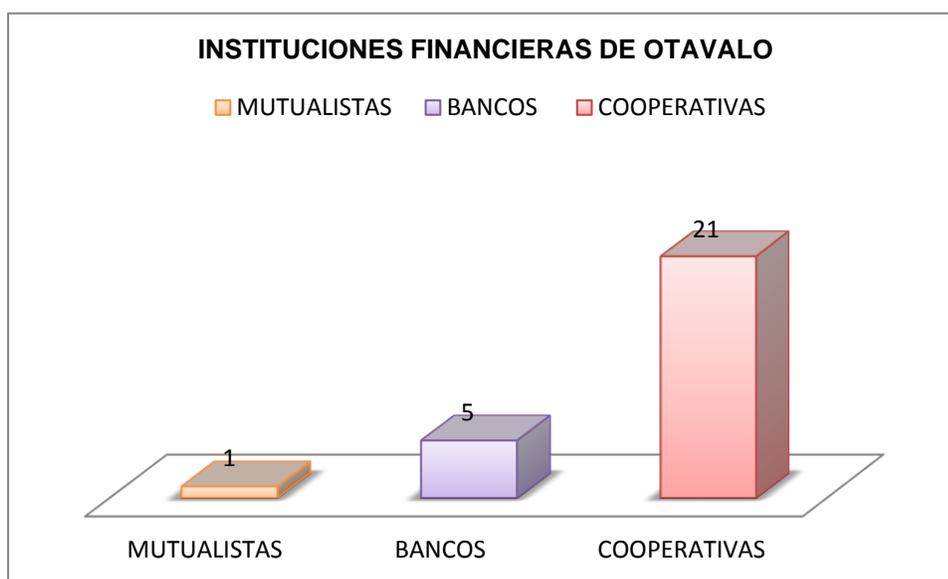
En el Plan del Buen Vivir 2013-2017 en el eje “Planificamos el Futuro” en el ítem 5.1 Estrategia de Acumulación Distribución y Redistribución en el Largo Plazo, contempla acciones para la dinámica productiva en una economía diversificada e incluyente orientada por el conocimiento y la innovación social y tecnológica.

La nueva matriz productiva debe impulsar la conformación de empresas asociativas y que estas tengan acceso al financiamiento en las entidades públicas y privadas. Este contexto de factor político legal es una oportunidad para la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP.

2.1.1.2. Factor económico.

Las variables del factor económico que tienen incidencia directa e indirecta en la operatividad de las cooperativas de ahorro y crédito son: la situación financiera nacional, la evolución de los microcréditos especialmente en la ciudad de Otavalo.

Las entidades financieras de Otavalo están compuestas de mutualistas, bancos y cooperativas de ahorro y crédito que señala el siguiente gráfico:



Fuente: investigación directa
Elaborado por: la autora

Se puede establecer que el 77.77% corresponden a cooperativas de ahorro y crédito, el 18.52% pertenecen a bancos privados y públicos y el 3.7% son mutualistas.

El sistema financiero a nivel de microfinanzas se ha fortalecido con las normativas y reglamentos que regula la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en la que ha estructurado políticas y reglamentos basadas en la Ley de Seguridad Financiera que les permita a las cooperativas de ahorro y crédito tanto a las matrices como a las agencias la autorización para su funcionamiento.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través del Instituto de Economía Popular y Solidaria tiene políticas de emprendimiento y asociatividad que les faculte en forma legal su operatividad en la prestación de servicios o en la elaboración de productos de diferente naturaleza. Este principio se interrelaciona con las entidades financieras ya que la conformación

de estas microempresas generalmente se transforman en clientes potenciales para las cooperativas de ahorro y crédito.

El factor económico analizado desde este punto de vista representa una oportunidad para la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP.

2.1.1.3. Factores sociales.

Los factores sociales generalmente originan para una cooperativa de ahorro y crédito oportunidades y amenazas lo que sustenta el análisis respectivo. Las cooperativas de ahorro y crédito se consideran como parte fundamental en las microfinanzas ya que estas ofertan servicios de crédito.

El Estado con el principio de la Economía Popular Solidaria está aplicando políticas que fortalecen las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito. La Economía Popular y Solidaria surge como una política de mejoramiento social, Plan Nacional del Buen Vivir. Como una corriente de sustentabilidad y sostenibilidad social.

Uno de los principios del Plan Nacional del Buen Vivir es combatir la inequidad social y de género apoyando a las actividades económicas de microempresas generadoras de micro empleo especialmente en los sectores rurales agrícolas, agropecuarios y artesanales. En este contexto las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel preponderante en los últimos años en el sistema financiero, ya que son sociedades de personas que juntan pequeños esfuerzos de ahorro para solventar necesidades apremiantes en un ambiente de participación democrática y ayuda mutua. Son muy distintas a las entidades bancarias caracterizadas por constituir sociedades de capital, que tienen por objetivo el lucro en un ambiente de individualismo.

De esta manera el factor social se convierte en una oportunidad que debe aprovechar la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP.

2.1.1.4. Factores tecnológicos.

En la actualidad el Estado a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria promueve a las cooperativas de ahorro y crédito que están bajo su regulación una administración de nueva gestión, que permita responder a las necesidades de los productos y servicios financieros que requieren los diferentes segmentos de clientes o usuarios. La flexibilidad y adaptabilidad a nuevas tecnologías debe ser el accionar de las cooperativas de ahorro y crédito.

Los cambios tecnológicos constantes en los servicios de capacitación, asistencia técnica, servicios financieros y administración constituyen una herramienta para que las organizaciones pongan al servicio de sus clientes y usuarios. Entre las principales herramientas gerenciales que actualmente se están aplicando en el sector privado y en algunas entidades públicas son: planificación estratégica, Balanced Scorecard (Cuadro de comando integral), administración por procesos, administración por competencias, y otras herramientas operativas como la diagramación de procesos mejoramiento continuo, gestión del desempeño entre otras.

El Balanced Scorecard puede ser una herramienta importante que ayuda a los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Las tecnologías son herramientas que pueden tener alcance las cooperativas de ahorro y crédito para introducirlas en sus procesos administrativos financieros, con la finalidad de mejorar sus niveles operativos, lo que establece una oportunidad en este caso específico para la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP.

2.1.2. *Microambiente.*

Los factores que se identifican en el microambiente también se les conocen como las cinco fuerzas de Michael Porter y estas son:

1. Rivalidad de cooperativas de ahorro y crédito existentes.
2. Ingreso de otras cooperativas u organizaciones que presten este tipo de servicio.
3. Clientes.
4. Productos financieros sustitutos.
5. Proveedores.

2.1.2.1. *Rivalidad de Cooperativas de Ahorro y Crédito existentes.*

Al analizar este factor del microambiente se establecen las cooperativas de ahorro y crédito localizadas en el Ecuador de acuerdo al informe estadístico publicado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (2012) son las siguientes:

Cuadro # 2. 1.

Estadísticas de las cooperativas por Provincia

PROVINCIAS	PRODUCCIÓN	CONSUMO	CRÉDITO	SERVICIOS	TOTAL	%
Azuay	57	61	62	97	277	5.11
Bolívar	5	24	23	26	78	1.44
Cañar	14	21	18	88	141	2.6
Carchi	31	85	13	37	166	3.06
Chimborazo	11	63	73	117	264	4.87
Cotopaxi	0	1	32	60	93	1.72
El Oro	59	36	28	115	238	4.39
Esmeraldas	20	15	33	62	130	2.4
Galápagos	3	6	4	7	20	0.37
Guayas	143	170	177	583	1073	19.8
Imbabura	1	9	24	70	104	1.92
Loja	8	20	63	74	165	3.04
Los Ríos	5	14	29	36	84	1.55
Manabí	44	19	54	116	233	4.3
Morona Santiago	30	6	21	28	85	1.57
Napo	5	3	10	16	34	0.63
Orellana	1	1	6	36	44	0.81
Pastaza	4	28	14	50	96	1.77
Pichincha	173	459	404	635	1671	30.8
Sucumbíos	5	8	8	22	43	0.79
Tungurahua	0	19	117	204	340	6.27
Zamora Chinchiipe	11	10	8	14	43	0.79
Total	630	1078	1221	2493	5422	100%
Porcentaje	11.62%	19.88%	22.52%	45.98%	100%	

Fuente: MIES 2012

En la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) se encuentran registradas 5.422 cooperativas divididas en cuatro grupos:

Cuadro # 2. 2.**Estadísticas de las cooperativas por grupo.**

COOPERATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Producción	630	11.62%
Consumo	1078	19.88%
Crédito	1221	22.52%
Servicios	2493	45.98%

Fuente: MIES 2012

La participación de las cooperativas de crédito cubren el 22.52% del total de cooperativas establecidas en el país. Las cooperativas que están dentro del rango de producción son el 11.62%; las cooperativas de consumo el 19.88% y las cooperativas de servicios el 45.98%.

Las cooperativas de ahorro y crédito localizadas en la ciudad de Otavalo se consideran como competidores directos de IMBACOOOP y que son fuerte competencia que significa una amenaza, debido a que estas entidades están ya posicionadas en el mercado, tienen mayor tiempo de trayectoria en la ciudad de Otavalo y disponen de segmentos de mercado ya definidos, convirtiéndose en una amenaza para la cooperativa de ahorro y crédito IMBACOOOP.

Cuadro # 2. 3.

Instituciones financieras ubicadas en la ciudad de Otavalo.

INSTITUCIONES FINANCIERAS UBICADAS EN LA CIUDAD DE OTAVALO		
NOMBRE DE LA ENTIDAD FINANCIERA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Coop. Ahorro y Crédito SAC	Calle Quiroga entre Bolívar y Sucre	2928788
Coop. Ahorro y Crédito Kuri Wasi	Calle Salinas entre Bolívar y Sucre	2927179
Coop. Ahorro y Crédito Mushuk Pakari	Calle García Moreno entre Sucre y Modesto Jaramillo	2922384
Coop. Ahorro y Crédito Artesanos	Calle Piedrahita entre Sucre y Modesto Jaramillo	2921704
Coop. Ahorro y Crédito Huayco Pungo	Calle Bolívar entre Quiroga y Salinas	2920514
Coop. Ahorro y Crédito Mushuk Ñan	Calle Modesto Jaramillo y Pasaje Saona esq.	2926982
Coop. Ahorro y Crédito Acción Imbaburapak	Calle Sucre y Colón esq.	2922846
Coop. Ahorro y Crédito Esencia Indígena	Calle Sucre entre Morales y Colón	2928000
Coop. Ahorro y Crédito Pilahuín Tío	Calle Sucre entre Morales y Colón	2927234
Coop. Ahorro y Crédito Atuntaqui	Calle Bolívar y Piedrahita	2920264
Coop. Ahorro y Crédito 23 de Julio	Calle Juan Montalvo 524 entre Bolívar y Sucre	2925023
Coop. Ahorro y Crédito Chuchuí	Calle Bolívar 805 y Juan Montalvo	2920256
Coop. Ahorro y Crédito Ecu crédito	Calle Sucre 206 entre Colón y Av. Abdón Calderón	2927713
Coop. Ahorro y Crédito de Comerciantes Minoristas	Calle Atahualpa 809 y García Moreno	2920606
Coop. Ahorro y Crédito Imbacoop	Calle Roca 920 y Av. Abdón Calderón	2928313
Coop. Ahorro y Crédito Coop Indígena	Calle Sucre entre Quito y Quiroga	2926971
Coop. Ahorro y Crédito Amazonas sucursal 2	Mercado Copacabana	
Coop. Ahorro y Crédito Amazonas sucursal 1	Mercado 24 de Mayo (portal)	
Coop. Ahorro y Crédito Imbabuela	Comunidad Imbabuela (sector periférico de la ciudad)	2924550
Coop. Ahorro y Crédito UNIOTAVALO	Calle Bolívar y Juan Montalvo esq.	2924430
Coop. Ahorro y Crédito IMBABURA	Calle Bolívar y Morales esq.	

Fuente: investigación directa

Elaborado por: la autora

2.1.2.2. Ingreso de otras cooperativas u organizaciones que presten este tipo de servicio.

Por competidores potenciales que van a ingresar en el mercado se consideran a las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente no participan en el contexto del mercado actual y que pueden incursionar en la ciudad de Otavalo, ofertando productos y servicios financieros con tasas de interés menores que los de la cooperativa IMBACCOOP.

Según el informe de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013) La evolución de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Otavalo del año 2008 al 2013 ha sido la siguiente:

Gráfico # 2. 1



Fuente: Informe de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: la autora

Esta información permite visualizar el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en el periodo 2008 – 2013, en el que se establece un crecimiento del 61.90% de las cooperativas regularizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Este escenario establece que existe mayor competitividad debido a las condiciones especialmente de las tasas de interés y otros servicios que generalmente tienen algunas cooperativas para garantizar sus productos financieros a sus clientes.

Es importante considerar que la lealtad a las instituciones o preferencias por parte de los usuarios fomentan un tipo de fidelidad de los servicios y productos que ofertan las cooperativas de ahorro y crédito, lo que reduce la amenaza de ingreso de potenciales competidores.

Una vez analizado este factor se establece que existe una posible amenaza para la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP con la ubicación en el mercado de otras posibles entidades financieras que se localicen en la ciudad de Otavalo.

2.1.2.3. Clientes.

El análisis de los clientes se puede considerar como una amenaza o ventaja competitiva para una organización en general, debido a que los clientes suministran a las organizaciones financieras la oportunidad de aumentar sus mercados obtener mejores márgenes de rendimientos económicos – financieros.

Generalmente los clientes o socios que tienen las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador son personas que se dedican a actividades productivas agrícolas, comerciales, por esta razón muchas veces recurren a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que ofrecen créditos con intereses más bajos que la banca convencional.

Los usuarios o clientes de las cooperativas de ahorro y crédito son la respuesta a las dificultades que tienen para acceder a la banca convencional privados y públicos por lo que las cooperativas de ahorro y crédito tiene como propósito llenar este vacío con servicios y productos de acuerdo a la demanda que genera el mercado.

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Otavalo (2010), en el tema de mercado financiero de la ciudad de Otavalo señala que el 56% de la población accede a servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito, el 41% acceden a créditos en la banca convencional y el 3% optan por los servicios financieros de las mutualistas.

Los clientes están formados por diferentes segmentos y nichos de mercado potenciales que generalmente acceden a servicios financieros en la banca tradicional y a través de cooperativas de ahorro y crédito. Si se considera que las microfinanzas es una alternativa para segmentos de clientes que no tienen acceso a los bancos es importante que la cooperativa IMBACCOOP formule planes de marketing que permita un posicionamiento en el mercado de clientes donde opera la entidad que es en la ciudad de Ibarra y Otavalo.

Este factor se convierte en una oportunidad para la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP en vista de que los usuarios tienen gran preferencia por acceder a los servicios y productos financieros de las cooperativas de ahorro y crédito.

2.1.2.4. Productos financieros sustitutos.

En relación a los productos/ servicios sustitutos de las cooperativas de ahorro y crédito son provenientes de otras entidades financieras como los bancos, mutualistas que ofertan diferentes tipos de servicios financieros, lo que establece una constante amenaza para las cooperativas de ahorro y crédito en general y por lo tanto para la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP.

Tasa de interés.

El Estado a través de la Dirección Nacional de Cooperativas a diseñado y consolidado políticas explícitas para el desarrollo del sector rural, tanto en el área de apoyo social como también para estimular la difusión y adopción de nuevas tecnologías, para fomentar las capacidades de innovación empresarial y en especial para asegurar el flujo de recursos financieros destinados a atender las necesidades de capital de trabajo, de inversión productiva y de comercialización, con la finalidad de asegurar la disponibilidad de servicios financieros para la población a precios razonables que sean congruentes con la viabilidad financiera y técnica de las cooperativas de ahorro y crédito.

Tasas activas y pasivas.

Las tasas activas y pasivas referenciales según informe del Banco Central del periodo junio – diciembre del año 2013 para las cooperativas de ahorro y crédito son las siguientes:

Cuadro # 2. 4.

Tasas activas y pasivas

Periodo Junio – diciembre 2013	TASA DE INTERÉS
PASIVA REFERENCIAL:	4.51%
ACTIVA REFERENCIAL:	8.01%
LEGAL	8.10%
MÁXIMA CONVENCIONAL	9.29%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO CORPORATIVO	8.10%
TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO CORPORATIVO	9.29%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES	11.15%
TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO PYMES	11.26%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO	15.82%
TASA EFECTIVA MÁXIMA CONSUMO	16.25%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL VIVIENDA	10.62%
TASA EFECTIVA MÁXIMA VIVIENDA	11.15%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCRÉDITO ACUMULACIÓN AMPLIADA	22.12%
TASA EFECTIVA MÁXIMA MICROCRÉDITO ACUMULACIÓN AMPLIADA	25.16%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCRÉDITO ACUMULACIÓN SIMPLE	25.16%
TASA EFECTIVA MÁXIMA MICROCRÉDITO ACUMULACIÓN SIMPLE	27.30%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCRÉDITO MINORISTA	28.25%
TASA EFECTIVA MÁXIMA MICROCRÉDITO MINORISTA	30.48%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTO EMPRESARIAL	9.32%
TASA EFECTIVA MÁXIMA PRODUCTIVO EMPRESARIAL	10.11%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Se puede determinar que las tasas activas y pasivas en el periodo junio a diciembre del 2013 son del 4.51% en la pasiva referencial, en la tasa activa referencial del 8.01%, de igual manera el Banco Central del Ecuador regula las demás tasas en relación a los productos financieros que ofertan las cooperativas de ahorro y crédito del país.

2.1.2.5. Proveedores.

Los proveedores que tienen las cooperativas de ahorro y crédito son los prestadores de servicios básicos, de telefonía móvil, de tecnología de informática que son necesarios para la operatividad de las mismas, así como los insumos de oficina que proveen las empresas del sector.

La cooperativa mantiene aliados estratégicos para proveerse especialmente de material de oficina y tecnología referente a manejo de software contable. Desde este punto de vista se considera como una oportunidad para la cooperativa IMBACCOOP

2.2. Análisis Interno.

2.2.1. Origen e inicio institucional.

La cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP se constituyó legalmente en el año 2004 en la comunidad de la Compañía de la parroquia San Pablo del Lago del cantón Otavalo con 60 socios, inscrita en el Registro General de Cooperativas el 11 de mayo del mismo año, para realizar operaciones de intermediación financiera quedando calificada para operar en todos los servicios y productos permitidos para las cooperativas de ahorro y crédito y certificado de autorización para su funcionamiento.

La oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP Ltda. Se localiza en la comunidad la Compañía, parroquia de San Pablo del Lago, con sucursales en la ciudad de Otavalo y en la ciudad de Ibarra en la calle Sánchez y Cifuentes y Rafael Larrea es una entidad financiera que está en un periodo de crecimiento, con la finalidad de ampliar la cobertura en toda la provincia.

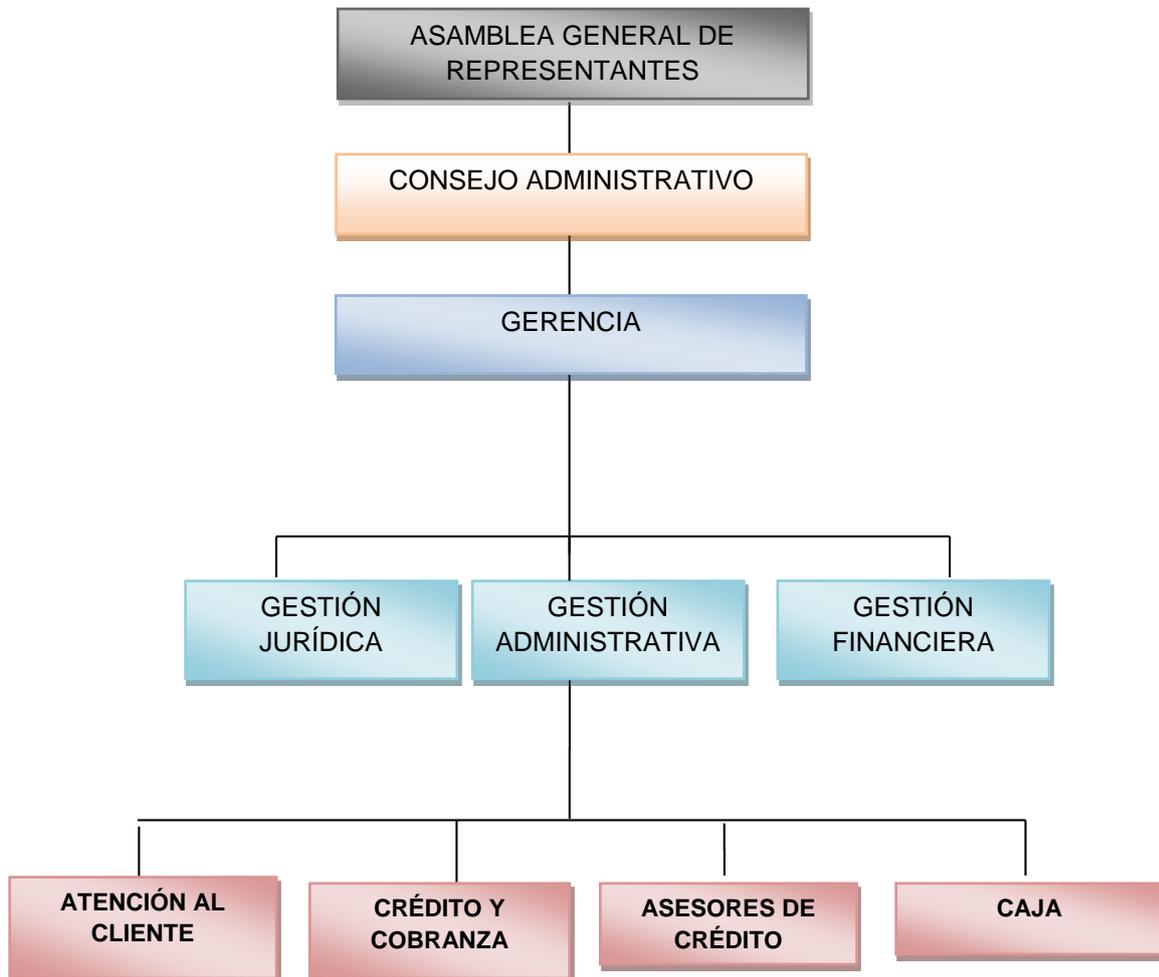
La cooperativa IMBACCOOP tiene una imagen intercultural, ya que sus directivos son indígenas; la organización está sujeta al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.2.2. Organización.

Conforme el mandato del marco legal, la cooperativa está estructurada de la siguiente manera: Asamblea General, Consejo Administrativo, Gerencia General, Gestión Jurídica, Gestión Administrativa y Gestión Financiera. El organigrama estructural es el siguiente:

Gráfico # 2. 2.

Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACOOPT LTDA.



Fuente: Cooperativa IMBACOOPT.
Elaborado por: La autora

El organigrama estructural de la Cooperativa IMBACOOPT de la ciudad de Ibarra está sujeto a las normativas que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ya que se establecen los niveles jerárquicos que deben tener las cooperativas de ahorro y crédito, para poder ofertar sus servicios financieros.

2.2.3. Productos y servicios.

Los productos y servicios financieros que generalmente oferta la cooperativa IMBACOOPT a la población son los siguientes:

Cuadro # 2. 5.

Productos y servicios.

Tipo de crédito	Monto	Interés	Mercado	Factores de competencia
Consumo	\$100 a \$400	14.8%	Pequeños microempresarios de las actividades económicas comercial y artesanal.	Operaciones crediticias ágiles, y oportunas.
	\$401 a \$1.000			
	\$1.001 a \$2.000			
	\$2.001 a \$3.000			
Vivienda	\$500 a \$1.000	12.5%	Población en general del cantón Otavalo (para socios y clientes)	Se elabora los avalúos de las viviendas con un mínimo costo para los clientes.
	\$1.001 a \$5.000			
	\$5.001 a \$10.000			
	\$10.001 a \$15.000			
Microcrédito	\$100 a \$1.000	15.1%	Para actividades de comercialización y prestación de servicios	Agilidad en los desembolsos cumpliendo mínimos requisitos.
	\$1.001 a \$3.000			
	\$3.001 a \$6.000			
	\$6.001 a \$10.000			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACOOPT
Elaborado por: la autora

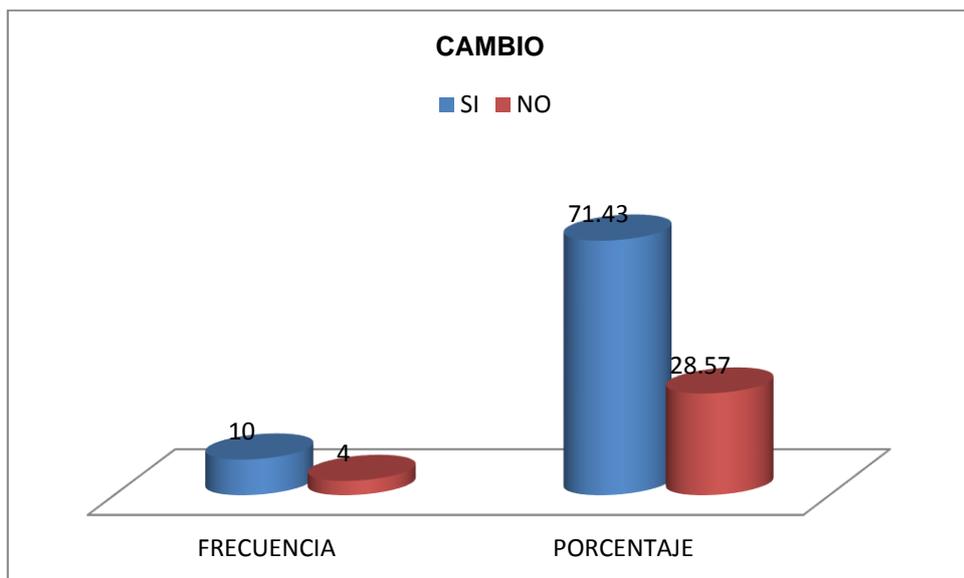
Los productos y servicios financieros de la cooperativa están regulados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Estos productos son créditos de consumo a una tasa de interés del 14.8%, vivienda a una tasa del 12.5% y los microcréditos a una tasa del 15.1%.

2.3. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACOOPT LTDA de la ciudad de Otavalo.

Para determinar el análisis administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACOOPT Ltda. Se aplicó la técnica de la encuesta a los funcionarios de esta organización obteniéndose los siguientes resultados los mismos que son determinantes en la elaboración de la matriz FODA.

1. ¿Considera usted que la cooperativa debe cambiar su modelo de gestión organizacional por la gestión de procesos?

Gráfico # 2. 3



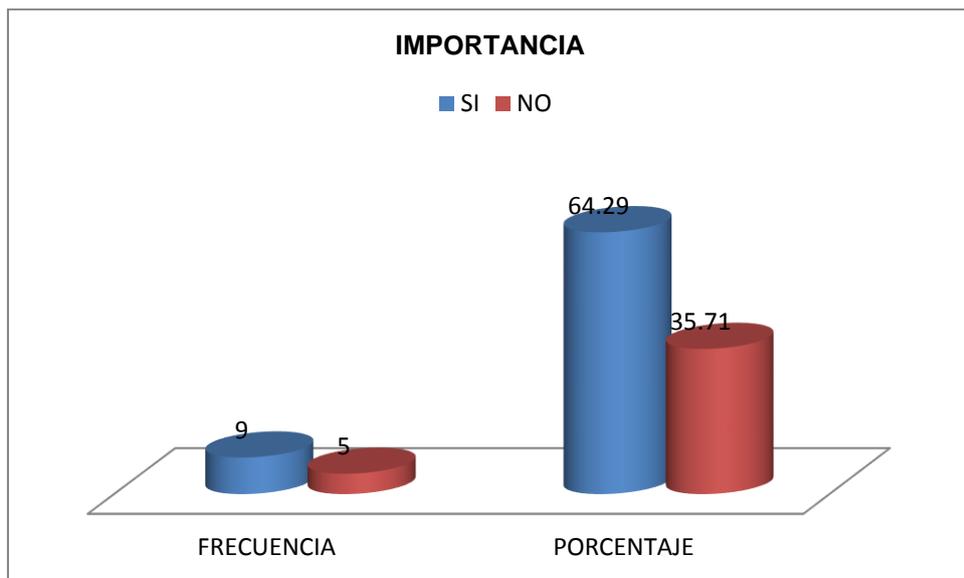
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

El 71.43% de los funcionarios encuestados consideran que si se debe cambiar el modelo de gestión organizacional funcional por el modelo de gestión por procesos, ya que se considera una herramienta administrativa de mejoramiento.

2. ¿Se considera de importancia definir los procesos gobernantes de realización y de apoyo en la institución?

Gráfico # 2. 4



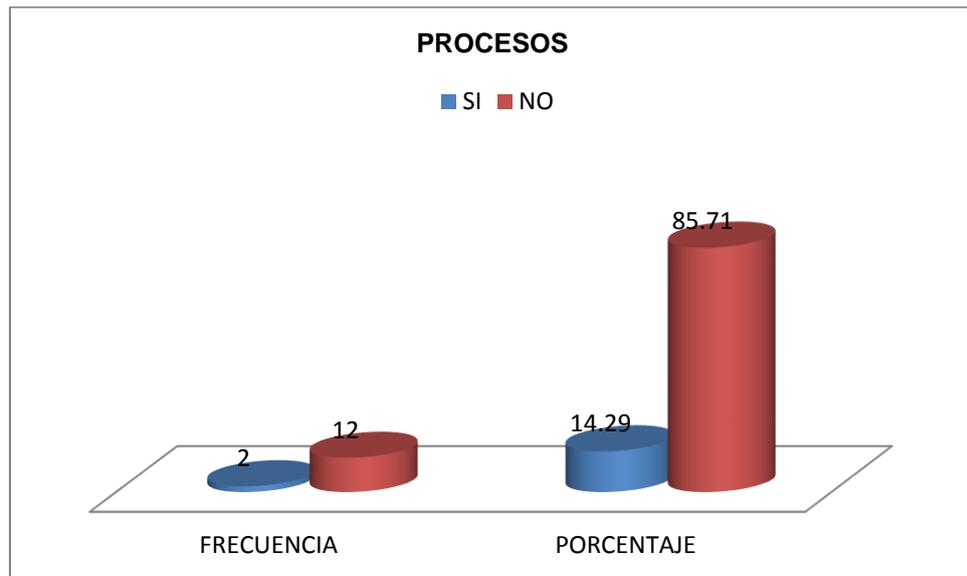
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

En relación a la importancia que tiene la definición de los procesos gobernantes, realización y apoyo en la cooperativa, el 64.29% de los funcionarios sostienen que si es importante, debido a que no se cuenta con esta herramienta actualmente y el 35.71% no consideran necesario que se realice esta definición.

3. ¿Se encuentran definidos y tipificados los procesos administrativos y financieros en la Cooperativa?

Gráfico # 2. 5



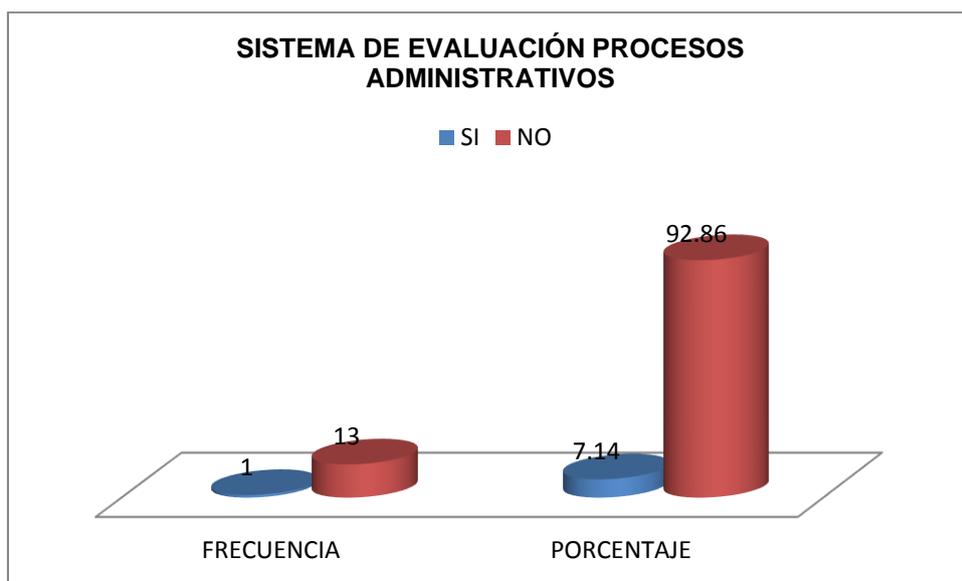
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

El 85.71% de los encuestados sostienen que no se encuentran definidos ni tipificados los procesos administrativos y financieros de la cooperativa, lo que consideran importante que se implemente esta definición para un mejor funcionamiento de la cooperativa IMBACCOOP.

4. ¿Se maneja un sistema de evaluación y control a los procesos administrativos institucionales?

Gráfico # 2. 6



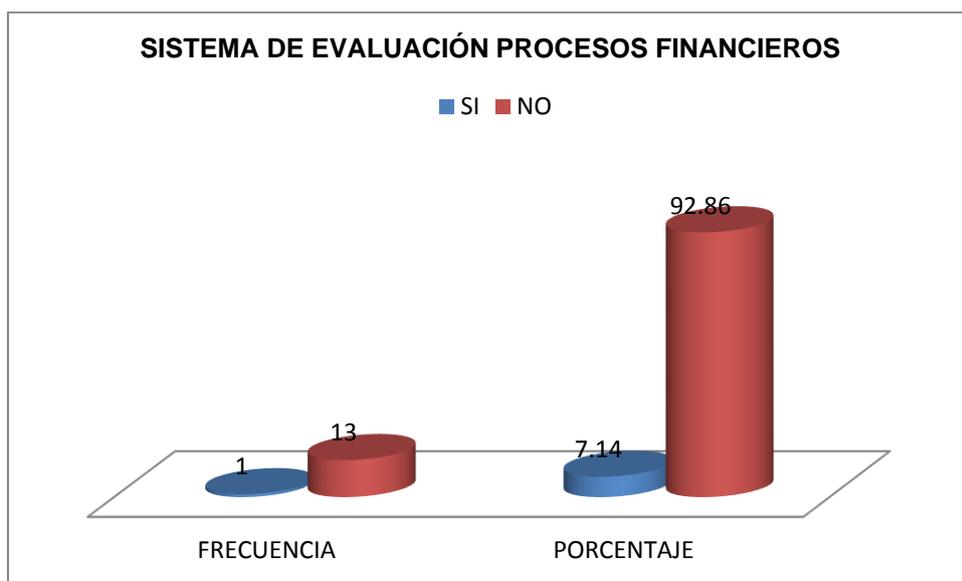
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

El 92.86% de los funcionarios encuestados manifiestan que la cooperativa no cuenta con un sistema de evaluación para los procesos administrativos, lo que se considera como una debilidad para la institución.

5. ¿Se maneja un sistema de evaluación y control a los procesos financieros institucionales?

Gráfico # 2. 7



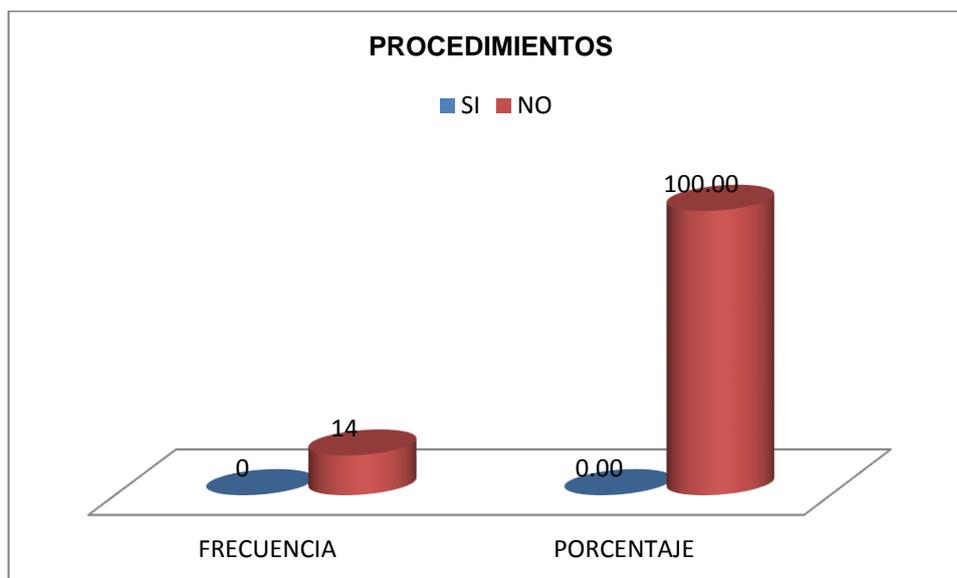
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

El 92.86% de los encuestados sostienen que no se dispone de un sistema de evaluación para los procesos financieros de la cooperativa IMBACCOOP.

6. ¿Disponen de procedimientos e instrucciones de trabajo documentado para controlar, supervisar los ratios financieros?

Gráfico # 2. 8



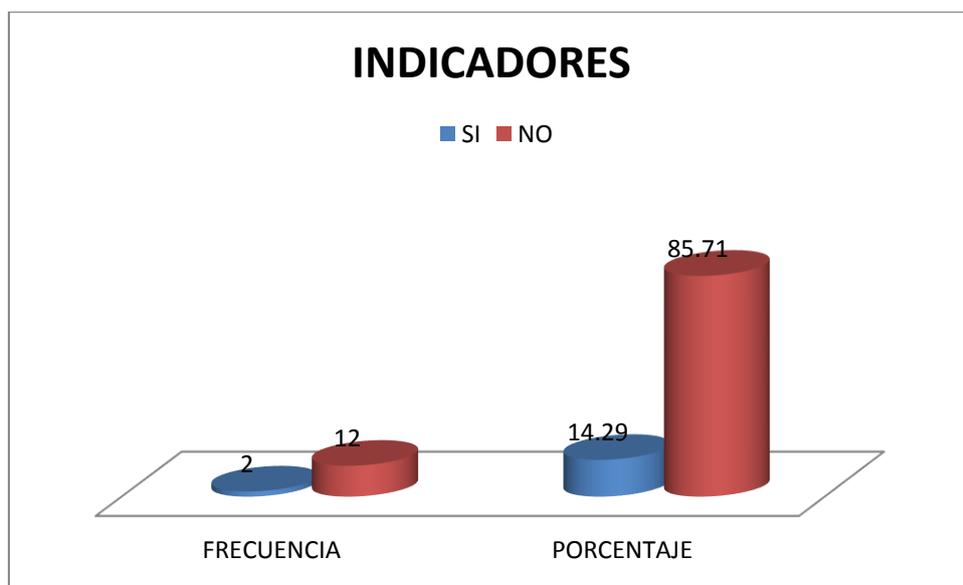
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

La totalidad de los funcionarios sostienen que la cooperativa IMBACCOOP no dispone de procedimientos documentados para controlar, supervisar los ratios financieros, generándose una debilidad para la cooperativa.

7. ¿Utilizan indicadores de gestión para la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de las operaciones de la cooperativa?

Gráfico # 2. 9



Fuente: encuestas (14 unidades de observación)

Elaborado por: la autora

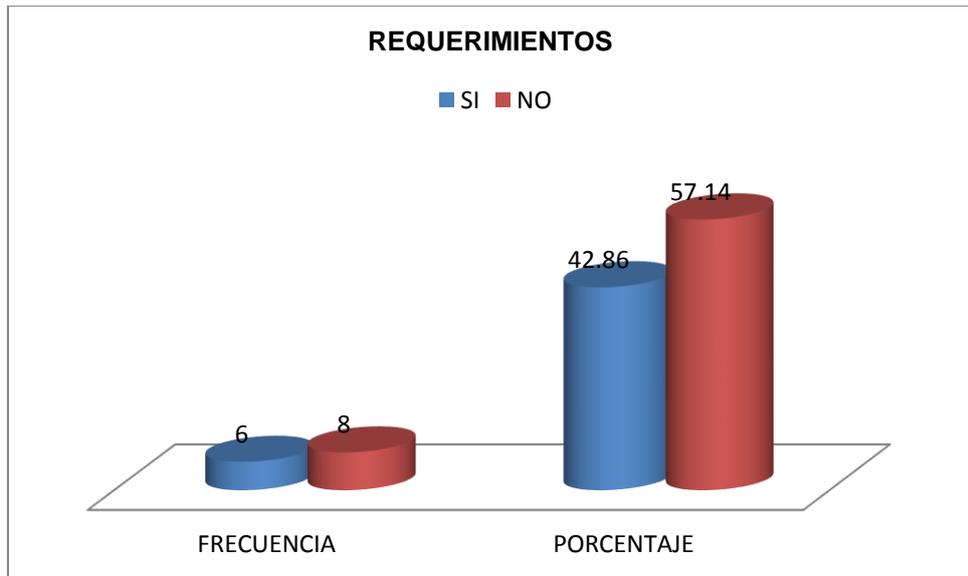
Año: 2013

Análisis

El 85.71% de los encuestados manifiestan que la cooperativa no dispone de indicadores de gestión para la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de las operaciones de la cooperativa.

8. ¿Los documentos actuales de gestión financiera permiten alcanzar los requerimientos financieros estandarizados?

Gráfico # 2. 10



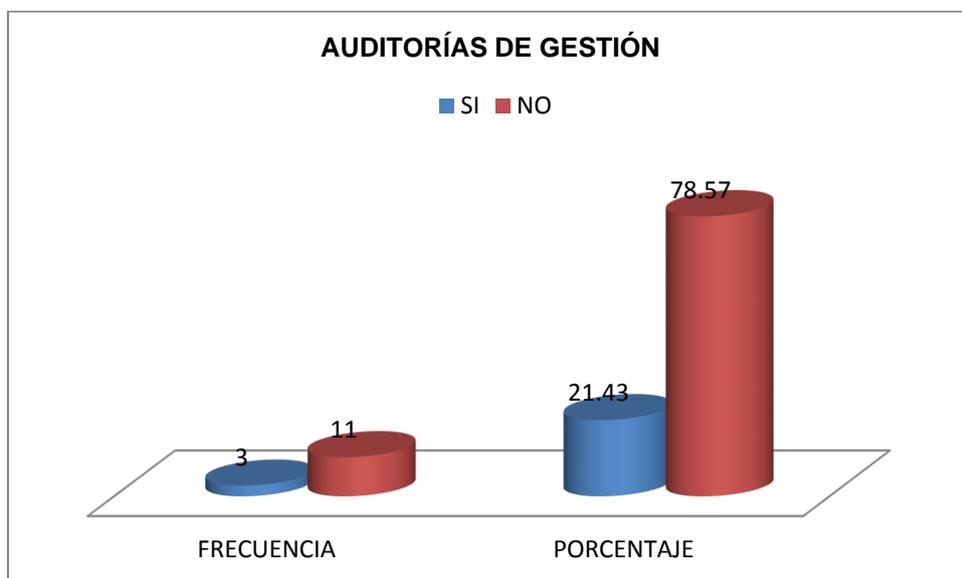
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

El 57.14% de los funcionarios encuestados argumentan que los documentos actuales de gestión financiera que maneja la cooperativa no les permite alcanzar los requerimientos financieros estandarizados. El 42.86% sostienen que si alcanzan los requerimientos financieros.

9. ¿Se efectúan auditorías de gestión interna financiera para detectar no conformidades y proponer acciones correctivas?

Gráfico # 2. 11



Fuente: encuestas (14 unidades de observación)

Elaborado por: la autora

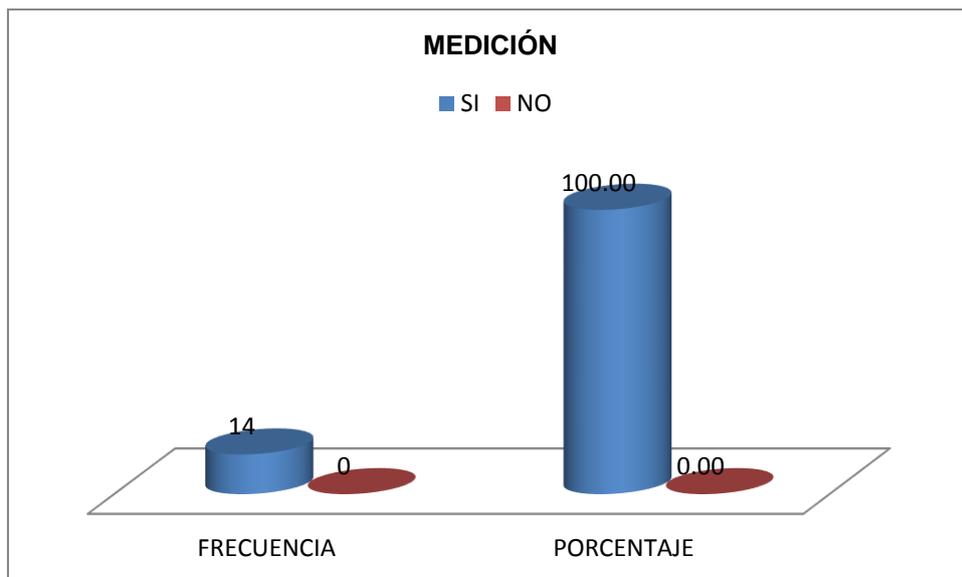
Año: 2013

Análisis

El 78.57% de los encuestados manifiestan que no se realiza auditoría de gestión interna financiera, lo que no les ha permitido detectar no conformidades ni mucho menos implementar acciones correctivas en la institución.

10. ¿Considera que la auditoría de gestión financiera permitirá establecer no conformidades y medir la efectividad de las acciones correctivas?

Gráfico # 2. 12



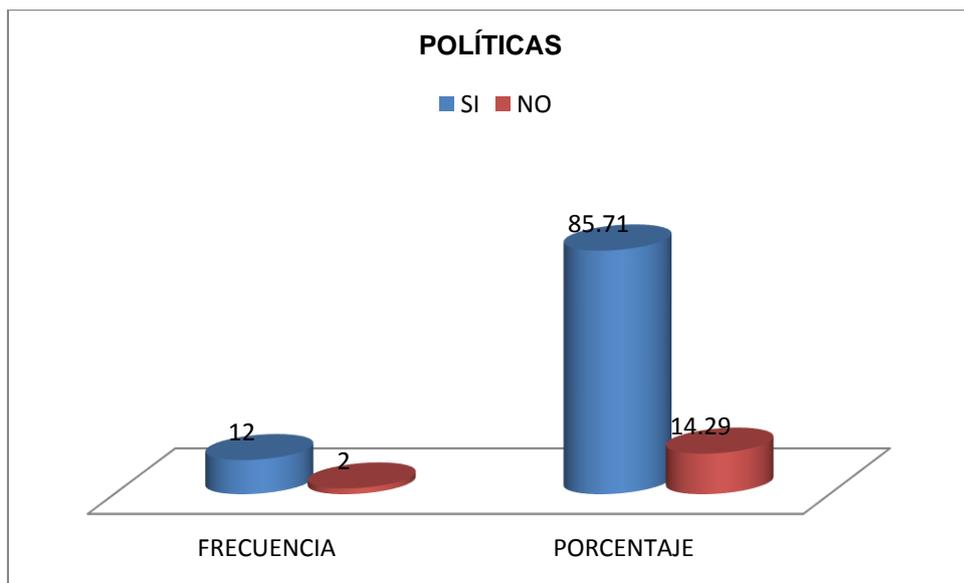
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

La totalidad de los funcionarios consideran que con la aplicación de auditorías de gestión financiera en la cooperativa, podrán detectar a tiempo las no conformidades encontradas y medir la efectividad de las acciones correctivas.

11. ¿En las políticas de la institución se tiene como visión implementar un sistema de gestión por procesos?

Gráfico # 2. 13



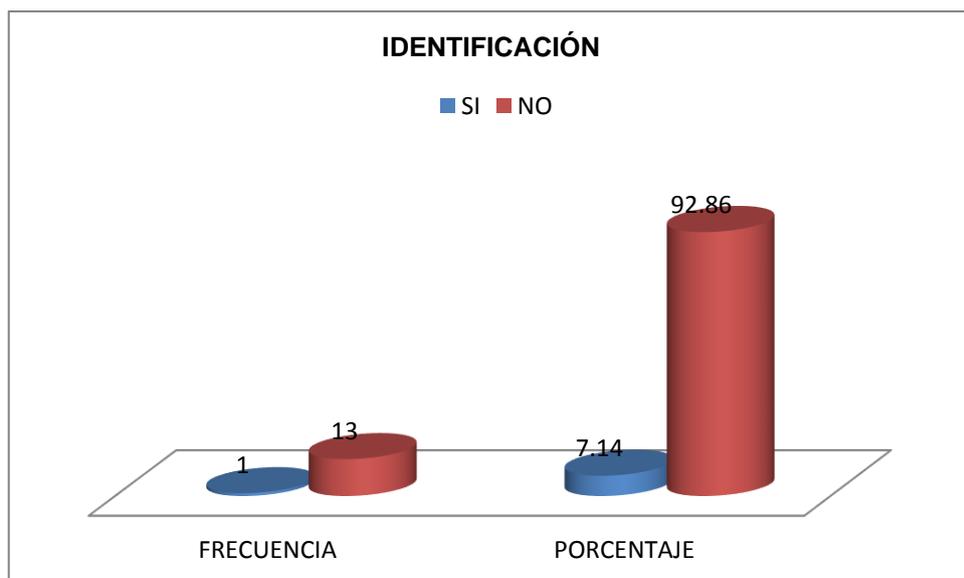
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

El 85.71% de los funcionarios encuestados sostienen que en las políticas de la institución si se tiene previsto implementar un sistema de gestión por procesos, para la optimización de las actividades de la cooperativa.

12. ¿Se han identificado y tipificado algún tipo de procedimiento que permita aplicar políticas de mejoramiento continuo para alcanzar los requerimientos financieros?

Gráfico # 2. 14



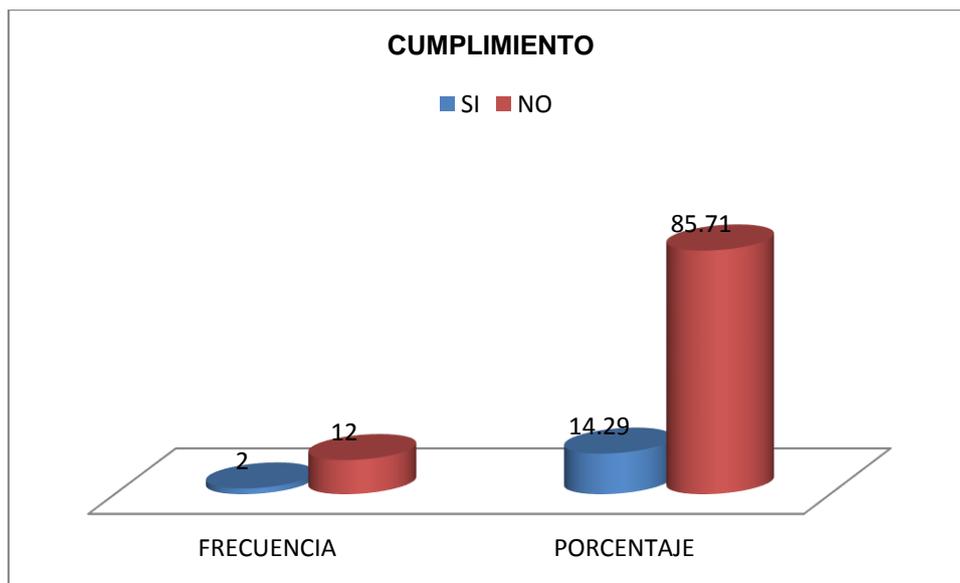
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

El 92.86% de los encuestados manifiestan que no se tiene tipificado ningún procedimiento de mejoramiento continuo que le permitan alcanzar los requerimientos financieros de la cooperativa.

13. ¿Aplican políticas para cumplir con estándares de los indicadores financieros y los reportes que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

Gráfico # 2. 15



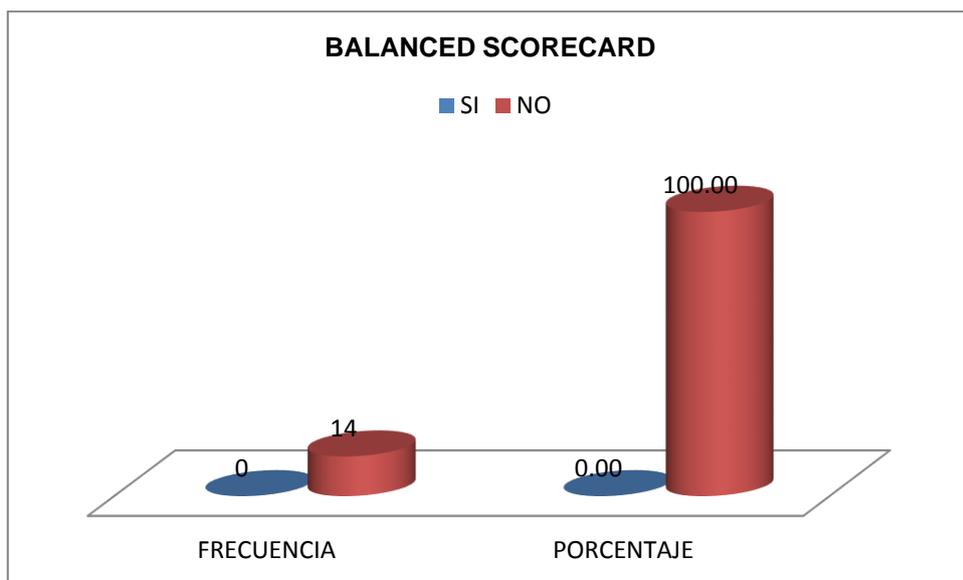
Fuente: encuestas (14 unidades de observación)
Elaborado por: la autora
Año: 2013

Análisis

El 85.71% de los funcionarios sostienen que la cooperativa no aplica políticas para cumplir con los estándares de los indicadores financieros y los reportes que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

14. ¿Se aplica el enfoque del Balanced Scorecard en la planificación y evaluación de los indicadores de gestión de su organización?

Gráfico # 2. 16



Fuente: encuestas (14 unidades de observación)

Elaborado por: la autora

Año: 2013

Análisis

El 100% de los funcionarios encuestados manifiestan que la cooperativa no aplica el enfoque del Balanced Scorecard en la planificación y evaluación de los indicadores de gestión de la institución.

2.4. Estructuración de la matriz FODA.

La estructura de la matriz FODA es una herramienta de importancia de diagnóstico ya que determina los resultados del análisis externo e interno aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP, y permite una sistematización y análisis de la información secundaria y primaria.

Cuadro # 2. 6

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionamiento acorde a la Ley Nacional de Cooperativas y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2. Disponer de estatutos de acuerdo a la Federación Nacional de Cooperativas (FECOAC). 3. Operar con la observancia de principios y prácticas del sistema cooperativo. 4. Directivos y personal comprometidos 5. Productos y servicios financieros de acuerdo a la misión de la Institución. 6. Capacidad de innovación en sus niveles operativos, productos y servicios financieros 7. Imagen /reputación favorable de cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP 8. Cartera de crédito diversificado. 9. Poder de liderazgo a nivel de los directivos 10. Cartera dentro de los parámetros normales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda de microcrédito en el cantón Otavalo debido a la gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros. 2. Acceso a nuevos mercados en el Cantón Otavalo. 3. Presencia de empresas artesanales y turísticas. 4. La capacidad de los clientes para hacer transacciones en la cooperativa. 5. Fomento del gobierno al sector de la economía popular y solidaria. 6. Capacidad de organización apta para innovación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No dispone de un modelo de gestión organizacional por procesos. 2. Falta de la estructura de un mapa de procesos. 3. No disponen del levantamiento, diagramación de los procesos. 4. No disponen de un sistema de evaluación, control y monitoreo de los procesos administrativos y financieros. 5. No disponen de procedimientos documentados que permitan medir los índices financieros. 6. No utilizan indicadores de gestión de desempeño, para planificar, controlar y evaluar las operaciones. 7. No se realizan auditorias de gestión para medir el desempeño institucional. 8. No se aplican políticas de mejoramiento continuo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperativas de ahorro y crédito localizados en la ciudad de Otavalo e Ibarra que oferten mayores productos y servicios crediticios. 2. Instituciones con mayor experiencia crediticia, 3. Mayor publicidad de la competencia. 4. Introducción de nuevos productos y servicios financieros de la competencia.

<p>9. No se aplica políticas para cumplir con los estándares de los indicadores financieros que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</p> <p>10. Falta del enfoque del Balanced Scorecard como herramienta de gestión administrativa operativa.</p>	
--	--

Fuente: investigación directa

Elaborado por: la autora

El análisis del entorno permite determinar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta la organización. Mediante el análisis interno se establecen las fortalezas y debilidades con las que actualmente opera la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP.

2.5. Balance Scorecard como estrategia de mejora.

Con la implementación del Balanced Scorecard se define los conceptos estratégicos, para mejorar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP a través de sus productos y servicios que permita un fortalecimiento en la aceptación y fidelización de sus clientes.

El Balanced Scorecard será una herramienta integrada, balanceada y estratégica de planificación y evaluación que permita convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en perspectivas:

- Perspectiva financiera, que mida el desempeño financiero a través de indicadores de liquidez, rentabilidad, que garantice el crecimiento económico y el mejoramiento de la cooperativa.
- Perspectiva de clientes; con la finalidad de medir el posicionamiento de la cooperativa en los segmentos de mercado donde actúa, a la vez la identificación de los clientes, con la finalidad de establecer sus expectativas y necesidades y dar respuestas a las mismas mejorando la satisfacción de los clientes.
- Perspectiva de procesos internos; tiene como finalidad identificar los procesos internos críticos en los cuales se debe rediseñar, innovar para un mejoramiento continuo, a la vez que minimizar los costos y tener mayor eficacia y eficiencia en el uso adecuado de los activos.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; es importante como estrategia para mejorar el desempeño del talento humano, mejoramiento de la infraestructura a mediano y largo plazo adaptado a las necesidades del mercado y de sus clientes.

CAPÍTULO III

3. Modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard.

La gerencia de la cooperativa tiene como política institucional la implementación del modelo organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard, con la finalidad de disponer de una herramienta fundamental para guiar los procesos directivos, operativos y de apoyo que coadyuve al mejoramiento de las operaciones y servicios financieros que ofrece la cooperativa.

El modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard será un conjunto de macro procesos, subprocesos estructurados de manera que se tenga actividades secuenciales que siguen un ciclo de mejora continua que permitirá la planificación, ejecución, medición y análisis de los indicadores de gestión administrativa, financiera como metodología para asegurar la eficacia, eficiencia de la administración institucional.

Las perspectivas o ejes estratégicos del Balanced Scorecard permitirán planificar, controlar, hacer el seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de la organización, bajo los principios de enfoque al cliente, sostenibilidad financiera, fortalecimiento de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento de las capacidades institucionales del talento humano de los sistemas de información.

La gestión por procesos con el Balanced Scorecard establecerá indicadores de medición del desempeño desde el punto de vista financiero, garantizando la rentabilidad, crecimiento de colocación de cartera, flujos netos de efectivo, sostenibilidad operativa y crecimiento de la cooperativa IMBACOO.

3.1. Objetivos de la propuesta.

- Establecer la estructura filosófica organizacional de la institución
- Diseñar el mapa de procesos como una estrategia de integración horizontal
- Realizar el levantamiento de los procesos más relevantes; directivos, operativos y de apoyo.
- Estructurar el BSC como herramienta de planificación, control y evaluación, como estrategia de ventaja competitiva y desarrollo organizacional.

3.2 Filosofía organizacional.

3.2.1 Misión.

“Ofertar productos y servicios financieros de calidad con la finalidad de satisfacer las necesidades financieras de sus asociados, aplicando principios y valores cooperativistas, para fortalecer el desarrollo económico, social de sus clientes y socios.”

3.2.2 Visión.

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACOOOP en el año 2020, será una organización reconocida en el mercado financiero a nivel de la provincia de Imbabura, con una administración basada en procesos, con responsabilidad social, contribuyendo al crecimiento institucional y de todos sus asociados, mediante el otorgamiento de beneficios cooperativos”

3.2.3 Objetivos estratégicos.

- 1) Incrementar su participación en el mercado a través de la prestación de servicios cooperativos que contribuyan al progreso económico de sus asociados.
- 2) Incrementar los activos, capital de trabajo, flujo neto de efectivo de la cooperativa.
- 3) Fortalecer la gestión organizacional administrativa - financiera de la institución, para garantizar su liquidez y solvencia en sus operaciones
- 4) Aumentar la colocación de cartera, con la estructuración de productos y servicios financieros de acuerdo a la demanda.
- 5) Generar una cultura de atención al cliente que fortalezca la gestión institucional

3.2.4 Políticas.

- Prestar servicios financieros con eficacia, eficiencia y economía
- Ser flexibles con las solicitudes de los socios
- Evaluar periódicamente la cartera crediticia a fin de establecer los niveles de riesgo
- Estructurar un modelo de administración de gestión por procesos, para mejorar los niveles operativos y financieros de la institución.
- Mantener estudios de mercado para detectar las necesidades del mercado meta y planificar su posicionamiento.

- Mantener personal capacitado en sus procesos para aplicar estrategias de mejoramiento continuo.

3.2.5 Principios generales.

- Respeto
- Honestidad y transparencia
- Equidad y justicia
- Confidencialidad
- Solidaridad
- Colaboración
- Compromiso
- Prudencia
- Liderazgo
- Capacitación
- Profesionalismo

3.3 Manual de organización.

Duane, Michael (2008) expone que el manual de organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

El manual de organización será un documento que contiene información detallada, referente a la organización de la cooperativa, su estructura orgánica, funciones, niveles jerárquicos, grado de autoridad y responsabilidad.

El contenido de este manual permitirá a la cooperativa que sus actividades sean realizadas en forma eficiente, eficaz, efectiva, económica y con niveles de satisfacción para sus clientes o socios. Las metas que persigue el siguiente manual de funciones propuesto es el siguiente:

- Que sea un medio informativo para la cooperativa
- Definir las relaciones en los procesos gobernante, realización y apoyo.
- Definir las relaciones de autoridad y responsabilidad.
- Estructurar las funciones.

- Identificar los canales de comunicación.
- Determinar el alcance de cada unidad.
- Establecer y representar las relaciones entre los recursos de la organización.

3.3.1 Manual de puestos.

Illera, Carlos (2009) sostiene que el manual de puestos es un instrumento técnico orientado a establecer lo que cada quien tiene que realizar, en cumplimiento con las atribuciones mínimas asignadas a la unidad administrativa donde se desempeña y en el puesto de trabajo que ocupa.

Se procedió a establecer los puestos de la organización como un instrumento administrativo que presenta en forma ordenada y detallada la descripción de cada puesto de la cooperativa. Con esta finalidad se identificó, se realizó la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la organización. Con el manual de organización se establecieron los puestos en forma detallada y profundizada. Los objetivos que se pretenden obtener son los siguientes:

- Tener una fuente de consulta para el talento humano que ocupa los puestos.
- Que la unidad de recursos humanos disponga de las funciones de cada puesto con la finalidad de posibles llenados de vacantes.
- Tener normado las acciones de los puestos que permita hacer auditorias de gestión del talento humano.
- Definir las funciones en forma específica.
- Unificar operaciones y evitar duplicidad de esfuerzo.

3.4. Descripción de Funciones.

Encomendero, Arnold D. (2008) interpreta que las funciones son las responsabilidades de cada área de una empresa, describen como intervienen en el funcionamiento general de la misma.

3.4.1. Directivos del consejo de administración.

Los directivos del consejo de administración tendrán a cargo la dirección de la cooperativa y deberá estar integrada por un mínimo de 5 miembros, que sean electos por asambleas

generales ordinarias. El consejo de administración estará integrado por un presidente, vicepresidente, secretario, vocal.

La representación legal de la cooperativa la ejercerá el presidente del consejo de administración, quien podrá delegarla con ausencia de dicho consejo en el gerente u en otro miembro del consejo de administración.

Todos los miembros del consejo de administración durarán en los cargos el tiempo que determine los estatutos de la cooperativa. Las atribuciones o funciones mínimas del consejo de administración son las siguientes:

- a) Cumplir y velar por que se cumplan los objetivos y metas de la cooperativa en relación a su misión, visión, políticas, normas establecidas.
- b) Convocar a asambleas generales y extraordinarias.
- c) Presentar a la asamblea general ordinaria los informes anuales pertinentes.
- d) Estructurar la memoria de sus labores.
- e) Nombrar comités específicos para una mejor administración de la cooperativa y satisfacción de sus clientes.
- f) Fijar las tasas activas y pasivas que se ejecuten en la cooperativa y otras políticas de servicio.

3.4.2. Comisiones Especiales.

a) Comité de vigilancia. Sera el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa. Los estatutos determinaran el número de los miembros electos en la asamblea general ordinaria. La duración de los cargos estará en relación a los estatutos de la cooperativa. Esta comisión elegirá entre sus miembros a un presidente, un secretario y un vocal. Sus atribuciones son las siguientes:

- Velar por que se cumplan los acuerdos y recomendaciones de la asamblea general, sea esta ordinaria o extraordinaria y el consejo de administración.
- Realizar una revisión periódica de los registros contables, económicos y financieros de la cooperativa.
- Vigilar que los fondos de la cooperativa sean manejados en forma transparente, eficaz y eficiente.
- Elaborar cortes de caja y arqueos de valores en forma eventual, celebrar sus propias reuniones elaborando las actas correspondientes.
- Presentar informes de sus actividades y los resultados a la asamblea ordinaria.
- Levantar el inventario de la cooperativa.

b) Comité de crédito. El comité de crédito se encargara de analizar las solicitudes de créditos de los asociados con la finalidad de aprobarlos o rechazarlos, fundamentados en la base de las políticas de crédito que tiene la cooperativa. Emitirá las resoluciones correspondientes.

c) Comité de educación. Este comité tendrá como funciones principales el fomento y divulgación de las doctrinas del cooperativismo, con la finalidad de dar a conocer a los miembros conformados por los dirigentes electos, gerente, empleados y asociados que participen y les permita crecer en lo humano. Entre las obligaciones serán:

- Asesorar a los directivos de la cooperativa
- Educar a los nuevos socios y reforzar los conocimientos de los asociados.
- Atraer nuevos asociados
- Organizar eventos de capacitación en temas de cooperativas de ahorro y crédito.

3.4.3. Gerencia.

La gerencia de la cooperativa tendrá las siguientes funciones consolidadas:

- Administrar los bienes de la cooperativa
- Elaborar y proponer las normas y procedimientos administrativos.
- Representar a la cooperativa en las transacciones comerciales,
- Elaborar los presupuestos de ingresos y egresos.
- Elaborar el plan operativo y el plan anual de compras
- Implementar las recomendaciones de auditoría interna y del ente fiscalizador.

3.4.4. Departamento financiero – contable.

Financiero:

- Control de la función contable en lo que tiene que ver a la base del análisis y toma de decisiones financieras.
- Establecer los procesos de crédito.
- Formular los procesos de cartera y normalización
- Controlar los procesos de gestión de cartera, control de movimiento de caja.
- Control de morosidad de crédito.
- Proceso presupuestario
- Ejecución y control de presupuesto.
- Proceso de registro de fondos.

- Proceso de reposición de caja chica.
- Proceso de asignación de fondo revolvente.
- Proceso de retiro y registro de activos fijos.
- Proceso de ingresos de caja.
- Proceso de castigo de cartera.
- Proceso de manejo y control de portafolios.

Contable

- Determinar la cartera de créditos, morosidad, intereses, descuentos.
- Ahorros de asociados, inversiones, aportaciones, intereses.
- Disponibilidad diaria de efectivo.
- Ejecutar presupuestos.
- Establecer los ingresos, gastos.
- Determinar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Elaborar Estados Financieros.
- Establecer los registros y preparación de las operaciones contables.
- Permitir la revisión del funcionamiento del sistema contable.
- Elaborar todos los documentos pertinentes a la contabilidad de la empresa en términos de registros, para enviar al departamento financiero.
- Controlar los ciclos de tesorería, depósitos, créditos, cobranzas, egresos, efectuar todos los ciclos de tesorería.

3.4.5. Departamento de crédito.

- Aplicar las etapas de los ciclos de crédito que comprende los procesos de trámite de la solicitud y sus respectivos controles, tramite de escrituración y sus controles, otorgamiento, tramites de garantías con sus respectivos controles de sus recuperaciones.
- Aplicar el proceso de crédito respectivo que tiene la institución, mediante el análisis y promover los créditos solicitados por los socios, para las diferentes actividades o proyectos planteados.

3.4.6. Departamento de cobranzas.

- Coordinar con el departamento administrativo, y el consejo de administración los procedimientos de cobranzas en función de los reglamentos de la institución.

- Manejo adecuado de los documentos contables existentes respecto a los créditos por cobrar.
- Registrar las transacciones u operaciones de cobranzas.

3.4.7. Departamento de capacitaciones.

- Establecer programas de capacitación para socios nuevos y antiguos.
- Fortalecer eventos de capacitación para obtener socios nuevos.
- Coordinar con la gerencia los presupuestos a ser utilizados en los eventos de capacitación.
- Educar a los nuevos socios en las finalidades del cooperativismo y las metas de la cooperativa IMBACCOOP.
- Organizar eventos de discusión sobre temas relevantes al mejoramiento de la cooperativa.

3.4.8. Departamento de caja.

- Recibir y recaudar los dineros que ingresan por conceptos de depósitos de ahorros específicamente o aportes y otros que tenga la organización.
- Elaboración de reportes diario de bancos y determinación del concepto de los ingresos.
- Generación del cuadro extra contable en el que se clasifique los ingresos por concepto aportes o créditos.
- Generación de archivo de comprobantes.
- Realización de conciliaciones bancarias y generación de comprobantes de ajuste.
- Realizar y estructurar todos los comprobantes de egreso de caja con sus respectivos soportes según requerimiento de la gerencia.

3.4.9. Atención al cliente.

- Realizar pruebas de sondeo sobre la percepción que tienen los clientes sobre los servicios y productos financieros que tiene la cooperativa.
- Efectuar pruebas de opinión, respecto a la atención que reciben los clientes con la finalidad de determinar no conformidades e implementar programas de mejoramiento de atención al cliente.

- Realizar reportes estadísticos de atención al cliente con la finalidad de tomar los correctivos pertinentes, con el propósito de tener clientes satisfechos y con alta fidelidad.

3.4.10. Área de sistemas.

- Establecer herramientas de sistematización que sea eficiente y eficaz de tal forma que se viabilice los planes de trabajo, la descripción de los procesos y sus reportes respectivos.
- Sistema de contabilidad que coadyuve al procesamiento de todas las operaciones que realice la cooperativa y a la vez brinde información que viabilice auditorías internas, externas y a la vez ayude a la toma de decisiones. El sistema de contabilidad deberá enfocarse a cumplir y brindar la siguiente información:
 - Cartera de créditos, morosidad, intereses, descuentos.
 - Ahorro de asociados, inversiones, aportaciones e intereses.
 - Disponibilidad diaria de efectivo.
 - Activos fijos y extraordinarios
 - Presupuestos
 - Ingresos y gastos
 - Cuentas por cobrar y cuentas pagar.
 - Estados financieros.

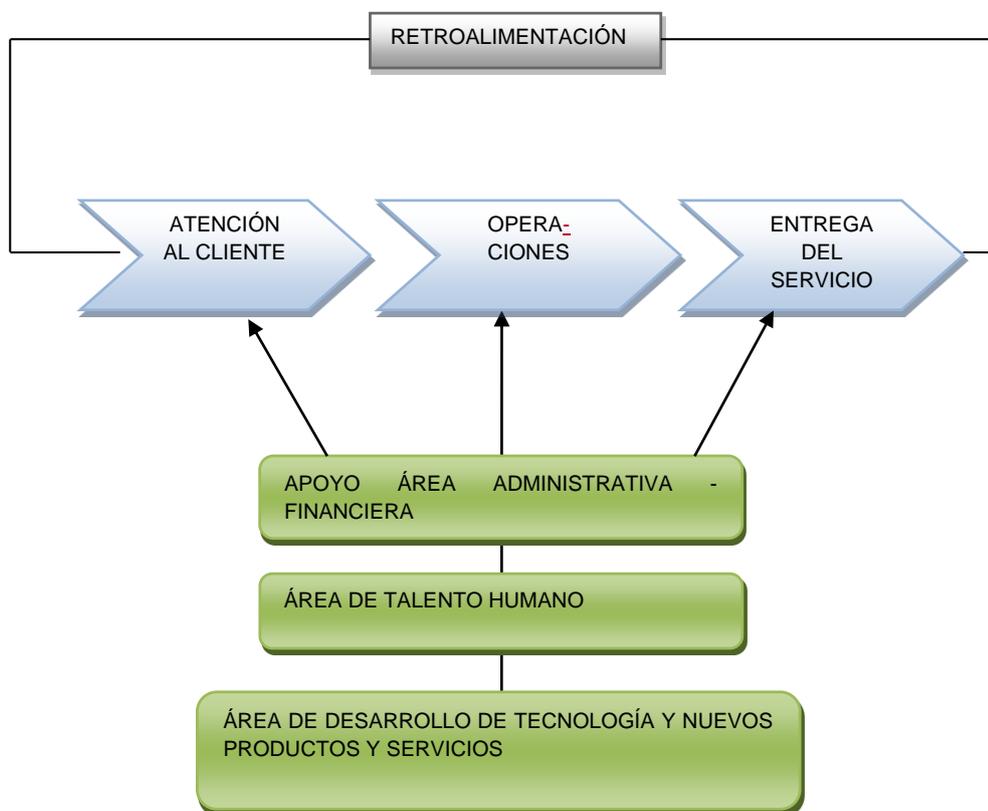
El objetivo del departamento de sistemas será dotar de una sistematización contable con el objetivo de tener información vinculada, ágil, pertinente, justo a tiempo, tanto en digital como en impreso, de tal forma que optimice al talento humano y brinde los beneficios para los clientes internos y externos de la organización. A la vez que genere información contable que apoye a la toma de decisiones de la administración de la cooperativa.

3.5. Cadena de Valor.

Besley, Scott; Brigham, Eugene (2009) manifiesta que la cadena de valor o empresarial es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

La cadena de valor que señala el Gráfico 3.1 considera los factores de infraestructura física, y los procesos que agregan valor: atención al cliente, operaciones y entrega del servicio o producto financiero que oferta la cooperativa. Los procesos de la cadena de valor son los de realización o funcionales que permiten llevar a cabo a través del apoyo del área administrativa – financiera, recursos humanos (talento humano), desarrollo de la tecnología e investigación de nuevos productos y servicios financieros. El proceso de gestión de recursos humanos se fundamenta en el sistema de talento humano por competencias con la finalidad de obtener mayores desempeños productividad y competitividad. El proceso de investigación y desarrollo tendrá como finalidad desarrollar nuevas tecnologías de productos / servicios financieros y por lo tanto de sus procesos el desarrollo tecnológico tendrá como finalidad reducir los costos de manera que estos sean competitivos. Los procedimientos de la administración se fundamentan en una cultura organizacional trabajo en equipo que fortalece la efectiva administración de los recursos institucionales.

Gráfico # 3. 1.
Cadena de valor



Fuente: investigación directa
Elaborado por: la autora

3.6. Mapa de procesos.

Development, Alternatives (2007) considera que es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos.

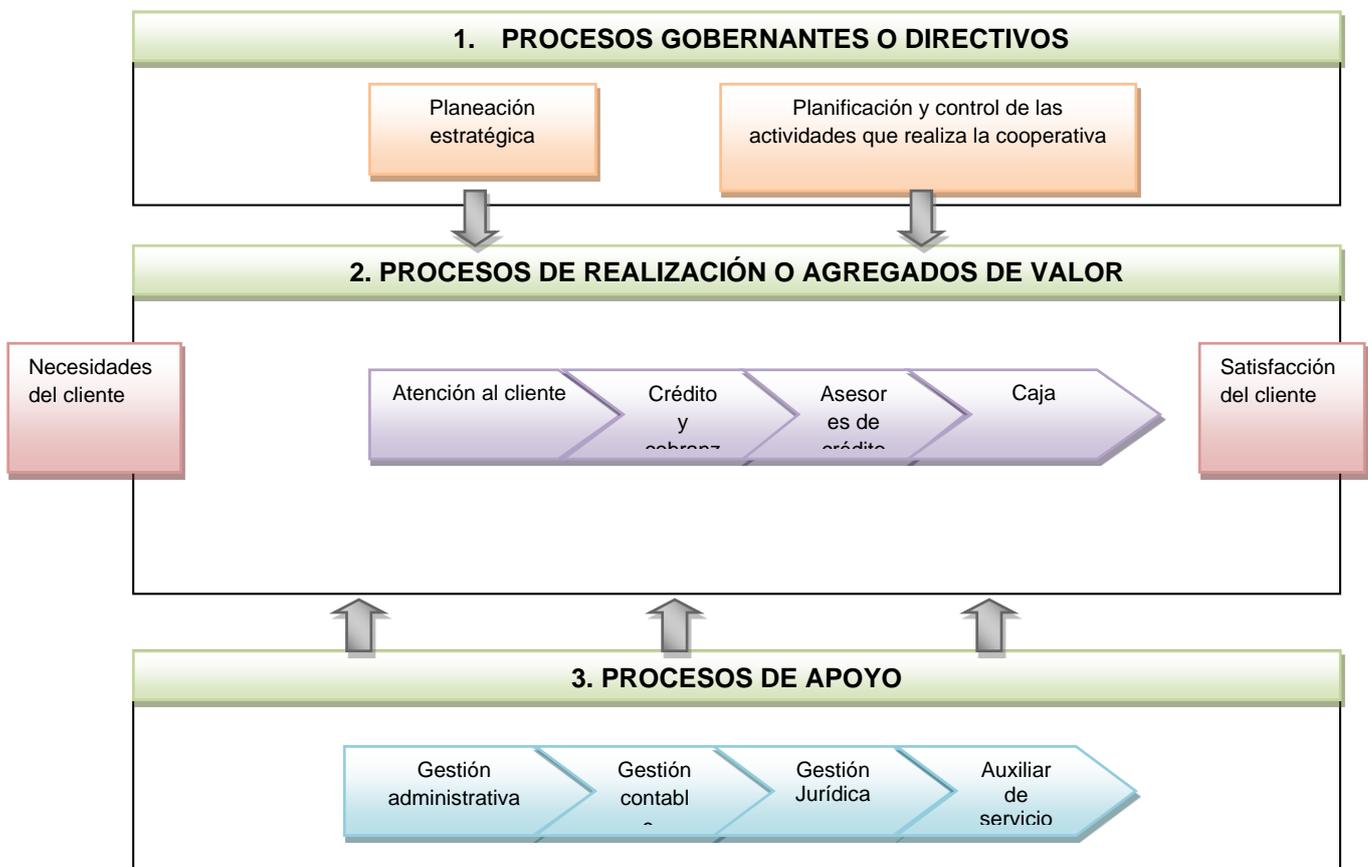
En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

- Procesos gobernantes.
- Procesos de realización o agregados de valor.
- Procesos de apoyo.

El mapa de procesos para la cooperativa se estructuró mediante un diagrama que permite identificar los macro procesos de la institución, por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos propuesto son: procesos gobernantes, procesos de realización o agregados de valor y procesos de apoyo.

Gráfico # 3. 2.

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: la autora

a) Procesos gobernantes

Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos, planes operativos y control institucional. A este proceso corresponden los siguientes niveles organizacionales:

- Consejo administrativo
- Gerencia

b) Procesos de realización

Son los procesos esenciales de la cooperativa que sirven para obtener los productos y servicios financieros que se entrega a los clientes. Son los procesos que permiten ejecutar la misión, objetivos estratégicos y políticas institucionales, a este proceso corresponden los niveles organizacionales de:

- Cajeros
- Asesores de crédito

c) Procesos de apoyo

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes o directivos y a los procesos de realización, para proporcionar eficacia y eficiencia en los procesos administrativos, financieros y de gestión del talento humano. En este proceso se localizan:

- Contabilidad - finanzas
- Secretaria
- Auxiliar de servicios

3.7. Levantamiento de procesos.

Se procedió a levantar y estructurar en forma gráfica los procesos más relevantes como un modelo de gestión organizacional administrativa, operativa y financiera a fin de sistematizar y entender los procesos que se generan en los departamentos de la institución. Los procesos serán un instrumento de comunicación, de carácter técnico que contiene la información de la sucesión cronológica y secuencial de operaciones para la realización de los procesos respectivos, identificando objetivos, alcance y responsable.

Simbología utilizada

Para la realización de los procedimientos administrativos y financieros se utilizó la siguiente simbología:

Cuadro # 3. 1.

Simbología ANSI

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	El símbolo terminal indica el INICIO O FIN del diagrama de flujo, puede ser acción o lugar. Es necesario describir dentro del símbolo la palabra "Inicio" o "Final".
	Este símbolo representa la operación o la actividad que se lleva a cabo en un procedimiento.
	Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.
	El símbolo de decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, en una situación en que exista opciones y debe elegir entre alguna de ellas. La respuesta o la pregunta planteada será generalmente SI o NO y deberán escribirse sobre las líneas de flujo, que señalan los diferente caminos.
	El CONECTOR representa la conexión o el enlace una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Debe usarse este símbolo para evitar cruces entre líneas del flujo o para llegar a una mejor distribución de los símbolos.
	El conector de páginas representan una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo, de la documentación o información, del mismo procedimiento.
	Símbolo de ARCHIVO que representa la guarda o almacenamiento de documentos de manera temporal.
	El símbolo documento representa cualquier que entre, se utilice, se envíe, se reciba, se genere o salga del procedimiento. De incluirá las copias que sean utilizadas.

Fuente: Manual de control de calidad de J. M. Juran. Pág. 220
 Elaborado por: La Autora

3.7.1. Procesos Gobernantes.

Pérez, J (2010) interpreta que los procesos gobernantes o estratégicos: son los que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la empresa u organización.

Para la cooperativa IMBACCOOP se han identificado y estructurado los siguientes procesos:

Proceso: consejo administrativo

Objetivo: Determinar las actividades del consejo administrativo con la finalidad de comprobar la existencia de los expedientes de cada empleado de la cooperativa.

Alcance

Actividades del consejo administrativo

Responsables

Consejo administrativo

Cuadro # 3. 2

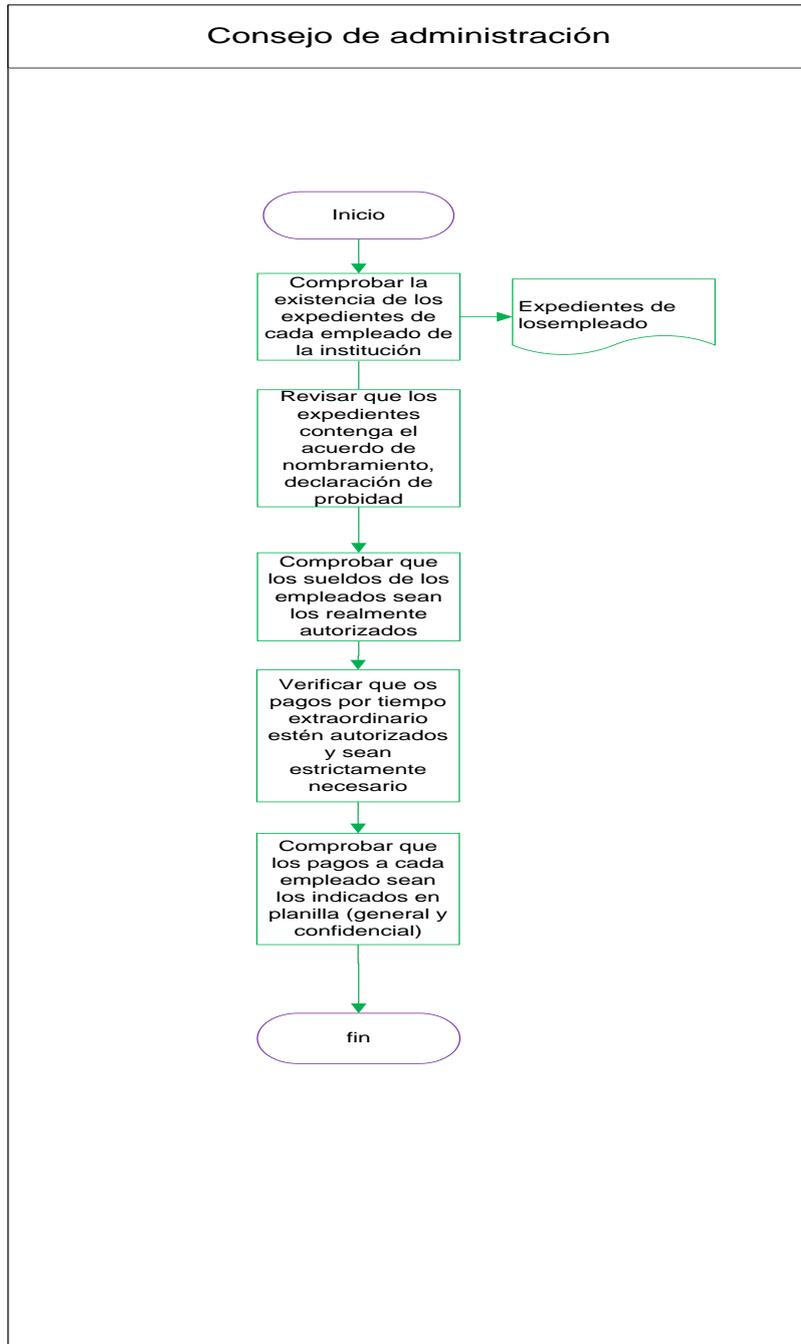
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Comprobar la existencia de los expedientes personales de cada empleado de la institución.	Consejo administrativo
2	Revisar que los expedientes contengan el acuerdo de nombramiento.	Consejo administrativo
3	Comprobar que los sueldos de los empleados sean los realmente autorizados.	Consejo administrativo
4	Verificar que los pagos por tiempo extraordinario estén autorizados y sean estrictamente necesarios.	Consejo administrativo
5	Comprobar que los pagos a cada empleado sean los indicados en planilla (general y confidencial)	Consejo administrativo

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 1.

Actividades del consejo administrativo



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Proceso: Responsabilidad del Gerente

Objetivo: Determinar la responsabilidad, alcance y limitaciones en las actividades de la cooperativa.

Alcance

Responsabilidad del gerente

Responsable

Gerente

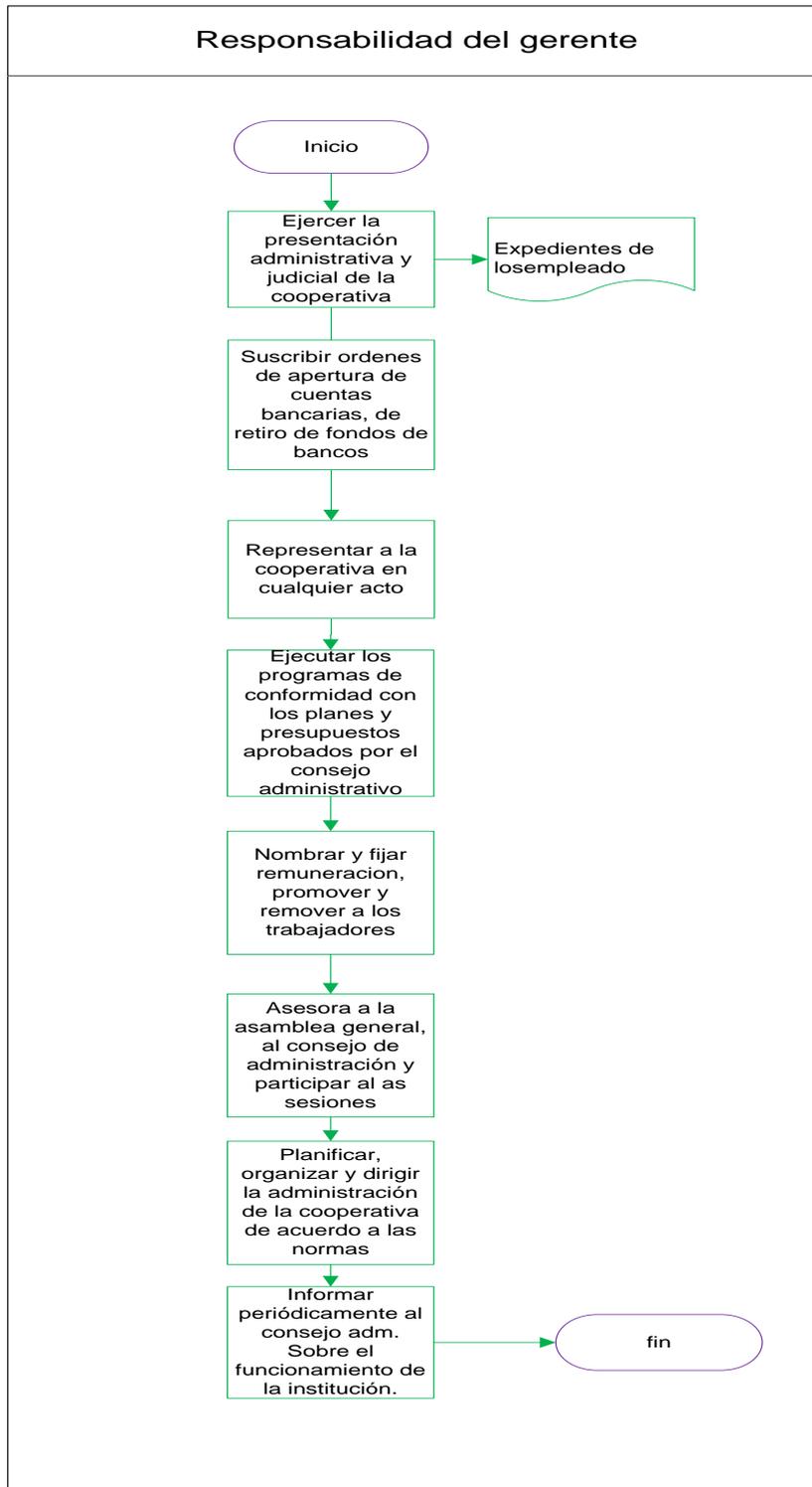
Cuadro # 3. 3

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Ejercer la representación administrativa y judicial de la cooperativa.	Gerente
2	Suscribir las órdenes de apertura de cuentas bancarias, de retiro de fondos de bancos.	Gerente
3	Representar a la cooperativa en cualquier otro acto.	Gerente
4	Ejecutar los programas de conformidad con los planes y presupuestos aprobados por el consejo de administración	Gerente
5	Nombrar, fijar remuneración, promover y remover trabajadores.	Gerente
6	Asesorar a la asamblea general, al consejo de administración y participar en las sesiones.	Gerente
7	Planificar, organizar y dirigir la administración de la cooperativa, de acuerdo a las normas.	Gerente
8	Informar periódicamente al consejo administrativo sobre el funcionamiento de la institución.	Gerente

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 2.
Responsabilidades del gerente



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.7.2. Procesos de Realización.

Pérez, J (2010) argumenta que procesos de realización o agregados de valor; son aquellos procesos que se fundamentan en las políticas, estándares de gestión, administran, ejecutan y controlan la generación de los productos y servicios destinados a los clientes externos y permiten cumplir con la visión de la empresa.

Para la cooperativa IMBACCOOP se han identificado los siguientes procesos de realización:

Proceso: Apertura de cuentas de ahorros

Objetivo: Habilitar una cuenta de Ahorros dando a conocer los beneficios y el monto mínimo para apertura de una cuenta de ahorros.

Alcance

Registrar los datos, emitir número de cuenta, recibir el monto mínimo de apertura de cuenta.

Responsables

Socio o cliente, encargado de plataforma, Cajero

Cuadro # 3. 4

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Se acerca a la cooperativa a solicitar información sobre depósitos de ahorros.	Cliente
2	Informa sobre el monto mínimo a depositar, tasas de interés vigentes a la fecha, plazo de capitalización de intereses, documentación requerida y resuelve cualquier otra duda del cliente.	ENCARGADO DE PLATAFORMA
3	Indica si se trata de una persona natural o jurídica y el tipo de cuenta individual, mancomunada o indistinta que desea constituir.	Cliente
4	Verifica el cumplimiento de los requisitos y procede al trámite de apertura de la cuenta, conformada para ello un Expediente del cliente, en el que incluya la copia de la identidad del cliente y la copia del comprobante de domicilio. El cliente llena registros de cliente, relación de beneficiarios y cuenta del cliente, que se incorporan al expediente. En el formato de registro de clientes, deberá consignar un estiman del nuero y monto de transacciones que el cliente desea realizar en su cuenta. Ingresa los datos al sistema, el sistema mostrara, el código del cliente que será el número de identificación que se asigne al expediente del cliente y el número de cuenta de ahorros.	ENCARGADO DE PLATAFORMA
5	Llenar una libreta de ahorros, llenar dos ejemplares de la tarjeta de registro de firmas, hacer firma al cliente tanto la libreta de ahorros como los ejemplares de la tarjeta de registro de firmas	Encargado de la plataforma y cliente
6	Verifica la documentación contenida en el expediente y firma la libreta de ahorros y devuelve el expediente s encargado de plataforma.	Coordinador
7	Entrega el cliente la libreta de ahorro y un ejemplar de tarjeta de registro de firmas y solicita al cliente apersonarse a caja para efectuar el depósito. Archiva temporalmente el otro ejemplar.	Encargado de la plataforma y cliente
8	Se dirige a la ventanilla del Cajero para efectuar el depósito inicial.	Cliente

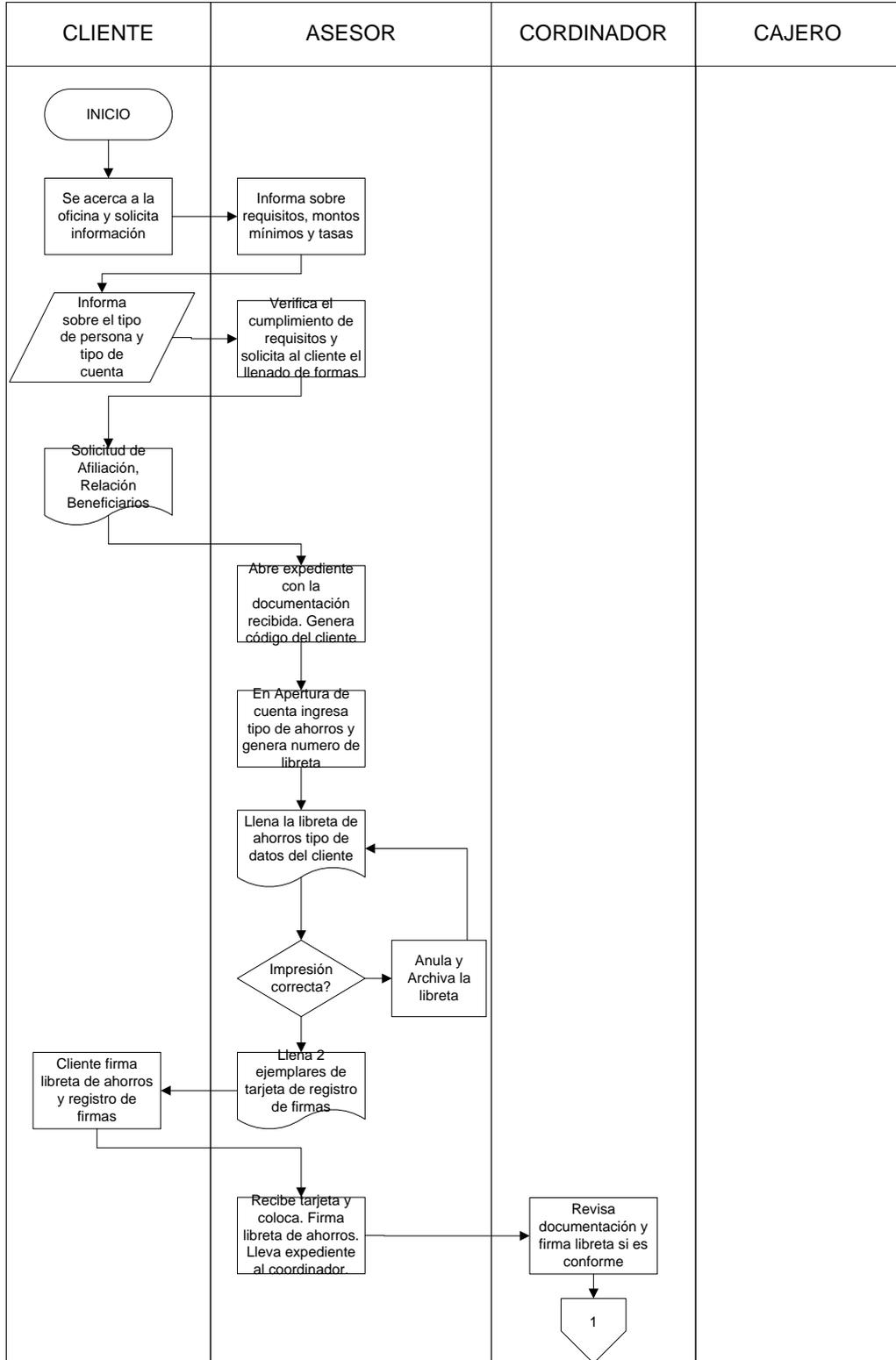
9	Saluda al cliente, Pregunta por el monto del depósito que desea efectuar y solicita el dinero al cliente. Controla que el depósito sea por un monto igual o mayor al mínimo estipulado para abrir una cuenta de Ahorros y que el monto declarado corresponda al monto que entrega el cliente.	Cajero y cliente
10	Recibe el efectivo y realiza el recuento, verificando el monto y la calidad de los billetes recibidos, utilizando para ello los sistemas de control, Registra la información de cada cheque entregado (Banco, cuenta del girador y monto). Indica al cliente que los fondos estarán disponibles dos días útiles después de la fecha de depósito si se trata de cheque de la misma plaza y diez días útiles después si se trata de cheques de otra plaza.	Cajero y cliente
11	Procesa el depósito en el sistema de cómputo, con el número de cuenta que aparece en la LIBRETA DE AHORROS. Emite la Boleta de Movimientos de Ahorros en dos cuerpos, uno para el cliente (cuerpo derecho) y otro para la Financiera (cuerpo izquierdo). Pide al cliente firmar ambos cuerpos. Sella y firma ambos cuerpos de la Boleta de Movimientos de Ahorros. Devuelve al cliente la LIBRETA DE AHORROS y el cuerpo derecho de la boleta dándole las gracias y llamándolo por su apellido.	Cajero y cliente
12	Archiva el cuerpo izquierdo de la boleta de depósito y la Tarjeta de registro de Firmas, hasta el final de las operaciones diarias. Las copias de las Boletas de Movimiento servirán como sustento del cuadro diario de operaciones y las Tarjetas de Registro de Firmas ingresan al archivo y son el soporte en caso de requerirse verificaciones de firmas.	Cajero y cliente
13	Al cierre de operaciones diarias, controla en el sistema que se hubieran efectuado todas las operaciones atendidas en Plataforma, incluyendo los depósitos de apertura efectuados, Envía el lote de las Tarjetas de Registro de firmas del día, que mantiene en su poder, para la grabación de las firmas y controla posteriormente en el plazo establecido, que las firmas estuvieran adecuadamente grabadas en el sistema, comparándolo con el ejemplar que se mantiene en la Sucursal. Archiva el Expediente del Cliente de acuerdo con el Código de Cliente respectivo	En cargado de la plataforma

Fuente: Investigación Directa

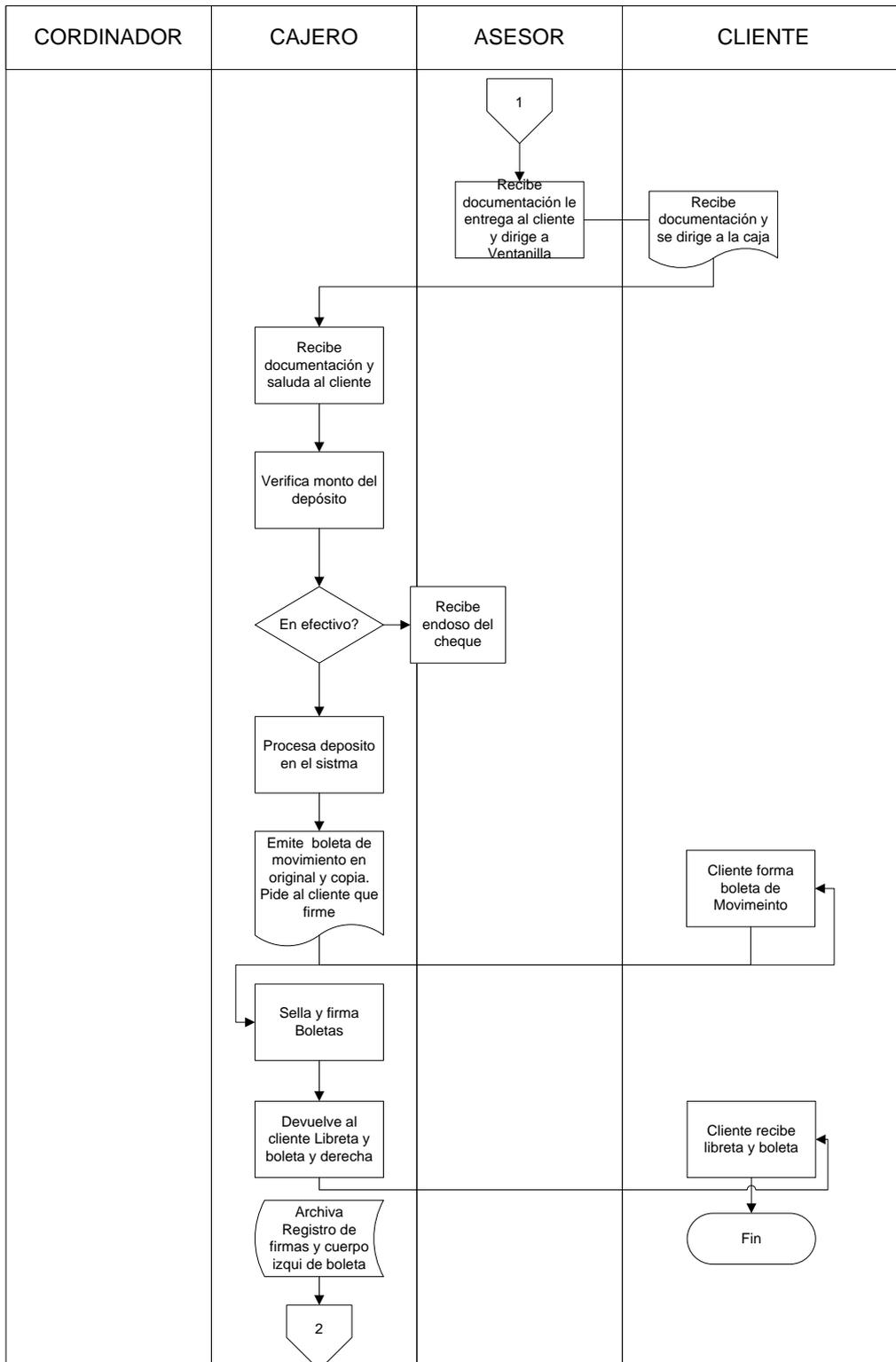
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 3.

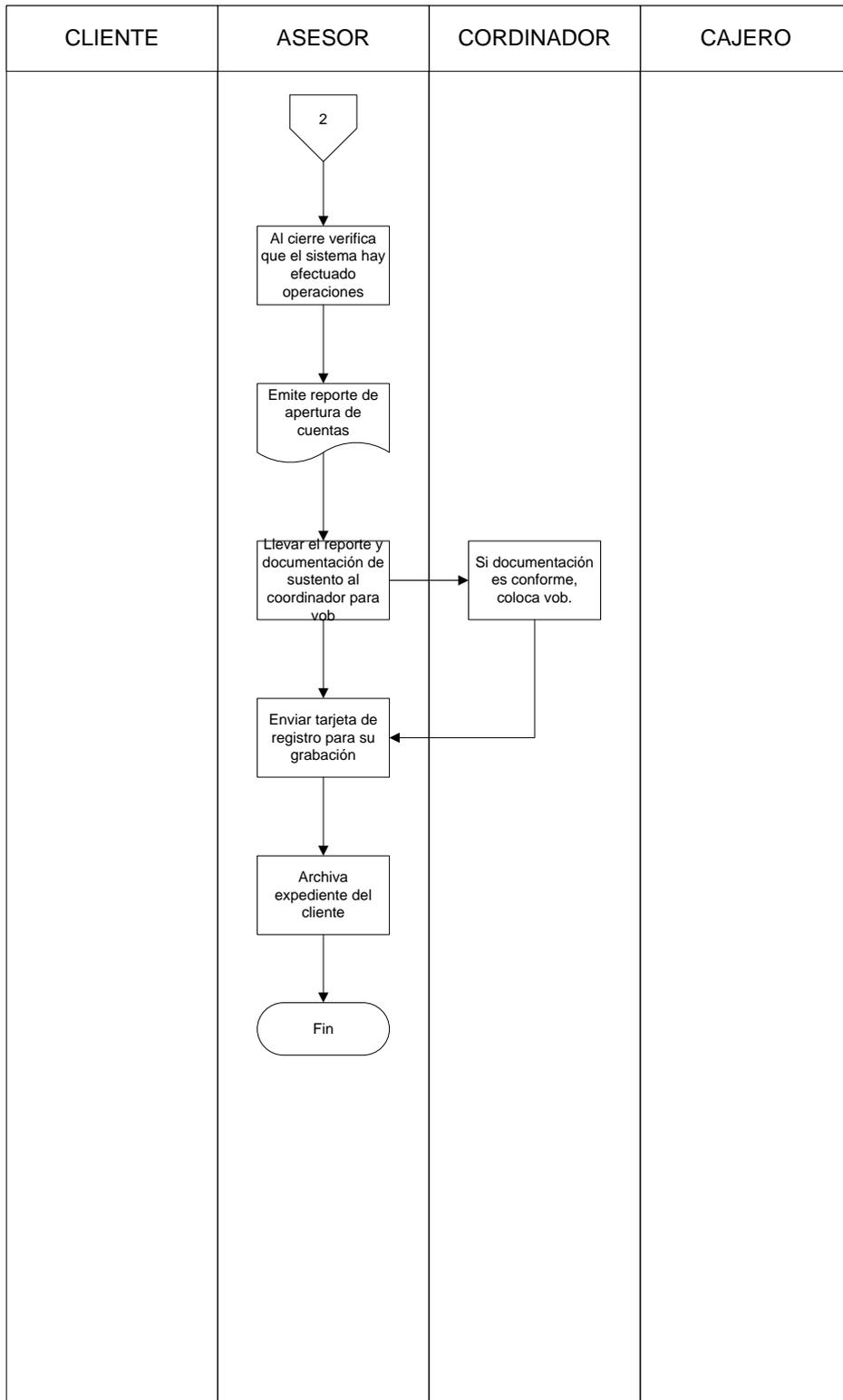
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS



CONTINÚA...



CONTINÚA...



Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: La autora

Proceso: Depósitos de Ahorros

Objetivo: Efectuar depósitos de ahorros, en la cooperativa para abonar en la cuenta del cliente o en la cuenta de un tercero presentando el volante de depósito correspondiente.

Alcance

Actividades de procesos de depósito de apertura de depósito de ahorros

Responsables

Presidente

Cuadro # 3. 5

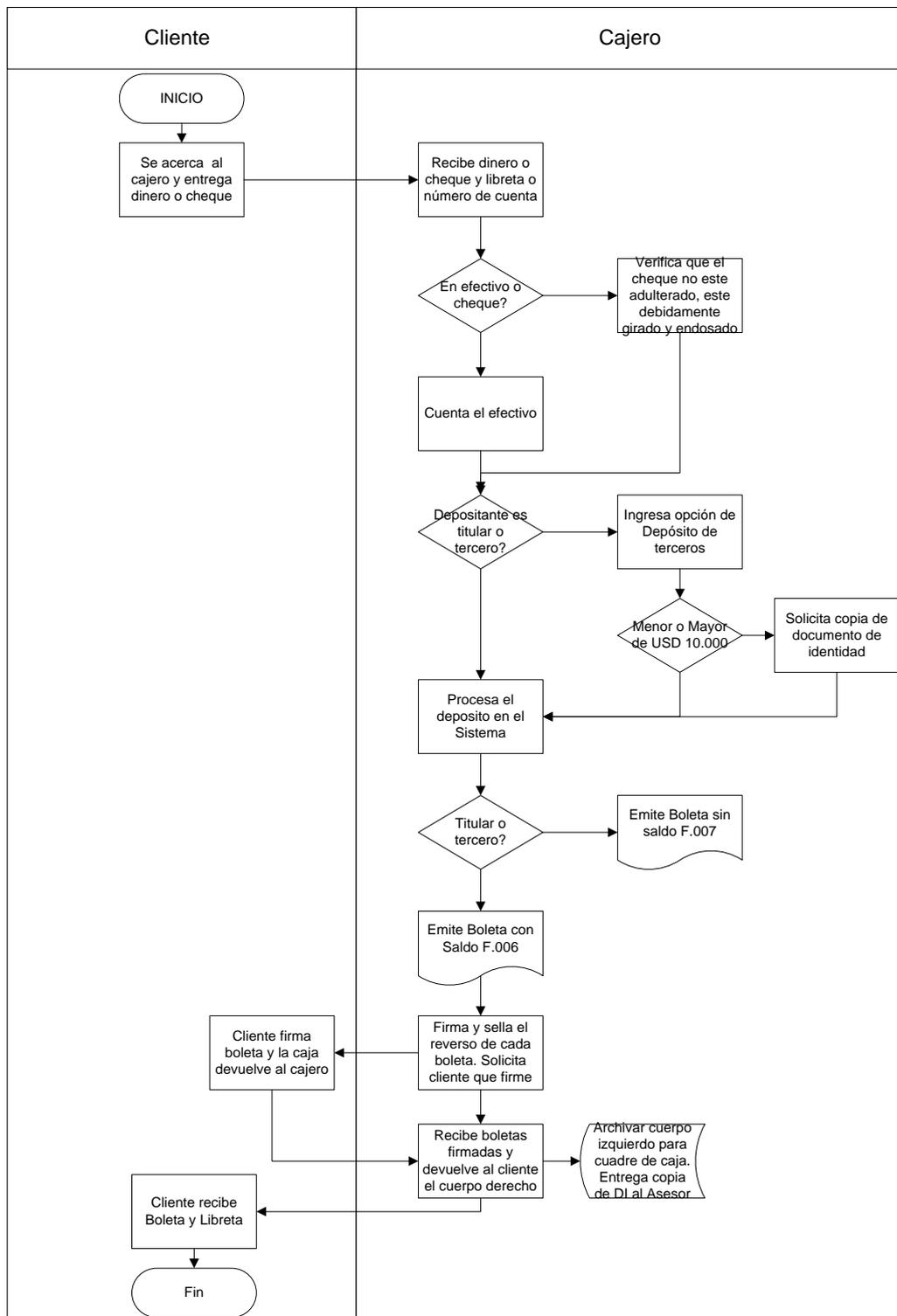
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	El titular de la cuenta se presenta a una ventanilla de la caja de la cooperativa. Indicar al cajero que se debe efectuar un depósito señalando el monto y entrega el efectivo o cheque a depositar y la Libreta de Ahorros.	Cliente
2	Recibe del cliente el dinero y la Libreta de ahorros, si no encuentra observaciones, procede al recuento y verificación del monto y calidad del efectivo recibido. En caso de recibir cheques, realiza las observaciones adecuadas, registra la información de cada cheque entregado, e indica al cliente que los fondos de cada cheque estarán disponibles dos días después de la fecha de depósito. En el caso de que el depositante sea un tercero, el cajero tendrá la opción de ingresar esta información al sistema para emitir el comprobante de depósito. Cuando el monto de la operación realizada por terceras personas exceda el límite fijado el cajero deberá solicitar original y copia del documento de identidad de la persona que realiza el depósito. Procesa el depósito en el sistema e imprime la boleta de depósito. Devuelve al cliente el cuerpo derecho de la boleta de movimiento y la libreta de ahorros.	Cajero
3	Archiva temporalmente el cuerpo izquierdo de la boleta de movimiento hasta el cierre de operaciones, para fines de sustento del cuadro de caja.	Presidente

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 4.

Depósitos de ahorros



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Proceso: Retiro de Ahorros

Objetivo: Establecer las actividades financieras correspondientes de retiros de ahorros para la cooperativa con el objetivo de proporcionar un mejor tratamiento para esa área.

Alcance

Actividades de captación

Responsables

Cliente, cajero

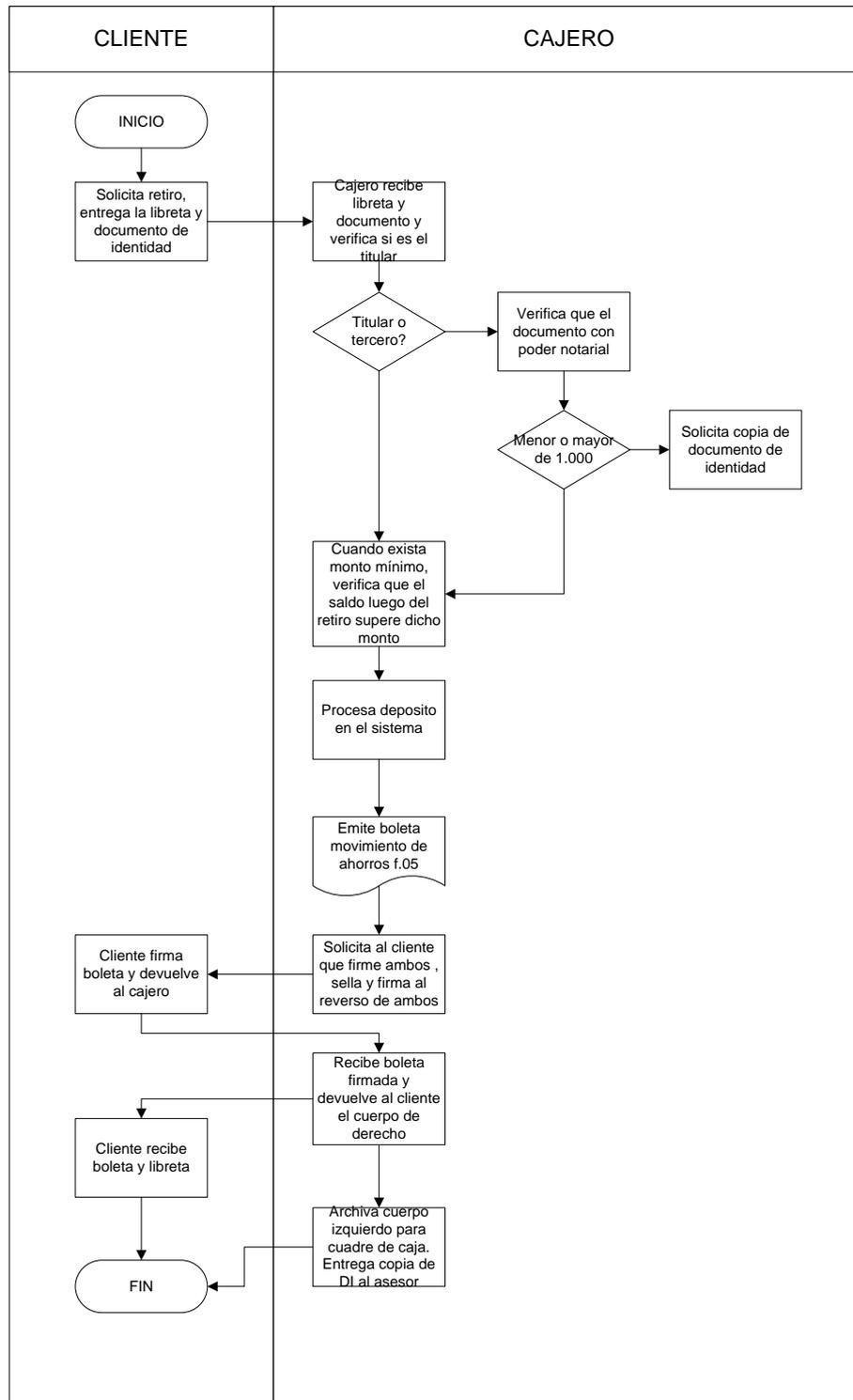
Cuadro # 3. 6

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Por el titular en efectivo El titular de la cuenta o un tercero se presenta a una ventanilla de Caja en la cooperativa. Entrega al Cajero su Libreta de Ahorros y su documento de identidad.	Cliente
2	Recibe del cliente la Libreta de ahorros y el documento de identidad. Verifica si se trata de titular o de un tercero. Solicita al cliente que le indique el monto que va a retirar. Verifica que quede en la cuenta un monto superior al establecido y lo contrario indica el monto máximo a retirar. Si no existe observaciones, procesa a imprimir el retiro en la boleta de movimiento de ahorros. Si el monto del retiro acede del equivalente de lo permitido, procede a verificar la tarjeta de registro de firmas, realizando el respectivo procedimiento.	Cajero y cliente
3	Devuelve al cliente la Libreta de Ahorros el cuerpo derecho de la boleta de retiro de ahorros y documento de identidad.	Cajero y cliente
4	Por tercera persona , en efectivo Se verificara que coincida las firmas de titulares tanto del poder como el registro de firmas; asimismo se procederá a identificar mediante su documento de identidad al beneficiario de la carta poder para efectuar el pago de dinero. Después de verificar la validez de documento se procederá del mismo modo que en el anterior acápite.	Cajero y cliente
5	Retiro con cheques contra otros Bancos Cliente manifiesta por escrito un día antes, la necesidad de realizar un retiro mediante un cheque contra otro banco según relación de banco y nuero de cuenta de socios, en la cual la institución mantenga cuentas corrientes. Se procede de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none">• El Encargado de Plataforma recibe las instrucciones del cliente y envía la solicitud inmediatamente al Coordinador de la Sucursal, quedándose con una copia de la misma.• El Coordinador solicita la emisión del cheque a la Oficina Principal.	Cajero

	<ul style="list-style-type: none">• El Tesorero emite el cheque y lo entrega debidamente firmado al Cajero de la Sucursal respectiva al inicio de operaciones del día siguiente.• El Cajero guarda el cheque en el interior de su Caja hasta que el cliente se apersona a ventanilla.• Debe ingresar en el Sistema el número de cheque y nombre del banco y proceder de la misma forma que en “retiros en efectivo” con la diferencia de que se entrega el cheque en vez de dinero en efectivo.	
--	---	--

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 5.
RETIROS DE AHORROS



Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: La autora

Proceso: Comisión de Crédito

Objetivo: Identificar las actividades de la comisión de crédito fundamentadas en las normas señaladas en el reglamento de crédito.

Alcance

Actividades de la comisión de crédito.

Responsable

Comisión de crédito.

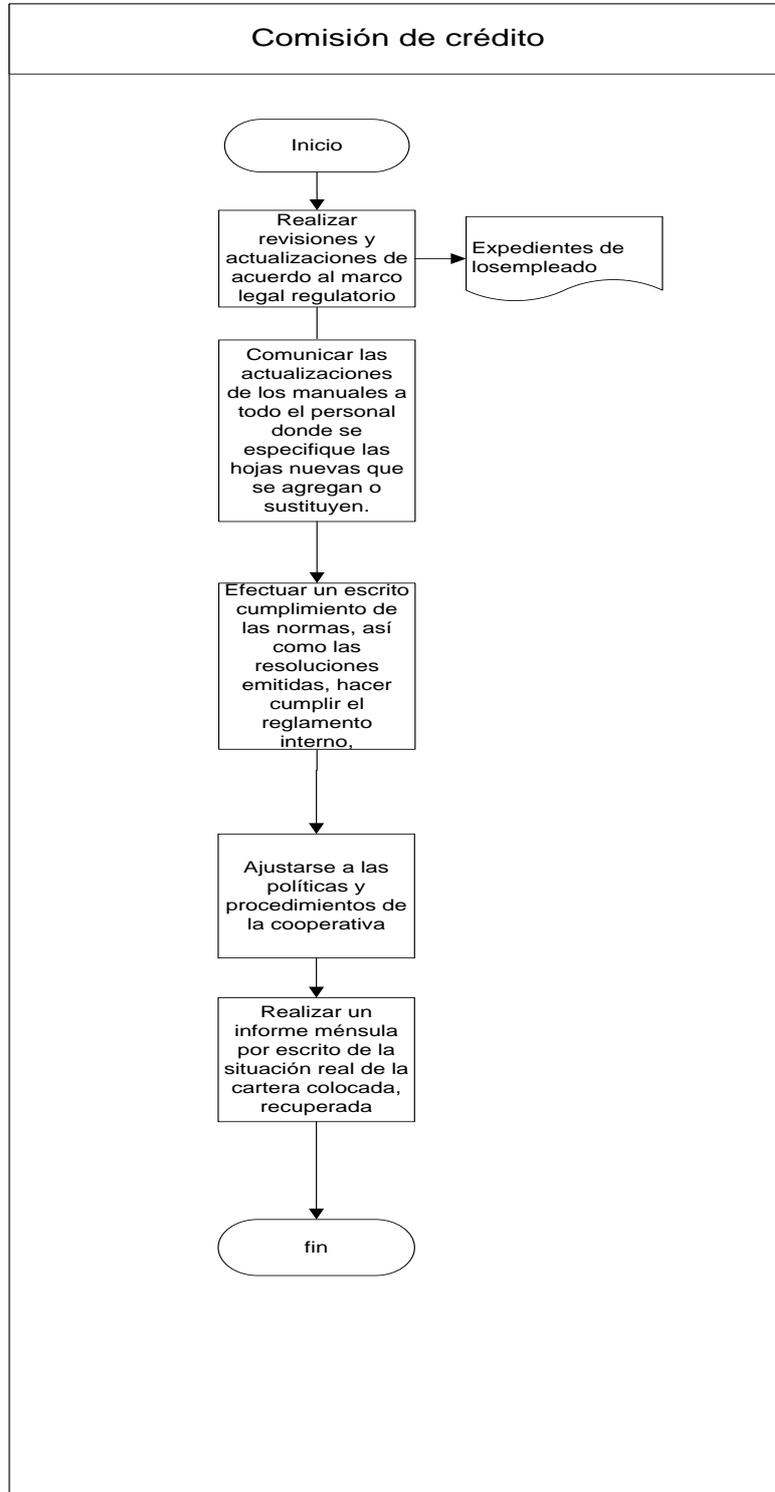
Cuadro # 3. 7

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realizar revisiones y actualizaciones de acuerdo al marco legal regulatorio.	Comisión de crédito
2	Comunicar las actualizaciones de los manuales a todo el personal donde se especifique las hojas nuevas que se agreguen o sustituyen.	Comisión de crédito
3	Efectuar un estricto cumplimiento de las normas, así como también a las resoluciones emitidas por la subdirección de cooperativas y hacer cumplir el reglamento interno.	Comisión de crédito
4	Ajustarse a las políticas y procedimientos de la cooperativa.	Comisión de crédito
5	Realizar un informe mensual por escrito de la cartera recuperada.	Comisión de crédito

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 6.

Responsabilidades de la comisión de crédito



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Proceso: Crédito

Objetivo: Promover créditos económicos para el beneficio de los socios de la institución.

Alcance

Socios de la Cooperativa IMBACOOOP

Responsables

Recepción, gerencia de servicio, comité de crédito, secretaria general, asesor jurídico y contabilidad.

Cuadro # 3. 8

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recepción de solicitud de crédito. Proceso	Recepción
2	Procesos envió de correspondencia, apertura de carpeta con la documentación necesaria de acuerdo al reglamento y a la línea de crédito.	Recepción
3	Realización de conceptos sobre el análisis financiero y evaluación del proyecto	Crédito
4	Reunión del Comité de Crédito, para dar o no aceptación a las solicitudes contempladas.	Comité de crédito
5	Se oficializan las garantías	Comité
6	Recepción de documentación de garantías aprobadas	Recepción
7	Orden de desembolso	Crédito
8	Guarda de garantías en custodia	Crédito
9	Archivo de copias de garantía	Crédito
10	Proceso de Egresos.	Crédito
11	Proceso de cartera y normalización.	Crédito

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Diagrama # 3.7

Procesos de crédito



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Proceso: Cobranza

Objetivo: Identificar los procesos de cobranza, para la recuperación del capital y cobro de los intereses producto del crédito otorgado.

Alcance

Recuperación del capital y cobro de intereses

Responsable

Asesor de crédito

Cuadro # 3. 9

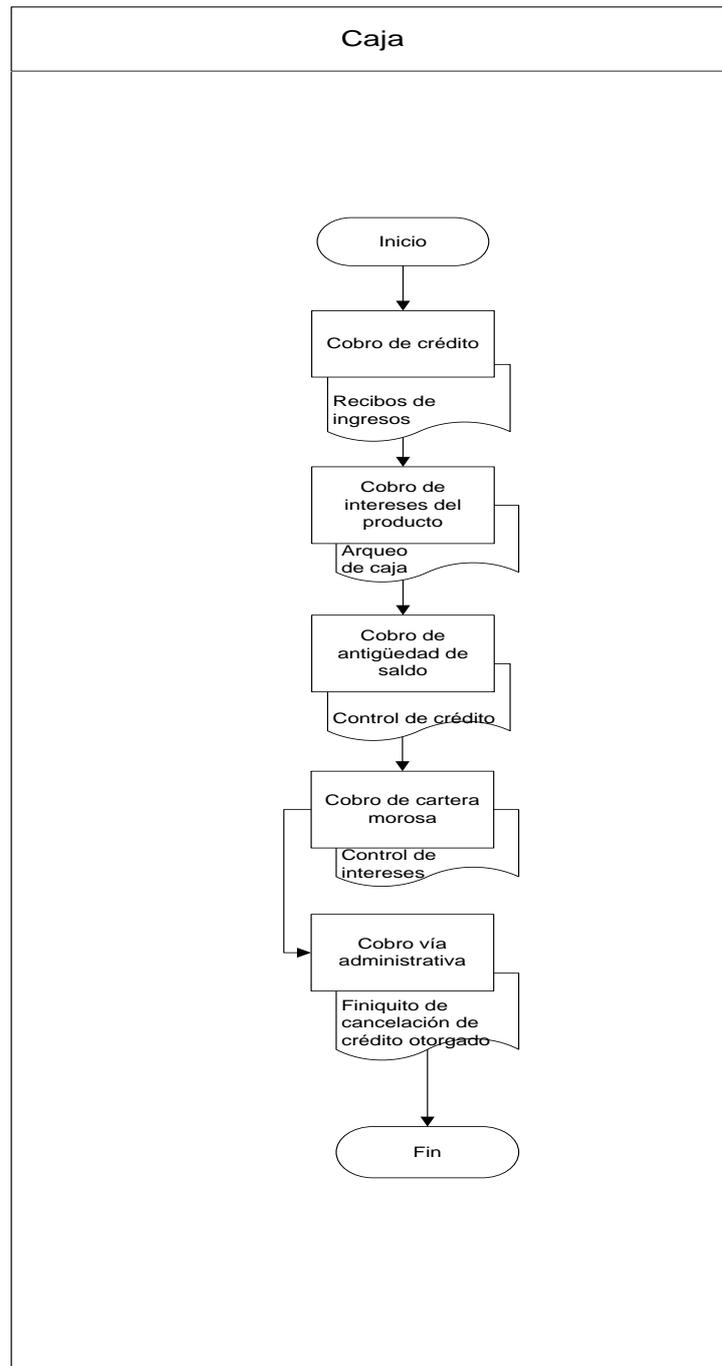
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realizar el cobro de crédito.	Asesor de crédito
2	Efectuar los recibos de ingresos.	Asesor de crédito
3	Realizar el cobro de intereses del préstamo.	Asesor de crédito
4	Efectuar el control de créditos.	Asesor de crédito
5	Elaborar arqueos de caja.	Asesor de crédito
6	Realizar el cobro de antigüedad de saldos	Asesor de crédito
7	Efectuar el control de cartera morosa	Asesor de crédito
8	Realizar el control de intereses	Asesor de crédito
9	Realizar el cobro vía administrativa	Asesor de crédito
10	Finiquito de cancelación de créditos otorgados	Asesor de crédito

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Diagrama # 3. 7.

Procesos de cobranza



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Proceso: Ingreso de Caja

Objetivo: Recibir y recaudar los dineros que ingresan por la venta de servicios y demás conceptos.

Alcance

Actividades administrativas de la dirección Económica.

Responsables

Dirección económica. Contabilidad y Crédito - cartera

Cuadro # 3. 10

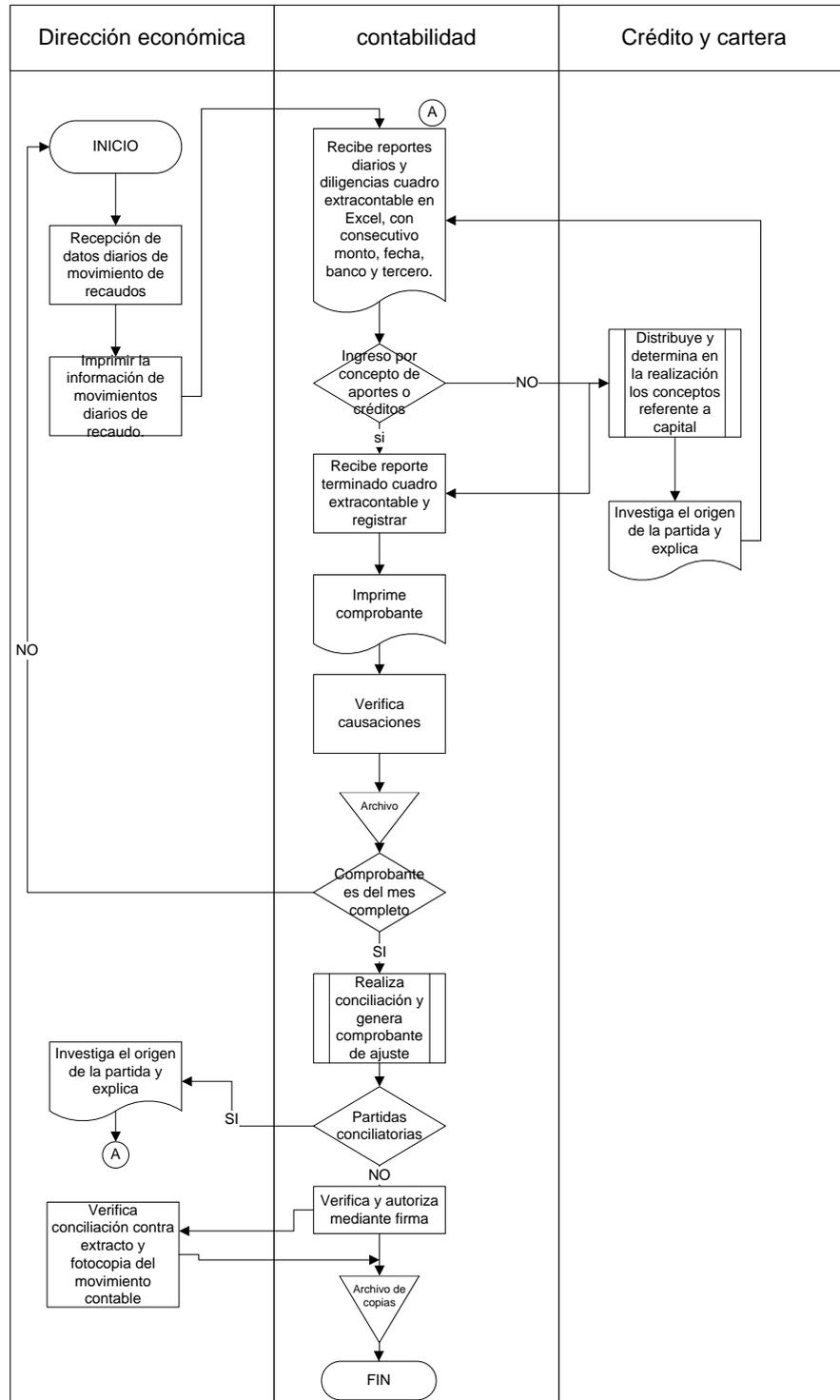
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recepción de datos de movimiento de recaudados.	Presidente
2	Elaboración de reporte diario de bancos y determina concepto de los ingresos. Generación del cuadro extracontable, se clasifica los ingresos por concepto de aportes o créditos.	Contabilidad
3	Distribución de conceptos referentes a capital, intereses y aportes, registrando en el sistema esta información.	Crédito
4	Permite llevar a la práctica los objetivos de la planeación mediante la cuantificación y la determinación de la naturaleza de las actividades que se deben desarrollar lo que implicará estructurar la organización de las funciones, responsabilidades y obligaciones Formula con qué frecuencia se requiere evaluar a cada una de las actividades administrativas.	Contabilidad
5	Generación de comprobante en línea.	Contabilidad
6	Verificar causaciones existentes	Contabilidad
7	Archivo de comprobantes	
8	Realización de conciliaciones y generación de comprobante de ajustes, en caso de partida conciliatoria, se investiga su origen para su explicación.	Contabilidad
9	Al no haber partidas conciliatorias, se verifica y se autoriza.	Dirección económica
10	Se procede a Archivar las copias de extracto y auxiliar contable.	Contabilidad

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Diagrama # 3. 8.

INGRESOS DE CAJA



Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: La autora

Proceso: Egresos

Objetivo: Establecer una gestión adecuada de las actividades asociadas con la adquisición y pago de activos fijos, bienes y servicios.

Alcance

Actividades asociadas con la adquisición y pago de activos fijos, bienes y servicios

Responsables

Responsables de cada departamento de la cooperativa

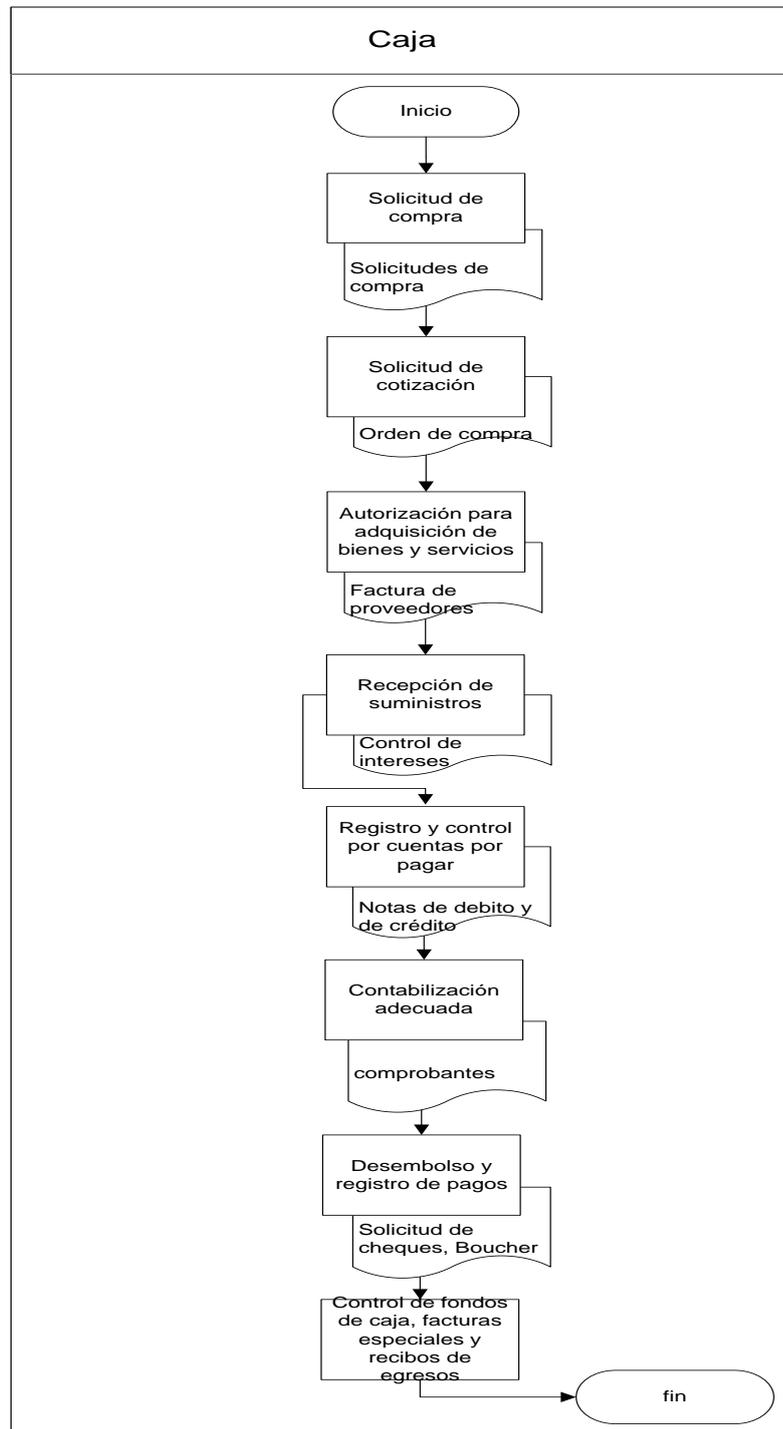
Cuadro # 3. 11

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realizar la solicitud de compras.	Responsable de cada departamento
2	Presentar la solicitud de cotización de compra.	Responsable de cada departamento
3	Autorización para la adquisición de bienes y servicios.	Responsable de cada departamento
4	Emitir la factura de proveedores	Responsable de cada departamento
5	Receptar los suministros.	Responsable de cada departamento
6	Realizar el registro u control de las cuentas por pagar	Responsable de cada departamento
7	Efectuar la contabilización adecuada	Responsable de cada departamento
8	Realizar el desembolso y registros de pagos	Responsable de cada departamento
9	Controlar los fondos de caja	Responsable de cada departamento

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 9.

Procesos de egresos



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Proceso: Responsabilidades de los cajeros

Objetivo: Determinar las actividades que deben realizar los cajeros de la cooperativa, con la finalidad de mejorar su desempeño.

Alcance

Actividades de los cajeros

Responsable

Cajeros

Cuadro # 3. 12

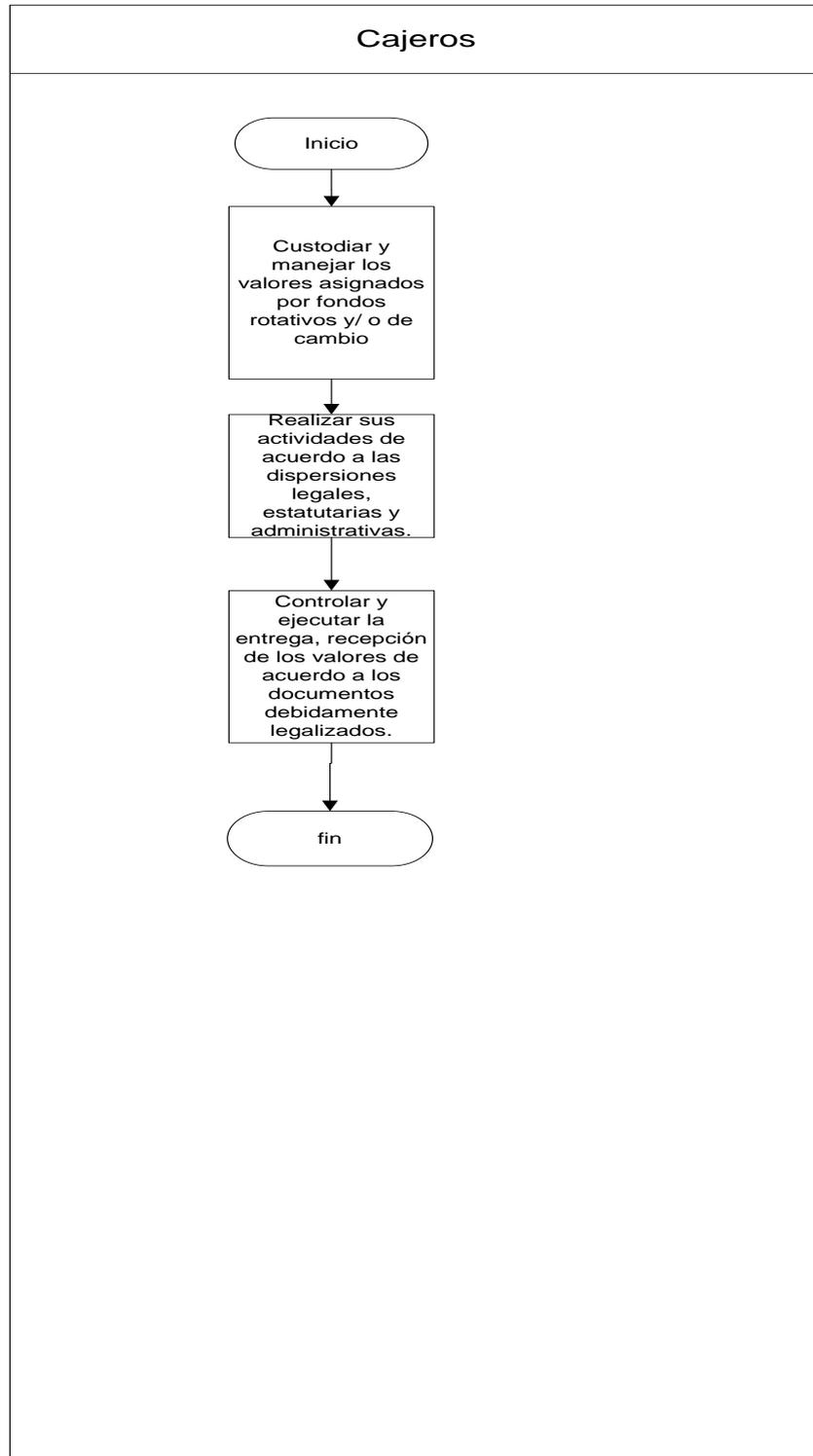
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Custodiar y manejar asignados por fondos rotativos y/o de cambio	Cajeros
2	Realizar sus actividades de acuerdo a las dispersiones legales, estatutarias y administrativas.	Cajeros
3	Controlar y ejecutar la entrega recepción de los valores de acuerdos a los documentos debidamente legalizados	Cajeros

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Diagrama # 3. 10.

Responsabilidad de los cajeros



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Proceso: Procesos de cartera y normalización

Objetivo: Establecer los mecanismos, actividades y procedimientos que conlleva el proceso de cartera y normalización para su ejecución en el menor tiempo posible y sin la duplicidad de acciones.

Alcance:

Actividades de cartera

Responsables:

Dirección económica, Crédito, Gerencia General, Responsable de servicio, Gerencia general.

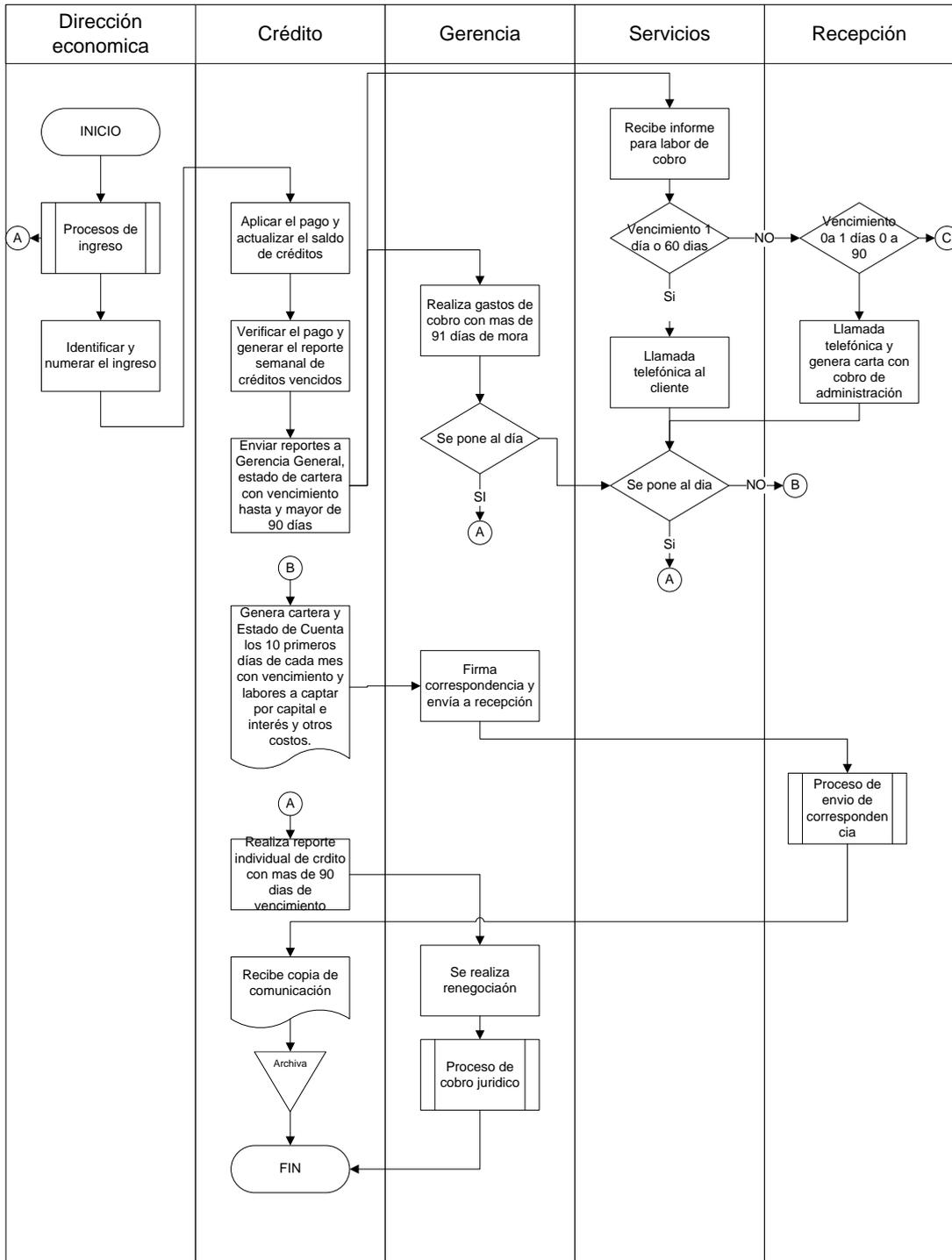
Cuadro # 3. 13

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Procesos de ingresos. Proceso.	Dirección económica
2	Se identifica y numera el ingreso	Dirección económica
3	Aplicación del pago y autorización del saldo de los créditos	Crédito
4	Verificación de pagos y generación del reporte semanal del crédito vencido.	Crédito
5	Se envía reporte a gerencia general de cartera con vencimiento hasta mayor de 90 días.	Gerencia general
6	Normalizar la cartera. Gerencia de servicios recibe informe para labor de cobro.	Gerencia general
7	Llamada telefónica al usuario con cartera vencida menor o igual a 60 días	Resp. Servicio
8	Llamada telefónica y elaboración de carta con cobro administrativo para los socios con cartera vencida mayor o igual a 61 días y menor o igual a 90 días.	Resp. Servicio
9	Normalización de cartera. Gerencia General realiza gestión de cobro de cartera con más de 91 días de mora.	Gerencia general
10	Elaboración de reporte individual de los créditos con mora mayor a 90 días de vencimiento.	Recepción
11	Evaluación de refinanciación, reestructuración o cobro jurídico.	Recepción
12	Proceso envío de correspondencia. Procesos	Recepción
13	Negociación. Se presenta solicitud y documento sobre la negociación.	Gerencia y crédito
14	Proceso de crédito. PROCESO. Proceso de cobro jurídico	

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 11.

Procesos de cartera y normalización



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Proceso: Castigo de Cartera

Objetivo: Determinar las herramientas, pasos y actividades para el cobro de los créditos que se encuentran en mora y se determina para cobro judicial, a efecto de guiar el desarrollo de los mismos y evitar de acciones.

Alcance:

Actividades castigo de cartera

Responsables

Comité de crédito, crédito, Asesor jurídico

Cuadro # 3. 14

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realizar el proceso de cartera y normalización. Recopilación de información de crédito para el trámite judicial	Comité de crédito
2	Elaborar la carta poder para firma de Gerencia, entrega a gerencia firma de carta poder.	Comité de crédito
3	Realizar el proceso de envío de correspondencia. Proceso	Comité de crédito
4	Receptar de carta poder por parte del asesor Jurídico externo para promover la demanda.	Comité de crédito
5	Realizar de negocios con el deudor. SI	Comité de crédito
6	Elaborar el extractor de cuenta especificaciones costos judiciales, honorarios por concepto, monto recuperado según contrato, intereses de mora, interese corrientes y capital adeudado a la fecha de pago.	Comité de crédito
7	Establecer proceso de ingresos de Caja. Proceso	Comité de crédito
8	Realizar la negociación con el deudor. NO. Procede a realizar procesos judiciales. Proceso	Asesor jurídico
9	Informar la situación del proceso. Concepto positivo.	Asesor jurídico
10	Obtención de la sentencia. Informe de situación de proceso. Concepto Negativo.	Asesor jurídico
11	Evaluación del castigo de deuda con previo concepto contable – técnico. Se realiza castigo de cartera. SI.	Asesor jurídico
12	Envío de memorando a crédito y contabilidad para instancia operativas y contables.	Comité de crédito
13	Se realizan castigo de cartera NO, Evaluación de otras alternativas de recuperación de la deuda, procesos de normalización.	Comité de crédito

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.7.3. Procesos de Apoyo

Procesos de apoyo: son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse, ejemplo: gestión contable, de secretariado, de mantenimiento, auditoria y otros. Pérez, J (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid. Cuarta edición

Los procesos apoyo de la cooperativa IMBACCOOP son los siguientes:

Proceso: Responsabilidades del contador

Objetivo: Establecer las responsabilidades que deberá tener el contador en la cooperativa.

Alcance

Responsabilidades del contador

Responsables

Contador

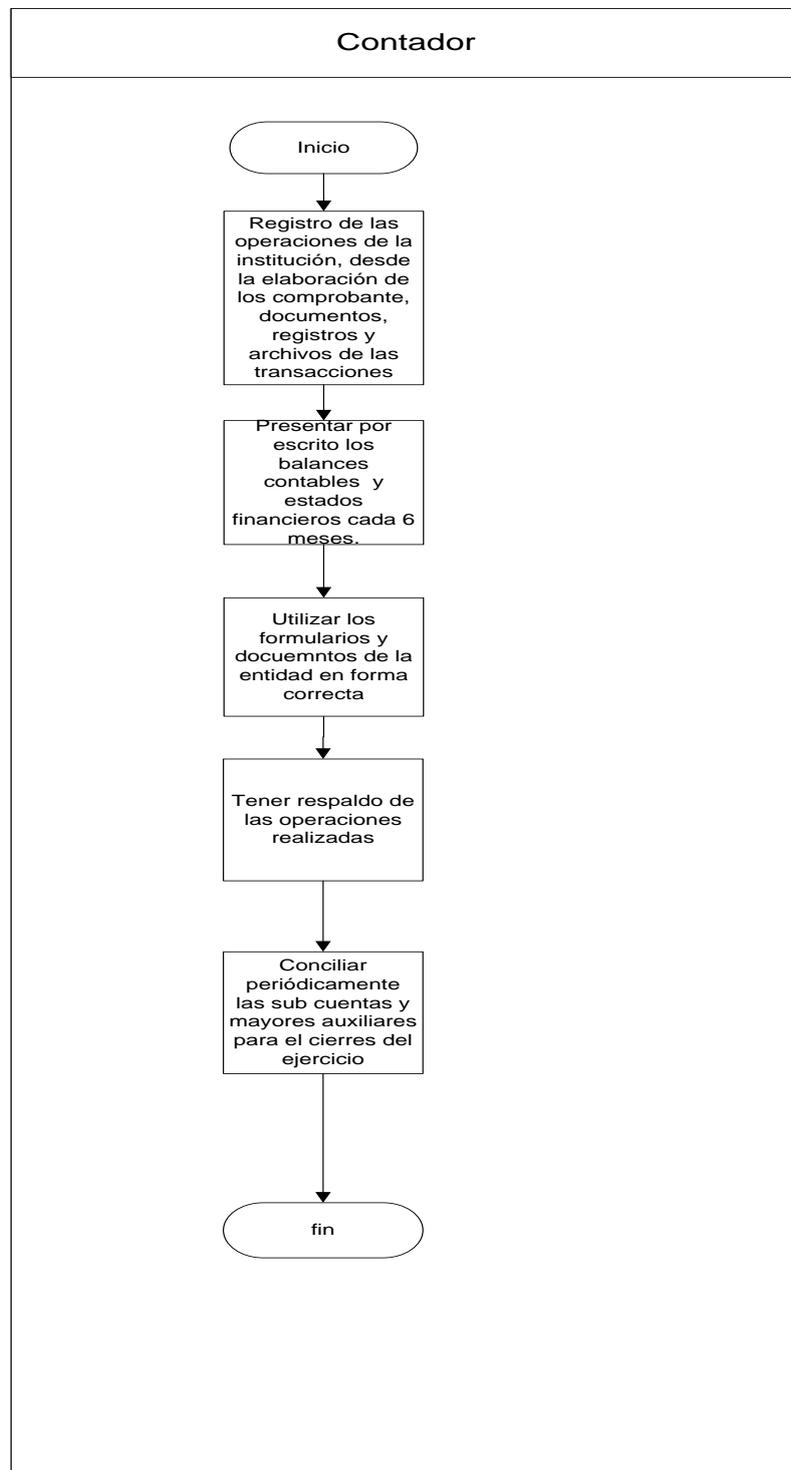
Cuadro # 3. 15

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Registrar las operaciones de la institución desde la elaboración de los comprobantes, documentos, registros y archivo de las transacciones.	Contador
2	Presentar por escrito los balances contables y estados financieros cada 6 meses.	Contador
3	Utilizar los formularios y documentos de la entidad en forma correcta.	Contador
4	Tener respaldo de las operaciones realizadas.	Contador
5	Conciliar periódicamente las sub cuentas y mayores auxiliares para el cierre del ejercicio	Contador

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 13.

Responsabilidades del contador



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Proceso: Responsabilidades de la secretaria

Objetivo: Establecer las actividades de la secretaria de la cooperativa con la finalidad de cumplir con los objetivos planificados.

Alcance

Actividades de la secretaria

Responsables

Secretaria

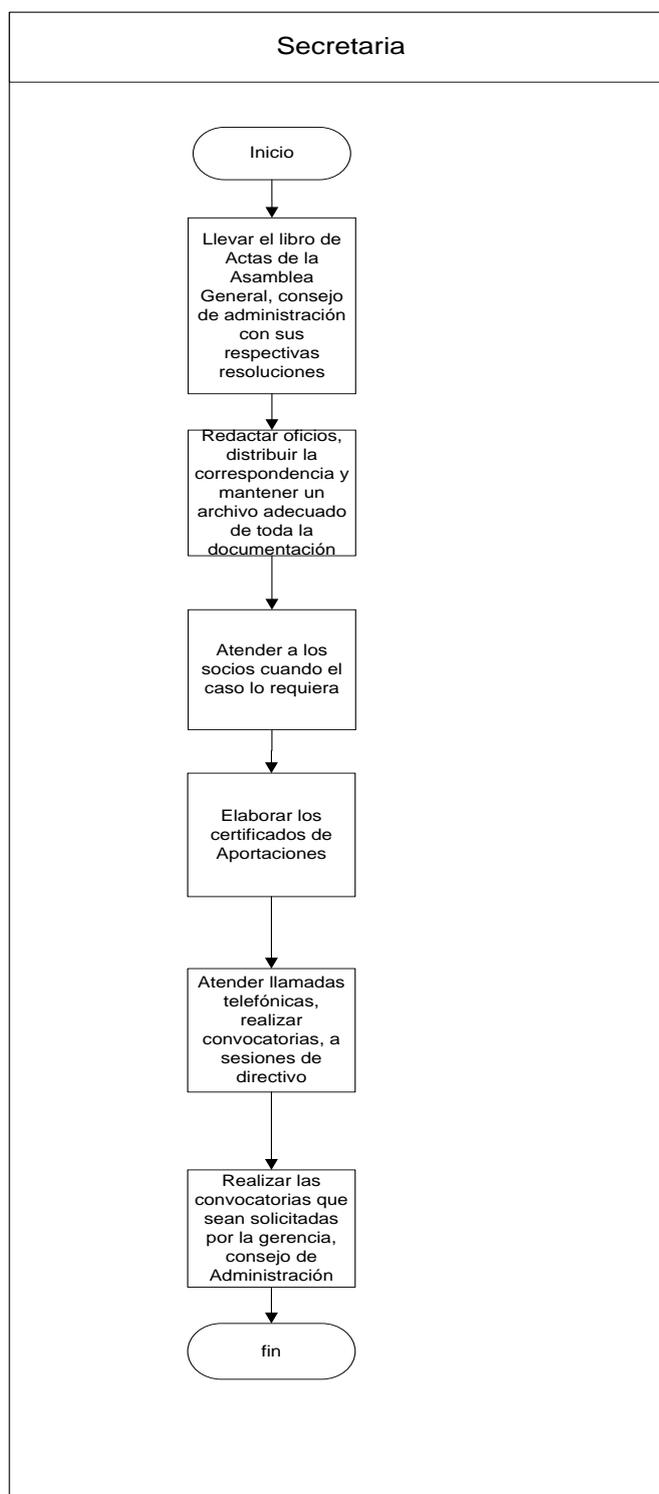
Cuadro # 3. 16

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Llevar el libro de actas de la asamblea general, consejo administrativo con sus respectivas resoluciones.	Secretaria
2	Redactar oficios, distribuir la correspondencia y mantener un archivo adecuado de toda la documentación.	Secretaria
3	Atender a los socios cuando el caso lo requiera, proporcionándoles la información que requieran.	Secretaria
4	Elaborar certificados de aportación.	Secretaria
5	Atender llamadas telefónicas, realizar las convocatorias a sesiones de directivos.	Secretaria
6	Realizar todas las actividades que sean solicitadas por la gerencia, consejo administrativo, que estén relacionadas con la naturaleza de su trabajo.	Secretaria

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 14.

Responsabilidad de la secretaria



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Proceso: Responsabilidades del Conserje

Objetivo: Identificar las actividades del conserje de la cooperativa, en vista que realizará actividades de confianza para la institución.

Alcance

Actividades del conserje

Responsables

Conserje

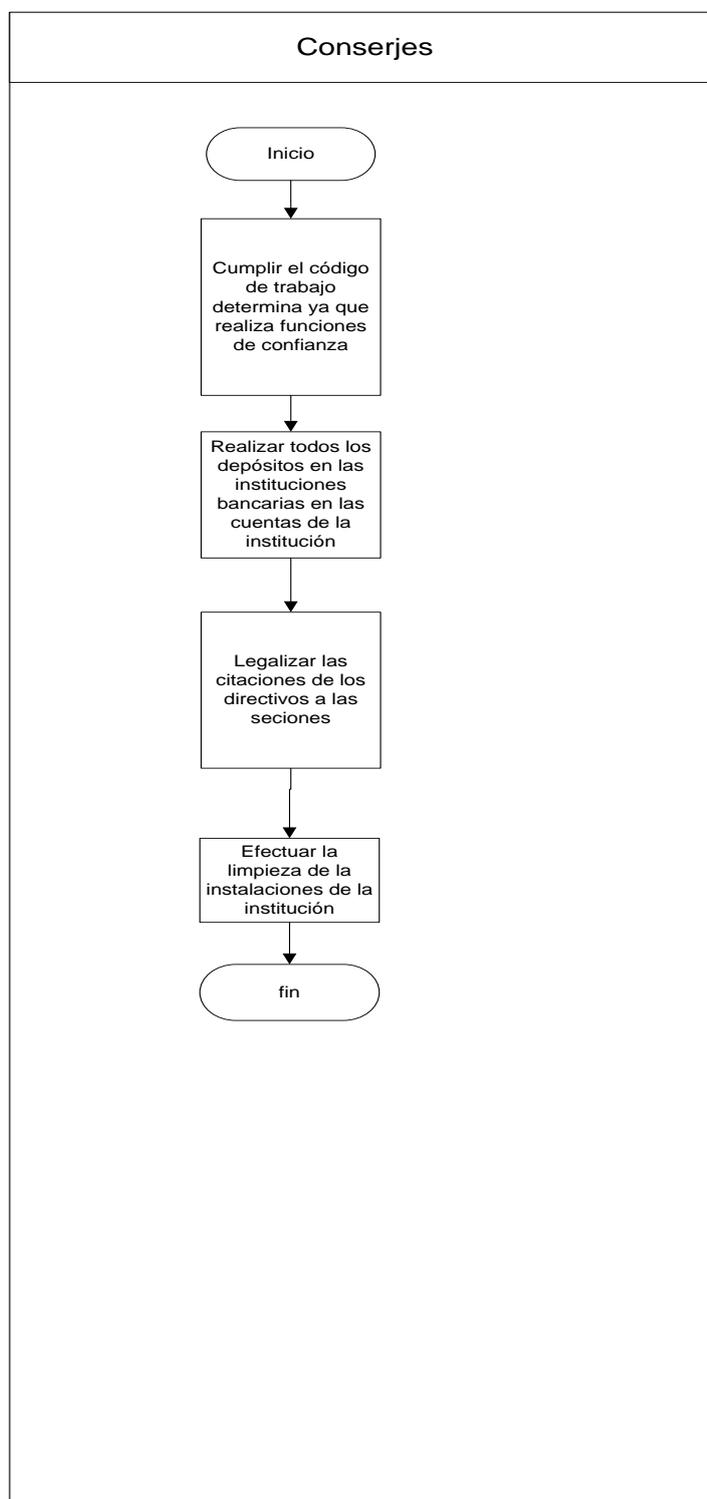
Cuadro # 3. 17

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Cumplir lo que el código de trabajo determina ya que realiza funciones de confianza.	Presidente
2	Realizar todos los depósitos en las instituciones bancarias en las cuentas de la institución.	Presidente
3	Legalizar las citaciones de los directivos a las sesiones.	Presidente
4	Ejecutar la limpieza de las instalaciones de la institución.	Presidente

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 15.

Responsabilidad del conserje



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Proceso: Presupuesto

Objetivo: Elaborar y Ejecutar el presupuesto del Fondo de acuerdo a lo dispuesto en el Plan Anual a las necesidades proyectadas de las diferentes dependencias.

Alcance

Aplicar para todas las dependencias del fondo.

Responsable

Dirección económica, Gerencia General y Administración.

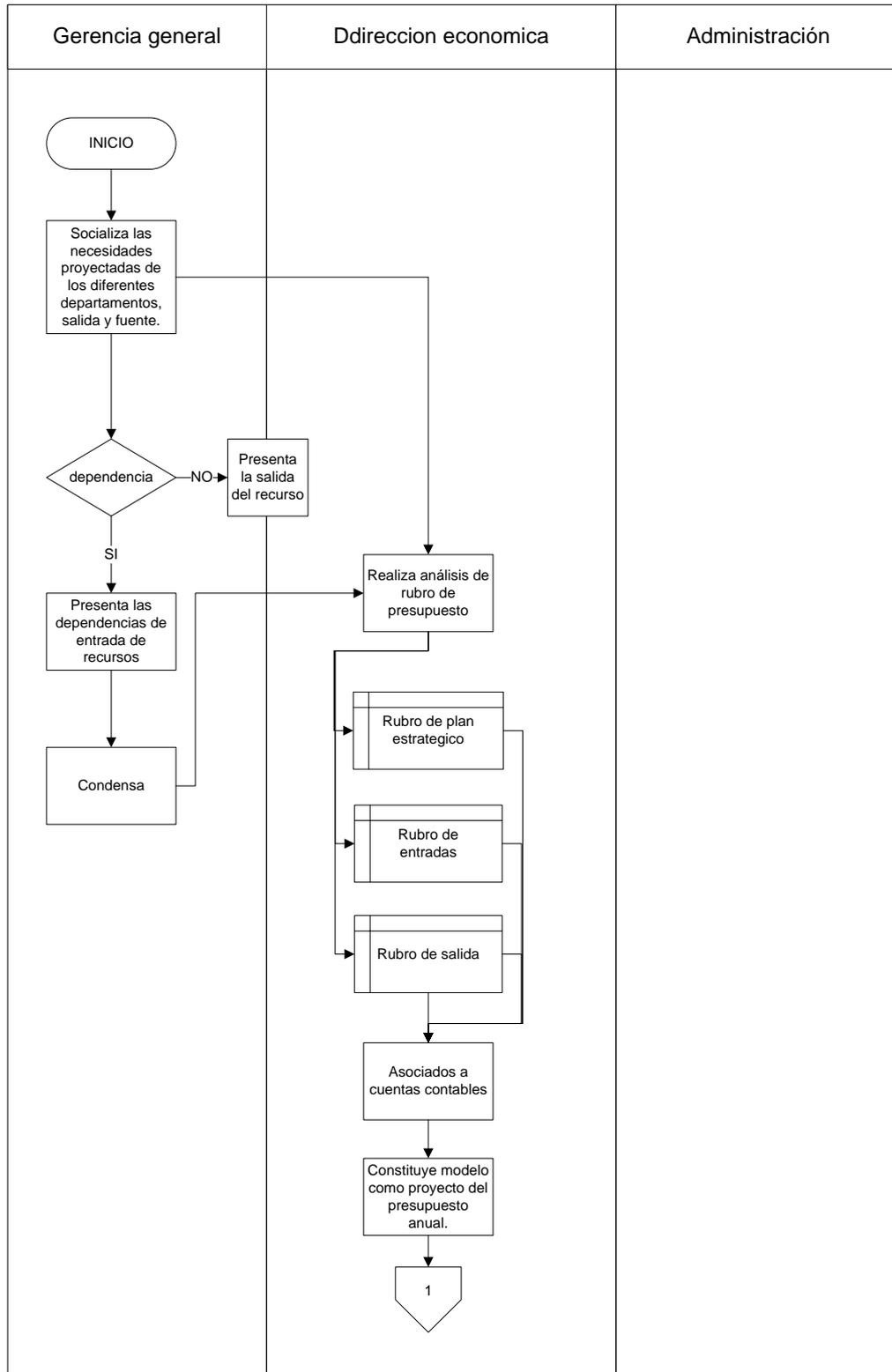
Cuadro # 3. 18

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recepta la Planificación Presupuestaria correspondiente a cada mes. Proyección de las diferentes necesidades, salidas y fuentes de las dependencias misionales y operativas.	Gerencia general
2	Análisis de cada rubro del presupuesto (Plan Estratégico, entradas y salidas). Asociadas a cuentas contables y centros de costos.	Dirección económica
3	Evaluación y modificación (si es el caso) de las entradas y salidas de recursos de fondo.	Administrador
4	Adopción del presupuesto anual mediante acuerdo.	Administrador
5	Alimentación del módulo del sistema con la información presupuestal.	Administrador
6	Procesos de pago y asignación centro de costos. Proceso.	Dirección económica
7	Carga y opera cuentas contables, afectando el presupuesto.	Dirección económica
8	Evaluar el cierre anual del consumo de recursos y de fuentes para proyectar los mismos en el siguiente periodo.	Gerencia general
9	Evaluar trimestralmente por cada programa junto con las fichas técnicas de seguimiento.	Gerencia general

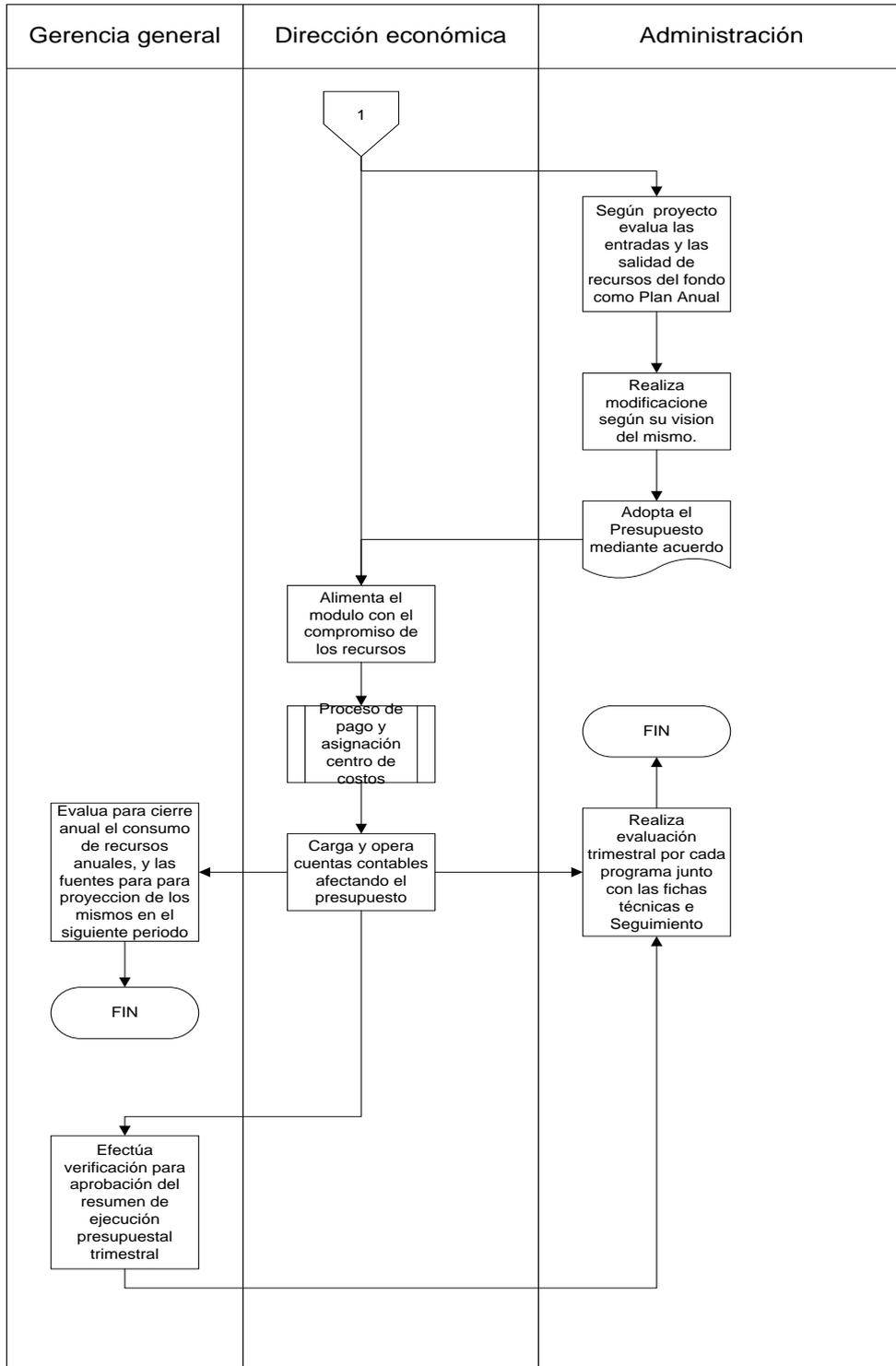
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 16.

PROCESOS DE PRESUPUESTO



Continúa...



Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: La autora

Proceso: Registros de Activos

Objetivo: Proporcionar un marco de actividades que sustentará en forma integrada el procedimiento de registro de activos fijos que tiene la institución.

Alcance

Actividades de proceso de registro de Activos de la entidad.

Responsable

Contabilidad

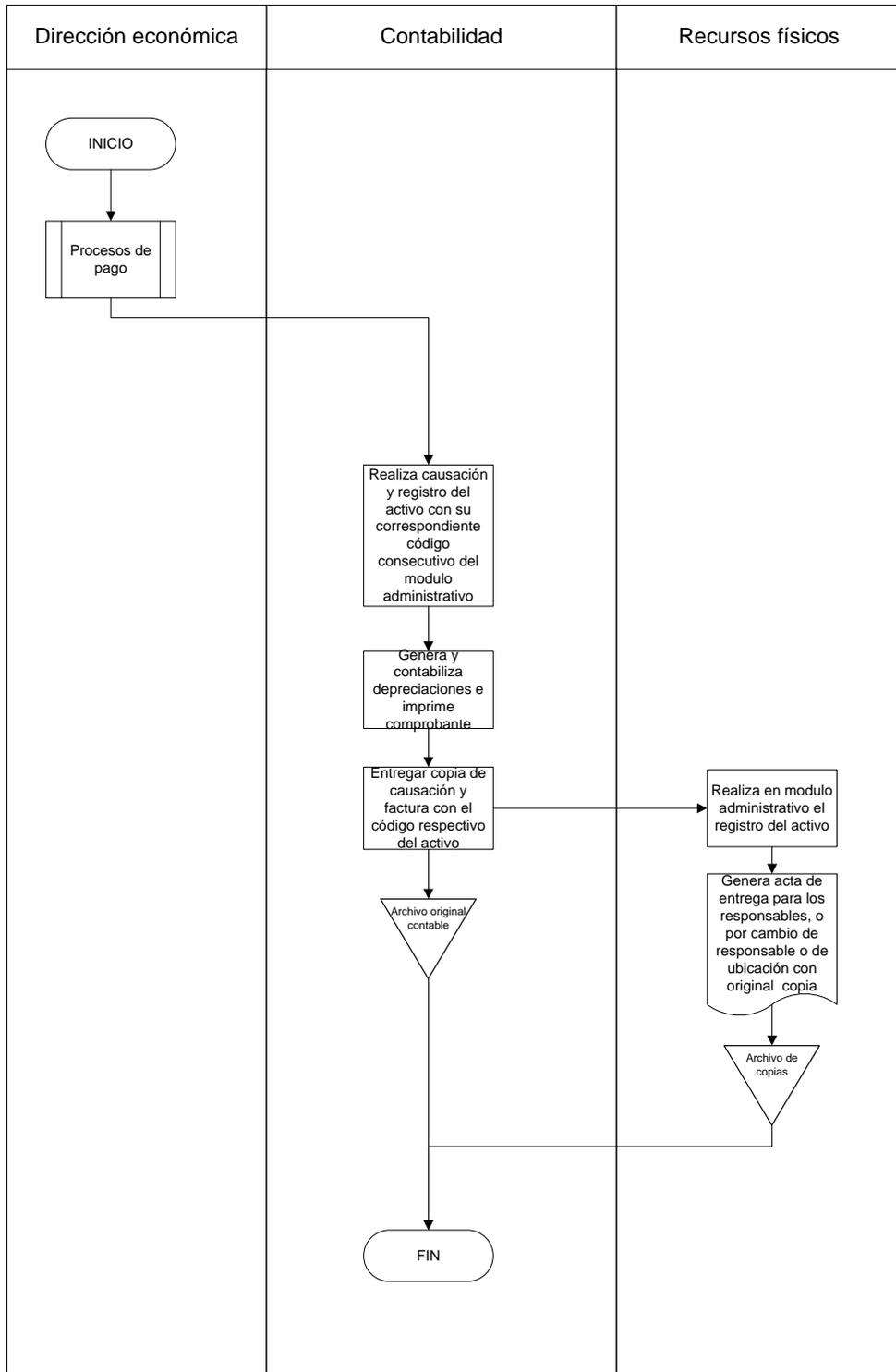
Cuadro # 3. 19

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Establece el respectivo procedimiento de egresos de caja	Dirección económica
2	Realiza la causación y registro de los activos con su correspondiente código de cuentas en función al plan de cuentas establecido por la institución.	Contabilidad
3	Se procede a la generación y contabilización de depreciaciones e impresión de los comprobantes.	Contabilidad
4	Entrega copia de causación y factura con el código respectivo del activo.	Contabilidad
5	Se procede al archivo correspondiente del original del comprobante.	Contabilidad
6	Se prepara el análisis y la revisión de carácter administrativo para el registro del activo.	Recursos físicos
7	Se genera el acta de entrega del activo a su respectivo responsable.	Recursos físicos
8	Archivo del acta de entrega.	Contabilidad

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 17.

Proceso de registro de activos fijos



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Proceso: Retiro de Activos Fijos

Objetivo: Establecer la ejecución de una guía que determine el procedimiento de retiro o de baja de los activos fijos.

Alcance

Actividades administrativas de la institución

Responsables

Recursos físicos, Empleado, Contabilidad, gerencia general.

Cuadro # 3. 20

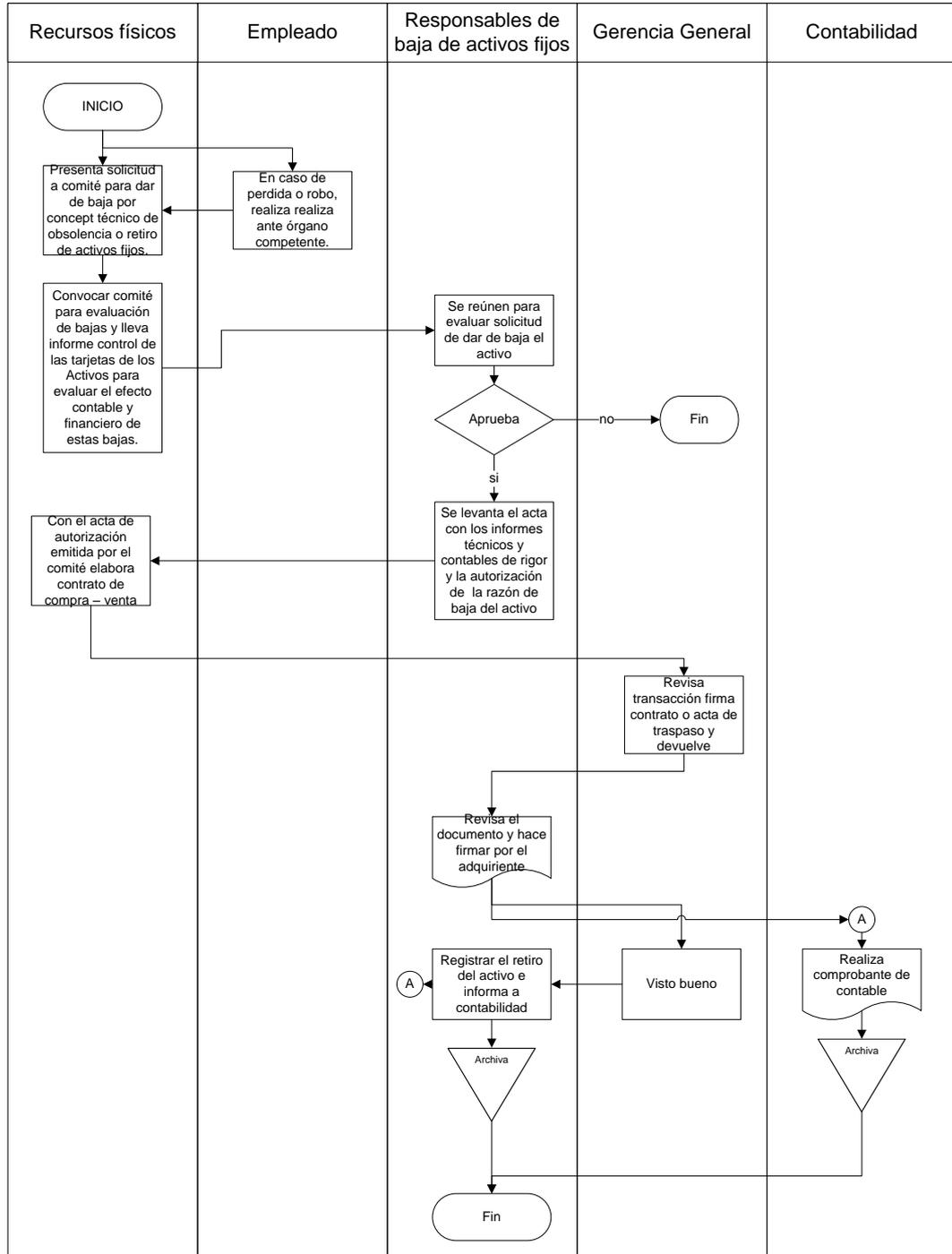
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realizar el análisis en casos de pérdida o robo de un activo, para lo cual se realizará la denuncia respectiva.	Recursos físicos
2	Se estructura la solicitud de obsolescencia o retiro de algún activo fijo que esté a cargo de algún miembro de la institución.	Empleado
3	Presenta solicitud a la comisión de presupuesto y finanzas con la finalidad de dar de baja con concepto técnico de obsolescencia o retiro de activos fijos tanto de muebles y equipo normal de oficina como de los recursos físicos y hardware a cargo de la administración de tecnología.	Recursos físicos
4	Se realiza una convocatoria a la comisión de presupuesto y finanzas para que realice la evaluación de los activos que se van a dar de baja de acuerdo a la normativa institucional y leyes contables vigentes. Se efectuará un control de las tarjetas de los activos	Responsable de baja de activos
5	Se realiza la reunión de la comisión de presupuesto y finanzas con la finalidad de evaluar la solicitud de dar de baja al activo en mención.	Gerencia general
6	Se establece el acta respectiva con los conceptos técnicos y contables de rigor y la autorización de dación de pago, donación, venta, cambio de Activo o baja por obsolescencia o daño.	Contabilidad
7	Una vez preparada el acta emitida por la comisión se elabora el respectivo documento, para dar de baja, vender o donar.	Contabilidad
8	Revisa los documentos respectivos y firma el acta	Gerente
9	Se realiza la recepción de documento y firma respectiva	Responsable de baja de activos
10	Se establece el correspondiente aplicativo de activos fijos, se registra el retiro del activo, se hace el registro contable y los otros registros que sustenten contablemente	Contabilidad
11	Establece el archivo de la tarjeta del activo retirado con su comprobante contable respectivo	Contabilidad y responsable de baja de activos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Diagrama # 3. 18.

PROCESOS DE RETIRO DE ACTIVOS FIJOS



Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: La autora

3.8. Control interno

Según la Norma Internacional No. 315 el control interno es el proceso diseñado y efectuado por los encargados de los procesos administrativos y financieros para proporcionar seguridad sobre el logro de los objetivos de la cooperativa IMBACCOOP, respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.

El control interno se diseñará e implementará en la cooperativa con la finalidad de atender a riesgos que amenacen al logro de los objetivos, ya que la finalidad del control interno es mantener una adecuada protección de los activos de la cooperativa, contra pérdidas por utilización o disposición de los registros contables. La cooperativa IMBACCOOP deberá implementar un sistema de control interno eficiente, eficaz, permanentemente actualizado y adecuado a sus características particulares.

3.9. Objetivos estratégicos (Balanced Scorecard)

Para lograr la consecución de la visión se formuló objetivos estratégicos que concuerdan con los aspectos considerados en la misión, fundamentados en la metodología del BSC, siendo estos los siguientes:

Cuadro # 3. 21

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Cliente	Garantizar el acceso a los servicios y productos financieros de la cooperativa IMBACCOOP
Financiera	Alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera de la cooperativa IMBACCOOP
Procesos internos	Mantener niveles de eficacia y eficiencia en los procesos institucionales con el enfoque organizacional por procesos.
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico de la cooperativa IMBACCOOP

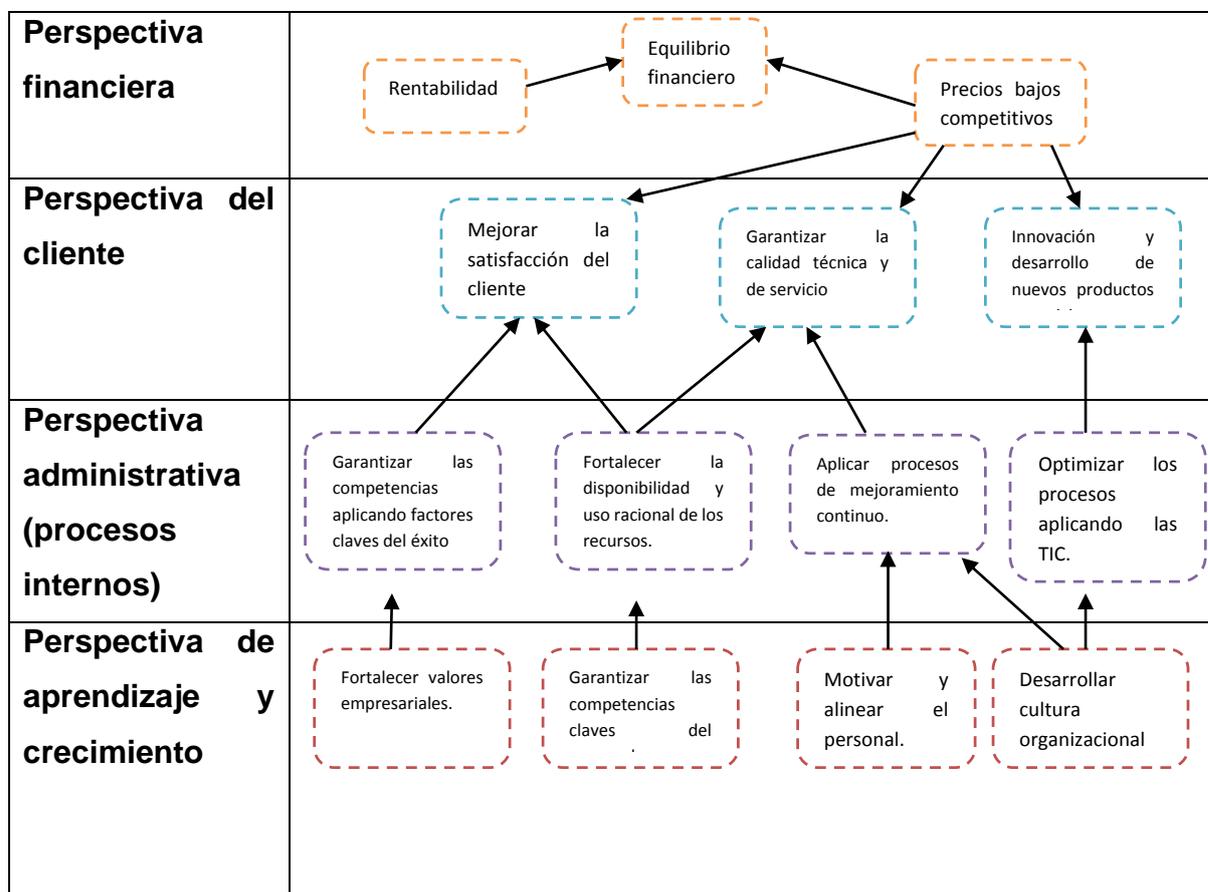
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

3.9.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico está compuesto en la representación visual de las cuatro perspectivas: cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje – crecimiento que le permitirá alcanzar la visión planteada e incluye un conjunto de relaciones causa efecto de modo que se podrá establecer y gestionar objetivos e indicadores que proporciona el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Cuadro # 3. 22.

Mapa Estratégico de la Cooperativa IMBACOOOP



Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: La autora

3.9.2. Perspectiva del Cliente (objetivo estratégico)

Objetivo. Garantizar el acceso a los servicios y productos financieros de la cooperativa IMBACCOOP

Descripción de los objetivos

Cuadro # 3. 23

Objetivo	Acciones a seguir
1. Incrementar el volumen de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)	<ul style="list-style-type: none"> • Formular estrategias genéricas para aumentar el número de clientes nuevos • Promover acciones de atención personalizada para persuadir a nuevos clientes • Mejorar la imagen corporativa de la institución para posicionarse en nuevos segmentos de mercado • Aplicar estrategias de marketing mix que ayude al posicionamiento de acuerdo a los segmentos de mercado de la cooperativa. • Aplicar técnicas de costos que viabilicen precios competitivos para nuevos segmentos de mercado
2. Mejorar la Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el tiempo medio de respuestas y porcentaje total de llamadas. • Mejorar el nivel de atención personalizada • Medir la incidencia o defectos e índice de error en los productos • Registrar el número de llamadas entrantes, saliente y promedio de duración • Mejorar la calidad del servicio • Reducir el tiempo de respuestas a las quejas del cliente.
3. Optimizar los plazo de entrega de los productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar políticas de puntualidad y garantías en cumplimiento de servicios. • Reducir tiempo de espera para la recepción del servicio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP. • Determinar la puntualidad de entrega de productos • Realizar las reparaciones efectuadas por unidad temporal.
4. Desarrollar estrategias de fidelización (retención de clientes)	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la lealtad del cliente en los servicios y productos que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP. • Analizar el tiempo medio de retención del cliente.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo1: Incrementar el volumen de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)

Cuadro # 3. 24

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso de clientes nuevos	Porcentaje	Número de clientes nuevos/ número de clientes planificados.	Semestral	-	82	84	85	87
Mejorar la cobertura de servicios	Porcentaje	Número de servicios mejorados / Número de servicios planificados	Semestral	-	80	83	84	85
Ingreso de nuevas zonas geográfica	Porcentaje	Nuevas zonas geográficas ingresadas/ nuevas zonas planificadas	Semestral	-	73	76	78	85
Crecimiento de la cuota de mercado (a nivel geográfico; a nivel de segmento de mercado; por tipología de clientes)	Porcentaje	Número de clientes por segmento/ clientes potenciales del segmento	Semestral	-	70	80	85	90
Nuevos segmentos de mercado objetivos	Porcentaje	Segmentos de mercado ingresados / nuevos segmentos planificados	Semestral	-	80	84	88	89

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Objetivo2: Mejorar la Satisfacción del cliente

Cuadro # 3. 25

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Tiempo de entrega de respuesta	Tiempo y porcentaje	Tiempo entrega ejecutada / tiempo de entrega planificada	semestral	-	60	75	79	87
Atención personalizada	Porcentaje	Número de clientes atendidos en forma personalizada / número de clientes planificados en forma personalizada	semestral	-	68	78	80	85
Incidencia o defectos	Porcentaje	Número de incidentes disminuidos / Número de servicios atendidos.	semestral	-	82	85	88	90
Garantía del servicio	Porcentaje	Número de quejas por garantía de quejas/ Número de servicios	Semestral	-	82	85	88	90
Respuestas a las quejas	Porcentajes	Número de quejas atendidas/ número de quejas planificadas	Semestral	-	80	85	88	90
Gestión de reclamos	Porcentaje	Número de reclamos atendidos/Número de reclamos solicitados	Semestral	-	81	86	88	90

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 3:

Optimizar los plazos de entrega de los productos o servicios

Cuadro # 3. 26

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Cumplimiento de servicios	Porcentaje	Servicios ejecutados / servicios ejecutados	Semestral	-	80	85	88	90
Tiempo de espera para la recepción del servicio que ofrece la cooperativa.	Porcentaje	Tiempo de espera ejecutado / tiempo de espera planificado	Semestral	-	76	80	85	90
Puntualidad en entrega de productos	Porcentaje	Tiempo ejecutado para entrega de productos / tiempo de entrega planificado	Semestral	-	80	86	88	90

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 4: Desarrollar estrategias de fidelización (retención de clientes)

Cuadro # 3. 27

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Lealtad del cliente	Porcentaje	Número de clientes leales / número de clientes potenciales	Semestral	-	81	87	89	90
Tiempo medio de retención del cliente.	Tiempo	Tiempo ejecutado por cliente/ tiempo planificado por cliente	Semestral	-	76	82	85	88

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.9.3. Perspectiva Financiera (objetivo estratégico)

Objetivo. Alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera de la cooperativa IMBACOOOP

Descripción de los objetivos

Cuadro # 3. 28

Objetivo	Descripción
1. Indicador – liquidez. Medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la Razón circulante. • Medir la razón acida. • Medir la razón de sombra de maniobra. • Determinar el capital de trabajo.
2. Razones de apalancamiento: Medir el grado o la forma en que los objetivos de la empresa han sido financiados.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la razón de endeudamiento. • Determinar la razón de autonomía • Analizar la razón de apalancamiento interno y externo. • Medir la razón de capitalización externo e interno
3. Razones de actividad o gerencia. Evaluar la habilidad con la cual la gerencia utiliza los recursos que dispone la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular los días de cuenta por cobrar. • Describir la rotación de cuentas por cobrar. • Formular la rotación del activo fijo y del Activo Total • Medir la rotación del Capital de Trabajo.
4. Razones de Rentabilidad. Medir la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el Margen de utilidad bruta. • Estimar el margen de utilidad en operaciones. • Identificar el margen de utilidad Neta. • Valorar el rendimiento sobre los Activos. • Establecer el rendimiento sobre el patrimonio. • Definir el rendimiento sobre el Capital de Trabajo.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 1: Indicador – liquidez. Medir la capacidad que tiene la cooperativa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Cuadro # 3. 29

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de calculo	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Razón corriente	Dólares	Activo corriente /pasivo corriente	Semestral	3.25	3.35	3.35	3.5	3.5
Prueba acida	Dólares	Activo corriente – inventarios/ pasivo corriente	Semestral	3.25	3.35	3.35	3.5	3.5
Razón de fondo de maniobra	Porcentaje	Capital de Trabajo /Total del activo	Semestral	41.42	43	45	45	45
Capital de Trabajo	Dólares	Activo corriente – Pasivo corriente	Semestral	631602.32	680000	680000	700000	700000

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 2: Razones de apalancamiento: Medir el grado o la forma en que los objetivos de la cooperativa han sido financiados.

Cuadro # 3. 30

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de calculo	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Razón de endeudamiento	Porcentaje	Total Pasivo/ Total Activo	semestral	40.54	35	32	31	30
Razón de autonomía	Porcentaje	Total Patrimonio / Total Activo	semestral	59.45	63	65	65	65
Razón de apalancamiento externo	Porcentaje	Total pasivo / Total Patrimonio	semestral	68	62	55	50	45
Razón de apalancamiento interno	Dólares	Total Patrimonio /Total Pasivo	semestral	1.46	1.60	1.8	1.8	1.8
Razón de capitalización externa	porcentaje	Deuda a largo Plazo / (Patrimonio/ Deuda a largo plazo)	semestral	27.14	25	25	25	23
Razón de capitalización interna	Porcentaje	Patrimonio/ (Patrimonio + Deuda a largo plazo)	semestral	72.85	75	75	80	80

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 3:

Razones de actividad o gerencia. Evaluar la habilidad con la cual la gerencia utiliza los recursos que dispone la institución.

Cuadro # 3. 31

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de calculo	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Días de cuentas por cobrar	Días	$(\text{Cuentas por cobrar} \times 360) / \text{Ingresos}$	semestral	52	45	40	40	40
Rotación por cuentas por cobrar	No. de veces	$\text{Ingresos} / \text{Cuentas por cobrar}$	semestral	79.50	60	60	55	55
Días de cuentas por pagar	Días	$(\text{Cuentas por pagar} \times 360) / \text{compras}$	semestral	162.45	150	150	130	130
Rotación de cuentas por pagar	No. de veces	$\text{Compras} / \text{Cuentas por pagar}$	semestral	2.21	2.50	2.50	2.5	2.5
Rotación del activo Fijo	No. de veces	$\text{Ingresos} / \text{Activo Fijo}$	semestral	2.29	2.50	2.55	2.55	2.70
Rotación del Activo Total	Dólares	$\text{Ingresos} / \text{Activo Total}$	semestral	0.91	0.94	0.96	0.96	0.98
Rotación del Capital de Trabajo	Dólares	$\text{Ingresos} / \text{Capital de Trabajo}$	semestral	2.20	2.30	2.40	2.45	2.50
Eficiencia	Porcentaje	$\text{Prestamos netos} / \text{activo total}$	Semestral	70	70	70	70	70
	Porcentaje	$\text{Inversiones liquidas} / \text{activo total}$	Semestral	20	20	20	20	20
	Porcentaje	$\text{Inversiones financieras} / \text{Total activo}$	Semestral	6	7	7	7	7
	Porcentaje	$\text{Depósitos de ahorros} + \text{depósitos a plazo fijo} / \text{total de activos}$	Semestral	70	75	75	75	75
	Porcentaje	$\text{Aportaciones de socios} / \text{total activo}$	Semestral	16	18	18	18	18

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 4:

Razones de rentabilidad. Medir la capacidad de la cooperativa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

Cuadro # 3. 32

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula de calculo	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Margen de utilidad bruta	Porcentaje	$(\text{Ingresos} - \text{Costo directos}) / \text{Ingresos}$	semestral	55.37	57	57	58	58
Margen de utilidad operativa	Porcentaje	$\text{Utilidad en operaciones} / \text{Ingresos}$	semestral	49.79	50	50	52	52
Margen de utilidad neta	Porcentaje	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos}$	semestral	29.43	31	31	33	33
Rendimiento sobre Activos – ROA	Porcentaje	$\text{Utilidad Neta} / \text{Total de Activos}$	semestral	67.54	70	70	72	72
Rendimiento sobre el patrimonio – ROE	Porcentaje	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	semestral	45.20	48	48	50	50
Rendimiento sobre el capital común – ROCE	Porcentaje	$\text{Utilidad Neta} / \text{capital común promedio}$	Semestral	32.93	34	34	36	36
Rendimiento sobre el capital de trabajo	Porcentaje	$\text{Utilidad neta} / \text{Capital de Trabajo}$	Semestral	64.88	66	66	68	68

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.9.4. Perspectiva de Procesos Internos (objetivo estratégico)

Objetivo. Mantener niveles de eficacia y eficiencia en los procesos institucionales con el enfoque organizacional por procesos

Descripción de los objetivos

Cuadro # 3. 33

Objetivo	Descripción
1. Fortalecer el control de gestión operacional en la presentación de información financiera	<ul style="list-style-type: none">• Implementar políticas y procedimientos de control interno para lograr metas eficientes y eficaces.• Establecer procedimientos de reportar, revisar y aprobar conciliaciones bancarias y revisar cuentas.
2. Desarrollar Procesos de innovación	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar estrategias para la creación de nuevos servicios.• Desarrollar mecanismos de seguimiento y mejora de procesos• Desarrollar cursos de capacitación• Implementar servicios innovados en relación con la competencia
3. Mejorar los Servicios financieros	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar servicios financieros• Controlar el tiempo de respuesta a los clientes.• Establecer servicios de asistencia técnica.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 1:

Fortalecer el control de la gestión operacional en la presentación de información financiera

Cuadro # 3. 34

Indicadores estratégicos	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Implementación de un sistema de control interno	Porcentaje	(número de actividades ejecutadas/ actividades programadas)* 100	Semestral	-	80	85	90	90
Implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias.	Impacto	Cumplimiento de objetivos/ objetivos planificados	Semestral	-	80	83	85	88
	Calidad	Grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes	Semestral	-	82	84	88	88
				-				
	Cobertura	Alcance de las acciones	Semestral	-	81	85	87	89
	Eficiencia	Presupuestos ejecutados / productos alcanzados	Semestral	-	80	85	87	90
	Eficacia	Metas ejecutadas / metas establecidas	Semestral	-	80	82	88	88
Implementación de un sistema de mejoramiento de procesos	Porcentaje	Procesos mejorado/ procesos desarrollados	Semestral	-	50	60	80	90

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 2: Desarrollar Procesos de innovación

Cuadro # 3. 35

Indicadores estratégicos	Unidad	Relación	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Servicios que cumplen especificaciones funcionales	Porcentaje	Número de servicios que cumplen las especificaciones funcionales / número de servicios que ejecuta	Semestral	50	60	70	80	85
Seguimiento y mejora de procesos	Porcentaje	Procesos mejorados / procesos desarrollados	Semestral	50	60	75	80	86
Desarrollar cursos de capacitación	Porcentaje	Número de cursos ejecutados / núm. de cursos planificados.	Semestral	80	80	82	84	88
Servicios innovados en relación con la competencia	Porcentaje	Servicios innovados / servicios planificados.	Semestral	80	82	85	85	90

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 3: Mejorar los Servicios financieros

Cuadro # 3. 36

Indicadores estratégicos	Unidad	Relación	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Servicio financiero	Porcentaje	Servicios atendidos / servicios planificados	Semestral	80	85	85	85	88
Tiempo de respuesta	Porcentaje	Tiempo ejecutado / tiempo planificado	Semestral	80	84	87	88	90
Servicios de asistencia técnica	Porcentaje	Número de servicios atendidos / Número de servicios planificados	Semestral	80	86	88	89	90

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.9.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (objetivo estratégico)

Objetivo. Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico de la cooperativa IMBACCOOP

Descripción de los objetivos

Cuadro # 3. 37

Objetivo	Descripción
1. Optimizar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• Implementar avance tecnológico en sistemas de información y comunicación.• Analizar las Inversiones en TI y SI• Presentar proyectos anuales en relación a TI y SI• Mejorar la participación / satisfacción usuarios del sistema• Presentar proyectos de innovación tecnológica
2. Mejorar el ambiente de trabajo la motivación para generar productividad empresarial.	<ul style="list-style-type: none">• Determinar el nivel de disfuncionalidad• Aumentar el grado de satisfacción de los empleados• Mejorar el niveles de dependencia / independencia• Evaluar el nivel de productividad del personal• Analizar la eficiencia laboral del personal.
3. Contar con el personal altamente competitivo.	<ul style="list-style-type: none">• Medir el desempeño laboral• Analizar el crecimiento anual salarial• Elaborar planes de pensiones contratados internamente.
4. Motivación y formación concienciación	<ul style="list-style-type: none">• Establecer un promedio de horas de formación por trabajador y año• Analizar el índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado• Establecer el nivel de satisfacción con la formación.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo1: Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones

Cuadro # 3. 38

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Eficiencia de la información	Porcentaje	$\frac{\text{Eficiencia de información ejecutada}}{\text{información planificada}}$	Semestral	-	60	70	80	90
Nivel de Inversión en TI y SI	Porcentaje	$\frac{\text{Inversión ejecutadas en TI y SI}}{\text{inversiones planificadas}}$	Semestral	-	50	70	85	88
Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI	Porcentaje	$\frac{\text{Proyectos ejecutados en relación a TI y SI}}{\text{proyectos planificados.}}$	Semestral	-	60	75	80	86
Proyectos de innovación tecnológica	Número	$\frac{\text{Nº de proyectos ejecutados de innovación tecnológica}}{\text{proyectos programados}}$	Semestral	-	50	70	75	85

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 2: Mejorar el ambiente de trabajo para generar productividad.

Cuadro # 3. 39

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Grado de satisfacción de los empleados	Porcentaje	Número de empleados satisfechos / número de empleados total	Semestral	-	76	80	86	89
Niveles de dependencia e independencia	Porcentaje	Número de empleados con contrato / número de empleados total.	Semestral	-	80	84	87	90
Nivel de productividad del personal	porcentaje	Productos ejecutados/ sobre productos asignados	Semestral	-	80	85	88	90
Eficiencia laboral	Porcentaje	Costos ejecutados / metas alcanzadas.	Semestral	-	80	85	87	90

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 3: Contar con el personal altamente competitivo

Cuadro # 3. 40

Indicador estratégicos	Unidad	Relación	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento anual salarial	Porcentaje	Crecimiento de salario / salarios planificados.	Semestral	-	80	82	88	90
Flexibilidad en la retribución	Porcentaje	Valores asignados / valores planificados	Semestral	-	80	85	89	90
Incentivos y retribuciones	Número	Incentivos ejecutado/ incentivos planificados	Semestral	-	60	70	80	90

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Objetivo 4: Motivación formación y concientización.

Cuadro # 3. 41

Indicador estratégicos	Unidad	Fórmula	Frecuencia	Metas				
				2013	2014	2015	2016	2017
Sugerencias para mejoras de la organización	Porcentaje	Nº de sugerencias aplicadas / de sugerencias planificadas.	Semestral	-	80	84	88	90
Horas de formación por trabajador y año	Porcentaje	Número de horas ejecutadas / número de horas planificadas	Semestral	-	70	75	81	88
Aplicación de la formación en el perfil de desempeñado	Porcentaje	Número de personal perfeccionado / número de personal total.	Semestral	-	80	85	87	90
Rotación externa no deseada	Número	Número de personas/ en procesos en proceso nuevos/ personal total	Semestral	-	80	86	88	90
Personas premiadas por sugerencias aportadas	Número	Número de Personas premiadas / número de personas total	Semestral	-	60	75	80	89
Acciones formativas por trabajador	Número	Acciones formativas ejecutadas / acciones formativas planificadas	Semestral	-	80	83	85	90
Satisfacción global	Porcentaje	Nivel de satisfacción alcanzada/ nivel de satisfacción planificada	Semestral	-	60	70	75	85
Satisfacción con la formación	Porcentaje	Nivel de satisfacción con la formación adquirida / nivel de satisfacción planificada	Semestral	-	80	84	88	90

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.9.6. Matriz Estratégica (metas 2013 – 2017)

Como herramienta para el seguimiento semestral de manera sistemática, de los factores críticos del éxito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP, desde cuatro perspectivas diferentes: Financiera, control interno, cliente y de aprendizaje y conocimiento organizacional. Para cada una de estas perspectivas se definieron objetivos que reflejen las estrategias y sus correspondientes indicadores estratégicos para permitir el seguimiento de los resultados claves.

La matriz estratégica es la herramienta básica del control de gestión, en ella se muestra los indicadores que permitirán medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y las iniciativas (grandes proyectos de cambio que apoyan al logro de los objetivos estratégicos).

En el Balanced Scorecard se describe los objetivos estratégicos (que permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos) y las iniciativas (grandes proyectos de cambio que apoyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos). Es decir los objetivos, indicadores e iniciativas que constituyen la matriz estratégica, es la esencia del Balanced Scorecard.

Cuadro # 3. 42.

Matriz Estratégica

Perspectiva	Objetivo estratégico de la cooperativa	Objetivo específico empresa	Indicador	Meta					Formula
				2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Lograr un estado de liquidez y rentabilidad de acuerdo con la inversión.	Medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo	Razón corriente	3.25	3.35	3.35	3.5	3.5	Activo corriente /pasivo corriente
			Prueba acida	3.25	3.35	3.35	3.5	3.5	Activo corriente – inventarios/pasivo corriente
			Razón de fondo de maniobra	41.42	43	45	45	45	Capital de Trabajo /Total del activo
			Capital de Trabajo	631602.32	680000	680000	700000	700000	Activo corriente – Pasivo corriente
		Medir el grado o la forma en que los objetivos de la empresa han sido financiados.	Razón de endeudamiento	40.54	35	32	31	30	Total Pasivo/ Total Activo
			Razón de autonomía	59.45	63	65	65	65	Total Patrimonio / Total Activo
			Razón de apalancamiento externo	68	62	55	50	45	Total pasivo / Total Patrimonio
			Razón de apalancamiento interno	1.46	1.60	1.8	1.8	1.8	Total Patrimonio /Total Pasivo
			Razón de capitalización externa	27.14	25	25	25	23	Deuda a largo Plazo / (Patrimonio/ Deuda a largo plazo)
			Razón de la capitalización interna	72.85	75	75	80	80	Patrimonio/ (Patrimonio + Deuda a largo plazo)
		Evaluar la habilidad con la cual la gerencia utiliza los recursos que dispone la institución.	Días de cuentas por cobrar	52	45	40	40	40	(Cuentas por cobrar * 360)/Ingresos
			Rotación por cuentas por cobrar	79.50	60	60	55	55	Ingresos / cuentas por cobrar
			Días de cuentas por pagar	162.45	150	150	130	130	(Cuentas por pagar * 360)/compras
			Rotación de cuentas por pagar	2.21	2.50	2.50	2.5	2.5	Compras / cuentas por pagar
			Rotación del activo Fijo	2.29	2.50	2.55	2.55	2.70	Ingresos / Activo Fijo
			Rotación del Activo Total	0.91	0.94	0.96	0.96	0.98	Ingresos / Activo Total
			Rotación del Capital de Trabajo	2.20	2.30	2.40	2.45	2.50	Ingresos/ Capital de Trabajo

		Medir la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.	Margen de utilidad bruta	55.37	57	57	58	58	(Ingresos – Costo directos)/ Ingresos
			Margen de utilidad operativa	49.79	50	50	52	52	Utilidad en operaciones / Ingresos
			Margen de utilidad neta	29.43	31	31	33	33	Utilidad Neta / Ingresos
			Rendimiento sobre Activos – ROA	67.54	70	70	72	72	Utilidad Neta / Total de Activos
			Rendimiento sobre el patrimonio – ROE	45.20	48	48	50	50	Utilidad Neta / Patrimonio
			Rendimiento sobre el capital común – ROCE	32.93	34	34	36	36	Utilidad Neta / capital común promedio
			Rendimiento sobre el capital de trabajo	64.88	66	66	68	68	Utilidad neta / Capital de Trabajo
Proceso interno	Optimizar los procesos de gestión y servicios de la empresa.	Fortalecer el control de gestión operacional	Implementación de un sistema de control interno		80	85	90	90	(número de actividades ejecutadas/ actividades programadas)* 100
			Implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias.		80	83	85	88	Cumplimiento de objetivos/ objetivos planificados
			Implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias.		82	84	88	88	Grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
			Implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias.		81	85	87	89	Alcance de las acciones
			Implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias.		80	85	87	90	Presupuestos ejecutados / productos alcanzados
			Implementación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias.		80	82	88	88	Metas ejecutadas / metas establecidas

			Implementación de un sistema de mejoramiento de procesos		50	60	80	90	Procesos mejorado/ procesos desarrollados
		Desarrollar Procesos de innovación	Servicios que cumplen especificaciones funcionales	50	60	70	80	85	Número de servicios que cumplen las especificaciones funcionales / número De servicios que ejecuta
			Seguimiento y mejora de procesos	50	60	75	80	86	Procesos mejorados / procesos desarrollados
			Desarrollar cursos de capacitación	80	80	82	84	88	Número de cursos ejecutados / núm. de cursos planificados.
			Servicios innovados en relación con la competencia	80	82	85	85	90	Servicios innovados / servicios planificados.
		Mejorar los Servicios financieros	Tiempo de respuesta	80	84	87	88	90	Tiempo ejecutado / tiempo planificado
			Servicios de asistencia técnica	80	86	88	89	90	Numero de servicios atendidos / número de servicios planificados
Ciente	Garantizar la calidad técnica y de servicio con productos más competitivos	Incrementar el volumen de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)	Ingreso de clientes nuevos		82	84	85	87	Número de clientes nuevos/ número de clientes planificados.
			Mejorar la cobertura de servicios		80	83	84	85	Numero de servicios mejorados / número de servicios planificados
			Ingreso de nuevas zonas geográfica		73	76	78	85	Nuevas zonas geográficas ingresadas/ nuevas zonas planificadas
			Crecimiento de la cuota de mercado (a nivel geográfico; a nivel de segmento de mercado; por tipología de clientes)		70	80	85	90	Número de clientes por segmento/ clientes potenciales del segmento
			Nuevos segmentos de mercado objetivos		80	84	88	89	Segmentos de mercado ingresados / nuevos segmentos planificados
			Nuevos cliente vía acción promocional		78	82	84	88	Presupuesto ejecutado en acción/ número de clientes alcanzados.
			Tiempo de entrega de respuesta		60	75	79	87	Tiempo entrega ejecutada / tiempo de entrega planificada

		Mejorar la Satisfacción del cliente									
			Atención personalizada		68	78	80	85	Número de clientes atendidos en forma personalizada / número de clientes planificados en forma personalizada		
			Respuestas a las quejas		75	79	85	89	Número de quejas atendidas/ número de quejas planificadas		
		Optimizar los plazo de entrega de los productos o servicios	Gestión de reclamos		81	86	88	90	Numero de reclamos atendidos/número de reclamos solicitados		
			Cumplimiento de servicios		80	85	88	90	Servicios ejecutados / servicios ejecutados		
			Tiempo de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.		76	80	85	90	Tiempo de espera ejecutado / tiempo de espera planificado		
		Desarrollar estrategias de fidelización (retención de clientes)	Puntualidad en entrega de productos		80	86	88	90	Tiempo ejecutado para entrega de productos / tiempo de entrega planificado		
			Lealtad del cliente	-	81	87	89	90	Número de clientes leales / número de clientes potenciales		
		Aprendizaje y crecimiento	Garantizar las competencias claves del personal.	Optimizar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones.	Tiempo medio de retención del cliente.	-	76	82	85	88	Tiempo ejecutado por cliente/ tiempo planificado por cliente
					Eficiencia de la información		60	70	80	90	Eficiencia de información ejecutada / información planificada
Nivel de Inversión en TI y SI					50	70	85	88	Inversión ejecutadas en TI y SI / inversiones planificadas		
Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI					60	75	80	86	Proyectos ejecutados en relación a TI y SI/ proyectos planificados.		
Mejorar el ambiente de trabajo la motivación para generar	Proyectos de innovación tecnológica				50	70	75	85	Nº de proyectos ejecutados de innovación tecnológica/ proyectos programados		
	Grado de satisfacción de los empleados				76	80	86	89	Número de empleados satisfechos / número de empleados total		
	Niveles de dependencia e independencia				80	84	87	90	Número de empleados con contrato / número de empleados total.		

		productividad empresarial.	Nivel de productividad del personal		80	85	88	90	Productos ejecutados/ sobre productos asignados
			Eficiencia laboral		80	85	87	90	Costos ejecutados / metas alcanzadas.
		Contar con el personal altamente competitivo.	Crecimiento anual salarial		80	82	88	90	Crecimiento de salario / salarios planificados.
			Flexibilidad en la retribución		80	85	89	90	Valores asignados / valores planificados
			Incentivos y retribuciones		60	70	80	90	Incentivos ejecutado/ incentivos planificados
		Motivación y formación y concienciación	Sugerencias para mejoras de la organización		80	84	88	90	Nº de sugerencias aplicadas / de sugerencias planificadas.
			Horas de formación por trabajador y año		70	75	81	88	Número de horas ejecutadas / número de horas planificadas
			Aplicación de la formación en el perfil de desempeñado		80	85	87	90	Número de personal perfeccionado / número de personal total.
			Rotación externa no deseada		80	86	88	90	Número de personas/ en procesos en proceso nuevos/ personal total
			Personas premiadas por sugerencias aportadas		60	75	80	89	Número de Personas premiadas / número de personas total
			Acciones formativas por trabajador		80	83	85	90	Acciones formativas ejecutadas / acciones formativas planificadas
			Satisfacción global		60	70	75	85	Nivel de satisfacción alcanzada/ nivel de satisfacción planificada
			Satisfacción con la formación		80	84	88	90	Nivel de satisfacción con la formación adquirida / nivel de satisfacción planificada

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

- Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la ley para que ejerzan sus operaciones financieras.
- Del análisis situacional interno y externo de la cooperativa IMBACOOPT Ltda., se establece que el problema central que tiene la institución es que no dispone de un sistema organizacional por procesos como una herramienta innovadora que tienen que aplicar las cooperativas de ahorro y crédito, lo que actualmente no les ha permitido establecer un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que agregándoles valor en cada una de las actividades se convierten en productos y servicios financieros que satisfagan las necesidades de sus clientes.
- La cooperativa de ahorro y crédito IMBACOOPT no aplica un sistema de monitoreo fundamentado en el Balanced Scorecard (BSC) con la finalidad de tener una herramienta para guiar la administración financiera y evaluar sus operaciones, para tener las relaciones financieras que dan por resultado la evaluación completa del desempeño financiero.
- El modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard será un conjunto de macro procesos, subprocesos estructurados de manera que se tenga actividades secuenciales que siguen un ciclo de mejora continua que permitirá la planificación, ejecución, medición y análisis de los indicadores de gestión administrativa, financiera como metodología para asegurar la eficacia, eficiencia de la administración institucional.

RECOMENDACIONES

- Que la cooperativa de ahorro y crédito IMBACCOOP se ajuste a las leyes y reglamentos que se exige para las actividades financieras tanto en la matriz como en sus agencias u oficinas sucursales, fortaleciendo su sistema organizacional, para mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Implementar la gestión organizacional por procesos estableciendo políticas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permita a la institución una gestión de procesos orientada a los principios y requisitos de las actividades financieras que debe cumplir.
- Aplicar la gestión por procesos bajo el enfoque del BSC como una herramienta de planificación, control, seguimiento y evaluación de gestión institucional, que impulsa el mejoramiento continuo, la eficacia, la eficiencia, la pertinencia de los productos, servicios y la sostenibilidad financiera de la cooperativa IMBACCOOP.
- Implementar el modelo de gestión organizacional por procesos con el enfoque del Balanced Scorecard propuesto que fortalecerá las funciones de control y monitoreo desde el punto de vista financiero, de atención al cliente, de los procesos internos y del crecimiento institucional, permitiendo identificar los asuntos críticos de la organización brindando al ente de control y a los miembros de la cooperativa una fuente de información que facilite la toma de decisiones y contribuya a mejorar la gestión de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: McGrawHill Interamericana Editores S.A.
- Cruz, F. (2008). *Evolucion del sistema de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. Quito.
- Development, A. (2007). *“Guía Conceptual Manual De Procesos*. Quito –Ecuador.
- Duane, M. (2008). *Administración estrategica una herramineta para la competitividad*. California: 2da Edición.
- EDICIONES LUMARSO. (2007). *Administración Financiera y Presupuestaria*. Guayaquil - Ecuador: Nueva Luz.
- Encomendero, A. D. (2008). *Gestión de cooperativas para ser competitivos*. Lima: Arnold.
- Illera, C. (2009). *Administración de Empresas, Practicas y Ejercicios*. Editorial Ramon Areces.
- Perez, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Cuarta edición.
- Perez, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Cuarta edición.

ANEXOS

Ibarra, 19 de abril del 2013

Señor:

Alberto Ascanta Males

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
IMBACCOOP.

Presente.

Con un atento saludo yo, CARLA ELIZABETH SUAREZ NAVARRETE con numero de cedula 1002345013 egresada de la Universidad Técnica Particular de Loja, de la carrera de Banca y Finanzas, solicito a usted la autorización para formular mi plan de tesis de grado con el tema de un "Modelo de Gestión Organizacional por Procesos con el enfoque del Balanced Scorecard" aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP.

El Modelo de Gestión Organizacional por Procesos será una herramienta importante en la gestión organizacional y financiera de su institución y ese será el aporte sin ningún tipo de costo, por lo que solicito una certificación de aprobación usted señor Gerente, ya que es un documento que exige la universidad para la aprobación de mi tema de tesis.

Cabe señalar que este tema ya lo socialice con la Ing. Estela Ascanta encargada de la sucursal de Ibarra, dándole a conocer algunas referencias respecto a la importancia que tiene este tema en su institución y los beneficios que pueden obtener.

Atentamente



Egrs. Carla Suarez
c.c 1002345013

Recibido 19/04/2013

Estela Ascanta



Autorización

ENCUESTA

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene por objetivo determinar el análisis administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito IMBACCOOP Ltda. Se aplicó la técnica de la encuesta a los funcionarios de esta organización.

- 1.- Esta encuesta consta de 14 preguntas.
- 2.- Lea atentamente cada una de ellas, revise todas las opciones, y elija la alternativa que más lo (a) identifique entre SI, NO.
- 3.- Marque la alternativa seleccionada con una línea oblicua (/)
- 4.- Si se equivoca o desea corregir su respuesta, marque con una cruz la alternativa que desea eliminar y seleccione la nueva opción.
- 5.- No es necesario incluir su nombre en la presente encuesta, sólo complete los datos de edad y género solicitados más adelante.

Género _____

Edad _____

1. ¿Considera usted que la cooperativa debe cambiar su modelo de gestión organizacional por la gestión de procesos?
Si ()
No ()
2. ¿Se considera de importancia definir los procesos gobernantes de realización y de apoyo en la institución?
Si ()
No ()

3. ¿Se encuentran definidos y tipificados los procesos administrativos y financieros en la Cooperativa?
Si ()
No ()
4. ¿Se maneja un sistema de evaluación y control a los procesos administrativos institucionales?
Si ()
No ()
5. ¿Se maneja un sistema de evaluación y control a los procesos financieros institucionales?
Si ()
No ()
6. ¿Disponen de procedimientos e instrucciones de trabajo documentado para controlar, supervisar los ratios financieros?
Si ()
No ()
7. ¿Los documentos actuales de gestión financiera permiten alcanzar los requerimientos financieros estandarizados?
Si ()
No ()
8. ¿Se efectúan auditorías de gestión interna financiera para detectar no conformidades y proponer acciones correctivas?
Si ()
No ()
9. ¿Se efectúan auditorías de gestión interna financiera para detectar no conformidades y proponer acciones correctivas?
Si ()
No ()
10. ¿Considera que la auditoría de gestión financiera permitirá establecer no conformidades y medir la efectividad de las acciones correctivas?
Si ()
No ()

11. ¿En las políticas de la institución se tiene como visión implementar un sistema de gestión por procesos?
- Si ()
- No ()
12. ¿Se han identificado y tipificado algún tipo de procedimiento que permita aplicar políticas de mejoramiento continuo para alcanzar los requerimientos financieros?
- Si ()
- No ()
13. ¿Aplican políticas para cumplir con estándares de los indicadores financieros y los reportes que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?
- Si ()
- No ()
14. ¿Se aplica el enfoque del Balanced Scorecard en la planificación y evaluación de los indicadores de gestión de su organización?
- Si ()
- No ()