



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO.**

TEMA:

**“EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE
AMBATO LTDA.”**

AUTOR: Marcelo Javier Ramos Portero

TUTOR: Dr. Fabián Mera

AMBATO-ECUADOR

2015

Yo, Dr. Fabián Mera, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: “EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.”, desarrollado por, Marcelo Javier Ramos Portero, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Presencial de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

EL TUTOR



.....
Ing. Fabián Mera

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Marcelo Javier Ramos Portero, con C.I. # 180455948-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA”, es original, auténticos y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusividad responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Auditoria para que haga de esta tesis un documento disponibles para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

AUTOR

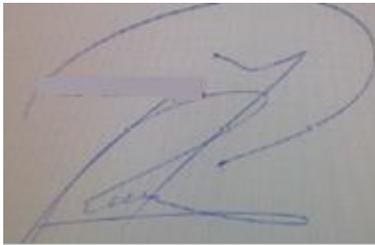
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcelo Ramos Portero', with a large, stylized flourish extending to the right. The signature is written on a light-colored background.

.....
Marcelo Javier Ramos Portero

C.I. 180455940-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

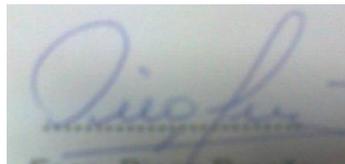
El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA”, elaborado por, Marcelo Javier Ramos Portero, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Dr. Remigio Medina
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Ing. María del Carmen Gómez
PROFESOR CALIFICADOR



.....
Econ. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios por ser quien me ha acompañado en todo momento dándome la fuerza y fortaleza que necesitaba para continuar luchando y alcanzar mis metas.

A mis padres por el esfuerzo y el enorme amor que me han impartido, enseñándome a superarme día tras día, siendo mi guía y mi apoyo en el camino de la vida, a mis querido hermanos Santiago y Janina quienes en los cuales siempre he podido confiar.

A mi esposa Myriam y mi hijo Sebastián, por haberme enseñado el verdadero cariño, amor, apoyo, y comprensión.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por todas oportunidades que ha puesto en el camino.

A todos los docentes que forman parte de la Facultad de Contabilidad y Auditoría por el apoyo brindado y por el enorme aporte que han hecho a mi formación académica.

Así como también a Dr. Fabián Mera quien fue la persona que guio el proyecto para poder culminar esta investigación.

Gracias, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ltda., por abrirme las puertas y permitirme realizar el presente proyecto de investigación.

A todos mis amigos, compañeros y familiares que están presentes siempre, los llevo en mi corazón.

Marcelo Javier Ramos Portero

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico.....	7
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema.....	9
1.2.5. Preguntas directrices.....	9
1.2.6. Delimitación.....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4. OBJETIVOS.....	11
1.4.1. Objetivo general.....	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	14
2.2.2. Fundamentación Ontológica.....	14

2.2.3.	Fundamentación axiológica	15
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	15
2.3.1.	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero 16	
2.3.2.	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero	16
2.3.3.	El art. 1 (LOEPS) define la EPS y establece que las relaciones sociales para la satisfacción de necesidades	16
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	17
2.4.2.	Misión Dialéctica de Conceptualización que sustentan las variables de estudio 20	
2.5.	HIPÓTESIS	34
2.6.	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	34
2.6.1.	Variable independiente: Control Administrativo.....	34
	CAPÍTULO III.....	35
	METODOLOGÍA.....	35
3.1.	ENFOQUE	35
3.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	39
3.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	40
3.4.1.	Operacionalización de las variables Independientes	42
3.4.2.	Operacionalización de las variables Dependientes	43
3.5.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
3.6.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	46
	CAPÍTULO IV	49
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	49
4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	49
4.2.	INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	49
4.2.1.	Pregunta 1.....	50
4.2.2.	Pregunta 2.....	51

4.2.3.	Pregunta 3.....	52
4.2.4.	Pregunta 4.....	54
4.2.5.	Pregunta 5.....	55
4.2.6.	Pregunta 6.....	57
4.2.7.	Pregunta 7.....	58
4.2.8.	Pregunta 8.....	60
4.2.9.	Pregunta 9.....	61
4.2.10.	Pregunta 10.....	63
4.2.11.	Pregunta 11.....	64
4.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	65
4.3.1.	Planteo de hipótesis.....	65
	CAPÍTULO V.....	70
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1.	CONCLUSIONES.....	70
5.2.	RECOMENDACIONES.....	71
	CAPÍTULO VI.....	73
	PROPUESTA.....	73
6.2.	DATOS INFORMATIVOS:.....	73
6.3.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	74
6.4.	JUSTIFICACIÓN.....	76
6.5.	OBJETIVOS.....	76
6.5.1.	Objetivo general.....	76
6.5.2.	Objetivos específicos.....	76
6.6.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	77
6.6.1.	Financiera.....	77
6.6.2.	Tecnológica.....	78
6.6.3.	Organizacional.....	78
6.6.4.	Legal.....	78
6.7.	FUNDAMENTACIÓN.....	78

6.7.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	78
6.8. MODELO OPERATIVO	80
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	81
6.8.1. HISTORIA Y CREACIÓN.....	81
6.8.2. Agencias.....	83
6.8.3. Principios institucionales.....	84
Principios Institucionales.....	84
6.8.4. FILOSOFÍA ORIENTADORA.....	85
6.8.5. ANÁLISIS INTERNO DE Y EXTERNO EN LA INSTITUCIÓN	87
BALANCED SCORECARD.....	91
Los beneficios.....	91
PERSPECTIVA FINANCIERA	91
6.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	109
6.10. PLAN DE MONITOREO Y CONTROL DE LA PROPUESTA	109
6.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	110
6.12. COSTO DEL PROYECTO	111
6.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
6.12.1. Conclusiones.....	112
6.12.2. Recomendaciones	112
ANEXOS.....	117
<i>Dentro del Plan de Cuentas:</i>	126
Patrimonio + Resultados.....	126

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y Muestra	40
Tabla 2 Operacionalización de las variables Independientes Control Administrativo.....	42
Tabla 3 Operacionalización de las variables Dependientes toma de Decisiones	43
Tabla 4 ¿Conoce usted que es el control administrativo?	50
Tabla 5 ¿Cree usted que es necesario implementar nuevos procedimientos para un adecuado control administrativo?.....	51
Tabla 6 ¿En qué porcentaje cree usted que se aplica el control administrativo?	52
Tabla 7 ¿Cómo se evalúa el control administrativo?	54
Tabla 8 ¿Considera que las políticas de control aplicadas a los departamentos son las adecuadas?	55
Tabla 9 ¿Cree que es necesario difundir las políticas y procedimientos para el control en el área administrativa?	57
Tabla 10 ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de control ayudara al mejoramiento en la toma de decisiones?.....	58
Tabla 11 ¿Cada que tiempo se reúnen el Concejo de Administración y de representantes?	60

Tabla 12 ¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas en la institución?	61
Tabla 13 ¿De qué manera se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones?	63
Tabla 14 ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación modelo de gestión o de control?.....	64
Tabla 15 Presentación de Datos.....	68
Tabla 16 Cálculo de Chi cuadrado.....	68
Tabla 17 Matriz de Modelo Operativo.....	79
Tabla 18 Agencias a nivel nacional	83
Tabla 19 Principios institucionales.....	84
Tabla 20 Construcción de la visión.....	85
Tabla 21 FODA.....	86
Tabla 22 Perspectiva Financiera.....	96
Tabla 23 Perspectiva Clientes.....	97
Tabla 24 Perspectiva Procesos Internos.....	98
Tabla 25 Perspectiva Aprendizaje.....	99
Tabla 26 Plan operativo perspectiva Financiera.....	100
Tabla 27 Plan operativo perspectiva Clientes.....	101
Tabla 28 Plan operativo perspectiva Clientes.....	102
Tabla 29 Plan operativo perspectiva Clientes.....	103
Tabla 30 Plan operativo perspectiva Procesos Internos.....	104

Tabla 31 Plan operativo perspectiva Procesos Internos.....	105
Tabla 32 Plan operativo perspectiva Procesos Internos.....	106
Tabla 33 Plan operativo perspectiva Procesos Internos.....	107
Tabla 34 Plan operativo perspectiva Innovación.....	108
Tabla 35 Plan de monitoreo.....	109
Tabla 36 Cronograma de Actividades.....	110
Tabla 37 Presupuesto.....	111

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas.....	7
Gráfico 2: Súper ordenación conceptual.....	17
Gráfico 3: Subordinación Conceptual Variable Dependiente.....	18
Gráfico 4: Subordinación Conceptual Variable Independiente.....	19
Gráfico 5. ¿Conoce usted que es el control administrativo?.....	50
Gráfico 6 ¿Cree usted que es necesario implementar nuevos procedimientos para un adecuado control administrativo?	51
Gráfico 7 ¿En qué porcentaje cree usted que se aplica el control administrativo?	53
Gráfico 8 ¿Cómo se evalúa el control administrativo?	54
Gráfico 9 ¿Considera que las políticas de control aplicadas a los departamentos son las adecuadas?	56
Gráfico 10 ¿Cree que es necesario difundir las políticas y procedimientos para el control en el área administrativa?.....	57
Gráfico 11 ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de control ayudara al mejoramiento en la toma de decisiones?.....	59
Gráfico 12 ¿Cada que tiempo se reúnen el Concejo de Administración y de representantes?	60

Gráfico 13 ¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas en la institución?	62
Gráfico 14 ¿De qué manera se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones?.....	63
Gráfico 15 ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación modelo de gestión o de control?.....	64
Gráfico 16 hipótesis.....	67
Grafico 17 Presentación de Datos.....	79
Grafico 18 Balance General.....	88
Grafico 19 Estado de Resultados.....	89
Grafico 20 Organigrama Estructural.....	90

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación aborda la problemática relacionada con el Control Administrativo y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., teniendo como falencia principal la inapropiada gestión de recursos presentando como una solución de mejoramiento un estudio adecuado para analizar el Control Administrativo.

El proyecto de investigación cuenta con seis capítulos, los mismos que recogen conceptos, conocimientos y técnicas aplicables para culminar con la investigación

El capítulo 1 Contiene el fundamento del problema investigado con sus respectivas contextualizaciones. Se exponen las causas y efectos del problema sistematizado en el árbol de problemas; así como el entorno que influye en las variables que componen la hipótesis del presente proyecto y los objetivos específicos con un objetivo general al cual deseamos alcanzar

El capítulo 2 Se presenta todo el campo teórico relacionado con el tema de investigación. Aquí se han identificado todos los conceptos, fundamentos y demás materiales que se relacionan con el problema. Además se menciona la información de la institución, el objeto de estudio y la formulación de la hipótesis que nos va a ayudar a la solución del problema

El capítulo 3 Contiene las técnicas, procedimientos y métodos que guían el desarrollo del trabajo investigación, tales como encuestas que se aplicaran para llegar al objetivo. Así como también la descripción de la población comprendida por las direcciones, jefaturas.

El capítulo 4 Se procede a analizar, organizar e interpretar los resultados, para el procesamiento de datos se utilizó una hoja de Excel para la presentación de resultados y gráficos estadísticos

En el capítulo 5 se emiten las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas elaborados a las Direcciones y Jefaturas

Finalmente en el capítulo 6 Contiene el procedimiento y análisis de datos, como también los recursos materiales, humanos y económicos que comprende la presente investigación para la elaboración de un BALANCED SCORECARD

INTRODUCCIÓN

En efecto, los parámetros obligan a disponer de herramientas que permitan un control administrativo con el objeto de obtener mejores resultados. No basta solo con adaptar un modelo de control, sino también modificar los diferentes procesos y sistemas.

El propósito de la presente investigación es contribuir con el progreso de la Cooperativa y facilitar una herramienta que ayude a solucionar los inconvenientes presentados, de tal manera que se puedan desarrollar las actividades de mejor manera.

Cabe mencionar que la toma de decisiones es el primer paso para buscar un plan de acción es por eso que el trabajo central de la administración es decidir continuamente, delegar y optimizar recursos y tiempo.

Para ello se deberá lograr una efectiva toma de decisiones aclarando los objetivos planteados pero se debe tomar en cuenta varias alternativas, evaluando las ventajas, limitaciones y adoptando la que se considera la más apropiada para seguir con el objetivo propuesto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.”

1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. *Macro contextualización*

El cooperativismo en el Ecuador, nace en la época precolombina como un desarrollo económico y cultural en el País, a través de trabajos mancomunados y las mingas que se formaron en el sector campesino de la población así lo manifiesta con Ros (EL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR: ANTECEDENTES HISTÓRICOS, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS, 9 de febrero de 2004, pág. 20)

La cooperación 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.

El sistema cooperativo juega un papel importante en el sector financiero del Ecuador y han sido un ejemplo de superación, tal como sucedió en la crisis a finales de la década de los noventa, conocida como la crisis bancaria en donde las personas perdieron la confianza en las instituciones bancarias, en donde las cooperativas de ahorro y crédito aprovecharon la crisis para obtener credibilidad y confianza, desde entonces las cooperativas han ido creciendo a pasos agigantados como lo manifiesta Miño (LA REVOLUCIÓN JULIANA EN ECUADOR, 2010, pág. 42)

El cooperativismo mundial es hoy por hoy uno de los grandes pilares sobre los que se asienta el desenvolvimiento económico de las naciones. En el Ecuador, el esfuerzo por establecer este modelo como alternativa de desarrollo social dispone de una temporalidad de alrededor de un siglo y fue considerado en determinados momentos de la historia como una herramienta de transformación social.

Según manifiesta Quijano & Reyes (2004, pág. 18)

Los principios de la economía solidaria son guías de acción, orientaciones prácticas para proceder internamente en la dirección y administración de la empresa solidaria, o en la manera de relacionarse con otras entidades solidarias, con sus propios asociados, con el Estado o con otros sectores de la economía nacional.

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, es 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, el lucro y la acumulación de capital.

En el Ecuador existen actualmente 3.330 cooperativas registradas que forman parte del sistema cooperativo, de las cuales 946 son cooperativas de ahorro y crédito más 1 caja central y 2.384 son cooperativas no financieras.

Adicionalmente se han registrado 3.195 asociaciones que realizan actividades económicas (no gremiales); y se estima que existen 12.000 cajas y bancos comunales aproximadamente.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria divide a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el segmento 4, que son las Cooperativas que fueron controladas anteriormente por la Superintendencia de Bancos y Seguros hasta el 31 de diciembre de 2012 son un total de 37 cooperativas y una caja central.

La aplicación de un control administrativo se toma como un punto crítico del desempeño organizacional de las instituciones, pero se enfoca a un conjunto más general e integrado de mediciones que une a todos los socios, los procesos internos y los empleados, y un sistema de desempeño que garantice el éxito institucional a largo plazo, por tal motivo el control administrativo es fundamental en las organizaciones que manejan grandes recursos económicos determinando así una mejor toma de decisiones.

1.2.1.2. Meso contextualización

El crecimiento de las cooperativas ha incrementado considerablemente en los últimos años, según Illescas (2013) Todo empezó a partir de la crisis bancaria de 1999. En el 2002 en Tungurahua apenas existían 16 cooperativas, después de 11 años suman 402, entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito.

En Ambato opera la mayoría de cooperativas, existen 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios financieros a los pobladores de la provincia de Tungurahua según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En la gran parte de cooperativas la gestión de recursos se ve reflejada en el crecimiento de sus estados financieros como en sus indicadores, esto nos da a entender que existe un manejo adecuado de recursos tanto humanos, tecnológicos y de capital o tal vez se podría mejorar, sin embargo existen pequeñas cooperativas que no se encuentran en el segmento 4 según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que sus recursos son limitados y no poseen un adecuado control administrativo por tal motivo esto puede conllevar a crecimiento lento o peor aún a un fracaso financiero.

1.2.1.3. Micro contextualización

En la ciudad de Ambato La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., es un ente que ayuda al desarrollo económico de la sociedad ambateña.

En el año de 1960 empieza la creación de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato, nace la idea de formar una gran cooperativa, así que en el año de 1963 el Directorio de la Cámara de Comercio resuelve establecer el servicio de una Cooperativa. Para ello se necesitó de una encuesta relacionada con la posibilidad de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, sin embargo esta iniciativa pasó por desapercibida.

En la junta que se llevó a cabo el 30 de agosto de 1973, el señor Oswaldo Barrera, Presidente, presenta la idea de apoyar la fundación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio de Ambato. El Presidente contaba con la suma de 130.000 sucres como parte inicial. Con éste propósito se designó al

señor Rodrigo Andrade Vidal para la elaboración del proyecto de la Cooperativa, el mismo que se basaría en estudios hechos a la Cooperativa de la Cámara de

En el año 1984, la vieja aspiración de la Cámara de Comercio, para que los directivos, afiliados y todos los que forman parte se encuentren hermanados bajo el sistema cooperativista, se convierte en una realidad.

En la actualidad contamos con 9 agencias presentes en Quito, Ambato, Puyo, Latacunga, Guaranda, Guayaquil, Píllaro, Pelileo y Baños, siendo una de las Cooperativas con mayor penetración en el país.

Nuestro personal está siendo capacitado permanentemente, para que cada día sirvamos de la mejor manera a nuestros socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., es una institución con 29 años de vida institucional, siendo considerada entre las más exitosas y representativas de la Colectividad Ecuatoriana, hecho que ha permitido congregar una gran familia de 160,000 socios.

Esta Cooperativa defiende los principios del cooperativismo y como quien más apoya la solidaridad como valor fundamental en la comunidad, además practica valores institucionales tales como: calidad, integridad, innovación, liderazgo, progreso, responsabilidad, humildad, entre otros.

Sin embargo cabe recalcar que la Cooperativa se encontraba controlada por la Superintendencia de Bancos y seguros hasta el 31 diciembre de 2012, hoy en día su ente de control es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, colocándole en el segmento 4 en el grupo de cooperativas pequeñas, existen 3 cooperativas de la ciudad de Ambato que se encuentran en el mismo segmento 4 pero estas están en el grupo de cooperativas medianas y 1 en cooperativas

pequeñas, todas ellas nos superan con mejores estados financieros, se ha determinado que uno de los problemas y el más importante es el inapropiado manejo de recursos financieros, humanos y tecnológicos, que si existiera un mejor control administrativo por parte de la Cooperativa se podrá tomar decisiones estratégicas y obtener un crecimiento notorio en base a años anteriores.

1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico1: Árbol de Problemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.



Elaborado por: El autor
Fuente: Investigación

- **Relación Causa y Efecto**

Según el análisis que se ha realizado se detectó que la inapropiada gestión de recursos, provoca que exista deficiente control administrativo lo que conlleva a una inadecuada toma de decisiones.

También existen otros factores que afecta directamente a la Institución como la política económica del país, talento humano, la competencia, que tienen un gran impacto en la sostenibilidad, y en la competitividad en el mercado local.

Esta investigación se lo ha realizado con el fin de lograr un mejoramiento continuo en la toma de decisiones, disminución de costos y una eficiencia y eficacia en todos los departamentos de la cooperativa.

1.2.3. Prognosis

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., si continua con una inadecuada gestión de recursos y no se toma las debidas acciones y precauciones, analizando y actuando oportunamente podrá ir perdiendo o reduciendo recursos, tiempo y liquidez lo que ocasionaría una disminución considerable en sus utilidades, el posicionamiento y la trayectoria que la institución posee a lo largo del tiempo

La falta de preocupación a este problema ha provocado que existan errores en el control de su desempeño en los diferentes departamentos de la institución, llevando a una inadecuada toma de decisiones.

1.2.4. Formulación del problema

¿El control administrativo incide en la toma de decisiones provocado por la inadecuada gestión de recursos en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Cámara de Comercio de Ambato Ltda.?

1.2.5. Preguntas directrices

Para poder aplicar el control administrativo como herramienta de evaluación es necesario saber:

¿A qué se debe el deficiente control administrativo?

¿Cuál es el proceso para la toma de decisiones?

¿El control administrativo permitirá la adecuada toma de decisiones?

1.2.6. Delimitación

Aspecto: Control Administrativo.

Área: Administrativa, Financiera

Campo: Auditoría de gestión

Temporal del problema: Año 2014

Temporal de la investigación: Primer semestre del 2015.

Espacial: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., se encuentra ubicada en Ecuador, provincia de Tungurahua, cantón Ambato parroquia Huachi Loreto, Av. Víctor Hugo s/n y Av. los Chasquis edificio centro financiero cooperativo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El creciente mercado cooperativista ha dado lugar a la implantación del control administrativo sin análisis previo, lo cual implica que la organización presente inconvenientes en los procesos propios de la institución por no contar con un sistema de control que regulen las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización.

La aplicación de este trabajo permitirá mejorar la realización de cada tarea asignada y metas que se deberán cumplir, ya que el control administrativo permite determinar las diferentes perspectivas, brindando un aporte significativo que sirva a la administración para la consecución de objetivos planteados, en bien de quienes pertenecen y dirigen a la misma.

Con la presente investigación se pretende mejorar el control administrativo, para esto la institución aportara con la información actual y confiable. Se contara con el departamento Administrativo - financiero, asesoramiento por parte de la Gerencia General para verificar e implementar posibles soluciones del problema planteado.

En el campo académico se contribuirá con un control administrativo óptimo ayudando a obtener mejores resultados en la toma de decisiones y establecer controles que contribuyan una secuencia y un orden en todos los procesos. La presente investigación es factible en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., donde se puede acceder a la información real y actual.

Basándose con la experiencia en la Institución como Estados Financieros, Balances Generales, Políticas, Reglamentos, Estatutos y por otra parte se puede aportar con las bases necesarias para el desarrollo del tema

escogido, a través de entrevistas, encuestas, investigaciones bibliográficas, documentales y tecnológicas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar el control administrativo y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

1.4.2. Objetivos específicos

- Examinar el control administrativo para la mejora en los procesos.
- Determinar los factores fundamentales para una acertada toma de decisiones.
- Diseñar un modelo de control basado en la metodología BALANCE SCORE CARD para una estructura sólida en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

No existe una investigación similar a la expuesta, realizada con anterioridad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., de la ciudad de Ambato; por lo cual los resultados obtenidos y sus sugerencias serán de valiosa ayuda para la institución en general. Tomando en consideración además que será el inicio de un proceso de innovación y mejoramiento organizacional.

Luego de efectuar una revisión y análisis bibliográfico, en la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigativos:

Para Vinueza y Abad (2004 pág. 8)

En su tesis de Ingeniería sobre: “Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el departamento de serigrafía en una empresa productora de bolígrafos” se planteó como objetivo “El objetivo principal de esta tesis es Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión para el departamento de impresión de artes sobre bolígrafos, para poder controlar y mejorar las actividades que se desarrollan dentro del mismo”, y luego de un profundo trabajo investigativo mediante el uso de técnicas apropiadas para el trabajo de campo.

Gracias al desarrollo de un modelo de indicadores de gestión se conocieron aspectos importantes, se disminuyó algunos riesgos y se mejoró el control administrativo de la institución, sin embargo esto no era suficiente pero les dio un punto de partida.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la investigación del problema se toma como sustento la fundamentación del paradigma positivista el mismo que es considerado como la mejor opción según (Kuhn, 1971)

Paradigma positivista, también denominado paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas. Tradicionalmente la investigación en educación ha seguido los postulados y principios surgidos de este paradigma. Defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo:

- a) El mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien estudia.
- b) Está gobernado por leyes que permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos del mundo natural y pueden ser descubiertas y descritas de manos objetiva y libre de valor por los investigadores con métodos adecuados.
- c) El objetivo que se obtiene se considera objetivo y factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre.
- d) Utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias.
- e) Defiende la existencia de cierto grado de uniformidad y orden en la naturaleza. En el ámbito educativo su aspiración básica es descubrir las leyes por las que se rigen los fenómenos educativos y elaborar teorías científicas que guíen la acción educativa.

Este paradigma (crítico propositivo) es de interés empresarial ya que permitirá realizar comparaciones apropiadas entre entidades o competencias, de este modo tener una visión de los factores que intervienen en el desarrollo del estudio planteado, además se tendrá un

análisis financiero más estricto que ayudará a la adecuada toma de decisiones, para alcanzar los objetivos planteados.

En el desarrollo del proceso de la investigación, su utilización permite confrontar la realidad con bases conceptuales y filosóficas en el control administrativo, de modo que se pueda sobre salir con la realidad empírica investigada, situación que nos conduce a esclarecer la problemática planteada.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Según Bunge (2008)

La epistemología, o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico, este argumento, el fundamento epistemológico del trabajo se orienta en la ejecución de una labor de investigación sistemática, controlada y empírico en el sentido de que sus resultados deben de ser comprobados científicamente.

Por consiguiente, el presente proyecto busca solucionar la problemática en estudio, además ayudar a mejorar la administración por medio de la comunicación y el proceso lógico en el contexto del control administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

Gilson (1962, pág. 67) “Define a la ontología clásicamente como Aquella ciencia del ser como tal y de las propiedades que le pertenecen, estudia el ser en general, es decir el fundamento de todo lo que es”.

La fundamentación ontológica se describe con la razón de ser del proyecto, que radica en el descubrimiento de los factores que formaron inconveniente a fin de encontrar una medida viable.

La investigación está orientada a la determinación de las causas que originan el problema, de esta forma se fomentara el desarrollo de una propuesta de solución que genere beneficios en la institución.

2.2.3. Fundamentación axiológica

Longino (1992, pág. 25)

Ninguna práctica de investigación puede efectuarse totalmente fuera del sistema de valores del investigador.

De tal manera que, el proyecto se desarrollará tomando en cuenta la rectitud, la honestidad científica y la verdad concluyente sea cual fuere sus resultados. De esta forma se avala una investigación que ayude al descubrimiento de la verdad de los hechos, facilitando así conocimientos lícitos y confiados sobre la temática aplicable al progreso del sector en estudio.

Lo que la investigación pretende conocer alternativas de solución, las cuales permiten un desarrollo en sus competencias y responsabilidades, basado en un conocimiento técnico de las causas y efectos generados por los conflictos propios.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Esta investigación tiene como base jurídica las siguientes

2.3.1. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero

Art. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se registrarán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito, se considera como base legal a más del Art 80 los Art del 81 – 90 según (Anexo 1)

2.3.2. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Art. 79.- La Superintendencia editará por lo menos en forma trimestral, boletines que contengan la situación financiera de las instituciones sometidas a su control, correspondiente al trimestre anterior, así como de todas ellas combinadas por su especie, para distribuirlos al público. Este boletín deberá contener, por lo menos, información sobre la estructura financiera, calidad de los activos, incluyendo los resultados generales de la última calificación de sus activos de riesgo, posición de patrimonio técnico e indicadores de solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad. Se considera como base legal a más del Art 79 los Art del 80 – 90 según (Anexo 2)

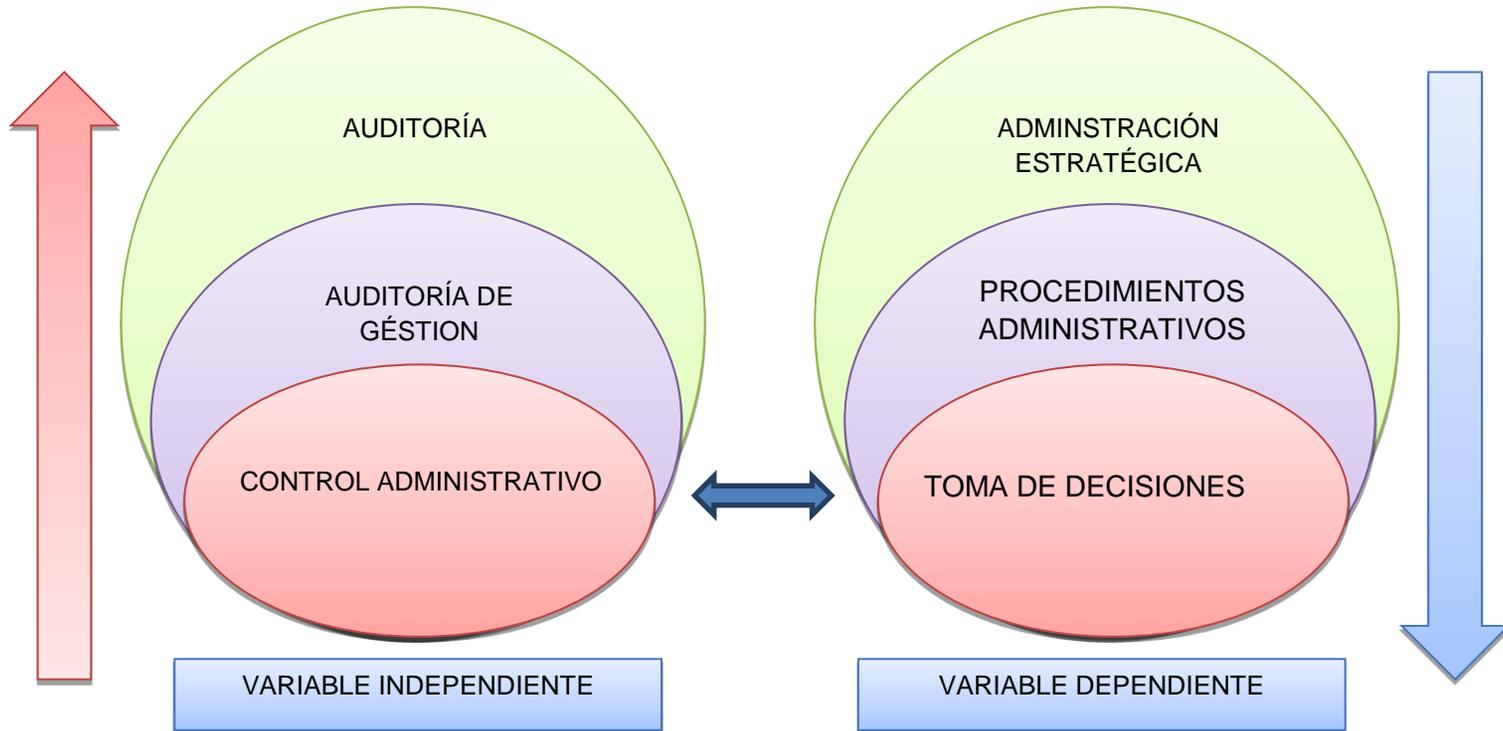
2.3.3. El art. 1 (LOEPS) define la EPS y establece que las relaciones sociales para la satisfacción de necesidades

Art.4.- Las personas y organizaciones amparadas por esta Ley se guiarán por los principios en este artículo detallados.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

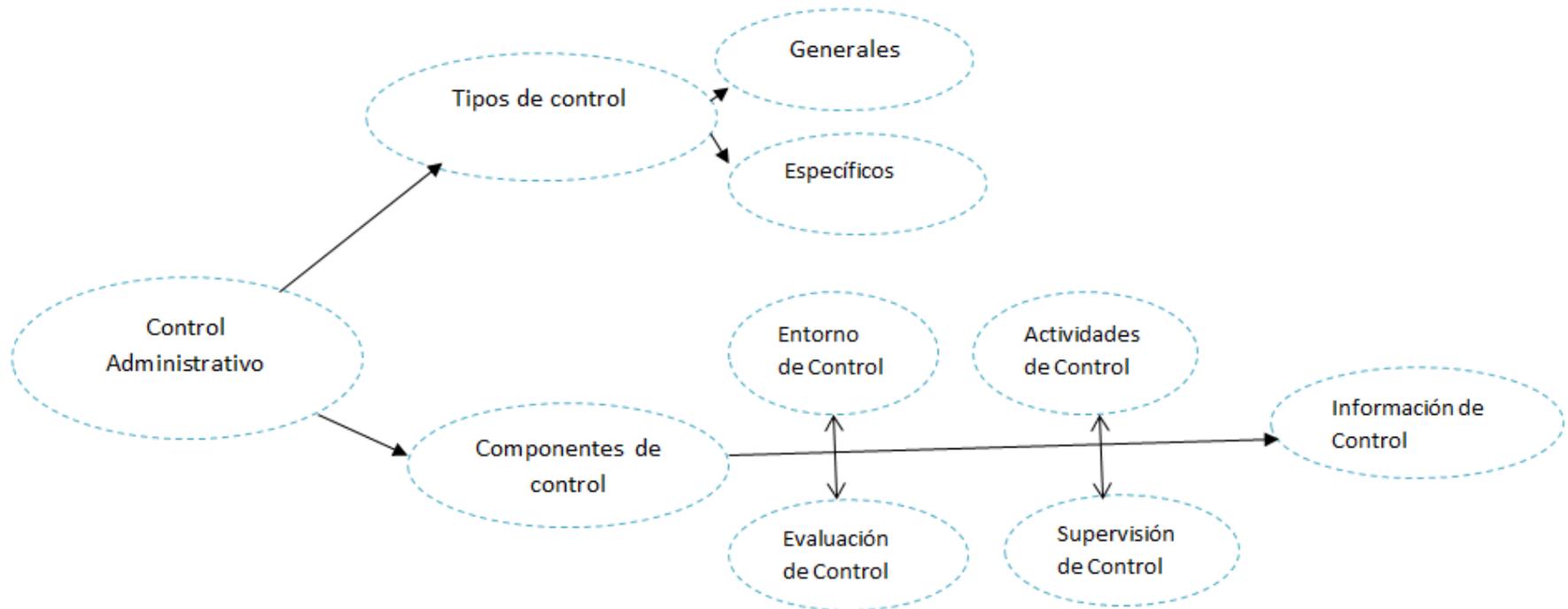
2.4.1. Gráfico de inclusión interrelacionados

Gráfico 2: Súper ordenación conceptual



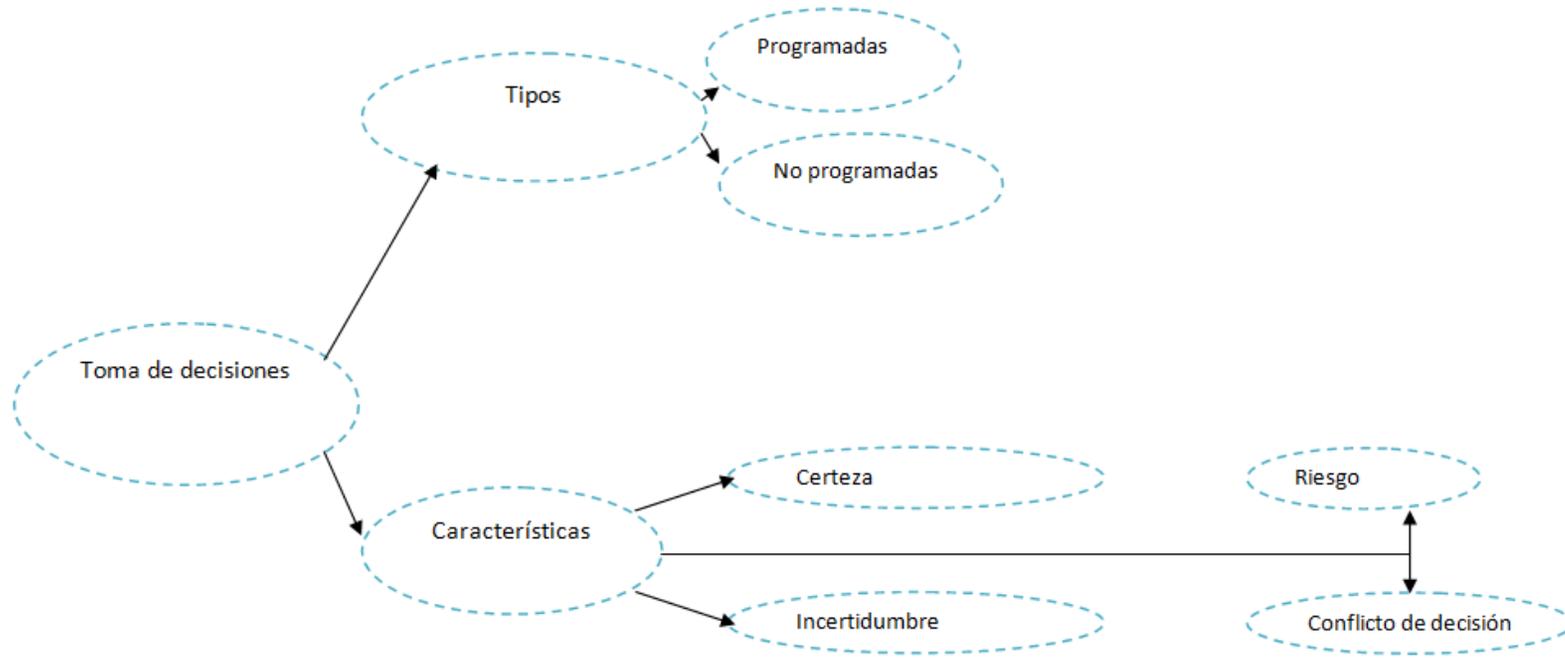
Elaborado por: El Autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Gráfico 3: Subordinación Conceptual Variable Dependiente



Elaborado por: El Autor
Fuente Proyecto de Investigación

Gráfico 4: Subordinación Conceptual Variable Independiente



Elaborado por: El Autor
Fuente Proyecto de Investigación

2.4.2. Misión Dialéctica de Conceptualización que sustentan las variables de estudio

2.4.2.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente

2.4.2.1.1. AUDITORÍA

Según (Samuel Alberto Mantilla , 2005, págs. 32-34)

La Auditoría ha sido en el mundo, una práctica cada vez más extendida y de importancia creciente en los más diversos aspectos de la vida social, de negocios y gubernamental, Auditoría es el empleo o cargo del auditor, el tribunal o despacho del auditor, la auditoría es un método que busca acercar una materia sujeto a un criterio, en función de un objetivo superior de control.

Según Matías García (2005, págs. 30-34) en su libro titulado Auditoría del Negocio con Excel define a la auditoría como “la investigación critica de la información contable para arribar a una conclusión cierta y razonable sobre los aspectos económicos y financieros de una empresa”.

Toda la información es indispensable para medir el funcionamiento de las instituciones ya que dicha información es medida mediante variables cuantificables, las expresiones monetarias de las instituciones y este tipo de informe económico es la que utilizan las economías para valorizar el éxito o el fracaso.

Los informes son generados por las instituciones, pero la labor se realiza mediante el desarrollo de sistema de donde se obtiene datos económicos, entonces se puede decir que a partir de la base de la contabilidad se puede obtener informes la misma que necesariamente deberá emitir una opinión razonable que será emitido por un auditor.

a) Clasificación de la Auditoría según Matías García (2005, págs. 30-34)

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa
- Auditoría de Estados Financieros
- Auditoría Operacional
- Auditoría de Procedimientos
- Auditoría de Gestión

2.4.2.1.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según Milton K. Maldonado E. (2001, págs. 14-17) en su libro titulado La Auditoría de Gestión define que “la Auditoría de Gestión aprovecha al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño”

La auditoría de gestión es la verificación de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o institución, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos estudiados y evalúa el sistema de control interno. Con el cumplimiento de las 5 ES:

- Eficiencia
- Eficacia
- Economía
- Ética
- Ecología

b) Alcance de la Auditoría de Gestión

Puede alcanzar la economía de todas las operaciones de la institución o puede limitarse a cualquier operación específica.

a) Gestión Administrativa

La gestión administrativa de una institución determina la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos, políticos, económicos y sociales que se encuentran en manos del administrador, la gestión administrativa ocupa un lugar importante para el cumplimiento de los objetivos planteados.

El fin de la persona responsable o administrador es garantizar las capacidades y habilidades que le puede proporcionar el equipo de trabajo. El responsable además deberá disponer de fundamentos cuando lleve a cabo la utilización de los recursos tanto económicos como humanos.

b) Planificación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y que acciones podrán realizar, y que basan sus actos en alguna metodología o plan, no de forma empírica

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización o institución, estableciendo estrategias globales o generales para alcanzar los objetivos y desarrollar Planes para coordinar ciertas actividades.

Para planificar es necesario saber las metas de la institución. Además se deberá establecer metas para cada una de las subunidades. Definidas se establecen programas o metodologías para alcanzar las metas.

Las relaciones y el tiempo son indispensables para las actividades ya que produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados por los recursos

disponibles y las experiencias pasadas, los planes preparados por la alta dirección, pueden abarcar medianos y largos plazos.

c) **Organización**

Organizar es el proceso para distribuir y ordenar el trabajo a todos los miembros de una institución, con el objetivo de alcanzar las metas deseadas, la alta dirección como la gerencia debe adaptar la estructura según sea la meta ya que requerirá su propia estructura para cumplirlas

Además tiene una gran importancia al momento de constituir el punto de enlace entre los aspectos teórico - práctico se conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

d) **Dirección**

Con este elemento se logra la realización efectiva de lo planificado obteniendo resultados que ya se han previsto.

Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

En el nivel de ejecución

En el nivel administrativo

Dirigir es el significado de influir, mandar y motivar a los colaboradores para que realicen tareas, cada dirección es la relación del gerente con cada una de los colaboradores.

e) **Control**

Es el proceso de vigilar cada actividad que será necesaria para cumplir las metas planteadas y corregir cualquier desviación que signifique el incumplimiento. Todo gerente debe participar en el control, aun cuando se esté cumpliendo con lo

desempeñado como se proyectó.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades conduzcan a las metas de la institución.

2.4.2.1.3. CONTROL ADMINISTRATIVO

Comprende un plan organizacional, los métodos y procedimientos principales con la eficiencia en las operaciones y políticas de cada institución, por lo general se tiene relación indirecta con los registros financieros incluyen más que todos los controles tales como reportes de operaciones, análisis estadístico, estudios de tiempo y noción, programas hacia el personal y control de calidad

Además comprenden el plan organizacional, los procedimientos y registros relativos que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

a) Tipos de control

- Generales

No poseen un impacto sobre la calidad en los estados contables.

- Específicos

Se relacionan con la información contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables.

b) Componentes de control

El componente de control interno consta de cinco que se relacionan:

- **Entorno de control**

El personal es el núcleo del negocio como así también el entorno donde trabaja.

Los factores principales que los auditores deben considerar son:

- La filosofía y el estilo de la dirección y gerencia.
- La estructura del plan organizacional los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos la competencia profesional y el compromiso de los componentes de la organización así como se adhesión a las políticas y los objetivos establecidos
- **Evaluación de riesgos**

Toda la institución debe conocer los riesgos a los que se enfrenta

Las circunstancias serán.

- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política
- Reorganización
- Ingreso de nuevos colaboradores
- Nuevos sistemas de procedimientos
- Crecimiento
- Nuevos productos de servicios
- Cambios en los principios
- **Actividades de control**

Establecimiento y ejecución de políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.

- **Información de control**

Toda la información recolectada servirá para la respectiva toma de decisiones y lograr cumplir los objetivos deseados

- **Supervisión de control**

Cada institución posee su departamento de Auditoría, que se encargara de supervisar las direcciones y los responsables para cumplir con los objetivos

2.4.2.2. Marco conceptual de la variable dependiente

2.4.2.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

(Hellriegel, Jackson, 2002, pág. 193) “Define como el proceso de Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una Visión y una Misión, idear objetivos globales, crear elegir y seguir estrategia general y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización los gerentes y los participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división el proceso de planeación estratégica.”

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual cada institución define su visión y sus estrategias para alcanzar el objetivo propuesto a partir de un análisis FODA. Sin lugar a duda es necesaria la participación de todos los colaboradores de cada organización o institución además de la obtención permanente de información, para su revisión, monitoria y ajustes en un estilo de gestión proactivo.

2.4.2.2.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Según (Hellriegel, Jackson, 2002, pág. 193) los procesos son los siguientes:

1. diagnosticar el entorno externo e interno de una organización.

2. establecer una misión y una visión.
3. Idear Objeto globales.
4. Crear y elegir y seguir estrategia general.
5. Asignar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

2.4.2.2.3. TOMA DE DECISIONES

Es el proceso mediante el cual se realiza la elección entre dos o más alternativas con el fin de resolver distintas situaciones, además se encuentra inmersa la incertidumbre ya que no existe nada que garantice las mejores condiciones en las que se tomó la decisión, sin embargo las decisiones que se toman por instinto o al azar, son las más expuestas que aquellas que siguen un proceso adecuado.

Saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, pero estas implican una acción que conlleva a un objetivo.

Para los administradores o direcciones decidir constantemente además de delegar a quienes consideran más capaces es necesario ya que así se podrá optimizar de mejor manera recursos y tiempo y tomar la decisión es el primer paso para elegir un plan de acción.

Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones es necesaria aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, responsabilidad y compromiso de cada uno de los integrantes del grupo, para así lograr ser un excelente equipo de trabajo.

a) Objetivos de la Toma de Decisiones

- General

- Específicos

b) La ética en la Toma de Decisiones

Se puede aplicar 3 criterios en la Toma de Decisiones éticas:

- El utilitarismo: Busca proporcionar el mayor bien para la mayoría, en el cual las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados. Esta posición tiende a dominar las decisiones en los negocios, pues es consistente con las metas como la eficiencia, la productividad y las grandes ganancias.
- Los derechos: Esto hace que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades fundamentales y los privilegios manifiestos en documentos como la ley de derechos. El derecho en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos, como lo son la intimidad, la libertad de la palabra un proceso legal.
- La justicia: Esto requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

Cada uno de estos tres criterios tiene sus ventajas y desventajas. Un enfoque en el utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad, pero puede ignorar los derechos de algunos individuos en particular, de aquellos con representación minoritaria en la organización. El uso de los derechos como criterio protege a los individuos del perjuicio y es consistente con la libertad y la intimidad, pero puede crear un ambiente de trabajo demasiado legal que obstruya la productividad y la eficiencia.

Un enfoque en la justicia protege los intereses de los de menor representación y poder, pero puede alentar un sentido de la distinción que reduce la asunción de riesgos, la innovación y la productividad.

c) Unificación Del Proceso De La Toma De Decisiones

1. Enfocar un problema o solución escogiendo en especial aquel que cause mayor perjuicio:

Una organización presenta muchos o un gran número de problemas; para lo cual sería bueno realizar una escala de valor en cuanto al nivel de estas dificultades, colocando en la parte superior de la escala el problema más fuerte. Es el caso de escoger aquel inconveniente que más afecte la organización como tal.

2. Analizar el Problema:

Ya escogido el problema debe realizarse el análisis del problema, verificando las áreas que éste está atacando, las futuras consecuencias y hasta el momento cómo se está manipulando el inconveniente.

3. Fijación de Metas:

Usted debe crear una meta, no distraerse ni alejarse de ella fácilmente. Como dice David Campbell “si no sabe a dónde va, probablemente terminará en algún otro lugar”, “si siempre se sabe hacia dónde se va, jamás llegará a estar en un lugar distinto”. Los cambios rápidos no constituyen la única razón para ser guiado hacia las metas, en vez de estar gobernado por ellas. Es frecuente que la gente no sepa lo que desea, hasta haberlo conseguido o no. Muchos se esfuerzan en llegar a ser lo que son, sólo para descubrir que lo han logrado no es lo que deseaban. Una manera de considerar una meta, es formarla como hipótesis; es imaginar que esta ya se ha alcanzado. Cuando toma una decisión acerca de una meta, la hipótesis

es que, una vez que la haya alcanzado, se sentirá complacido. El resultado lo hará feliz. No está seguro de ella hasta que suceda, pero puede experimentar que ha sucedido o no, o que sucede algo diferente. Puede imaginar incluso que no tiene ninguna meta, y ver cómo se siente con ello. Tratar las metas como hipótesis no significa estar concentrado, sino que quiere decir tener equilibrio.

4. Búsqueda de Alternativas:

Es entendible el hecho de que buscar alternativas genera costos e inversión en tiempo; pero para dicho sistema propuesto, será más óptimo tener gran cantidad de elementos de selección. Para esta etapa es gran apoyo la denominada fuerza grupal o también puede ser útil la división del trabajo.

5. Búsqueda de la mayor información de cada una de las alternativas:

Tenga en cuenta que la información no siempre “es amigable con el usuario”; con frecuencia la información es deficiente: incompleta, prejuiciado, incierta, irrelevante, subjetiva, y más independiente de los valores, sean los de usted o los de otras personas. Todos los días se recibe información que no se ha pedido, que no se deseaba, que no ayuda a nuestros intereses; y se le presenta de manera tan persuasiva psicológicamente, que se la usa a menudo en sus decisiones, sin que uno mismo lo sepa. En su mente usted selecciona, niega, filtra, distorsiona, exagera, proyecta, racionaliza y reprime información. Su mente explora, escudriña y selecciona, censurando la información recibida de sus percepciones del momento y de recuerdos distantes. De esta manera se “usa” la información para conseguir lo que desea.

En una sociedad rica en información lo que hoy se sabe con toda seguridad quizá mañana ya no sea cierto. Es muy importante estar al tanto de lo que sabemos y de lo que no sabemos. La información sustenta nuestra vida y nuestros trabajos.

6. Selección de la mejor alternativa:

Utilizando debidamente la información conseguida sobre las alternativas; selecciónese aquella que más se adapte al problema.

7. Aplicar la alternativa (si no funciona, remitirse al paso anterior y aplicar una nueva):

En muchos casos las alternativas escogidas no son las más óptimas, para ello debemos remitirnos entonces al paso número cinco (5) y seleccionar una nueva alternativa.

8. Ya solucionado el problema o situación; realice un proceso de retroalimentación:

Como lo hemos enunciado en el primer paso de este proceso, es necesario iniciar nuevamente el proceso (retroalimentación); y ubicar aquel problema que en consecuencia sea el siguiente en grado de afección a la organización. La racionalidad se predica de las conductas adecuadas para conseguir los fines propuestos en el marco de ciertas condiciones y restricciones.

d) Relación Sistémica De La Toma De Decisiones

Identificar los objetivos básicos es una función del administrador. Siempre hay objetivos. El sistema de objetivos hace hincapié en las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar:

Planeación.- Una vez se tienen los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios para alcanzarlos; decidir de antemano que se va a hacer y cómo. Esto implica el desarrollo de una estrategia global y políticas generales, más programas específicos y procedimientos, la integración de la toma de decisiones a través de

la organización y en el tiempo. La planeación ofrece a los administradores y a las organizaciones un medio para enfrentar los cambios en su medio ambiente.

Integración de recursos.- Los resultados del proceso de planeación son planes operativos para la realización de las tareas. Los recursos son necesarios para realizar los planes, y es responsabilidad de la administración integrar los recursos requeridos y vigilar que se utilicen eficientemente.

Organización.- Reunir la gente y los recursos adecuados no asegura la efectividad y eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes. La labor administrativa incluye dividir el trabajo en componentes sustanciales y luego integrar los resultados.

Aplicación (implementación).- Los objetivos, planes, recursos y diseños son parte de la preparación y el desarrollo de la capacidad para actuar. Sin embargo, nada ocurre hasta que se utiliza el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. La cantidad de esfuerzo humano implicado en la aplicación e implementación es una función de la capacidad del administrador para influir en otros subordinados, compañeros y jefes.

Control.- Medir y evaluar los resultados son pasos necesarios a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar que tan bien ha realizado su labor el administrador. Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional dentro de límites permitidos, de acuerdo con las expectativas.

e) Como Resolver Problemas y Tomar Decisiones Sistemáticamente

Siguiendo los pasos para resolver problemas sistemáticamente usted podrá evitar que los problemas reaparezcan:

1. Reconocer el problema.
2. Describir el problema.
3. Analizar las causas.
4. Soluciones opcionales.
5. Toma de decisiones.
6. Plan de acción.

f) Clasificación De Las Decisiones

Todo buen administrador, posee como teoría y reconoce dentro de la práctica que los diferentes problemas requieren diferentes soluciones.

g) Decisiones Programadas

Este tipo de decisiones se toma de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas.

Si un problema es recurrente y sus elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces se empieza a perfilar como una decisión programada;

h) Decisiones No Programadas

Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como la asignación de los recursos dentro de la organización, que hacer con una línea de productos que fracasa, como mejorar las relaciones con la comunidad

i) Características De La Toma De Decisiones

- Certeza
- Incertidumbre
- Riesgo

j) Conflicto De Decisión

- Conflicto de Atracción
- Conflicto de Evitación
- Conflicto de Atracción - Evitación

2.5. HIPÓTESIS

El control administrativo incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

2.6.1. **Variable independiente:** Control Administrativo

2.6.2. **Variable dependiente:** Toma de decisiones.

2.6.3. **Unidad de observación:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

2.6.4. **Términos de relación:** incide,

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del enfoque mixto, el cual de acuerdo con JIMÉNEZ (1998, pág. 14) “es un sistema de conocimientos sobre la realidad natural y social que nos rodea”.

En efecto, el estudio se desarrolla mediante la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, puesto que de esta forma se logra una perspectiva más precisa del problema; tal como lo señala Cegarra (2004, pág. 18) “La investigación es un proceso creado mediante el cual la inteligencia humana busca nuevos valores”.

Si bien es cierto, las modalidades de investigación mixta son varias; no obstante, dadas las características de la tesis, se ha considerado oportuna la aplicación de la modalidad del enfoque predominante o principal, en la cual indica que “La investigación es un proceso que implica un estado del espíritu voluntariamente adaptado, por el que mediante u esfuerzo metódico trata de llegar a conocer algo que hasta ahora es desconocido” Cegarra (2004, pág. 18).

Bajo esta premisa, la investigación emplea un enfoque predominantemente cualitativo por cuanto su propósito principal consiste en analizar la problemática tal y como la perciben los actores involucrados en su contexto (enfoque cualitativo) mediante la utilización de instrumentos cualitativos y cuantitativos de medición y técnicas de análisis estadístico como el Chi Cuadrado (enfoque cuantitativo).

De esta manera, el investigador logra involucrarse con los sujetos de estudio de forma individual mediante la aplicación de componentes cuantitativos, obteniendo información que, después de ser analizada, permite generar conclusiones encaminadas a obtener una perspectiva general del problema y así aceptar o no la hipótesis planteada.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

3.2.1. Investigación de Campo

La investigación cualitativa podría entenderse como “Una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adaptan la forma de entrevista, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video cassetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos” Pérez (1994, pág. 56).

Sin embargo, para lograr aquello, fue necesario recurrir a la aplicación de métodos propios al tipo de investigación. Tomando como referencia a Monje (2011, pág. 17) “El punto de partida de toda investigación consiste en determinar qué es lo que se pretende investigar. Toda investigación parte del interés de solucionar o encontrar respuestas a un problema o del deseo de hacer el conocimiento sobre algún tema”.

Conforme lo expresado, para el presente estudio se ha optado por el uso de encuestas previamente estructuradas y fichas de observación, en las cuales los involucrados deben responder a las preguntas formuladas en relación a las variables en estudio. De esta manera se ha logrado recabar información

trascendental que ha facilitado la comprobación de hipótesis y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

3.2.2. Investigación Documental

Para Fernández (2000, pág. 34)

Se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuente de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en forma de manuscritos impresos. El concepto documento cubre por ejemplo: micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas, películas, etc.". Ciertamente, el objetivo de este tipo de investigación radica fundamentalmente en la recopilación de las fuentes de información que puedan aportar información sobre la realidad estudiada.

En este sentido, cabe mencionar que las fuentes documentales son: "las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. Se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. La observación participante combina los procedimientos de las dos primeras". Fernández (2000, pág. 34).

Según lo expresado, para el presente estudio se ha optado por el uso de una entrevista previamente estructuradas con preguntas claves para la observación y conocimiento del terreno, en las cuales el involucrado debe responder a las preguntas formuladas en relación a las variables en estudio.

3.2.3. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación ha sido la primera en aplicarse dado que, como manifiesta Jiménez (1998, pág. 25) "las investigaciones exploratorias suelen incluir amplias revisiones de literatura y consultas con especialistas. Los resultados de

estos estudios incluyen generalmente la delimitación de uno o varios problemas científicos en el área que se investiga y que requieren de estudio posterior”.

No obstante, es preciso que el investigador tenga presente que “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Si la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos”. Cortes & Iglesias (2004, pág. 20). En consecuencia, este tipo de investigación solo debe ser utilizado como parte introductoria de un nivel investigativo superior: la investigación descriptiva o causal.

3.2.4. Investigación Descriptiva

Según Wesley(1982) En su libro *Cómo investigar en educación*

La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. A investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hecho presente.

Además en este nivel también se incluyó la determinación de la relación entre las variables medidas por medio del uso de estimadores estadísticos para la verificación de hipótesis.

Ciertamente, en este nivel investigativo ha sido necesaria la aplicación de coeficientes que permitieron establecer la presencia de una correlación estadística entre las variables.

En conclusión, se puede afirmar que, con este último nivel, se ha obtenido una correcta determinación del vínculo existente entre las variables en estudio, lo cual ha con llevado a un entendimiento total del fenómeno al que se hace referencia y a la aceptación de la hipótesis establecida.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Para Vargas (1995, pág. 31) “Llamamos población o universo al conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. Cada uno de los elementos que componen la población es llamado individuo o unidad estadística”.

Para la presente investigación la población objeto son el Gerente General, Direcciones y Jefaturas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. Que son un total de 20 personas entre hombres y mujeres:

Tabla 1 Población y Muestra

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.	
JEFES DE DEPARTAMENTOS Y JEFATURAS	NOMBRES
Gerente General	Dr. Ramiro Portero López
Sub Gerente	Dra. Doris Solís
Dirección de Negocios	Ing. Mayra Valle
Dirección Administrativa	Ing. Susana Farfán
Dirección Financiera	Dra. Sandy Valencia
Dirección de TI	Ing. Cristina Moncayo
Unidad de Riesgos	Dra. Dolores Esparza
Unidad de Cumplimiento	Ing. Gisela Urbina
Talento Humano	Sra. Nancy Sánchez
Jefatura Matriz	Ing. Fernanda Murillo
Jefatura Baños	Ing. Gardenia Moreno
Jefatura Pelileo	Ing. Gabriela Lasluisa
Jefatura Pillaro	Ing. Paulina Miranda
Jefatura Guayaquil	Ing. Jesica Proaño
Jefatura Guaranda	Lcda. Francisca Toalombo
Jefatura San Rafael	Ing. María Quiroz
Jefatura Centro Financiero	Ing. Ibeth Lescano
Jefatura Latacunga	Ing. Dayse Valle
Jefatura Quito Norte	Sra. Janeth Andocilla
Jefatura Puyo	Ing. Dennis Paredes

Elaborado por: El autor

Fuente: Proyecto de Investigación

3.3.2. Muestra

Para García, Ramos & Ruiz (2007) “Llamamos muestra a cualquier subconjunto representativo de la población”. Tomando en cuenta la magnitud de la población en estudio, no se ha tornado necesaria la aplicación de un proceso muestra, en virtud que no es un gran número de personas jefas de departamentos.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la Guía para realizar investigaciones sociales manifiesta que “El proceso de operacionalización de las ideas debe realizarse de conformidad con los

lineamientos teóricos que sirvieron de base para plantear el problema de investigación y las hipótesis”. Rojas (1976, pág. 41).

Ciertamente, este punto es muy importante para el desarrollo del proyecto porque a partir de él se tiene el esquema sobre el cual el investigador podrá realizar la investigación de campo y posteriormente el análisis e interpretación de los datos.

Esto, a su vez, reduce la posibilidad de perderse o cometer errores frecuentes durante el proceso investigativo, los cuales pueden generar, a largo plazo, una disminución de los niveles de validez y exactitud de los resultados obtenidos.

3.4.1. Operacionalización de la variable Independiente

Tabla 2 Operacionalización de la variable Independiente Control Administrativo

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Comprende un plan organizacional, los métodos y procedimientos principales con la eficiencia en las operaciones y políticas de cada institución, por lo general se tiene relación indirecta con los registros financieros incluyen más que todos los controles tales como reportes de operaciones, análisis estadístico, estudios de tiempo y noción, programas hacia el personal y control de calidad	•Entorno de control	*Costo de capacitaciones.	¿Conoce usted que es el control administrativo?	*Técnica: Encuesta *Instrumento: Cuestionario (anexo 3)
	•Evaluación de riesgos	*Riesgos identificados.	¿Cree usted que es necesario implementar nuevos procedimientos para un adecuado control administrativo? ¿En qué porcentaje cree usted que se aplica el control administrativo?	
	•Actividades de control	*Actividades cumplidas.	¿Cómo se evalúa el control administrativo? ¿Considera que las políticas de control aplicadas a los departamentos son las adecuadas? ¿Cree que es necesario difundir las políticas y procedimientos para el control en el área administrativa?	
	•Información de control	*Informes presentados.	¿Considera usted que la aplicación de un modelo de control ayudara al mejoramiento en la toma de decisiones?	
	•Supervisión de control	*Costo de evaluaciones.	¿Cada que tiempo se reúnen el Concejo de Administración y de representantes?	

Elaborado por: El autor

Fuente Proyecto de Investigación

3.4.2. Operacionalización de la variable Dependiente

Tabla 3 Operacionalización de la variable Dependiente toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza la elección entre dos o más alternativas con el fin de resolver distintas situaciones.</p>	*Programadas.	*Probabilidad de éxito.	<p>¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas en la institución?</p> <p>¿De qué manera se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones?</p>	*Técnica: Encuesta
	*No Programadas.	*Costo de la alternativa seleccionada.	<p>¿Cuál es el procedimiento que usted utiliza para analizar las alternativas antes de tomar una decisión?</p> <p>¿Conoce algún tipo de sistema de control?</p> <p>¿Estaría usted de acuerdo con la implementación modelo de gestión o de control?</p>	*Instrumento: Cuestionario (anexo 3)

Elaborado por: El autor
Fuente Proyecto de Investigación

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente, para Moreno & Gallardo (1978, pág. 26) “La recolección de la información debe realizarse utilizando un proceso planeado paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos”.

Plan para la recolección de información

Comprende el conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante el proceso de recolección de datos relevantes para la verificación de hipótesis de acuerdo con el enfoque escogido. En este contexto, el plan para la presente investigación respondió a las siguientes preguntas:

a) ¿Para qué? La recolección de información permitió cumplir con el objetivo general de la investigación que es:

- Determinar la incidencia que tienen el estudio de los sectores económicos y su incidencia en el nivel de colocación de microcréditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., para la elaboración de estrategias destinadas al fortalecimiento competitivo de la institución y beneficio de los socios de la misma.

b) ¿De qué personas u objetos? Los elementos que han servido como fuente de recolección de datos son las personas que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

c) ¿Sobre qué aspectos? La recolección de datos estuvo orientada a descubrir el nivel del Control Administrativo en los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

d) ¿Quién o quiénes? La obtención de información fue responsabilidad exclusiva del investigador puesto que no se consideró necesaria la intervención de un mayor número de colaboradores.

e) ¿A quiénes? Los individuos que proporcionaron la información fueron las personas que trabajan en Direcciones y jefaturas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., al ser quienes mejor conocen la situación de dichas anomalías, constituyeron una fuente válida de información.

f) ¿Cuándo? El desarrollo del trabajo de campo se realizó durante el mes de febrero del año 2015.

g) ¿Dónde? El lugar seleccionado para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos fue la ciudad de Ambato.

h) ¿Cuántas veces? La técnica de recolección de información ha sido aplicada por una sola vez.

i) ¿Cómo? La técnica principal utilizada para obtener información fue la encuesta, por cuanto constituye un método descriptivo con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática con un tiempo y costo relativamente bajos.

Así mismo, la encuesta presenta la ventaja de que, pese a ser aplicada en muestras, permite obtener información de gran calidad que, luego de ser analizada, puede ser aplicada para describir a la totalidad de la población sin temor de que existan distorsiones o errores significativos.

j) ¿Con qué? El instrumento que se utilizó en la investigación consiste en un cuestionario previamente estructurado, el cual contiene exclusivamente preguntas cerradas a fin de que los encuestados se sujeten a las posibilidades de respuesta

preestablecidas. Para su estructuración se tomó en cuenta los elementos considerados en la operacionalización de variables.

El cuestionario consta de dos partes: la primera se refiere al título, objetivo e instrucciones generales de la encuesta; y la segunda comprende las preguntas de investigación, que para el caso son 10. Su resolución fue de carácter individual y la forma de contestarse es escrita, con un tiempo para responder de 5 minutos.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.6.1. Plan de procesamiento de información

De acuerdo con la publicación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012) el procesamiento de información está “Orientadas a la captura, codificación, validación, integración de la base de datos, así como la explotación de ésta para la presentación de resultados. Este conjunto de tareas impacta tanto en la calidad como en la oportunidad de los resultados”.

Por tanto, se puede decir que este paso constituye una parte importante en el proceso investigativo, puesto que la cuantificación y tratamiento estadístico de datos facilita la determinación de conclusiones y recomendaciones en relación a la hipótesis planteada.

Para el caso del presente estudio, el procesamiento de datos comprendió:

- a) Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- b) Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

c) Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, que incluye el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

En lo referente a la presentación de datos, ésta se efectuó mediante tres procedimientos diferentes:

- Representación Escrita: Se aplicó cuando los datos no eran numerosos.
- Representación Tabular: Se empleó cuando los datos numéricos requirieron ser ordenados en filas y columnas, para una mejor comprensión
- Representación Gráfica: facilitó la presentación de la información recopilada en una forma comparativa, sencilla y entendible para el lector.

Cabe mencionar que tanto la tabulación de los datos como la representación de resultados, fue realizada mediante el programa Microsoft Excel, el cual permitió cuantificar de una manera más rápida y efectiva la información obtenida por medio de la aplicación de fórmulas propias del programa.

3.6.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Esta sección englobó los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos, destacando la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- b) Interpretación de los resultados, contando con el apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.
- c) Comprobación de hipótesis. Para ello se aplicó el método estadístico que más se ajustó a la metodología seleccionando: el Chi cuadrado

d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivaron del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se derivaron a su vez de las conclusiones establecidas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a direcciones y jefaturas que conforman, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. (**ANEXO 3**).

En este capítulo consta la organización, el análisis e interpretación de resultados, la verificación de la hipótesis, a través de las encuestas aplicada a direcciones y jefaturas que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., en primer lugar se procedió a la codificación de resultados para luego tabularlos, mediante la aplicación Estadística descriptiva, como medio principal, para convertirlos en porcentajes.

Los estadígrafos aplicados son: La correlación, la media aritmética y la prueba estadística, que se convertirán en los parámetros con que se verificara la hipótesis.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para recolectar la información primaria, se utilizó la recolección la investigación de campo para lo cual fue necesario la aplicación de encuestas a través del cuestionario, las mismas que recogieron información necesaria para el posterior organización, análisis e interpretación del problema.

4.2.1. Pregunta 1.

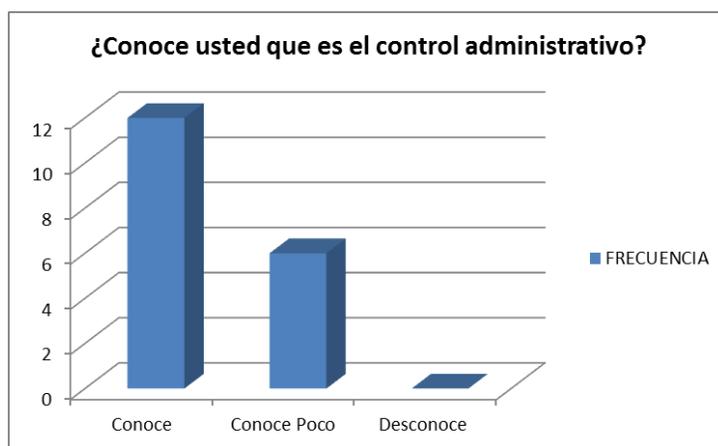
Tabla 4 ¿Conoce usted qué es el control administrativo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conoce	12	67%
Conoce Poco	6	33%
Desconoce	0	0%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 5. ¿Conoce usted qué es el control administrativo?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.1.1. **Análisis e Interpretación.**

En ésta pregunta, se puede mostrar que el 67% del personal encuestado conoce el significado de control administrativo, seguido por un 33% un poco conocimiento.

Esto se debe a que la Institución capacita constantemente a sus Jefaturas y Direcciones en cuanto al manejo de control administrativo y su significado.

4.2.2. Pregunta 2.

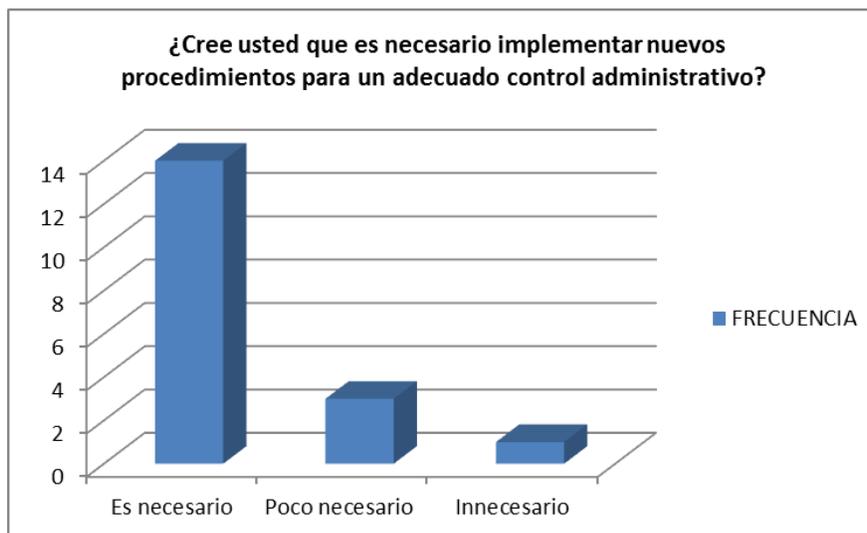
Tabla 5 ¿Cree usted que es necesario implementar nuevos procedimientos para un adecuado control administrativo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es necesario	14	78%
Poco necesario	3	17%
Innecesario	1	6%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 6 ¿Cree usted qué es necesario implementar nuevos procedimientos para un adecuado control administrativo?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.2.1. Análisis e Interpretación.

Del 100% del personal de la CCCA el 78% manifiestan que es necesario implementar nuevos procedimientos para un adecuado control, el 17% piensa que no es necesario ya que existen procedimientos ya establecidos pero si se deberá cambiar algunos de ellos, y el 6% piensa que no es necesario ya que los procedimientos se encuentran bien estructurados

Demostrando así que las Direcciones como Jefaturas de la Institución tiene un conocimiento sobre cada procedimiento.

4.2.3. Pregunta 3

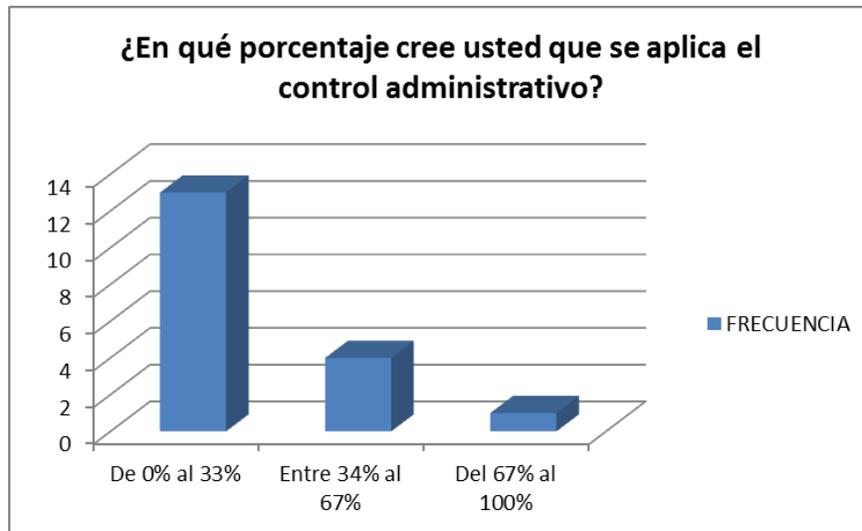
Tabla 6 ¿En qué porcentaje cree usted que se aplica el control administrativo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0% al 33%	13	72%
Entre 34% al 67%	4	22%
Del 67% al 100%	1	6%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 7 ¿En qué porcentaje cree usted que se aplica el control administrativo?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.3.1. Análisis e Interpretación.

Según las respuestas obtenidas podemos ver que el resultado de todas las encuestas, manifiestan que el 72% creen que no se aplican el control administrativo, con el 22% respectivamente se encuentra que se aplica pero no en su totalidad los controles, el 6% piensa que se aplica en su mayoría el control administrativo.

Demostrando así que la Institución posee un control administrativo defectuoso o no es aplicado en su totalidad.

4.2.4. Pregunta 4

Tabla 7 ¿Cómo se evalúa el control administrativo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Evaluación Completa	5	28%
Media Evaluación	11	61%
Ninguna Evaluación	2	11%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 8 ¿Cómo se evalúa el control administrativo?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.4.1. Análisis e Interpretación.

Del total de Direcciones y Jefaturas el 61% considera que existe una evaluación de control media, y tan solo el 11% está de acuerdo que no existe una evaluación del control administrativo.

Por tal motivo se da a entender que no existe una evaluación del control administrativo, tal vez lo realicen empíricamente sin un análisis detallado tanto para las jefaturas y direcciones peor aún a los colaboradores que están a su mando.

4.2.5. Pregunta 5

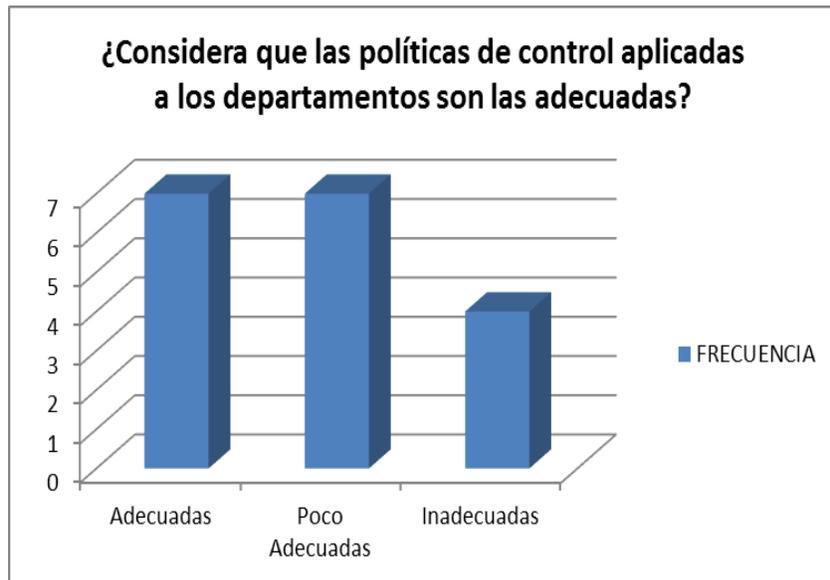
Tabla 8 ¿Considera que las políticas de control aplicadas a los departamentos son las adecuadas?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuadas	7	39%
Poco Adecuadas	7	39%
Inadecuadas	4	22%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 9 ¿Considera que las políticas de control aplicadas a los departamentos son las adecuadas?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.5.1. Análisis e Interpretación.

Del total de Direcciones y Jefaturas el 39% considera que un adecuada política de control, al igual que el 39% considera que existe muy poco políticas de control tan solo el 22% considera que existe una inadecuada política de control y se debería corregir o cambiarle para que no existan los mismos errores.

4.2.6. Pregunta 6

Tabla 9 ¿Cree que es necesario difundir las políticas y procedimientos para el control en el área administrativa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Necesario	18	100%
Poco necesario	0	0%
Innecesario	0	0%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 10 ¿Cree que es necesario difundir las políticas y procedimientos para el control en el área administrativa?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.6.1. Análisis e Interpretación.

De los datos obtenidos en las encuestas realizadas el 100% manifiesta que es necesario difundir las políticas con todo el personal de la CCCA para obtener mejores resultados

Demostrando así que para obtener mejores resultados y reducir riesgos al momento del control en el área administrativa se debe capacitar con anterioridad a los colaboradores para mejorar indicadores.

4.2.7. Pregunta 7

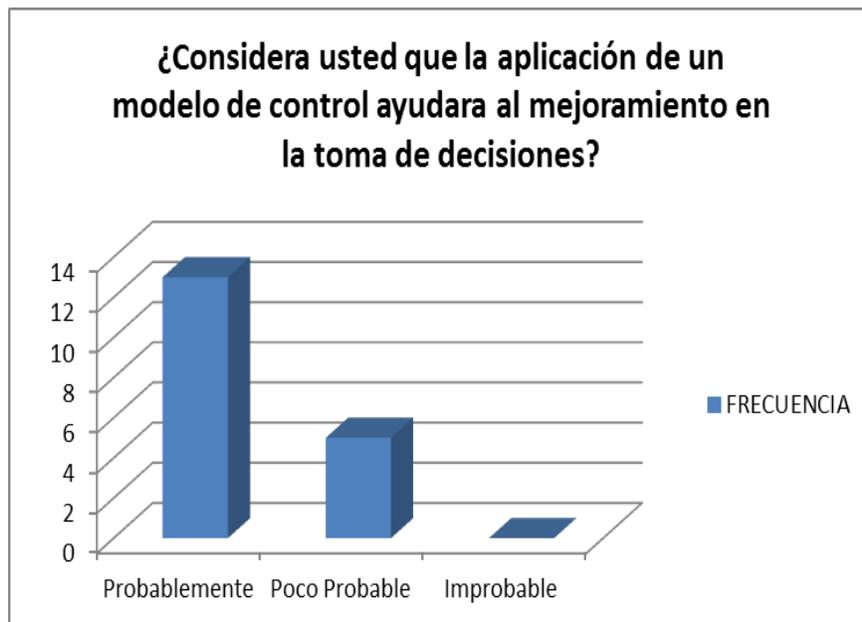
Tabla 10 ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de control ayudara al mejoramiento en la toma de decisiones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Probablemente	13	72%
Poco Probable	5	28%
Improbable	0	0%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 11 ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de control ayudara al mejoramiento en la toma de decisiones?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.7.1. Análisis e Interpretación.

Del total de las encuestas el 72% considera que probablemente de un modelo de control ayudara a mejorar la toma de decisiones, sin embargo el 28% piensa que es poco probable por motivos de falta de comunicación entre colaboradores.

De esta forma se indica que de un modelo de control beneficiara de manera directa en la toma de decisión.

4.2.8. Pregunta 8

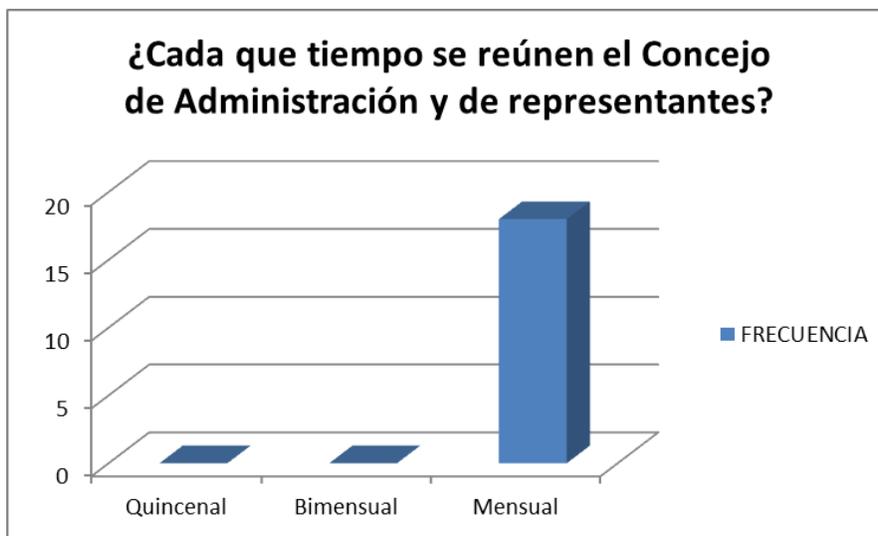
Tabla 11 ¿Cada qué tiempo se reúnen el Concejo de Administración y de representantes?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quincenal	0	0%
Bimensual	0	0%
Mensual	18	100%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 12 ¿Cada qué tiempo se reúnen el Concejo de Administración y de representantes?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.8.1. Análisis e Interpretación.

Según las respuestas obtenidas podemos ver que el resultado de todas las encuestas, manifiestan que el 100% indican el concejo de administración se reúnen mensualmente para verificar los procedimientos o cambios que tuvo la CCCA

Esto nos da a entender que el concejo de administración revisa detenidamente una vez al mes los procedimientos, instructivos y sugieren cambios si es necesario.

4.2.9. Pregunta 9

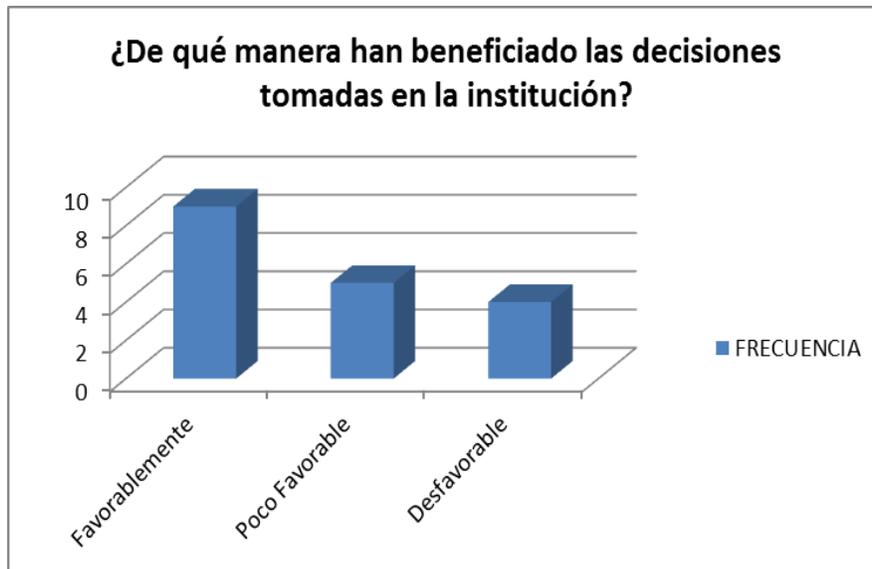
Tabla 12 ¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas en la institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Favorablemente	9	50%
Poco Favorable	5	28%
Desfavorable	4	22%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 13 ¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas en la institución?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Análisis e Interpretación.

En ésta pregunta, podemos darnos cuenta que el 50% piensa que es favorable las tomas de decisiones, el 28% está se encuentra muy conforme al tomar decisiones, el 22% se encuentra desfavorecido por las toma de decisiones

Esto indica que las decisiones no se toman en grupo de direcciones o Jefaturas, tan solo se toma para una determinada agencia que puede ser la agencia de la Matriz o Cfc que son las más grandes ya que se encuentra centrado el negocio en estas.

4.2.10. Pregunta 10

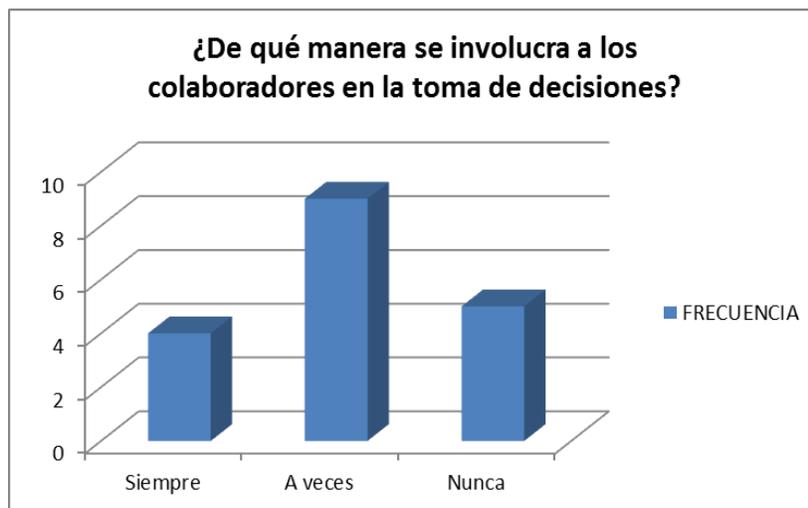
Tabla 13 ¿De qué manera se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	22%
A veces	9	50%
Nunca	5	28%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 14 ¿De qué manera se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.10.1. Análisis e Interpretación.

De todas las Direcciones y Jefaturas encuestadas se puede apreciar 50% piensa que a veces se involucra a los empleados y colaboradores de la CCCA, el 22%

cr5ee que siempre se involucra a los colaboradores, el 28% que nunca se les involucra

Demostrando así que tan solo las tomas de decisiones son elaboradas por direcciones, cabe recalcar que las Direcciones se encuentran en la ciudad de Ambato, dando a entender que en cada ciudad existen mercados con distintos problemas.

4.2.11. Pregunta 11

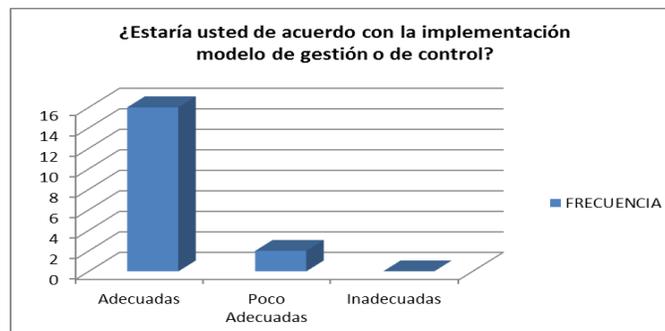
Tabla 14 ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación modelo de gestión o de control?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuadas	16	89%
Poco Adecuadas	2	11%
Inadecuadas	0	0%
SUMA	18	100%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Gráfico 15 ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación modelo de gestión o de control?



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.2.11.1. Análisis e Interpretación.

En ésta pregunta, podemos darnos cuenta que el 89% está de acuerdo con una implementación de control, y el 2% está poco de acuerdo ya que se deberá después de la implementación dar una capacitación a las Jefaturas y Direcciones para que transmitan a sus colaboradores en cada agencia.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para la comprobación de la hipótesis, se utilizara el método estadístico Chi cuadrado. Este método se procede a calcular con los valores de las preguntas # y # de la encuesta realizada a las direcciones y jefaturas, las mismas que tienen relación con las variables de estudio:

4.3.1. Planteo de hipótesis

4.3.1.1. Modelo lógico

Ho: El control administrativo no incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

H1: El control administrativo incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

1. VARIABLE DEPENDIENTE

Toma de decisiones

2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Control administrativo

4.3.1.2. Verificación de la hipótesis

Nos basaremos en 2 preguntas de la encuestas para verificar la hipótesis y poder seguir con el proyecto.

7.- ¿Cree usted que es necesario implementar nuevos procedimientos para un adecuado control administrativo?

2.- ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de control ayudara al mejoramiento en la toma de decisiones?

4.3.1.3. Modelo matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_1: O \neq E$$

4.3.1.4. Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

4.3.1.5. Regla de decisión

$$gl = (n-1) (m-1)$$

$$gl = (3-1) (3-1)$$

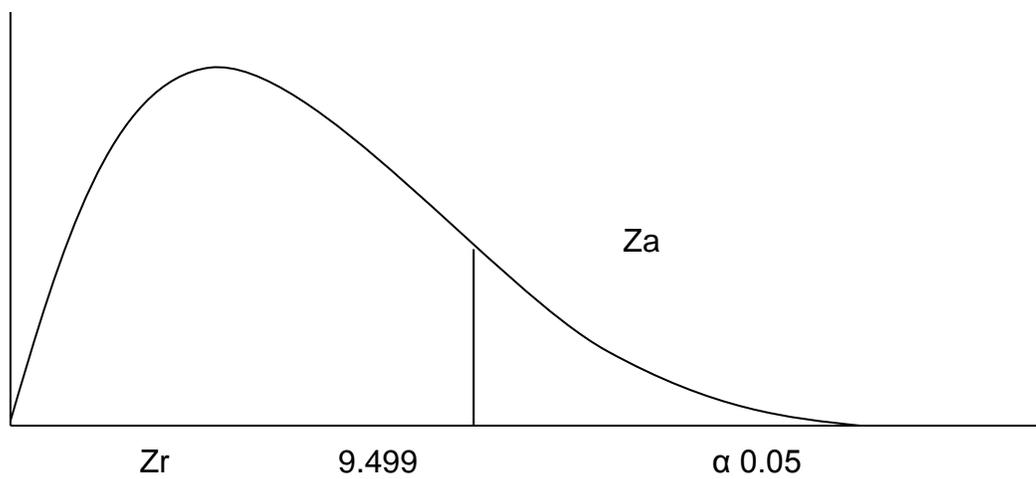
$$gl = 4$$

Al 95% y con 4 gl X^2_t es igual a 9.499

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza con un α de 0,05

Se acepta la H_0 , si X^2_c es \leq a 9.499 con α 0,05

Gráfico 16 hipótesis



Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.3.1.6. Cálculo de X²

Tabla 15 Presentación de Datos

PREGUNTAS	PROBABLE	POCO PROBABLE	IMPROBABLE	SUMA
7.- ¿Cree usted que es necesario implementar nuevos procedimientos para un adecuado control administrativo?	13	5	0	18
	ES NECESARIO	POCO NECESARIO	INNECESARIO	
2.- ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de control ayudara al mejoramiento en la toma de decisiones?	14	3	1	18

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

Explicación: Todos los valores expresados en la tabla se conocen como frecuencias observadas y para encontrar las frecuencias esperadas se procede de la siguiente manera: Se divide el total de respuestas para el número de respuestas obtenidas presentes en la investigación, en este caso, $36/6 = 6$. No importa si la respuesta tiene decimales.

Tabla 16 Cálculo de Chi cuadrado

Datos	O	E	(O-E)	(O-E) ²	$\frac{(O-E)^2}{E}$
PROBABLEMENTE	13	6	7	49	8,1666667
POCO PROBABLE	5	6	-1	1	0,1666667
IMPROBABLE	0	6	-6	36	6
ES NECESARIO	14	6	8	64	10,666667
POCO NECESARIO	3	6	-3	9	1,5
INNECESARIO	1	6	-5	25	4,1666667
SUMA	36	36			30,666667

Elaborado por: El Autor

Fuente: Encuesta aplicada a Direcciones y Jefaturas de la CCCA

4.3.1.7. Interpretación.

Se acepta la Hipótesis afirmativa debido a que el valor del Chi cuadrado calculado (X^2_c) es mayor a 9.499 con 4 grados de libertad y un α de 0,05, es decir, “El control administrativo incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación referente a “CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO Ltda. EN EL PERIODO 2014”, se concluye lo siguiente en base a los objetivos específicos:

- Existen parámetros de control defectuosos para que las actividades realizadas para que se realicen eficiente y eficazmente por lo tanto se toman decisiones empíricamente sin un análisis detallado de la situación de cada agencia.
- La toma de decisiones no promueve la participación de los colaboradores, es así que existen varias circunstancias que no fueron sugeridas por los colaboradores, puede ser que funcionen en Ambato pero en las demás agencias no tienen el mismo impacto ya que las agencias son pequeñas y manejan menor cantidad de socios.
- Las Direcciones como las Jefaturas están convencidas que la CCCA carece de una herramienta de control, ya que no existe un manejo eficiente de recursos humanos y materiales, y ayudara significativamente a la toma de decisiones.

- La falta de Control ha causado una segregación de funciones y a su vez un desconocimiento de las mismas, por lo tanto esto afecta directamente al desempeño de los colaboradores.
- La toma de decisiones son tomadas en general y no por agencia ya que cada una de ellas tiene diferentes problemas y diferentes soluciones
- La falta de comunicación entre direcciones y jefaturas produce el desconocimiento de metas y objetivos propuestos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se debe mejorar la comunicación y fomentar las normas de control que ayuden a delimitar funciones para desenvolvimiento de las mismas.
- Establecer políticas y procedimientos de tal manera que los colaboradores sepan y conozcan sus obligaciones y responsabilidades.
- El proceso de la toma de decisiones debe involucrar a toda la cooperativa o por lo menos a las Direcciones y Jefaturas para que de ahí sea transmitido al resto.
- La toma de decisiones se debe tomar con un estudio realizado a cada una de las agencias para que no se tome las decisiones en general, ya que existen agencias con diferentes problemas y no se puede corregir con la misma solución
- Mejorar el control administrativo mediante un Balance Score Card que permitirá una visión de todas las perspectivas de la institución con el fin de

tomar las decisiones que ayuden y contribuyan al desarrollo económico y social.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. TÍTULO

“Proponer y elaborar un Balance Score Card para mejorar las políticas y procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.”

6.2. DATOS INFORMATIVOS:

Beneficiarios: Directivos, Direcciones, Jefaturas, Colaboradores y Socios

Ubicación Sectorial: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Av. Los Chasquis S/N y Av. Víctor Hugo

Teléfono: 032418599

Tiempo estimado para la ejecución: se efectuara en un semestre:

Inicio: enero del 2015 - Fin: Julio del 2015

Equipo Técnico Responsable:

Gerente: Dr. Ramiro Portero

Dirección Administrativa: Psc Cl. Susana Farfán

Autor: Marcelo Javier Ramos Portero.

Tutor: Fabián Mera, asesor de la tesis de investigación en estudio.

6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Con la voluntad de realizar las actividades involucrando a Direcciones y Jefaturas en cada etapa del proceso de construcción de un Balance Score Card en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., con técnicas para la mejora del proceso y control. Se firma la aprobación del tema de investigación por parte de la Universidad Técnica de Ambato, así como el compromiso por parte de la Cooperativa, por intermedio de la Gerencia de la misma, legalmente representada por el Dr. Ramiro Portero.

El principal problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., es la falta de planificación y por ende no cuentan con una herramienta de control Administrativa, por tal motivo nos da a entender que existe una toma de decisiones improvisadas sin un estudio o un fundamento requerido para lograr los objetivos; la cooperativa cuenta con un plan estratégico que no es comunicado por las Direcciones.

Para lograr aplicar los cuatro aspectos que abarca el cuadro de mando integral nos encontramos con la resistencia a cambios que obtenemos por parte de los colaboradores para lo cual el estudio lo supervisara direcciones y jefaturas, por ello vamos a captar la atención y a realizar aportes y observaciones de los mismos.

Otra de las dificultades con la que contamos es la falta de capacitación tanto de la planificación estratégica como la operativa, además los procesos para cada departamento, por tal motivo esto influye en la eficiencia y eficacia de los colaboradores por la existencia de la segregación de funciones.

Una constante comunicación es importante para que el Balance Score Card ya que facilita la implantación de la estrategia de una forma eficiente y eficaz, porque

proporciona un marco estructural y un lenguaje adecuado para la comunicación de la misión, las estrategias, objetivos e indicadores.

6.4. JUSTIFICACIÓN

El principal objetivo de la investigación es elaborar un Balance Score Card de control Administrativo que brinde objetividad, eficiencia y eficacia a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., aplicable y aplicada a la cooperativa con un análisis de perspectivas e indicadores que permitirá mantener un equilibrio y un control en la gestión administrativa facilitando el control y la comunicación.

6.5. OBJETIVOS

6.5.1. Objetivo general

Desarrollar una herramienta de control interno (BALANCE SCORECARD) para contribuir al mejoramiento en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

6.5.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
- Realizar un análisis financiero
- Elaborar el Balance Score Card
- Eliminar la segregación de funciones
- Optimizar el trato a los socios
- Mejorar la comunicación entre colaboradores

- Establecer estrategias adecuadas para la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

6.6. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Algunas razones de importancia por lo que se considera que es factible la ejecución de la presente propuesta con los siguientes parámetros: Financiera, Tecnológica, Organizacional.

6.6.1. Financiera

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., cuenta con ingresos sostenibles y manejables de depósitos en ahorro y a plazo fijo que nos beneficia para la colocación en créditos ya que nuestra mayor fuente de ingresos se debe a la colocación y cobro de intereses.

Mediante el estudio a realizarse se podrá establecer estrategias para la toma de decisiones encaminada al mejoramiento, eficiencia y eficacia de políticas de control, para beneficio de la institución y de los socios. Ya que crea una ventaja competitiva al momento de tomar decisiones siendo potencialmente acertado para los colaboradores. Además la Cooperativa dispone de los recursos económicos necesarios para ejecutar esta propuesta ya que al no necesitar de una gran suma económica para su ejecución y supervisión es prudente implementarlo.

Debemos señalar que se cuenta con el total apoyo de la gerencia además contamos con el apoyo administrativo y financiero necesario para cumplir los objetivos, se me ha puesto a disposición la información necesaria de la Cooperativa para realizar la investigación de campo con colaboradores. Direcciones y Jefaturas.

6.6.2. Tecnológica

La Cooperativa cuenta con tecnología de punta, además de contar con equipo técnico para reparar y dar charlas de capacitación, por lo cual puede utilizar la tecnología en su totalidad para un trabajo continuo y ahorro de tiempo y dinero.

Existen procesos que son automatizados por el departamento de sistemas que ayudan a disminuir tiempo en cada actividad. El factor tecnológico como medio cada vez innovador, permite que se compacte a las necesidades de la institución para brindar un servicio eficiente y de calidad.

6.6.3. Organizacional

La institución necesita un rediseño de los procesos y de las estrategias ya que existe demasiado tiempo perdido debido a la segregación de funciones, la falta de comunicación directa entre colaboradores, elevados indicadores sin un previo estudio de agencias, un deficiente control administrativo.

6.6.4. Legal

La calidad de la información que sustenta la realización del balanced Scorecard cumple con todas las normativas financieras, administrativas y contables, esto permitirá sujetarse a cualquier revisión posterior; sin ningún inconveniente.

6.7. FUNDAMENTACIÓN

6.7.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.7.1.1 BALANCE SCORECARD

Según Kaplan, Robert; David Norton (1997)

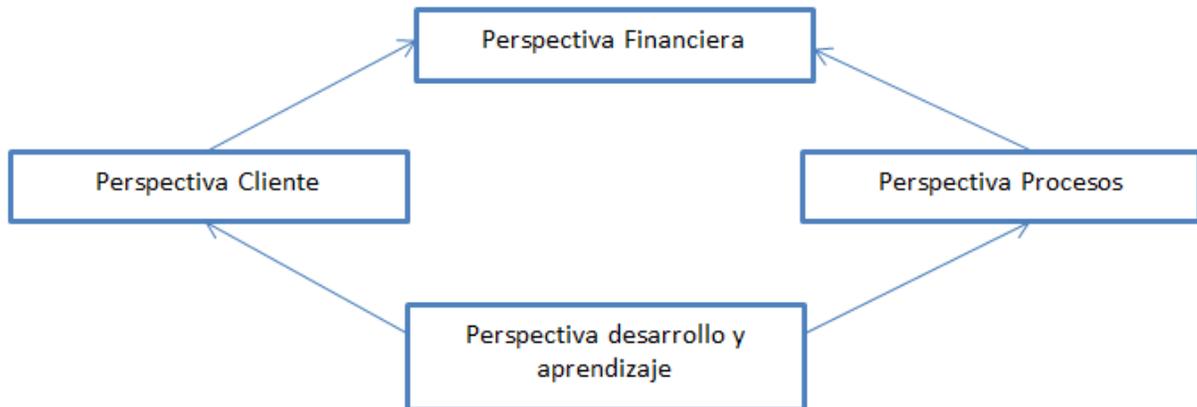
Se considera como un sistema de Administración que mide la visión de la Institución, donde va ir encaminado tanto a los esfuerzos individuales como colectivos de todos los miembros de este lugar.

El reto es identificar lo que se va a monitorear, para a su vez comunicar a los diferentes niveles, si están mejorando sus objetivos a través de acciones puntuales.

Por medio del Balanced Scorecard es la herramienta para ver si las estrategias se están cumpliendo. El acceso a los diferentes lugares de información de la Institución, podemos decir se ve los resultados de desempeño”

Es decir es un instrumento o metodología de control y gestión que facilita la implantación de las estrategias, mediante 4 perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que permite que se genere un proceso continuo y una mejora en la toma de decisiones.

Grafico 17 Presentación de Datos



Elaborado por: El autor
Fuente: Investigación

6.8. MODELO OPERATIVO

Tabla 17 Matriz de Modelo Operativo

Fases	Actividades	Responsables
Definir la filosofía orientadora de la institución	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la institución• Visión• Misión• Valores	<ul style="list-style-type: none">• Investigador
Análisis interno de y externo en la institución	<ul style="list-style-type: none">• Fortalezas• Debilidades• Oportunidades• Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Investigador
Elaboración del BALANCED SCORECARD	<ul style="list-style-type: none">• Determinar indicadores por cada perspectiva	<ul style="list-style-type: none">• Investigador
Evaluación y Control	<ul style="list-style-type: none">• Informes de actividades• Informes periódicos de resultados	<ul style="list-style-type: none">• Investigador

Elaborado por: El Autor
Fuente: Proyecto de Investigación

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

6.8.1. HISTORIA Y CREACIÓN

La creación de la Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato empieza en 1960, cuando nace la idea de formar una cooperativa, y es en el año de 1963 donde el Directorio de la Cámara de Comercio resuelve establecer el servicio de una Cooperativa, para ello pone en circulación una encuesta relacionada con la posibilidad de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, sin embargo ésta iniciativa pasó por desapercibida.

En la sesión del 30 de Agosto de 1973, El señor Oswaldo Barrera, Presidente presenta la idea de propiciar la fundación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio, e indica que la Cámara cuenta con la suma de 130.000 sucres como parte inicial. Con ésta finalidad se designó al señor Rodrigo Andrade Vidal la elaboración del proyecto de Cooperativa, el mismo que se basaría en estudios hechos a la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Cuenca, la que tuvo buenos resultados, lamentablemente al igual que en el año 1963 ésta idea no pudo llevarse a cabo.

En el año de 1984 ésta idea se convierte en realidad, vieja aspiración de la Cámara para que todos, directivos y afiliados tengan la seguridad de que bajo el sistema cooperativista se encuentren hermanados, para solucionar los problemas emergentes con verdadero sentido de solidaridad humana; entonces los Directores de la Cámara de Comercio se reúnen y se realiza una asamblea general de Socios de la Cámara de Comercio y con el asesoramiento del Dr. Luis Torres Carrasco se decide crear la Pre-Cooperativa designándole asesor jurídico.

De acuerdo al Art. 7 del Reglamento de la Ley de Cooperativas se designa al Director Provincial redactándose una Acta Constitutiva para luego y con el apoyo de varios profesionales aprobar definitivamente el proyecto de Estatuto.

El entusiasmo creativo de un grupo de jóvenes de la provincia, fecunda la idea de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito, enfocado la ayuda con espíritu cooperativista para el progreso y desarrollo de sectores más necesitados, llegando a ser la gran institución que se ha convertido en la actualidad

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. Cuenta con 140.000 socios, quienes brindan su confianza al compromiso, seriedad y responsabilidad que la institución se la ha sabido ganar día a día con esfuerzo y dedicación de brindar productos y servicios financieros.

Geográficamente cuenta con dos sucursales que se encuentran ubicadas en nuestra Ciudad de Ambato en la Provincia del Tungurahua en la Avenida Los Chasquis y Víctor Hugo y en la Avenida Montalvo entre Simón Bolívar y Rocafuerte, la estructura se compone de una amplia y moderna infraestructura, apropiada con un sistema y tecnología informática de primera calidad, con un recurso humano competente para procesos eficientes en el servicio, que le permiten a la institución cubrir las necesidades de los sectores a los cuales está orientado.

Además cuenta con 12 agencias que se encuentran en el centro del país con talento humano calificado que otorga al socio responsabilidad amabilidad y confianza.

En el año 2007 se elabora el control de calidad ISO 9001 2000, que se encuentra interrumpido en la actualidad se deberá volver a elaborar los procesos para poder obtener la gestión de calidad

6.8.2. Agencias

Tabla 18 Agencias a nivel nacional

OFICINA	DIRECCIÓN	TELEFONOS
Matriz Ambato	Montalvo y Bolívar (Edificio de las Cámaras)	2826057- 2421695 - 2828120
Auto coop	Los Chasquis y Cuero y Caicedo	2413793
C.F.C	Avda. Víctor Hugo y Avda. Los Chasquis	2412475 -2418387-2413179
Baños	Maldonado 0960 y Espejo	2741794
Pelileo	Avda. Antonio Clavijo y José Mejía	2831284 - 2830904
Píllaro	Roca fuerte entre Flores y Montalvo Plaza San Juan	2874783- 2874751
Guayaquil	Terminal Terrestre segundo piso oficina 205-206	042130142 042130141
Guaranda	García Moreno y 7 de Mayo	2985620
Quito Valle de los Chillos-San Rafael	Avda. Gral. Rumiñahui e Ilalo Edif. Sol del Valle	022868634 022869431
Quito Norte	Av. 6 de Diciembre y Granados Centro Comercial Granados Plaza local No.2	022247779- 022268154
Latacunga	Centro Comercial La Malteria	032809179
Puyo	Bolívar y 10 de Agosto	2885652 2887717

Elaborado por: El Autor

Fuente: Planificación estratégica

6.8.3. Principios institucionales

Tabla 19 Principios institucionales

De acuerdo a la Planificación estratégica los principios institucionales son:

Principios Institucionales				
No	Principio	Declaración	Operativización	Objetivos operativos que Impulsa
1.	Adhesión voluntaria	Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.	Realizar planes de marketing de acuerdo a la segmentación del mercado	Lograr el fortalecimiento del patrimonio de la institución
				Lograr en el corto plazo un incremento de los niveles de satisfacción del cliente
				Contar con los recursos necesarios para el mantenimiento, contratación y adquisición de nueva tecnología.
				Adecuar las diferentes instalaciones físicas de la cooperativa con el fin de mejorar la imagen y proveer a los colaboradores de un mejor ambiente de trabajo.
2.	Control democrático de los socios	Las COOPERATIVAS son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su COOPERATIVA, responden ante los socios. En las Cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las Cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.	Reuniones de Asamblea General de Socios	Incrementar la captaciones de ahorros de corto y largo plazo
				Lograr que nuestra membresía actual use alguno de los servicios y productos que ofrece la cooperativa.
				Lograr una mejor funcionalidad de los órganos Directivos de la cooperativa.
				Mejorar el clima organizacional y lograr que los colaboradores se identifiquen con la institución
3.	Autonomía e Independencia	Las COOPERATIVAS son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por un ente de control regulador. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la COOPERATIVA.	Entrega puntual de reportes a la Superintendencia de economía popular y solidaria	Lograr un mayor posicionamiento de los servicios y productos de la cooperativa
				Cumplir con las recomendaciones de auditoría encaminadas a mejorar y fortalecer la funcionalidad de las operaciones administrativas y financieras.
4.	Compromiso con el colectivo	La COOPERATIVA trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.	Apoyo de proyectos de desarrollo de la comunidad	Lograr en el corto plazo un incremento de los niveles de satisfacción del cliente

Elaborado por: El autor

Fuente: Planificación estratégica

6.8.4. FILOSOFÍA ORIENTADORA

6.8.4.1. Misión

Brindar productos y servicios financieros con la más alta calidad que promuevan el desarrollo socioeconómico de los socios, contando con el recurso humano capaz y motivado para construir una organización más sólida, rentable y segura, siendo una Entidad que profundiza el proceso de constitución de Un sistema económico, social y solidario, en el que los seres humanos son el fin.

6.8.4.2. Construcción de la visión

Tabla 20 Construcción de la visión

CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN		
No	Preguntas de Guía	Desarrollo
1.	¿CUÁNDO? ¿Para cuántos años se formula la visión?	Cinco años
2.	¿QUÉ? ¿En qué se concentrará fundamentalmente la actividad de la cooperativa?	Productos y servicios financieros
3.	¿CÓMO? ¿Qué estrategia le servirá de brújula?	Con el alto desempeño de productos
4.	¿CON QUIÉN? ¿Qué competencias tendrán las personas que acompañarán y dirigirán el esfuerzo indispensable para ganar en el futuro?	Con el uso de la tecnología de vanguardia
5.	¿PARA QUÉ? ¿Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado?	Sustedados en la prevalencia de las personas por sobre el capital
6.	¿POR QUÉ? ¿Cuál es la razón de su permanencia?	Ser una cooperativa innovadora y líder

Elaborado por: El autor

Fuente: Proyecto de Investigación

6.8.4.3. Visión

Ser una Cooperativa innovadora y líder en productos y servicios financieros, sustentados en la prevalencia de las personas por sobre el capital, en el alto desempeño del recurso humano. Y el uso de tecnología de vanguardia.

6.8.4.4. Valores

- Vocación de servicio: actitud genuina de apoyo a los socios
- Compromiso: identificación y dedicación
- Integridad: honestidad y transparencia
- Trabajo en equipo: sinergia y dirección aliadas
- Innovación: creatividad, romper paradigmas
- Alto desempeño: eficiencia y eficacia
- Equidad: igualdad y justicia
- Inclusión: integración a todas las personas en el sistema financiero

6.8.5. ANÁLISIS INTERNO DE Y EXTERNO EN LA INSTITUCIÓN

6.8.5.1. Perfil interno y externo de la institución

Tabla 21 FODA

		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
INTERNAS	D	Debilidades	F
		Limitación legal para la 1 calificación de Directivos Mejoramiento 2 de procesos Personal nuevo e incipiente 3 comunicación Bajo nivel de conocimiento 4 de nuevas normativas Falta consolidación de 5 programas de Fidelización Capacidad financiera 6 limitada (solo captaciones)	1 Calificación de riesgos positivo BB+ Eficiente gestión para recuperación de 2 cartera Personal con alta capacitación y 3 experiencia Participación de Directivos en forma 4 activa Renovación tecnológica en software y 5 hardware Tasas de interés competitivas en 6 relación al sistema
Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas	O
		Elevados gastos establecidos por los entes de 1 control Sobreendeudamientos de 2 sujetos de crédito 3 Inestabilidad jurídica Competencia 4 desproporcionada Restricción en la apertura de 5 nuevas oficinas	1 Mercado tecnológico accesible Mayor impulso al sector de la economía 2 popular y solidaria Presencia de nuevas generaciones 3 identificadas con el sistema cooperativo Crecimiento económico de Ecuador 4% 4 anual Desarrollo de nuevos mercados de 5 inclusión social

Elaborado por: El autor

Fuente: Proyecto de Investigación

6.8.5.2. Balance General

Grafico 18 Balance General

Al 31 de Diciembre del 2014 - Expresado en Dólares		
Balance General		
		TOTAL
ACTIVO		
11	FONDO DISPONIBLES	14,023,239.52
13	INVERSIONES	297,000.00
14	CARTERA DE CREDITO	87,006,261.15
16	CUENTAS POR COBRAR	3,506,920.00
17	BIENES ADJUDICADOS	76,904.40
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	3,813,620.83
19	OTROS ACTIVOS	5,380,837.50
1	TOTAL DE ACTIVO	<u>114,104,783.40</u>
PASIVO		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	98,101,713.70
25	CUENTAS POR PAGAR	1,871,863.91
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	443,541.72
29	OTROS PASIVOS	88,743.17
2	TOTAL DE PASIVO	<u>100,505,862.50</u>
PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL	8,068,320.99
33	RESERVAS	3,695,957.41
35	SUPERAVITVALUACIONES	1,257,335.15
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>577,307.35</u>
3	TOTAL DE PATRIMONIO	13,598,920.90
2	TOTAL PASIVO	<u>100,505,862.50</u>
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>114,104,783.40</u>
7	CUENTA DE ORDEN	287,130,832.45

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

6.8.5.3. Estados de Resultados

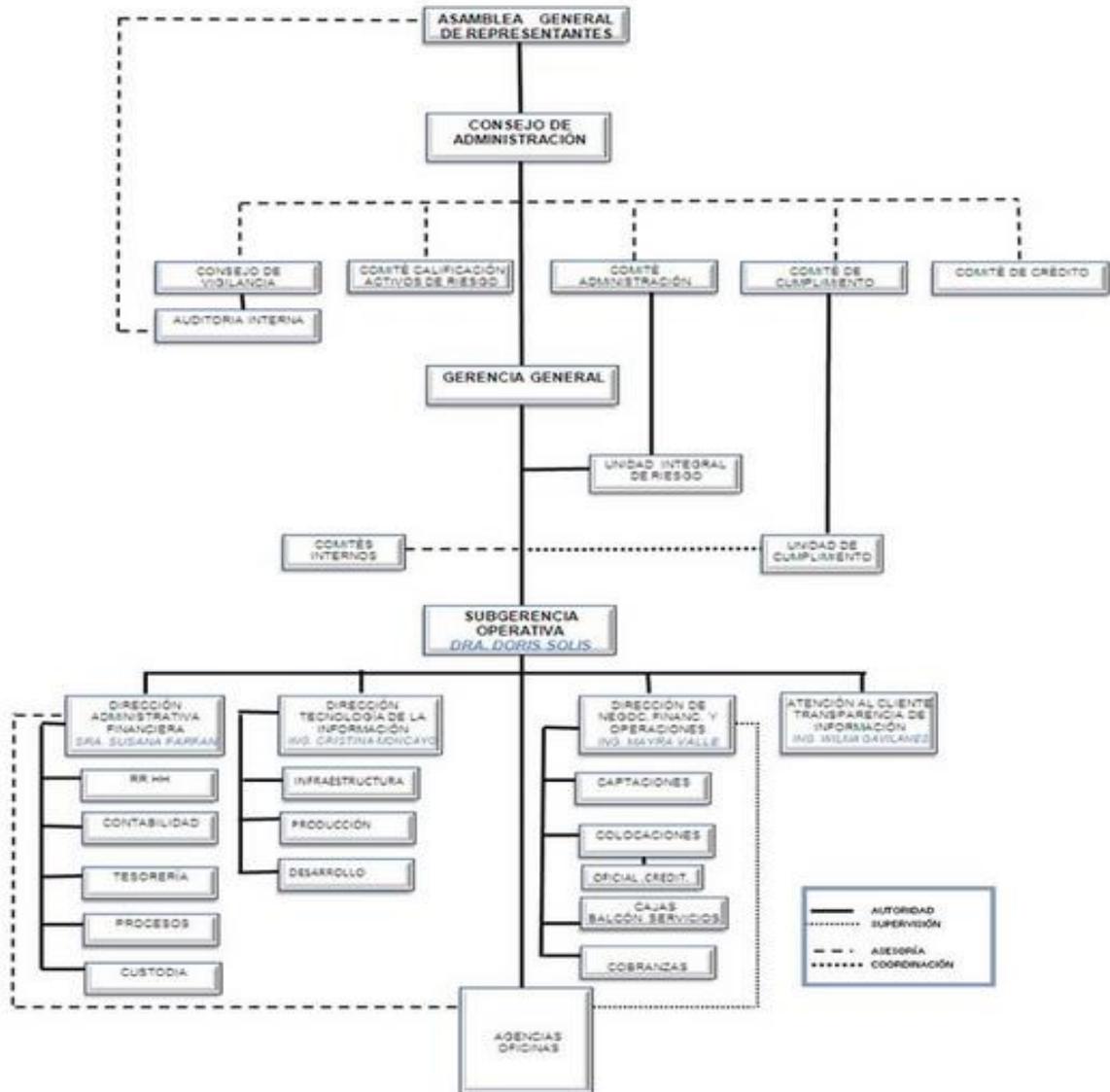
Grafico 19 Estado de Resultados

Estado de Pérdidas y Ganancias		
	PARCIAL	TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS		12,380,952.93
51 Interes y descuentos ganados	12,164,874.47	
52 Comisiones Ganadas	51,805.16	
53 Utilidades Financieras	0.00	
54 Ingresos por Servicios	164,273.30	
EGRESOS FINANCIEROS		5,982,707.44
41 Intereses Causados	5,982,707.44	
MARGEN BRUTO FINANCIERO		6,398,245.49
OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES:		
INGRESOS OPERACIONALES		4,359.90
55 Otros Ingresos Operacionales	4,359.90	
EGRESOS OPERACIONALES		5,057,158.66
45 Gastos de operación	5,052,744.23	
46 Otras Perdidas Operacionales	4,414.43	
MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		1,345,446.73
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		927,503.50
44 Provisiones	412,761.01	
4505 Depreciaciones	311,859.39	
4506 Amortizaciones	202,883.10	
MARGEN OPERACIONAL NETO		417,943.23
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES		159,364.12
56 Otros Ingresos	696,752.36	
47 Otros Gastos y Perdidas	537,388.24	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION		577,307.35
4810 Participación trabajadores	94,369.82	
4815 Impuesto a la renta	96,531.87	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		386,405.66

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

6.8.5.3. Organigrama Estructural

Grafico 20 Organigrama Estructural



Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

BALANCED SCORECARD

Después de haber recolectado la información cualitativa y cuantitativa en la institución, procedemos a sacar los índices e indicadores que servirán para tomar decisiones a raíz de análisis de la información.

Los beneficios

Los beneficios de implementar el balanced scorecard

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- Tener una herramienta de control que ayude a la toma de decisiones.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El balanced scorecard es basado en modelo de indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento según lo analizado:

PERSPECTIVA FINANCIERA

Las medidas de actuación indican si la estrategia de la institución, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Se aplica esta perspectiva a los objetivos principales de la institución asociados a la satisfacción de necesidades financieras. (ANEXO 4)

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de la institución, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales.

Y están directamente relacionadas con la cruda realidad de la institución, su objetivo fundamental: tener ganancia. De este modo, los objetivos seleccionados para esta perspectiva deben estar estrechamente relacionados con la pregunta:

¿Cómo queremos que nos vean nuestros?

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento de ventas o generación de flujo de caja, entre otros. Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital.

El BSC utiliza los objetivos financieros con relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

Es esta vinculación con los objetivos financieros, la que reconoce que el objetivo del negocio es la generación de rendimientos financieros

PERSPECTIVA CLIENTES

Se identifican los segmentos de clientes y mercados, en los que competirá la unidad del negocio, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados.

Para tener éxito con nuestra visión, ¿qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?

Además de su objetivo principal financiero, la institución está dedicada a servir a un grupo de clientes, entregando un cierto valor apreciado por esos clientes y a cambio del cual recibe una compensación financiera.

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

Los gerentes de las unidades de negocios deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente.

La identificación de propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El valor percibido por los clientes es distinto para cada una de las unidades de negocios. Evidentemente cada grupo de clientes posee distintas expectativas y exigencias respecto de lo que la empresa está en obligación o aún en condiciones de entregar.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Se determinan los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

Se refiere a los procesos relacionados con la actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente.

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

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

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Hay que identificar la infraestructura que la institución debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Para tener éxito con nuestra visión, ¿cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

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

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

Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

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

De manera similar a la definición de medidas genéricas y particulares realizada en las perspectivas anteriores, en esta etapa se deben detallar los aspectos que serán medidos durante la implementación del CMI en cada unidad de negocios

Tabla 22 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	RESPONSABLE	METAS	FRECUENCIA			
FINANCIERO	ROE	Resultados del ejercicio/Patrimonio promedio	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	3,55%	MENSUAL	3.00%	3.25%	3,55%
	RENTABILIDAD OPERATIVA	Resultados del ejercicio/Activos	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	3	MENSUAL	2.5%	2.75%	3
	CAPTACIONES	Saldo captaciones actual/ Saldo captaciones mes anterior	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	2,50%	MENSUAL	2.00%	2.25%	2,50%
	CREDITOS	Saldo colocaciones actual/ Saldo colocaciones mes anterior	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	3%	MENSUAL	2.5%	2.75%	3%
	MOROSIDAD	(Cartera vencida + Cartera que no devenga interés)/Cartera Total	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	2,60%	MENSUAL	2.2%	2.4%	2,60%
	INGRESOS FINANCIEROS	Eficacia y eficiencia en el manejo de la gestión administrativa	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	38%	ANUAL	30%	35%	38%
	NIVEL DE APALANCAMIENTO	Total pasivo/total patrimonio	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	15%	ANUAL	10%	12%	15%
	CERTIFICADOS DE APORTACION	Saldo de certificados actual/ saldo anterior	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	24%	ANUAL	20%	22%	24%
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA DE LARGO PLAZO: OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	Presupuesto actual / Presupuesto anterior	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	5%	ANUAL	2%	4%	5%
	FORTALECER LA COBERTURA NACIONAL A TRAVÉS DE CONSOLIDACIÓN DE AGENCIAS.	% de nuevos de socios y clientes por agencia/ total de socios y clientes	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	8%	MENSUAL	3%	6%	8%

Elaborado por: El autor

Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 23 Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	RESPONSABLE	METAS	FRECUENCIA			
CLIENTES	COLOCACIONES PRIMER NIVEL	Valor de las colocaciones del primer nivel actual/Valore de las colocaciones primer nivel mes anterior	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	80%	ANUAL	60 %	70 %	80%
	COLOCACIONES SEGUNDO NIVEL	Valor de las colocaciones del segundo nivel actual/Valore de las colocaciones segundo nivel mes anterior	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	80%	MENSUAL	60 %	70 %	80%
	PERCEPCION POSTIVA POR PARTE DE LOS SOCIOS SOBRE LA INFORMACIÓN	Puntaje total de la encuesta / puntaje de insatisfacción de los socios	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	95%	MENSUAL	85 %	90 %	95%
	CLIENTES ATENDIDOS	N de transacciones /N total de socios	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	95%	MENSUAL	85 %	90 %	95%
	PRECIO: MANTENER TASAS DE INTERÉS COMPETITIVAS	% de Incremento por tipo de producto	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	CONSUMO 14,7% MICROCRÉDITO 18% VIVIENDA 10,4%	ANUAL			CONSUMO 14,7% MICROCRÉDITO 18% VIVIENDA 10,4%
	CALIDAD: DISEÑAR PLANES DE MEJORAMIENTO A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EXISTENTES, DE ACUERDO A REQUERIMIENTOS	Encuestas	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	80%	MENSUAL	70 %	75 %	80%
	TIEMPO: RESPUESTA RÁPIDA EN LA CONSECUICIÓN DE CRÉDITOS	Tiempo por Crédito otorgado.	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	90%	MENSUAL	70 %	80 %	90%
	FUNCIONALIDAD : MANTENER UNA VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	Tiempo transcurrido desde la generación de la idea del producto, hasta su comercialización	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	1	ANUAL	0	0	1
	SERVICIO: OTORGAR PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN AQUELLAS AGENCIAS QUE NO LO POSEEN	# De solicitudes atendidas / # de solicitudes receptadas.	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	0 a 1 a 2 personas	ANUAL			0 a 1 a 2 personas
	RELACIONES: INTIMAR. RELACIONES CON SOCIOS Y CLIENTES.	Clientes satisfechos / total de clientes atendidos * 100	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	60%	MENSUAL	50 %	55 %	60%

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 24 Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	RESPONSABLE	METAS	FRECUENCIA			
PROCESOS INTERNOS	AVANCE DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS CUMPLIDOS	N de avances de implementación de nuevos servicios	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	3%	MENSUAL	1%	2%	3%
	EFICIENCIA OPERATIVA	Indicadores de captación, créditos y cobranzas	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	95%	MENSUAL	85%	90%	95%
	PROPORCIÓN DE LOS DESEMBOLSOS DE CRÉDITOS	Total N de desembolsos aprobados/ N total de proyectos	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	7.000	MENSUAL	4000	6000	7.000
	IMPLEMENTACIÓN DEL BUEN GOBIERNO COOPERATIVO	N de eventos realizados/ N total de proyectos	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	9%	MENSUAL	5%	7%	9%
	AUMENTO EL NÚMERO DE CUENTAS ACTIVAS	N de cuentas activas /N de cuentas inactivas	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	90%	MENSUAL	80%	85%	90%
	INNOVACIÓN: MEJORAR LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA COOPERATIVA PARA TENER UN MAYOR CRECIMIENTO DE SOCIOS Y CLIENTES.	# de fallas de conexión en la red del sistema en las agencias / Funcionabilidad del sistema en las agencias Estrategias	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	15%	MENSUAL	10%	12%	15%
	ENFOQUE AL CLIENTE: EVALUAR E INCORPORAR NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES A LOS PROCESOS INTERNOS.	Implantadas/Estrategias Programadas.	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	83%	MENSUAL	75%	80%	83%
	ACTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO EN PROCESOS REDES DE	Implantadas/Estrategias Programadas.	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	10%	MENSUAL	5%	8%	10%
	COOPERACIÓN: ALINEAR Y DIFUNDIR LOS OBJETIVOS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS CON LA VISIÓN INSTITUCIONAL PARA TENER UN MAYOR DESEMPEÑO, MEJORANDO LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA A LOS SOCIOS Y CLIENTES.	Cumplimiento Especifico de Objetivos / Cumplimiento General de Objetivos	DEPARTAMENTO DE PROCESOS Y UNIDAD DE RIESGO	25%	MENSUAL	20%	22%	25%

Elaborado por: El autor

Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 25 Perspectiva Aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	RESPONSABLE	METAS	FRECUENCIA			
APRENDIZAJE	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	N de acciones cumplidas del modelo de desarrollo/ N de acciones del modelo de desarrollo	SUB GERENCIA Y RECURSOS HUMANOS	80%	MENSUAL	70%	75%	80%
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	(Admisiones+ desvinculaciones/2)*100*promedio efectivo del periodo	SUB GERENCIA Y RECURSOS HUMANOS	80%	MENSUAL	70%	75%	80%
	CAPITAL INFORMÁTICO: INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA, CON EL OBJETO DE TOMAR DECISIONES OPORTUNAS.	Tiempo real / tiempo planificado *100	SUB GERENCIA Y RECURSOS HUMANOS	40%	MENSUAL	30%	35%	40%
	CULTURA,- MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la Cooperativa / total de empleados	SUB GERENCIA Y RECURSOS HUMANOS	80%	MENSUAL	70%	75%	80%
	CAPITAL HUMANO: DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN PARA SER EMPLEADOS MÁS COMPETITIVOS.	Número de horas efectivas de capacitación / número de horas planificadas para la capacitación.	SUB GERENCIA Y RECURSOS HUMANOS	50%	MENSUAL	40%	45%	50%

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

ACCIONES

Las acciones que deben ser tomadas para obtener el propósito de cada perspectiva están determinadas con sus estrategias y acciones a tomar

Tabla 26 Plan operativo perspectiva Financiera

OBJETIVO	No	1
	PERSPECTIVA ESTRATEGICA	FINANCIERA
	FINALIDAD	Crecimiento de la cooperativa
	PROPOSITO	Generar índices de rentabilidad ofreciendo nuevos productos y servicios
	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	Incremento del número de operaciones
	FECHA DE INICIO	ene-15
No	ACCIONES	RESPONSABILIDAD
1	Diversificación de las captaciones de acuerdo al número y monto	DIRECCION DE NEGOCIOS SUBGERENCIA OPERATIVA
2	Promover a los socios el ahorro programado a fin de mejorar su saldo promedio	DIRECCION DE NEGOCIOS SUBGERENCIA OPERATIVA
3	Otorgar créditos de acuerdo al manejo de sus cuentas	DIRECCION DE NEGOCIOS SUBGERENCIA OPERATIVA
4	Tener un plan de incentivos según las negociaciones de plazo fijo , número de créditos y morosidad	RECURSO HUMANO
5	Establecer un plan de incentivos para el número de cuentas reactivadas	RECURSO HUMANO

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 27 Plan operativo perspectiva Clientes

OBJETIVO	No	2	
	PERSPECTIVA ESTRATEGICA		PRODUCTOS Y SERVICIOS
	FINALIDAD	Dar a nuestros socios productos o servicios para satisfacer sus necesidades	
	PROPOSITO	Satisfacción de nuestros socios con nuevos productos y servicios	
	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	Crear nuevos productos y servicios en los diferentes mercados	
	FECHA DE INICIO	ene-15	
No	ACCIONES	RESPONSABILIDAD	
1	Implementación del sistema del Lavado de activos	UNIDAD DE CUMPLIMIENTO	
2	Adquisición de nuevos cajeros	TI	
3	Implementación de ventanillas compartidas	GERENTE GENERAL SUBGERENCIA OPERATIVA	
4	Adquisición del sistema en la unidad de Riesgos	UNIDAD DE RIESGOS	
5	Implementar el canal de comunicación para servicios vía celular.	GERENTE GENERAL SUBGERENCIA OPERATIVA	
6	Cambios de software	GERENTE GENERAL, TI	
2013	ACCIONES MEDIANO PLAZO	RESPONSABILIDAD	
1	Implementación del sistema del Lavado de activos	UNIDAD DE CUMPLIMIENTO	
2	Adquisición de nuevos cajeros	TI	
3	Implementación de ventanillas compartidas	GERENTE GENERAL	
4	Adquisición del sistema en la unidad de Riesgos	UNIDAD DE RIESGOS	
5	Implementar el servicio vía celular	GERENTE GENERAL	
6	Cambios de software	GERENTE GENERAL, TI	

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 28 Plan operativo perspectiva Clientes

OBJETIVO	No	2.1
	PERSPECTIVA ESTRATEGICA	PRODUCTOS Y SERVICIOS
	FINALIDAD	Dar a nuestros socios productos o servicios para satisfacer sus necesidades
	PROPOSITO	Satisfacción de nuestros socios con nuevos productos y servicios
	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	Alerta posibles sucesos de riesgo que puedan afectar a la Cooperativa
	FECHA DE INICIO	ene-15
No	ACCIONES	RESPONSABILIDAD
1	Revisión de proyectos de los nuevos productos o servicios	UNIDAD DE RIESGOS
2	Analiza el tipo de riesgo que estaría expuesta la cooperativa al incursionar en los nuevos productos o servicios	UNIDAD DE RIESGOS
3	Efectuar escenarios de impacto	UNIDAD DE RIESGOS
4	Emisión de un informe en la unidad de riesgos	UNIDAD DE RIESGOS

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 29 Plan operativo perspectiva Clientes

OBJETIVO	No	2.2
	PERSPECTIVA ESTRATEGICA	Satisfacción del socio o cliente
	FINALIDAD	Lograr la satisfacción del socio o cliente
	PROPOSITO	Aprovechar las oportunidades para aumentar el nivel de crecimiento de la Cooperativa
	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	Generar aumento en el nivel de satisfacción del cliente
	FECHA DE INICIO	ene-15
No	ACCIONES	RESPONSABILIDAD
1	Implementación de un call center	DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE DEPARTAMENTO TI
2	Implementación de un servicio post venta	DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE
3	Implementación de un dispositivo de evaluación	DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 30 Plan operativo perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO	No	3.1
	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	INNOVACIÓN
	FINALIDAD	Mejoramiento de la tecnología
	PROPÓSITO	Dar un buen servicio a nuestros socios y clientes optimizando y mejorando procesos, incorporando nueva tecnología
	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Mantenimiento de la certificación ISO
	FECHA DE INICIO	ene-15
No	ACCIONES	RESPONSABILIDAD
1	Levantamiento de procesos	JEFE DE PROCESOS
2	Preparación del personal para la auditoría de la certificación	RESPONSABLES DE LOS PROCESOS
3	Auditoría de la certificación	REPRESENTANTES DE LA DIRECCIÓN AUDITORÍA DE CALIDAD
2013	ACCIONES MEDIANO PLAZO	RESPONSABILIDAD
1	Realizar auditoría interna de procesos	AUDITORÍA DE CALIDAD
2	Auditoría de la certificación	AUDITORÍA EXTERNA DE CALIDAD

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 31 Plan operativo perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO	No	3.2
	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS
	FINALIDAD	Mejoramiento de la tecnología
	PROPÓSITO	Dar un buen servicio a nuestros socios y clientes optimizando y mejorando procesos, incorporando nueva tecnología
	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Automatización de señales de alerta en función de su perfil
	FECHA DE INICIO	ene-15
No	ACCIONES	RESPONSABILIDAD
1	Adquisición de herramientas automáticas para la generación de señales de alerta en función del socio o cliente	UNIDAD DE CUMPLIMIENTO DIRECCIÓN DE TI DIRECCIÓN FINANCIERA
2013	ACCIONES MEDIANO PLAZO	RESPONSABILIDAD
1	Adquisición de herramientas automáticas para la generación de señales de alerta en función del socio o cliente	UNIDAD DE CUMPLIMIENTO DIRECCIÓN DE TI DIRECCIÓN FINANCIERA

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 32 Plan operativo perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO	No	3.3
	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	Procesos internos
	FINALIDAD	Modernización de la Cooperativa
	PROPÓSITO	Mejoramiento en la capacidad de respuesta de nuestros productos y servicios
	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Fortalecimiento en el departamento de Riesgos
	FECHA DE INICIO	ene-15
	No	ACCIONES
1	Implementación de un sistema integrado de riesgos	GERENTE GENERAL, UNIDAD DE RIESGOS
2	Evaluación de sistema de implementación de riesgos	UNIDAD DE RIESGOS
3	Difusión de los resultado de la evaluación	UNIDAD DE RIESGOS
4	Actualizar los aplicativos y la normativa interna	UNIDAD DE RIESGOS
2013	ACCIONES MEDIANO PLAZO	RESPONSABILIDAD
1	Implementación de un sistema integrado de riesgos	UNIDAD DE RIESGO

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 33 Plan operativo perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO	No	3.4
	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABILIDAD SOCIAL
	FINALIDAD	Propender la equidad y ayuda social a nuestros socios y la comunidad
	PROPÓSITO	Retribuir los resultados a nuestros socios
	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Manejo eficiente de los recursos
	FECHA DE INICIO	ene-15
No	ACCIONES	RESPONSABILIDAD
1	Optimizar el uso de los recursos de la cooperativa	JEFE FINANCIERO DIRECCIÓN FINANCIERA
2	Especializar el manejo de los recursos con los proveedores	TESORERIA
3	Análisis de los indicadores financieros	JEFE FINANCIERO DIRECCIÓN FINANCIERA
4	Analizar el impacto de crear una nueva oficina	UNIDAD DE RIESGOS
5	Revisión constante del presupuesto	JEFE FINANCIERO DIRECCIÓN FINANCIERA
6	Disminuir el margen financiero	JEFE FINANCIERO DIRECCIÓN FINANCIERA
7	Brindar servicios no financieros a nuestros socios	GERENCIA GENERAL SUBGERENCIA OPERATIVA

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

Tabla 34 Plan operativo perspectiva Innovación

OBJETIVO	No	4
	PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	Recurso humano
	FINALIDAD	Mejorar el recurso humano
	PROPÓSITO	Disponer de un buen equipo de colaboradores
	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Buen desempeño de los trabajadores
	FECHA DE INICIO	ene-15
No	ACCIONES	RESPONSABILIDAD
1	Evaluar el desempeño de los colaboradores	GERENTE GENERAL, DIRECCIONES, JEFATURAS Y SUPERVISIONES
2	Generar un plan de carrera profesional de los colaboradores	RECURSOS HUMANOS
3	Capacitación del cliente interno para generar empoderamiento y comprometimiento con la cultura organizacional de la cooperativa	RECURSOS HUMANOS DIRECCIÓN FINANCIERA
4	Incentivar reuniones de equipos de trabajo que participativas para la toma de decisiones	GERENTE GENERAL, SUBERENCIA OPERATIVA, JEFATURAS Y SUPERVISIONES
5	Mejoramiento de la comunicación interna hacia los diferentes departamentos para mantener la fluidez de información	DIRECCIÓN DE TI
6	Implementar planes de capacitación dirigidos al sistema de gestión de calidad	RECURSOS HUMANOS DIRECCIÓN FINANCIERA
2013	ACCIONES MEDIANO PLAZO	RESPONSABILIDAD
1	Crear un plan de carrera profesional	RECURSO HUMANO
2	Sistemas de evaluaciones por competencias	RECURSO HUMANO
3	Crear un video informativo para el cliente interno sobre la prevención del Lavado de Activos	RECURSO HUMANO, OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
4	Evaluación a los colaboradores sobre el Manual del control interno para la prevención del Lavado de Activos	RECURSO HUMANO, OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
	Capacitación al personal para crear una cultura enfocada a identificar eventos de riesgo	RECURSO HUMANO, OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

Elaborado por: El autor

Fuente: Proyecto de Investigación

6.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La ejecución de la propuesta estará a cargo del Dirección Administrativa y Financiera y del Gerente General, así como también del Consejo de Vigilancia y Asamblea General de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Cámara De Comercio De Ambato Ltda. Quien autoriza para que se constituya como parte de la cooperativa.

6.10. PLAN DE MONITOREO Y CONTROL DE LA PROPUESTA

La evaluación de la propuesta se determina con la siguiente matriz

Tabla 35 Plan de monitoreo

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Quienes solicitan evaluar?	El gerente General
¿Por qué evaluar?	Para observar cómo marcha la propuesta, y si tiene algún cambio o ajuste
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	Mensualmente
¿Cómo evaluar?	Mediante indicadores
¿Con que evaluar?	Con entrevistas encuestas y la observación

Elaborado por: El autor
Fuente: Proyecto de Investigación

6.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 36 Cronograma de Actividades

Actividades	Materiales	Responsables	Tiempo									
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	
Análisis De Las Políticas Y Procedimientos	Encuestas	Dirección Administrativa	X	X								
Presentación Del BALACED SCORECARD	Asamblea General	Asamblea General De Socios							X		X	
Capacitación	Folletos Y Equipo De Computo	Dirección Administrativa							X		X	
BALACED SCORECARD	Reglamento Cooperativas de Ahorro y Crédito	Dirección Administrativa			X	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: El autor

Fuente: Proyecto de Investigación

6.12. COSTO DEL PROYECTO

Tabla 37 Presupuesto

No.	RUBRO DE GASTOS	VALOR
1	PERSONAL DE APOYO	120.00
2	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS	100.00
3	MATERIAL DE ESCRITORIO	200.00
4	MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	100.00
5	TRANSPORTE	100.00
6	TRANSCRIPCIÓN DEL INFORME	50.00
7	IMPREVISTOS	130.00
	TOTAL	800
	IVA 12%	96
	TOTAL	896

Elaborado por: El autor

Fuente: Proyecto de Investigación

6.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.12.1. Conclusiones

Con el diseño del presente BALANCED SCORECARD se pretende generar coordinación en el manejo administrativo y financiero con la finalidad de mejorar el comportamiento financiero del mercado

Cada una de la perspectivas permitiran que la institución genere trabajo en equipo, el mismo que conlleve al compromiso interno el cual reflejara la satisfacción de los socios

Al coordinar e integrar la información de la einstitucion se podra tomar decisiones altamente calificadas para asegurar el crecimiento y desarrollo institucional.

6.12.2. Recomendaciones

El BALANCED SCORECARD debe ser implementado con la finalidad de general un mejor rendimiento institucional, administrativo y financiero de tal manera que ayude a eliminar la segregación de funciones.

Se debe fortalecer periodicamente la gestion administrativa mediante innovación y creatividad con la finalidad de establecer sostenibilidad en el mercado financiero.

6.13. BIBLIOGRAFÍA

- Evolución del crédito, t. (2012). *DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA*.
- Samuel Alberto Mantilla . (2005).
- Arango, L. A. (2000). *Biblioteca virtual*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>
- Arena, S. Z. (2004). *Cómo aprender economía: conceptos básicos*. México D.F.: Limusa S.A.
- Arias, T. T. (2007). *La regionalización económica del Ecuador*. Obtenido de <http://rde.iiec.unam.mx/revistas/3/articulos/4/41.php>
- Botero Londoño, L. (2007). *Scoring en la Industria de Microfinanzas*.
- Bunge, M. (13 de Octubre de 2008). *FILOSOFÍA*. Obtenido de <http://viviendoconfilosofia.blogspot.com/2008/10/resumen-de-epistemologia-mario-bunge.html>
- BUSTAMANTE, F. (2011). *La economía política del presupuesto en Ecuador: Algunas ideas preliminares* .
- Cegarra Sanchez, J. (2004). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid.
- Coloma, P., Weber, R., Guajardo, J., & Miranda, J. (2006). *Modelos analíticos para el manejo del riesgo crediticio*.
- Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México.
- Culqui. (1992).
- E., M. K. (2001). *La Auditoría de Gestión*.
- Ecuador, B. C. (2012). *Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales*.
- Eslava, J. d. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa II edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

- Evolución del crédito, t. (2012). *DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA ECONÓMICA*. Banco Central del Ecuador.
- Fernández Guerrero, G. (2000). *Metodología de la Investigación*.
- G., R. D. (2002). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Pontificia Universidad Javeriana.
- García Ramos, J. A., Ramos González, C., & Ruiz Garzón, G. (2007). *Estadística administrativa*.
- Gilson. (1962). *La Importancia del Conocimiento. Filosofía y Ciencias Cognitivas*.
- Grijalva, W. M. (2013). *HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR*. Quito: MINISTERIO COORDINADOR DE POLÍTICA ECONÓMICA.
- Hellriegel, Jackson. (2002).
- henalova. (25 de 07 de 2008). *TOP FINANZAS*. Obtenido de <http://henalova.blogspot.es/1216993860/>
- Illescas, Y. (10 de Enero de 2013). *En Tungurahua hay cooperativas de ahorro como "piedras en el río"*. Obtenido de En Tungurahua hay cooperativas de ahorro como "piedras en el río": <http://m.extra.ec/ediciones/2013/01/11/especial/en-tungurahua-hay--cooperativas-de-ahorro--como-piedras-en-el-rio/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Procesamiento de la información*. México.
- JIMÉNEZ PANEQUE, R. (1998). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997).
- Mantilla, S. A. (2005).
- Ministerio, C. (2012). *Indicadores Macroeconómicos*.
- Ministerio, d. C. (2012). *Indicadores Macroeconómicos* .
- Monje Alvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa*.
- Moody, J. (2009). *Moody's Rating Symbols & Definitions*. Estados Unidos: Chair, Standing Committee on Rating Systems & Practices.

- MORENO GARZÓN, A., & GALLARDO DE PARADA, Y. (1978). *APRENDER A INVESTIGAR*.
- Novoa, A. B. (2008). *Finanzas para no financistas IV edición*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
- otros, M. G. (2005).
- PANEQUE, R. J. (1998). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.
- Paz, J., & Cepeda, M. (2010). *LA REVOLUCIÓN JULIANA EN ECUADOR*. Quito: Editogran S.A.
- Pellas, C., & Castegnaró, E. (2008). *LIBRO MAESTRO DE EDUCACIÓN FINANCIERA UN SISTEMA PARA VIVIR MEJOR*. Innova Technology, S.A.
- Pérez Serrano. (1994). *Investigacion Cualitativa*.
- Pineda, S. (7 de junio de 2011). *ESTUDIOS SOCIALES PARA TODOS*. Obtenido de ESTUDIOS SOCIALES PARA TODOS: <http://socialerspineda.blogspot.com/2011/06/bloques-economicos-de-america.html>
- Quijano Peñuela, J. E., & Mardoqueo Reyes, J. (2004). *Historia y doctrina de la cooperación*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- RAPAHMELL, J., & ZEITHAML, V. (1974). *CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS: DEL SERVICIO, CLIENTE Y*. México.
- Rayo Cantón, s., Lara Rubio, J., & Camino Blasco, D. (2010). *un Modelo de Credit scoring para instituciones de* .
- Rodríguez J. Lourdes, Barrera G. Augusto, & Gallegos R. Franklin. (1999). *ecuador: un modelo para [des]armar*. Producciones Digitales UPC.
- RODRÍGUEZ, G. C. (2009). *FUNDAMENTOS* .
- Rodríguez, H. A., & Restrepo Puerta, L. F. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogota: Editorial Universidad del Rosario.
- Rojas Soriano, R. (1976). *Guía para realizar investigaciones sociales*.
- Ros, G. D. (9 de febrero de 2004). *EL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR: ANTECEDENTES HISTÓRICOS, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS*. Quito: Publicado por IDEADEL.

- Scarone Delgado, C., & Scarone Delgado, E. (2004). *Fundamentos de una base de datos cualitativos sobre estrategias y políticas de desarrollo productivo*. Santiago de Chile.
- Seguros, S. d. (2012). *Nota técnica 5*.
- Seguros, S. I. (2009). *Súper Intendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=60&vp_tip=2
- Szelenyi, L. S. (2002). *Tutorial para la asignatura Geografía Económica de México*. Fondo Editorial.
- Toala López, G. C., Bacuylima Izurieta, D. I., & Zurita Erazo, S. (2004). *Metodología de Otorgamiento de Líneas de Crédito para los Bancos Ecuatorianos*.
- Torca, I. D. (2010). *Cómo entender las finanzas de hoy*. España: Antonio Bosch, editor S.A.
- Vargas Savadías, A. (1995). *Estadística Descriptiva e Inferencial*.

ANEXOS

Anexo 1

Art. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 81.- 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 y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- 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 de instituciones financieras nacionales o extranjeras
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras

k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos

l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional

m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales

n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

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.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- 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 ahorro y crédito.

Anexo 2

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Art. 79.- La Superintendencia editará por lo menos en forma trimestral, boletines que contengan la situación financiera de las instituciones sometidas a su control, correspondiente al trimestre anterior, así como de todas ellas combinadas por su especie, para distribuirlos al público. Este boletín deberá contener, por lo menos, información sobre la estructura financiera, calidad de los activos, incluyendo los resultados generales de la última calificación de sus activos de riesgo, posición de patrimonio técnico e indicadores de solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad.

La Superintendencia mantendrá un centro de información en el que se registrarán los datos a los cuales tendrá acceso el público y serán ampliamente difundidos por medios electrónicos u otros sistemas a disposición de los partícipes del mercado financiero.

Art. 80.- La información que las instituciones financieras remitan a la Superintendencia deberá ser suministrada de acuerdo con las instrucciones que ésta imparta.

Las copias de la información que remitan las instituciones del sistema financiero a la Superintendencia, certificadas en la forma que ésta determine, servirán como medio de prueba conforme al Código de Procedimiento Civil, y su falsificación o alteración acarreará responsabilidad penal.

Las instituciones financieras mantendrán sus archivos contables, incluyendo los respaldos respectivos por un periodo no menor de seis años contados a partir de la fecha del cierre del ejercicio. Al efecto podrán utilizar los medios

de conservación y archivo que estén autorizados por la Superintendencia de acuerdo a las disposiciones generales que imparta con este objeto.

Las copias certificadas y las reproducciones de esta información expedida por un funcionario autorizado de la institución financiera, tendrán el mismo valor probatorio que los documentos originales. Las alteraciones que se realicen en las copias o reproducciones serán reprimidas con arreglo a los artículos 339 y 340 del Código Penal.

Art. 81.- Las instituciones del sistema financiero deberán poner permanentemente a disposición del público folletos informativos referentes a su situación económica y financiera, incluyendo balance de situación y estado de pérdidas y ganancias, relacionados al menos con el trimestre inmediato anterior.

Las instituciones financieras deberán exhibir para conocimiento del público, en un lugar visible en todas sus oficinas y agencias, información relacionada con sus principales indicadores en forma comparativa con los registrados por el sector en su conjunto, proporcionados por la Superintendencia. Las instituciones deberán presentar esta información en sujeción a lo que determine la Superintendencia.

Las instituciones financieras deben proporcionar información fidedigna al público. Para ello en todo tipo de publicidad y en todos los documentos que respalden sus operaciones, deberán especificar las tasas nominales anuales de las operaciones pasivas, además de cualquier otra información necesaria para que el cliente pueda determinar con facilidad el costo total de la operación activa.

Art. 82.- Las instituciones financieras deberán presentar a los accionistas y tener a disposición del público en general su memoria anual, la misma que deberá incluir al menos la siguiente información:

- a) Informe de la Administración;
- b) Balances de situación comparativos de los dos últimos años;
- c) Estado de cambios en la situación financiera correspondiente al último año;
- d) Estado de pérdidas y ganancias de los dos últimos años;
- e) Informe del Auditor Externo;
- f) Posición del patrimonio técnico;
- g) Indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad; y,
- h) Calificación de activos de riesgo del último ejercicio económico.

En el caso de grupos financieros, la información debe presentarse en forma consolidada y en forma individual para cada una de las instituciones integrantes del grupo.

Art. 83.- Las instituciones financieras al publicitar sus operaciones o servicios deberán expresar con exactitud y veracidad las condiciones de éstas, evitando cualquier circunstancia que pueda inducir a un error respecto de ellas.

7. ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de control ayudara al mejoramiento en la toma de decisiones?

Probablemente Poco Probable Improbable

8. ¿Cada que tiempo se reúnen el Concejo de Administración y de representantes?

Quincenal Bimensual Mensual

9. ¿De qué manera han beneficiado las decisiones tomadas en la institución?

Favorablemente Poco Favorable Desfavorable

10. ¿De qué manera se involucra a los colaboradores en la toma de decisiones?

Siempre A veces Nunca

11. ¿Estaría usted de acuerdo con la implementación modelo de gestión o de control?

Adecuadas Poco Adecuadas Inadecuadas

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

CAPITAL

1.1 COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS

$$\text{Suficiencia Patrimonial} = \frac{\text{Patrimonio} + \text{Resultados}}{\text{Activos Inmovilizados Netos}}$$

Mide la proporción de patrimonio efectivo frente a los activos inmovilizados.

Una mayor *cobertura patrimonial de activos*, significa una mejor posición.

Se han presentado casos en que el monto de activos inmovilizados netos no solo que tienden a cero por ser muy pequeño, sino que se vuelve negativo por el efecto de las cuentas de valuación en la cartera improductiva y otros activos inmovilizados que se consideran para construir el denominador.

Dentro del Plan de Cuentas:

Patrimonio + Resultados

Si el mes de cálculo es diciembre, este valor corresponderá únicamente a:

3 *Patrimonio*

Si el mes de cálculo es de enero a noviembre, este valor corresponderá a:

3 *Patrimonio*

Menos 4 *Gastos*

Más 5 *Ingresos*

Activos Inmovilizados Netos

Es la suma de todos aquellos activos que no generan intereses.

Corresponde, dentro del plan general de cuentas, a:

1411 Cartera de Créditos Comercial que no devenga intereses

Más 1412 Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses

Más 1413 Cartera de Créditos de Vivienda que no devenga intereses

Más 1414 Cartera de Créditos para la Microempresa que no devenga intereses

Más 1415 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada que no devenga intereses

Más 1416 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada que no devenga intereses

Más 1417 Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada que no devenga intereses

Más 1418 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada que no devenga intereses

Más 1421 Cartera de Créditos Comercial Vencida

Más 1422 Cartera de Créditos de Consumo Vencida

Más 1423 Cartera de Créditos de Vivienda Vencida

Más 1424 Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida

Más 1425 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada Vencida

Más 1426 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada Vencida

Más 1427 Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada Vencida

Más 1428 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada Vencida

Más 1499 Provisiones para Créditos Incobrables

Más 16 Cuentas por Cobrar

Más 17 Bienes Realizables, Adjudicaciones por Pago, de Arrendamiento Mercantil y no utilizados por la institución.

Menos 170105 Terrenos

Menos 170110 Obras de Urbanización

Menos 170115 Obras de Edificación

Más 18 Propiedades y Equipo

Más 19 Otros Activos

Menos 1901 Inversiones en Acciones y Participaciones

Menos 190205 Inversiones

Menos 190210 Cartera de Créditos por Vencer

Menos 190225 Cartera de Créditos Reestructurada por Vencer

Menos 190240 Deudores por Aceptación

Menos 120250 Bienes Realizables

Menos 190280 Inversiones en Acciones y Participaciones

Menos 190286 Fondo de Liquidez

Menos 1903 Otras Inversiones en Participaciones

2. CALIDAD DE ACTIVOS:

c)

d) 2.1 INDICES DE MOROSIDAD

e)

f) Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente a la total cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio.

Se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

Cartera de Crédito Bruta.- Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.

Cartera de Crédito Neta.- Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) deduciendo la provisión para créditos incobrables.

Cartera Improductiva.- *Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.*

2.1.1 Morosidad Bruta Total

Mide el número de veces que representan los créditos improductivos con

$$\text{Morosidad Cartera} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

respecto a la cartera de créditos menos provisiones.

Un menor valor de este índice, reflejan una mejor situación de la entidad.

Cartera Improductiva

Más 1411 Cartera de Créditos Comercial que no devenga intereses

Más 1412 Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses

Más 1413 Cartera de Créditos de Vivienda que no devenga intereses

Más 1414 Cartera de Créditos para la Microempresa que no devenga intereses

Más 1415 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada que no devenga intereses

Más 1416 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada que no devenga intereses

Más 1417 Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada que no devenga intereses

Más 1418 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada que no devenga intereses

Más 1421 Cartera de Créditos Comercial Vencida

Más 1422 Cartera de Créditos de Consumo Vencida

Más 1423 Cartera de Créditos de Vivienda Vencida

Más 1424 Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida

Más 1425 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada Vencida

Más 1426 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada Vencida

Más 1427 Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada Vencida

Más 1428 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada Vencida

Cartera de Créditos Bruta

Más 14 Cartera de Créditos

Menos 1499 Provisiones para Créditos Incobrables

2.1.2 Morosidad Cartera Comercial

$$\text{Morosidad Cartera Comercial} = \frac{\text{Cartera Improductiva Comercial}}{\text{Cartera Bruta Comercial}}$$

Cartera Improductiva Comercial

1411 Cartera de Créditos Comercial que no devenga intereses

Más 1415 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada que no devenga intereses

Más 1421 Cartera de Créditos Comercial Vencida

Más 1425 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada Vencida

Cartera Bruta Comercial

1401 Cartera de Créditos Comercial por Vencer

Más 1405 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada por Vencer

Más 1411 Cartera de Créditos Comercial que no devenga intereses

Más 1415 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada que no devenga intereses

Más 1421 Cartera de Créditos Comercial Vencida

Más 1425 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada Vencida

2.1.3 Morosidad Cartera Consumo

$$\text{Morosidad Cartera Consumo} = \frac{\text{Cartera Improductiva Consumo}}{\text{Cartera Bruta Consumo}}$$

Cartera Improductiva de Consumo

- 1412 Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses
- Más 1416 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada que no devenga intereses
- Más 1422 Cartera de Créditos de Consumo Vencida
- Más 1426 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada Vencida

Cartera Bruta de Consumo

- 1402 *Cartera de Créditos de Consumo por Vencer*
- Más 1406 *Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada por Vencer*
- Más 1412 Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses
- Más 1416 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada que no devenga intereses
- Más 1422 Cartera de Créditos de Consumo Vencida
- Más 1426 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada Vencida

2.1.4 Morosidad Cartera de Vivienda

$$\text{Morosidad Cartera Vivienda} = \frac{\text{Cartera Improductiva Vivienda}}{\text{Cartera Bruta Vivienda}}$$

Cartera Improductiva de Vivienda

- 1413 Cartera de Créditos de Vivienda que no devenga intereses
- Más 1417 Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada que no devenga intereses
- Más 1423 Cartera de Créditos de Vivienda Vencida
- Más 1427 Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada Vencida

Cartera Bruta de Vivienda

- 1403 *Cartera de Créditos de Vivienda por Vencer*
- Más 1407 *Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada por Vencer*
- Más 1413 Cartera de Créditos de Vivienda que no devenga intereses
- Más 1417 Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada que no devenga intereses
- Más 1423 Cartera de Créditos de Vivienda Vencida
- Más 1427 Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada Vencida

2.1.5 *Morosidad Cartera de Microempresa*

$$\text{Morosidad Cartera Microempresa} = \frac{\text{Cartera Improductiva Microempresa}}{\text{Cartera Bruta Microempresa}}$$

Cartera Improductiva Microempresa

1414 Cartera de Créditos para la Microempresa que no devenga intereses

Más 1418 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada que no devenga intereses

Más 1424 Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida

Más 1428 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada Vencida

Cartera Bruta para la Microempresa

1404 Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer

Más 1408 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada por Vencer

Más 1414 Cartera de Créditos para la Microempresa que no devenga intereses

Más 1418 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada que no devenga intereses

Más 1424 Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida

Más 1428 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada Vencida

COBERTURA DE PROVISIONES PARA LA CARTERA IMPRODUCTIVA

- g) Para los siguientes cálculos, se utiliza el valor absoluto de las provisiones.
- h) Mide la proporción de la provisión para cuentas incobrables constituida con respecto a la cartera improductiva bruta.

Los ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio. Mayores valores de este índice, significa mayores provisiones contra pérdidas.

2.2.1 Cobertura Cartera de Crédito Improductiva

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Crédito Improductiva}}$$

Provisiones

Provisiones para Créditos Incobrables.

Cartera de Crédito Improductiva

Definida en el apartado 2.1

2.2.2 Cobertura de la Cartera (Improductiva) Comercial

$$\text{Cobertura Cartera Comercial} = \frac{\text{Provisiones Cartera Comercial}}{\text{Cartera Improductiva Comercial}}$$

Provisiones para Cartera Comercial

<i>Menos</i>	149905	(Provisiones para) Cartera de Créditos Comercial
<i>Más</i>	741405	Provisión Cartera Reestructurada Comercial
<i>Más</i>	741425	<i>Provisión General Cartera Comercial</i>

Cartera Improductiva Comercial

Definida en el apartado 2.2

2.2.3 Cobertura de la Cartera (Improductiva) de Consumo

$$\text{Cobertura Cartera Consumo} = \frac{\text{Provisiones Cartera Consumo}}{\text{Cartera Improductiva Consumo}}$$

Provisiones para Cartera de Consumo

Menos 149910 (Provisiones para) Cartera de Créditos de Consumo

Más 741410 Provisión Cartera Reestructurada de Consumo

Más 741430 *Provisión General Cartera de Consumo*

Cartera Improductiva de Consumo

Definida en el apartado 2.3

2.2.4 Cobertura de la Cartera (Improductiva) de Vivienda

$$\text{Cobertura Cartera Vivienda} = \frac{\text{Provisiones Cartera Vivienda}}{\text{Cartera Improductiva Vivienda}}$$

Provisiones para Cartera de Vivienda

Menos 149915 (Provisiones para) Cartera de Créditos de Vivienda

Más 741415 Provisión Cartera de Vivienda

Más 741435 *Provisión General de Vivienda*

Cartera Improductiva Comercial

Definida en el apartado 2.4

2.2.5 Cobertura de la Cartera (Improductiva) de Microempresa

$$\text{Cobertura Cartera Microempresa} = \frac{\text{Provisiones Cartera Microempresa}}{\text{Cartera Improductiva Microempresa}}$$

Provisiones para Cartera para la Microempresa

Menos 149920 (Provisiones para) Cartera de Créditos para la Microempresa

Más 741420 Provisión Cartera para la Microempresa

Más 741440 *Provisión General Cartera para la Microempresa*

Cartera Improductiva para la Microempresa

Definida en el apartado 2.5

3. MANEJO ADMINISTRATIVO

3.1 Activos Productivos / Pasivos con Costo

La presente relación permite conocer la capacidad de producir ingresos frente a la generación periódica de costos. Como fuente de financiación ajena, los pasivos sirven para realizar colocaciones de activos, por ello, es necesario que éstos produzcan más de lo que cuestan los pasivos.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$$

Toda entidad debe procurar el mayor valor de esta relación.

Activos Productivos

Son aquellos que dan lugar a ingresos financieros. Éstos están compuestos por una gama muy amplia de operaciones activas con una estructura interna muy variable, de donde se distinguen, fundamentalmente: las colocaciones en créditos e inversiones en valores, en el caso de las mutualistas se consideran como productiva las inversiones en proyectos inmobiliarios excepto las registradas en 170120 (viviendas y obras terminadas).

1103 Bancos y otras Instituciones Financieras

Más 12 Operaciones Interbancarias

Más 13 Inversiones

Más 1401 Cartera de Créditos Comercial por Vencer

Más 1402 Cartera de Créditos de Consumo por Vencer

Más 1403 Cartera de Créditos para Microempresa por Vencer

Más 1404 Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer

Más 1405 Cartera de Créditos Comercial Reestructurada por Vencer

Más 1406 Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada por Vencer

Más 1407 Cartera de Créditos para Microempresa Reestructurada por Vencer

Más 1408 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada por Vencer

Más 15 Deudores por Aceptaciones

Más 170105 Terrenos

Más 170110 Obras de Urbanización

- Más 170115 Obras de Edificación
- Más 1901 Inversiones en Acciones y Participaciones
- Más 190205 Inversiones
- Más 190210 Cartera de Créditos por Vencer
- Más 190225 Cartera de Créditos Reestructurada por Vencer
- Más 190240 Deudores por Aceptación
- Más 190250 Bienes Realizables
- Más 190280 Inversiones en Acciones y Participaciones
- Más 190286 Fondo de Liquidez
- Más 1903 Otras Inversiones en Participaciones

Pasivos con Costo:

Son aquellos que la entidad debe retribuir, integrados principalmente por los depósitos de terceros (captaciones del público) y otras obligaciones.

- Más 2101 Depósitos a la Vista
- Menos 210110 Depósitos Monetarios que no Generan Intereses
- Menos 210130 Cheques Certificados
- Menos 210150 Depósitos por Confirmar
- Más 2102 Operaciones de Reporto
- Menos 210210 Operaciones de Reporto por Confirmar
- Más 2103 Depósitos a Plazo

Menos 210330 Depósitos por Confirmar
Más 2104 Depósitos de Garantía
Más 2105 Depósitos Restringidos
Más 22 Operaciones Interbancarias
Menos 2203 Operaciones por Confirmar
Más 26 Obligaciones Financieras
Más 27 Valores en Circulación
Menos 2790 Prima o Descuento en Colocación de Valores en Circulación
Más 280105 Obligaciones Convertibles en Acciones
Más 2903 Fondos en Administración
Más 2904 Fondo de Reserva Empleados

3.2 Grado de Absorción

Mide la proporción del margen financiero que se consume en gastos operacionales. Este ratio es importante dentro de las instituciones financieras, puesto que el margen financiero corresponde al giro normal del negocio.

$$\text{Grado Absorción} = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Margen Financiero}}$$

Mayores valores de este índice, representan una mayor eficiencia en la generación de ingresos financieros dentro de la operación regular de la empresa.

Gastos Operacionales

Son todos los desembolsos que se realizan para la operación regular de la empresa. Incluyen: gastos de personal, honorarios, servicios varios (alquileres, arrendamientos, sueldos, servicios básicos), impuestos, contribuciones, multas, depreciaciones, amortizaciones y consumo de suministros y materiales.

45 Gastos de Operación

Margen (Neto) Financiero

El margen financiero es la utilidad obtenida sobre las operaciones financieras, es decir, la diferencia entre los ingresos financieros: intereses y rendimientos y el costo de los pasivos: intereses, rendimientos, provisiones. Dentro de una institución financiera, la mayoría de ingresos generados en la operación regular de la empresa corresponden a ingresos financieros, puesto que se generan en operaciones financieras.

Más 51 Intereses y Descuentos Ganados

Menos 41 Intereses Causados

Igual Margen Neto Intereses

Más 52 Comisiones Ganadas

Menos 42 Comisiones Causadas

Más 53 Utilidades Financieras

Menos 43 Pérdidas Financieras

Más 54 Ingresos por Servicios

Igual Margen Bruto Financiero

Menos 44 Provisiones

Igual Margen Neto Financiero.

3.3 Gastos de Personal / Activo total Promedio

Mide la proporción de los gastos de personal, con respecto al promedio de activo que maneja la entidad. Es la estimación de la aplicación de trabajo humano sobre los activos.

$$\text{Relación} = \frac{\frac{\text{Gastos Personal} * 12}{\text{Número de mes}}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

Como *Gastos de Personal* pertenece al grupo de las *Cuentas de Flujo*, para que pueda ser comparada con el *Activo Total*, que pertenece al grupo de las *Cuentas de Stock*, debe realizarse una estimación previa de *Gastos de Personal* anual, esto es, dividiendo su valor para el número de meses al que corresponde, para obtener un promedio mensual que al multiplicarlo por 12 resulte en un total global (anual).

Cuentas de Flujo.- Cuentas que corresponde a una unidad de tiempo. A este grupo pertenecen las cuentas de ingresos y gastos, que se miden periódicamente, es decir, existe una cuenta de flujo para cada período y su acumulación sólo debe darse dentro del período.

Cuentas de Stock.- Corresponden a las existencias y fondos de la empresa. Estas cuentas se acumulan y consumen a lo largo de toda la vida de la empresa. A este grupo de cuentas corresponden las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio.

Gastos de Personal

Corresponden a las diferentes remuneraciones y seguros a los que tiene derecho un empleado.

4501 Gastos de Personal

Activo Total Promedio

Se refiere al promedio de los valores del Activo registrados al finalizar el ejercicio anterior y los registrados siguientes, hasta el mes de cálculo.

$$\text{Patrimonio Activo} = \frac{\text{Activo(dic)} + \text{Activo(ene)} + \text{Activo(feb)} + \dots + \text{Activo(actual)}}{\text{Número de mes} + 1}$$

1 Activo

3.4 Gastos Operativos / Activo Total Promedio

Mide la proporción de los gastos operativos, con respecto al promedio de activo que maneja la empresa. Esto es, el nivel de costo que conlleva manejar los activos, con respecto de dichos activos.

$$\text{Relación} = \frac{\frac{\text{Gastos Operativos} * 12}{\text{Número de mes}}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

Como *Gastos Operativos* pertenece al grupo de las *Cuentas de Flujo*, para que pueda ser comparada con el *Activo Total*, que pertenece al grupo de las *Cuentas de Stock*, debe realizarse una estimación previa de *Gastos Operativos* anual, esto es, dividiendo su valor para el número de meses al que corresponde, para obtener un promedio mensual que al multiplicarlo por 12 resulte en un total global (anual).

Cuentas de Flujo

Definidas en el apartado 3.3.

Cuentas de Stock

Definidas en el apartado 3.3.

Activo total Promedio

Definido en el apartado 3.3.

4. RENTABILIDAD

Es la proporción que mide los resultados obtenidos por una entidad en un período económico en relación con sus recursos patrimoniales o con sus activos.

4.1 Rendimiento Operativo sobre Activo – ROA

Mide la rentabilidad de los activos. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa

Para los meses diferentes a diciembre:

$$ROA = \frac{\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos} * 12}{\text{Número de mes}}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

Ingresos – Gastos

Como *Ingresos* y *Gastos* pertenecen al grupo de las *Cuentas de Flujo*, para que su diferencia pueda ser comparada con el *Activo Total*, que pertenece al grupo de las *Cuentas de Stock*, debe realizarse una estimación previa de *Ingresos* anuales y *Gastos* anual, esto es, dividiendo el valor de cada uno para el número de meses al que corresponde, para obtener un promedio mensual que al multiplicarlo por 12 resulte en un total global (anual).

Activo total Promedio

Definido en el apartado 3.3.

Para el mes de diciembre:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}}{\text{Activo}}$$

Utilidad o Pérdida del Ejercicio

Corresponde a la diferencia entre los *ingresos* y los *gastos* del ejercicio.

- Cuando los *ingresos* anuales son mayores que los *gastos* anuales, la diferencia se constituye en

Utilidad del Ejercicio

- Cuando los *gastos* anuales son mayores que los *ingresos* anuales, la diferencia se constituye en

Pérdida del Ejercicio

Ambas son cuentas patrimoniales y, por tanto, forman parte del grupo de *Cuentas de Stock*, ello las hace comparables con el promedio del activo que también es una cuenta de stock.

Activo

1 Activo

4.2 Rendimiento sobre Patrimonio – ROE

Mide la rentabilidad del Patrimonio. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa.

Para los meses diferentes a diciembre:

$$\text{ROE} = \frac{\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Número de mes}} * 12}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

Ingresos – Gastos

Definido en el apartado 4.1.

Patrimonio Promedio

Se refiere al promedio de los valores del patrimonio registrados al finalizar el ejercicio anterior y los registrados siguientes, hasta el mes de cálculo.

$$\text{Patrimonio Promedio} = \frac{\text{Patrimonio(dic)} + \text{Patrimonio(ene)} + \text{Patrimonio(feb)} + \dots + \text{Patrimonio(actual)}}{\text{Número de mes} + 1}$$

3 *Patrimonio*

Para el mes de diciembre:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}}{\text{Patrimonio} - \text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}}$$

Utilidad o Pérdida del Ejercicio

Definido en el apartado 4.1.

Patrimonio – Utilidad o Pérdida del Ejercicio

Es el valor del Patrimonio al final del ejercicio económico, libre de las utilidades o pérdidas que ha generado.

3 *Patrimonio*

Menos 3603 Utilidad del Ejercicio

Más 3604 Pérdida del Ejercicio

5. LIQUIDEZ

Capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo. Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito.

Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo.

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes, en el corto plazo.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos a Corto Plazo}}$$

Mayores valores de la presente relación, corresponden a mejores posiciones de liquidez.

Fondos Disponibles

Son los recursos que representan dinero efectivo (billetes y monedas metálicas).

11 *Fondos Disponibles*

Total Depósitos a Corto Plazo

Son los depósitos que pueden ser exigidos por sus propietarios en el corto plazo, esto es, dentro de 90 días.

2101 *Depósitos a la Vista*

Más 2102 Operaciones de Reporto

Más 210305 De 1 A 30 Días

Más 210310 De 31 A 90 Días

5.1 Cobertura de los 25 mayores depositantes

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus 25 mayores depositantes.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Mayor Liquidez}}{\text{Saldo de los 25 mayores depositantes}}$$

Fondos Mayor Liquidez

Son recursos de la más liquidez, que no sólo incluyen dinero efectivo, sino también diversas operaciones que se pueden hacer efectivo de manera inmediata o en un plazo relativamente menor.

11 Fondos Disponibles

Menos 1105 Remesas en Tránsito

Más 1201 Fondos Interbancarios Vendidos

Menos 2201 Fondos Interbancarios Comprados

Más 1202 Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras

Más 130705 (Inversiones) Entregadas para Operaciones de Reporto

Menos 2102 Operaciones de Reporto

Menos 2202 Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras

Más 130105 (Inversiones para negociar del Sector Privado) De 1 a 30 Días

Más 130110 (Inversiones para negociar del Sector Privado) De 31 a 90 Días

Más 130205 (Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 1 a 30 Días

Más 130210 (Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 31 a 90 Días

Más 130305 (Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 1 a 30 Días

Más 130310 (Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 31 a 90 Días

Más 130405 (Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades de Sec. Público) de 1 a 30 Días

Más 130410 (Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades de Sec. Público) de 31 a 90 Días

Saldo de los 25 mayores depositantes

Saldo de las 25 mayores cuentas bancarias.

5.2 Cobertura de los 100 mayores depositantes

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus 100 mayores depositantes.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Mayor Liquidez Ampliado}}{\text{Saldo de los 100 mayores depositantes}}$$

Fondos Mayor Liquidez Ampliado

Son los fondos de mayor liquidez, sumados a otros fondos que poseen una liquidez alta, pero menor en relación con los primeros.

Fondos Mayor Liquidez

Más 130115 (Inversiones para negociar del Sector Privado) De 91 a 180 días

Más 130215 (Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) De 91 a 180 días

Más 130315 (Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) De 91 a 180 días

Más 130415 (Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades de Sec. Público) De 91 a 180 días

Más 130505 (Inversiones Mantenido hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 1 a 30 días

Más 130510 (Inversiones Mantenido hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 31 a 90 días

Más 130515 (Inversiones Mantenido hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 91 a 180 días

Más 130605 (Inver. Mantenido hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec. Público) De 1 a 30 días

Más 130610 (Inver. Mantenidas hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec. Público) De 31 a 90 días

Más 130615 (Inver. Mantenidas hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec. Público) De 91 a 180 días

Saldo de los 100 mayores depositantes

Saldo de las 100 mayores cuentas bancarias.