

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA E
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA PARA LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO COOPROGRESO LTDA., DESDE LA ÓPTICA DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**AUTORES:
LISSETTE ANDREA FIERRO GUILLÉN
JEFFERSON DAVID YARANGA NAVARRETE**

**DIRECTOR:
GUILLERMO ELIECER VACA TERÁN**

Quito, mayo de 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo de 2015

Lisette Andrea Fierro Guillén

CC. 171321071-2

Jefferson David Yaranga Navarrete

CC. 172074896-9

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
GENERALIDADES	2
1.1 El problema de investigación	2
1.1.1 Problema a investigar	2
1.1.2 Objeto de estudio teórico	2
1.1.3 Planteamiento del problema	2
1.1.3.1 Descripción	2
1.1.3.2 Análisis	3
1.1.3.3 Delimitación	3
1.1.4 Formulación del problema de investigación	3
1.1.5 Sistematización del problema de investigación	4
1.2 Objetivos	5
1.2.1 General	5
1.2.2 Específicos	5
1.3 Justificación	5
1.4 Hipótesis	7
1.5 Variables de diagnóstico	8
1.5.1 Variable independiente	8
1.5.2 Variable dependiente	8
1.6 Tipo de investigación	9
1.6.1 Investigación descriptiva	9
1.6.2 Investigación explicativa	9
1.7 Diseño de la investigación	9
1.7.1 Métodos de investigación	9
1.7.1.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	10
1.8 Población (mercado objetivo)	10
1.9 Tipo de muestreo	10
1.10 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
1.10.1 Tabulación de la encuesta	12
CAPÍTULO 2	19
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
2.1 Marco teórico	19

2.1.1	Gestión administrativa	20
2.1.1.1	Objetivos de la gestión administrativa	20
2.1.1.2	Etapas de modelo de gestión administrativa	20
2.1.1.3	Características del modelo de gestión administrativa	21
2.1.1.4	Proceso del modelo de gestión administrativa	21
2.1.1.5	Control de gestión administrativa	22
2.1.2	Gestión financiera	23
2.1.2.1	Objetivo de gestión financiera	23
2.1.2.2	Estados de situación financiera	23
2.1.2.3	Necesidad e importancia de la información financiera	24
2.1.2.4	Finalidades de la información financiera	25
2.1.2.5	Indicadores financieros	25
2.1.2.6	Análisis de los principales indicadores para el sector financiero	26
2.1.2.7	Balanced ScoreCard	28
2.1.2.8	Perspectivas del Balanced ScoreCard	29
2.1.2.9	Medidas finales para el Balanced Scorecard	31
2.2	Marco referencial	32
2.2.1	El cooperativismo	32
2.2.1.1	Cooperativismo en el Ecuador	33
2.2.2	Economía Popular y Solidaria	34
2.2.2.1	Principios de la Economía Social y Solidaria	36
2.2.2.2	Balance Social	38
2.3	Marco jurídico	38
2.3.1	Constitución de la República del Ecuador	39
2.3.2	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	41
2.3.3	Ley Marco para Cooperativas de América Latina	43
	CAPÍTULO 3	44
	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.	44
3.1	Descripción de la cooperativa	44
3.1.1	Antecedentes	44
3.2	Principales actividades de Cooprogreso	46
3.2.1	Captación	46
3.2.2	Colocación	48

3.3	Evolución financiera comparativa anual	49
3.4	Filosofía de la cooperativa	50
3.4.1	Visión de Cooprogreso Ltda.	50
3.4.2	Misión de Cooprogreso Ltda.	50
3.4.3	Valores corporativos	50
3.5	Gobernabilidad	51
3.6	Estructura organizacional	56
	CAPÍTULO 4	59
	PROPUESTA	59
4.1	Diagnóstico del entorno	59
4.1.1	Entorno externo	59
4.1.1.1	Factor político	59
4.1.1.2	Factor económico	60
4.1.1.3	Factor social	65
4.1.1.4	Factor tecnológico	67
4.1.2	Microentorno	68
4.1.2.1	Competidores	68
4.1.2.2	Clientes	69
4.1.2.3	Proveedores	69
4.1.2.4	Productos sustitutos	69
4.1.3	Análisis FODA	70
4.1.4	Propuesta de organigrama estructural	72
4.2	Modelo de gestión financiera	73
4.2.1	Líneas de acción del Balanced ScoreCard	73
4.2.2	Perspectiva del cliente	73
4.2.3	Perspectiva financiera	74
4.2.3.1	Análisis de los principales indicadores financieros	76
4.3	Modelo de gestión administrativa	79
4.3.1	Perspectiva del proceso interno	79
4.3.2	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	80
4.3.3	Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria (UGEPS)	81
4.3.3.1	Objetivo de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria	81
4.3.3.2	Atribuciones y Responsabilidades de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria	81

4.3.3.3	Organigrama de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria	82
4.3.4	Grupo ocupacional	83
4.3.5	Diccionario de competencias	83
4.3.6	Competencias del personal	84
4.3.7	Análisis y descripción de cargos	85
4.3.7.1	Jefe de la unidad	85
4.3.7.2	Asistente	87
4.3.7.3	Analista 1	88
4.3.7.4	Analista 2	90
4.3.7.5	Analista 3	91
4.3.8	Cuadro de mando integral	94
4.3.9	Plan Operativo de la Propuesta	96
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES	98
	LISTA DE REFERENCIAS	99
	ANEXOS	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Variables intervinientes y su control	8
Tabla 2	Definición de variables independientes	8
Tabla 3	Definición de variables dependientes	9
Tabla 4	Población para la obtención de la muestra	11
Tabla 5	Lista de agencias de Cooprogreso Ltda.	45
Tabla 6	Lista de ventanillas de Cooprogreso Ltda.	45
Tabla 7	Cuentas de ahorros aperturadas	46
Tabla 8	Operaciones a plazo fijo	47
Tabla 9	Operaciones de crédito vigentes	48
Tabla 10	Consejo de Administración	52
Tabla 11	Plana Gerencial	52
Tabla 12	Consejo de Vigilancia	53
Tabla 13	Estructura de Comités institucionales obligatorios	53
Tabla 14	Estructura de Comités institucionales voluntarios	54
Tabla 15	Inflación	61
Tabla 16	Pib	62
Tabla 17	Canasta básica en el Ecuador	63
Tabla 18	Salario mínimo vital en el Ecuador	64
Tabla 19	Población económicamente activa urbana	65
Tabla 20	Tasa de subempleo por años	66
Tabla 21	Desempleo	66
Tabla 22	Fortalezas	70
Tabla 23	Debilidades	70
Tabla 24	Oportunidades	71
Tabla 25	Amenazas	71
Tabla 26	Estrategias FODA	72
Tabla 27	Perspectiva del cliente	74
Tabla 28	Perspectiva financiera	75
Tabla 29	Indicador de suficiencia patrimonial	76
Tabla 30	Indicador de rentabilidad	76
Tabla 31	Indicador de liquidez	77
Tabla 32	Indicador de eficiencia financiera	77

Tabla 33	Indicador de morosidad	78
Tabla 34	Rendimiento de la cartera	78
Tabla 35	Perspectiva del proceso interno	80
Tabla 36	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	81
Tabla 37	Grupo ocupacional	83
Tabla 38	Diccionario de competencias	83
Tabla 39	Grupo de competencias	85
Tabla 40	Nombre de las competencias	85
Tabla 41	Niveles de competencias	85
Tabla 42	Perfil del Jefe de Unidad	85
Tabla 43	Perfil de la Asistente de la Unidad	87
Tabla 44	Perfil del Analista 1 de la Unidad	88
Tabla 45	Perfil del Analista 2 de la Unidad	90
Tabla 46	Perfil del Analista 3 de la Unidad	91
Tabla 47	Cuadro de mando integral	94
Tabla 48	Plan Operativo de la Propuesta	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Resultados pregunta 1	12
Figura 2	Resultados pregunta 2	13
Figura 3	Resultados pregunta 3	14
Figura 4	Resultados pregunta 4	15
Figura 5	Resultados pregunta 5	15
Figura 6	Resultados pregunta 6	16
Figura 7	Resultados pregunta 7	17
Figura 8	Resultados pregunta 8	18
Figura 9	Etapas de modelo de gestión administrativa	21
Figura 10	Proceso de gestión administrativa	22
Figura 11	Estados de situación financiera	24
Figura 12	Cuadro de mando integral	30
Figura 13	Cuentas de ahorro aperturadas	47
Figura 14	Operaciones a plazo fijo	48
Figura 15	Operaciones de crédito vigentes	49
Figura 16	Visión de la Cooperativa	50
Figura 17	Misión de la Cooperativa	50
Figura 18	Organigrama de Cooprogreso	58
Figura 19	Variables del entorno externo	59
Figura 20	Inflación	61
Figura 21	PIB	62
Figura 22	Canasta básica en el Ecuador	63
Figura 23	Salario mínimo vital en el Ecuador	64
Figura 24	Población económicamente activa urbana	65
Figura 25	Subempleo	66
Figura 26	Desempleo	67
Figura 27	Análisis del entorno interno	68
Figura 28	Propuesta de organigrama estructural	72
Figura 29	Perspectivas de análisis modelo financiero	73
Figura 30	Perspectivas de análisis modelo administrativo	79
Figura 31	Organigrama propuesto de la UGEPS	82

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en proponer un modelo de gestión administrativo y financiero para la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., desde la óptica de la Economía Popular y Solidaria, que sirva como mecanismo de control que ayude a la gerencia para la toma de decisiones.

El desarrollo del trabajo se realizó mediante una investigación que sirvió para determinar la situación actual de la Cooperativa y de esta manera identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; es decir, el entorno en el cual realiza sus actividades de intermediación financiera, tomando como referencia el cumplimiento de los principios de la Economía Popular y Solidaria.

Como resultado del estudio, se propone la creación de un área dentro de la Organización que permita alinear las operaciones de la Cooperativa en función del cumplimiento de valores y principios, mediante la interiorización de los procesos y la asimilación de los conceptos conforme manifiesta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y a su vez se propone realizar un seguimiento a los principales indicadores financieros con la finalidad de mantener un control que permita establecer estrategias oportunas para un eficiente desempeño de la Organización.

La aplicación de la propuesta planteada, servirá para el crecimiento organizacional ya que se centra en mejorar los procesos que tienen un impacto directo en los socios, generando un ambiente de confianza porque sus actividades estarán de acuerdo a lo establecido por el actual Organismo de Control, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ABSTRACT

The thesis that is presented through the following pages, consists of proposing and performance of financing plans from the administrative, financial and technical angle, including management of contracts oriented to the matrix of the cooperative credit company Cooprogreso Ltda., oriented for a solidary, socially and environmentally as useful new economics to establish a monitoring mechanism based on a helpful plan for Management and executive board and Statistics to take decisions.

The development of the thesis was done through a hard-well done investigation based on the study of the actual situation of the cooperative credit company to identify Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT). Besides, the investigation ensured the regulation of financial intermediation entities as one of their activities related to the solidary, socially and environmentally as useful new economics.

As a result of the study, we propose the creation of a new department inside the Company to help align logistics operations with business strategies of values and corporate principles through briefly cover the process below. In addition, we propose to apply the main concepts established in the Organic Law for the solidary, socially and environmentally as useful new economics for monitoring of subsidiaries comprises quarterly reporting of results and of the main financial indicators in order to provide a framework in which market forces can be harnessed to maintain and increase growth and to create an efficient development of the Organization.

The appliance of the propose that we signed will help form the basis of economic growth in the years to come because It is centered on the processes which has a direct impact on partners. Consequently it is brought about in an atmosphere of trust and openness in which ideas or arguments are not imposed, but rather the people are invited to pursue a process appropriate to their personal and social circumstances establish by the actual control authority: Solidary, socially and environmentally Superintendence of Ecuador.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., cuenta con una trayectoria firme dentro del sistema financiero, a lo largo de sus 45 años de vida institucional se ha situado entre las cooperativas más reconocidas debido a la innovación del sistema cooperativo; nace como una institución financiera privada sin embargo tiene una finalidad social tomando en cuenta la economía solidaria para ofrecer a sus socios productos y servicios eficientes. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

Para una organización dedicada a la intermediación financiera, es de vital importancia establecer un control adecuado de sus operaciones con la finalidad de lograr un crecimiento en el mercado, de tal manera que crezca el volumen de captaciones para ofrecer más créditos y así satisfacer las necesidades de los socios.

El análisis de la situación actual de la cooperativa permitirá conocer su desenvolvimiento dentro del mercado, con el fin de identificar los aspectos relevantes de su entorno y aplicar de esta manera estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades así como establecer planes de mejora para reducir el impacto de posibles amenazas.

Con la presente investigación se pretende elaborar un modelo de gestión administrativa y financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., con el fin de apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución y con la implementación de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria se espera fortalecer el cumplimiento de los principios cooperativos y de responsabilidad social, de acuerdo a lo establecido en la misión de la Cooperativa.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

El crecimiento pausado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., no otorga el beneficio a los socios de acuerdo al potencial de desarrollo que esta tiene.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico se encuentra en los Departamentos de Administración y Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., áreas en las que existe la posibilidad de aplicar un modelo de gestión administrativo y financiero de acuerdo a las regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.1.3 Planteamiento del problema

1.1.3.1 Descripción

En el Ecuador el Sistema Cooperativo dentro del mercado financiero juega un papel importante, pese a las desventajas que se han presentado, tal es el caso de la crisis bancaria que se dio a finales de la década de los noventa, haciendo que se genere desconfianza e incertidumbre en los clientes; con la implementación de estrategias se permitió que las cooperativas puedan tener una participación más interesante en el mercado nacional; teniendo un crecimiento significativo en todos los sectores de la economía del país.

Con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que inició su gestión el 5 de junio del 2012 y con la finalidad de supervisar y controlar a

las organizaciones del sector, buscando de esta manera el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las mismas; se ve la necesidad de implementar en dichas organizaciones una unidad que se encargue de controlar y manejar eficientemente los procesos que engloban este nuevo concepto.

1.1.3.2 Análisis

El problema que presenta la siguiente investigación es que en la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., no tiene un área que se encargue de establecer una relación entre las operaciones de la Organización y los principios de Economía Popular y Solidaria, lo que pudiera llevar a un cumplimiento parcial de las normativas vigentes y de esta manera ser sancionados por el Organismo de Control.

Por tal circunstancia se desarrolla el presente trabajo de titulación denominado, Propuesta de un modelo de gestión administrativa y financiera para la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., desde la óptica de la Economía Popular y Solidaria.

1.1.3.3 Delimitación

a) Teórica

La presente investigación se elaboró desde un punto de vista teórico y práctico donde los principales actores fueron los colaboradores de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.”.

b) Espacial

La presente investigación se realizó en Pomasqui, en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

1.1.4 Formulación del problema de investigación

¿Qué ocasiona la falta de direccionamiento estratégico y la no aplicación de indicadores administrativos financieros?

Respuesta:

Un crecimiento pausado que no otorga el beneficio a los socios de acuerdo al potencial de desarrollo de la Cooperativa.

1.1.5 Sistematización del problema de investigación

- a) ¿Por qué el cumplimiento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria es parcial?

Porque:

No existe un área responsable de coordinar la aplicación de la normativa vigente entre las áreas administrativas y financieras de la Cooperativa.

- b) ¿Por qué el volumen de nuevas captaciones es menor en la Cooperativa Cooprogreso?

Porque:

Los depósitos son reducidos en relación a la capacidad de ahorro de los socios.

- c) ¿Por qué ha disminuido el índice de crecimiento de la cartera de créditos?

Porque:

La cartera de crédito no responde a las necesidades de los socios y existen procesos engorrosos en el otorgamiento de los mismos.

- d) ¿Por qué el ingreso por intereses es reducido?

Porque:

El índice de morosidad ha crecido y el proceso de recuperación no es efectivo.

- e) ¿Por qué ha disminuido la utilidad en el manejo de los recursos?

Porque:

Los costos de operación son excesivos.

- f) ¿Por qué se da la falta de capacidad para competir con otras instituciones que se encuentran en el segmento cuatro?

Porque:

Las estrategias corporativas no responden a una visión competitiva del entorno.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Diseñar un modelo para una eficiente gestión administrativa y financiera en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., desde la óptica de la Economía Popular y Solidaria.

1.2.2 Específicos

- Establecer la situación actual de la oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.
- Diseñar un mecanismo administrativo financiero en base a indicadores de gestión.
- Proponer un modelo de gestión administrativa y financiera tomando en cuenta las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Diseñar un mecanismo de control que ayude a la Gerencia para la toma de decisiones en los aspectos administrativos y financieros.

1.3 Justificación

El presente trabajo investigativo se fundamenta en el hecho de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., existe un crecimiento pausado y que no otorga el beneficio esperado para sus socios de acuerdo al potencial de desarrollo que tiene la cooperativa, por lo que se ve la necesidad de plantear un modelo para la gestión administrativa y financiera con la finalidad de identificar claramente la situación actual de la Institución y formular estrategias para un manejo eficiente.

En base a lo mencionado, a través del análisis de los principales indicadores financieros y de gestión, se podrá establecer si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., está respondiendo de manera positiva al crecimiento de su entorno, si está aprovechando su potencial de desarrollo y está gestionando eficientemente sus recursos.

Realizar un modelo de gestión administrativa y financiera a la Institución, resulta de gran importancia para ella, puesto que brinda una base para identificar posibles riesgos relacionados a su gestión y de esta manera diseñar estrategias, medidas preventivas, correctivas o controles que a futuro permitan detectar eventos que afecten al correcto desenvolvimiento de la organización.

La gestión administrativa y financiera resulta de gran trascendencia puesto que de ello depende el éxito o fracaso de la Institución, mantener un esquema efectivo de planificación, organización, dirección y control de las áreas administrativa y financiera de la Cooperativa, permitirá una diferenciación y por ende una supervivencia en el mercado.

Para una institución dedicada a la intermediación financiera, como es el caso de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, es de vital importancia prestar atención a sus balances, estructura de capital, patrimonio, reservas, provisiones, cartera de créditos y captación de recursos; es decir su administración financiera, tomando en cuenta las regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y basado siempre en un enfoque de riesgos.

La presente investigación busca diseñar estrategias eficientes, para la utilización de recursos financieros, humanos y de infraestructura, además de la utilización de herramientas que permitan la obtención, sistematización y presentación de datos claros y precisos que ayuden a la toma de decisiones. Permitiendo de esta manera incentivar el desarrollo de nuevos servicios a los socios, mejorar los índices de liquidez, morosidad, ofrecer productos de acuerdo a las exigencias del entorno y crecer en socios, activos y rentabilidad.

Además permite desarrollar a corto plazo planes y estrategias que puedan ayudar a la gestión de los colaboradores, socios y el público en general, siendo una fuente de información que sirva para proponer un modelo útil para futuras aplicaciones destinadas al desarrollo organizacional. Su principal fundamento radica en buscar bases en temas pertinentes y específicos, como es potenciar el tema de Economía Popular y Solidaria dentro de la Cooperativa, mediante la creación de una unidad encargada de mantener una correcta aplicación de dichos principios.

Una vez que se han identificado las necesidades de la Cooperativa, se propone elaborar un modelo que ayude a una eficiente gestión administrativa y financiera en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., desde la óptica de Economía Popular y Solidaria, con el objeto de lograr el avance y progreso de la Institución, el cual se convierte en un tema importante dentro de las políticas establecidas, cuyos fundamentos se centran en el desarrollo sostenible a partir de la inclusión y reconocimiento en el marco legal ecuatoriano.

Con la elaboración de un modelo de gestión administrativa y financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., se podrá conseguir los objetivos institucionales, cumplir con los requerimientos dictados por el Organismo de Control, actuar de manera oportuna al momento de identificar cambios en el entorno, mitigar eventos de riesgos y así lograr una administración eficiente y eficaz.

Por medio del modelo basado en indicadores, los Directivos y socios de la Institución tendrán una visión más amplia de los principales problemas que afectarían a los procesos gobernantes, productivos o de soporte. La mejora continua de los procesos será el principal producto que se obtenga con el uso de esta propuesta.

1.4 Hipótesis

¿Se logrará desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., desde la óptica de la Economía Popular y Solidaria que mejore los controles y las estrategias para potenciar el crecimiento de la Cooperativa de acuerdo a su entorno?

1.5 Variables de diagnóstico

1.5.1 Variable independiente

Modelo de Gestión Administrativa y Financiera

1.5.2 Variable dependiente

En la óptica de Economía Popular y Solidaria

Tabla 1.

Variables intervinientes y su control

Variable	Control
*Dificultad de comprensión de los instrumentos	*Aplicación de una prueba piloto. *Dar explicaciones adecuadas según las necesidades y atender dudas individuales.
*Que uno de los colaboradores no asista a trabajar el día en que se apliquen los cuestionarios	*Aplicar los instrumentos a un número mayor de sujetos que el tamaño de la muestra
*El cansancio de los colaboradores por la jornada laboral	*Aplicar los cuestionarios en las primeras horas de la mañana.
*Inhibición de los sujetos para contestar los cuestionarios	*Garantizar el anonimato y explicar la importancia de la actividad.

Nota: Detalle de las variables intervinientes con su control, por L. Fierro & D. Yaranga

Tabla 2.

Definición de variables independientes

Variabes	Parámetro conceptual	Parámetro operacional	Indicadores susceptibles de medición	Técnicas e instrumentos
Modelo de Gestión Administrativa y Financiera	La Gestión a nivel administrativo y financiero brinda un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados.	Roles: Directivo Jefaturas Técnicos Operativos	Financieros y de Gestión	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Nota: Definición de la variable independiente, concepto, indicadores de medición, por L. Fierro & D. Yaranga

Tabla 3.

Definición de variables dependientes

VARIABLES	Parámetro conceptual	Parámetro operacional	Indicadores susceptibles de medición	Técnicas e instrumentos
En la óptica de Economía Popular y Solidaria	El texto de la Constitución política del estado asume una definición de la Economía Popular y Solidaria como el sistema de Instituciones, valores, normas y prácticas que organizan los procesos de producción.	Formación Capacitación Experiencia laboral Evaluación individual de desempeño Condiciones organizacionales ambientales	Títulos académicos y/o profesionales Cursos en el país Cursos en el exterior Años de servicio Experiencia laboral en el ámbito cooperativo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Nota: Definición de la variable dependiente, concepto, indicadores de medición, por L. Fierro & D. Yaranga

1.6 Tipo de investigación

Los tipos de investigación que se llevaron a cabo fueron de tipo descriptivo y explicativo.

1.6.1 Investigación descriptiva

Investigación descriptiva con la captura y descripción de la información de la situación problema.

1.6.2 Investigación explicativa

Investigación explicativa con el análisis causa-efecto de la situación problema y la aplicación de un modelo para su solución.

1.7 Diseño de la investigación

1.7.1 Métodos de investigación

Se aplicó el método deductivo en lo que respecta al diseño del marco teórico y la formulación de la propuesta de solución, que es de suma importancia para su desarrollo, ya que se presentan términos y procesos que se desconocen.

También se utilizó el método inductivo en el conocimiento de la situación problema y medidas de solución, se incorporó el método de análisis de los diferentes componentes y variables analizadas y finalmente el método de síntesis en las generalizaciones, conclusiones y preparación del informe final. (*Anexo No. 1*)

1.7.1.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Como se trata de una propuesta para un modelo de gestión administrativa financiera se aplicará el enfoque mixto de investigación. La investigación cualitativa para el análisis de la situación, la priorización de acciones y la formulación de propuestas de solución.

La investigación cuantitativa para recoger datos cuantitativos de la gestión financiera y administrativa.

1.8 Población (mercado objetivo)

Para el desarrollo del presente tema, se aplicará encuestas al mercado objetivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., tomando como población a los colaboradores de la matriz Pomasqui.

De tal manera que la evaluación y la propuesta a desarrollar, pueda ser usada por la organización para futuras revisiones internas.

1.9 Tipo de muestreo

a) Tamaño de muestra

Una vez determinado el mercado objetivo (N) se determina el tamaño de muestra para cada uno de los grupos seleccionados. Para este caso se aplica el método de las proporciones.

Tabla 4.
Población para la obtención de la muestra

Grupo	Población (N)
Colaboradores en edificio matriz	170

Nota: Número de colaboradores que laboran en la matriz de la Cooperativa, por L. Fierro & D. Yaranga

b) Cálculo de la muestra para colaboradores

Donde:

N= 170

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (1.96)

P = Probabilidad de éxito 0,50 %

Q = Probabilidad de fracaso 0,50%

E = Error estimado 5%.

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Desarrollo:

$$n = \frac{1,96 \times 1,96 \times 0,50 \times 0,50 \times 170}{0,05 \times 0,05 (170-1) + (1,96 \times 1,96) \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{163,268}{1,3829}$$

$$n = \mathbf{118 \text{ colaboradores a encuestar}}$$

Para la determinación del tamaño de la muestra, el valor de Z corresponde al 95% de confianza que observado en la tabla de curva normal (1,96) expresado en desviaciones típicas, donde están ubicadas los valores de una población, siendo un porcentaje de expectativa general.

El error estándar de estimación corresponde al 5% ya que está en los parámetros normales. Es decir es la diferencia entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesta a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido anteriormente.

1.10 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

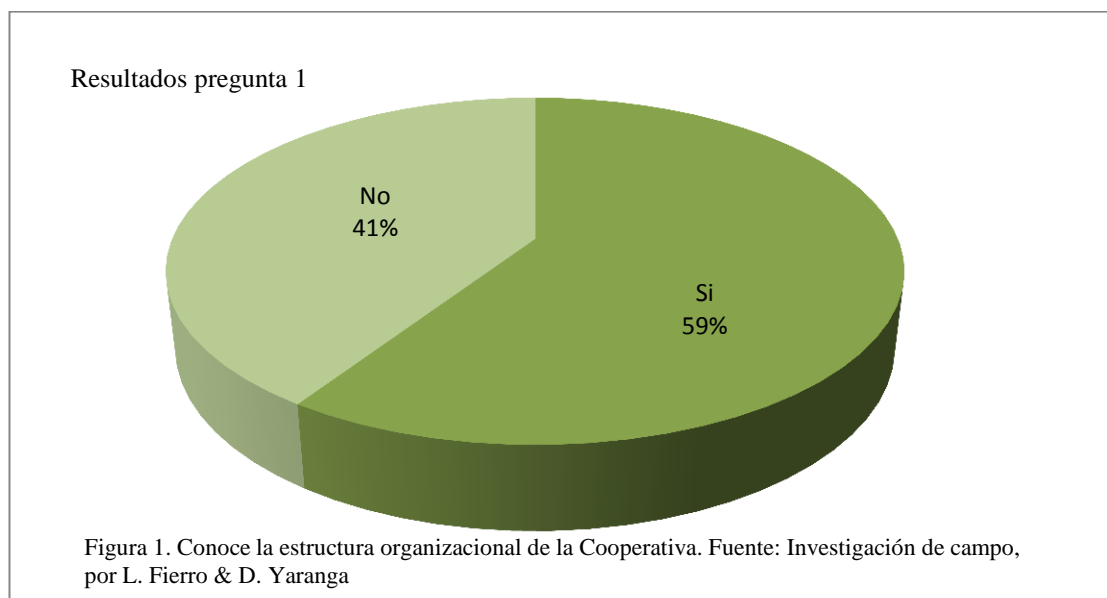
Es necesario que luego de recolectar y obtener los datos se realice el procesamiento de los mismos con la finalidad de generar resultados que servirán para el posterior análisis de esta investigación.

El procesamiento de datos se realizará mediante el uso de herramientas estadísticas a través del programa de Microsoft Excel para aclarar de mejor manera los resultados obtenidos se utilizará:

- Tabulación manual para efectos de organizar los datos de los cuestionarios de pregunta en pregunta.
- Elaboración de tablas de frecuencia estadísticas las cuales permitirán a su vez su representación gráfica de barras o pasteles.
- Interpretación de resultados que basados en el conocimiento de marco teórico se formulará una conclusión de carácter individual.

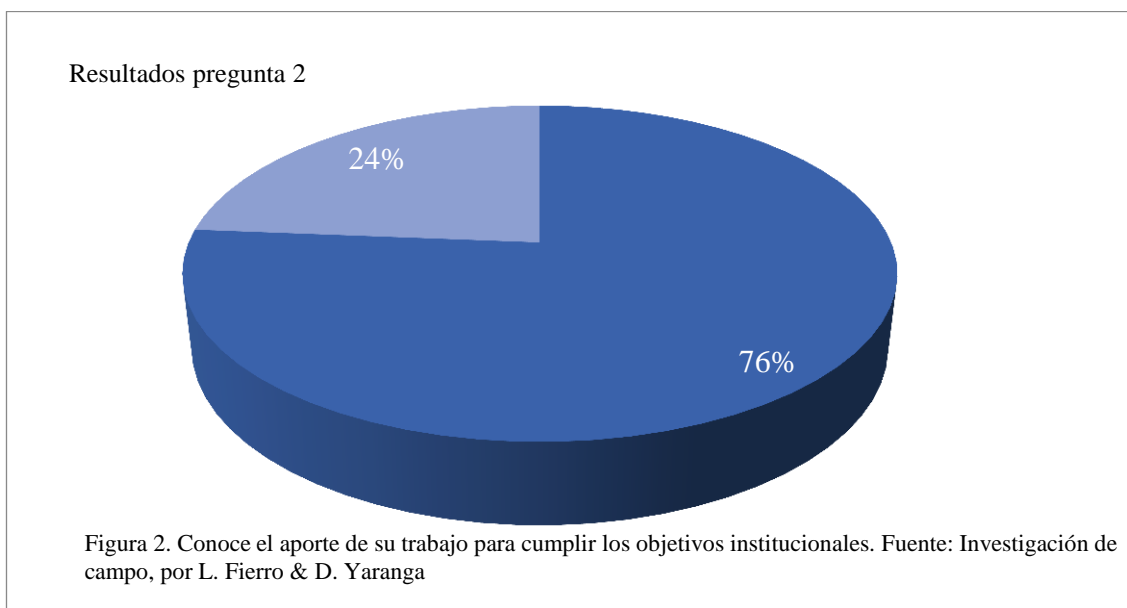
1.10.1 Tabulación de la encuesta

Pregunta 1 ¿Conoce la estructura organizacional de la Cooperativa?



De acuerdo a la respuesta obtenida, la mayor parte del personal en este caso el 59%, si conoce la estructura organizacional de la Cooperativa; sin embargo esto es un problema ya que es importante tratar de llegar al 100% de los colaboradores por cuanto los mismos deben conocer el funcionamiento de la Organización.

Pregunta 2 ¿Usted tiene claro cuál es el aporte de su trabajo en la consecución de los objetivos de la Institución?



Es importante que los colaboradores tengan claro cuál es su aporte para lograr el cumplimiento de objetivos, ya que la eficiencia dentro las actividades exige responsabilidades para emprender acciones que permitan a los colaboradores de Cooprogreso Ltda., realizar sus contribuciones al cumplimiento de las metas. Debido a que el 24% de los encuestados ha respondido de forma negativa, se considera importante la implementación de la propuesta.

Pregunta 3 ¿Se realizó una apropiada inducción de las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

Resultados pregunta 3

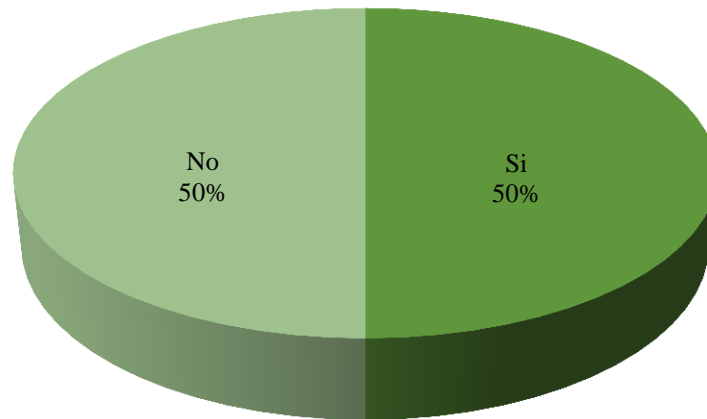


Figura 3. Inducción de responsabilidades y actividades. Fuente: Investigación de campo, por L. Fierro & D. Yaranga

El 50 % de los encuestados responde de manera satisfactoria al indicar que se le impartió una inducción adecuada al momento de su ingreso a la Institución, es de vital importancia para la Cooperativa mejorar el proceso de inducción a nuevos recursos de tal manera que todos conozcan sus responsabilidades y actividades por desarrollar.

Hay que tomar en cuenta que para el correcto desarrollo de los procesos se debe tener personal capacitado, lo cual dará como resultado un mejor desempeño global de la Organización.

Pregunta 4 ¿Usted cree que las políticas y procedimientos administrativos de la Institución están acordes para la consecución de los objetivos organizacionales?

Resultados pregunta 4

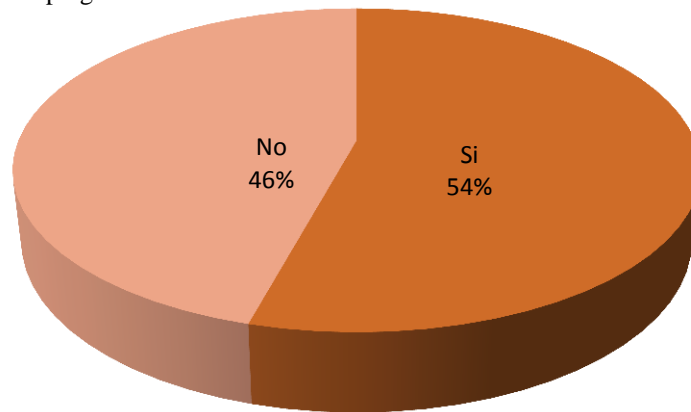


Figura 4. Políticas y procedimientos acorde con los objetivos. Fuente: Investigación de campo, por L. Fierro & D. Yaranga

EL 46% de los encuestados indica que las políticas y procedimientos administrativos no están alineados al cumplimiento de los objetivos de la Institución, esto muestra que se debe mejorar las estrategias definidas en la planificación anual, por tanto se deben establecer actividades encaminadas a captar nuevos recursos y mejorar los procesos, ya que según la investigación realizada se detectó que existen controles excesivos poco eficaces y procesos engorrosos.

Pregunta 5 ¿Está de acuerdo con la forma en la que está organizada la Institución? Si su respuesta es no, detalle la razón.

Resultados pregunta 5

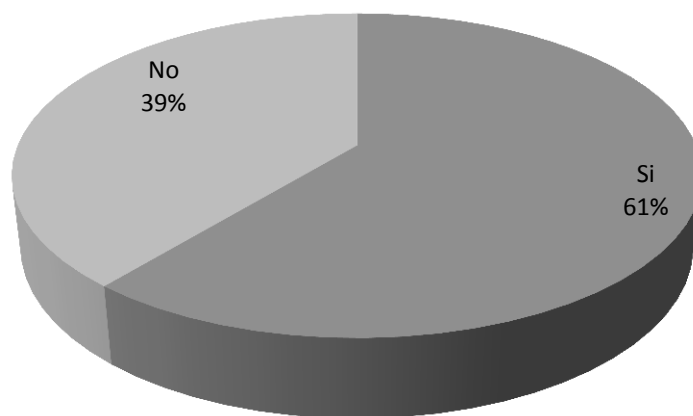
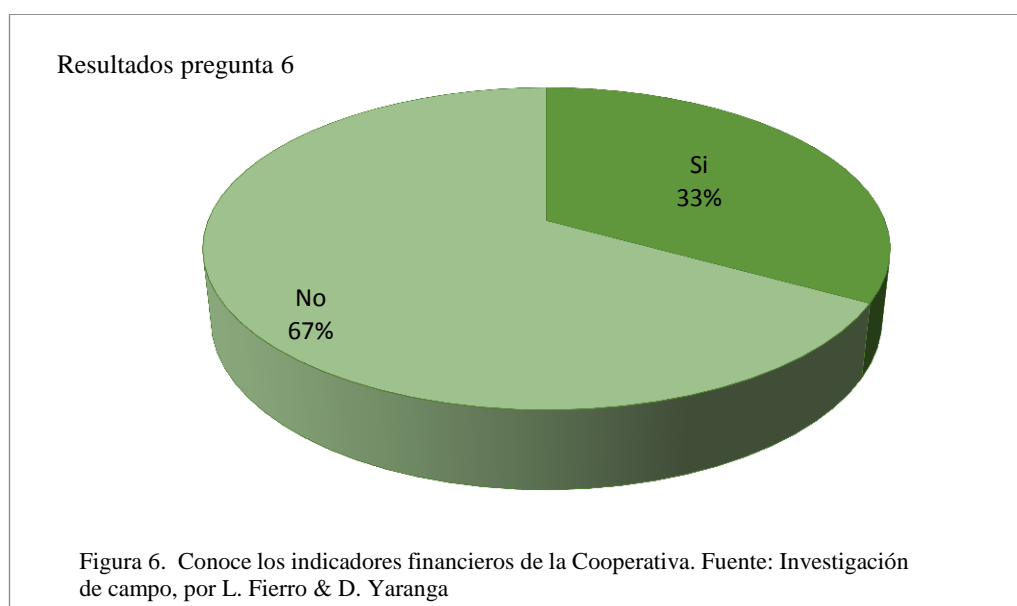


Figura 5. Forma de organización de la institución. Fuente: Investigación de campo, por L. Fierro & D. Yaranga

Los colaboradores en un 61% consideran que Cooprogreso, está organizada de forma adecuada, sin embargo en lo que se refiere a la aplicación de las regulaciones de Economía Popular Solidaria aún no sea visto cambios que afecten de forma directa a los procesos de la organización.

La institución al momento está realizando cursos y analizando todos sus factores para dar cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por esta razón la aplicación de la presente propuesta, es decir la creación de un área que realice la coordinación entre procesos y regulaciones emitidas por el Organismo de Control se ve justificada y puede ser aplicable en la práctica.

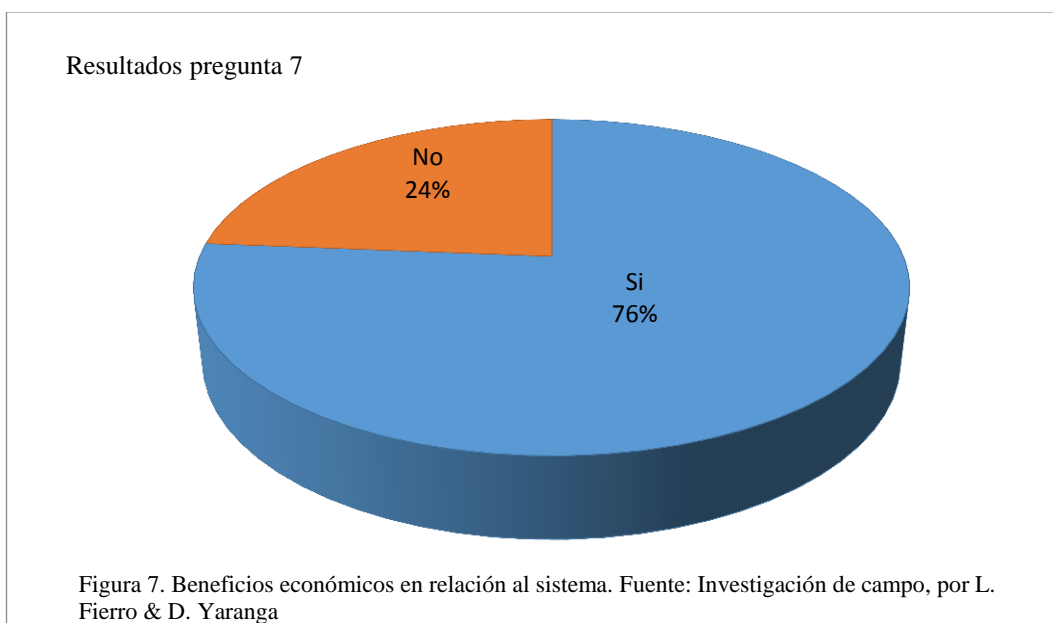
Pregunta 6 ¿Conoce los principales indicadores financieros de la Cooperativa como son: índice de morosidad, crecimiento de la cartera, crecimiento de las captaciones?



El 67% de los encuestados responde que no conocen cuales son los principales indicadores financieros de la Cooperativa, esto se convierte en un problema ya que todos los colaboradores deben tener claro cómo se maneja y controla la institución en temas financieros, para lo cual va a ser de importancia la implementación del presente estudio, debido a que se difundirá de manera consecuente y por todo los medios los resultados obtenidos.

Para la cooperativa de ahorro y crédito es importante analizar los índices de: 1) Morosidad, que es un indicador de medida de riesgo de la cartera crediticia, 2) Liquidez, mide la capacidad de pago que tiene la cooperativa para enfrentar las obligaciones contraídas en el corto plazo y 3) Rentabilidad, proporciona la utilidad neta por cada rubro que se entrega por crédito.

Pregunta 7 ¿Cree que Cooprogreso podría tener mayores beneficios económicos realizando una comparación con las demás instituciones del sistema Financiero Popular y Solidario?



El 76% de los encuestados consideran que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, podría obtener mejores resultados en comparación con las demás instituciones de su sector, por lo cual podemos mencionar que la Institución debería establecer estrategias que se dirijan en mayor parte a la captación de nuevos recursos y mejorar la efectividad en la recuperación de cartera.

La planificación estratégica debe encaminarse a establecer estrategias con una visión competitiva de acuerdo al entorno en el cual se encuentran.

Pregunta 8 ¿Usted piensa que se podría mejorar el desempeño administrativo y financiero de la Cooperativa?

Resultados pregunta 8

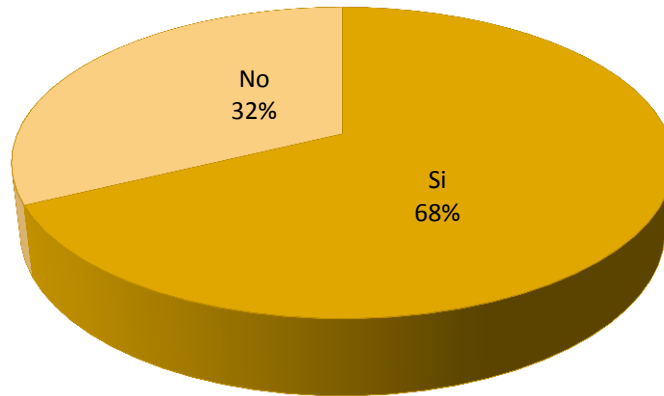


Figura 8. Se podría mejorar el desempeño administrativo y financiero. Fuente: Investigación de campo, por L. Fierro & D. Yaranga

El 68% de los encuestados creen que se podría mejorar el desempeño administrativo y financiero de la Cooperativa, pero esto no está reflejado en la realidad puesto que no existe experiencia alguna de la aplicación de un modelo que permita obtener mejores resultados.

Se considera que la propuesta de Ley es un buen intento de cambio, el cual puede aprovecharse para realizar un modelo de gestión administrativo y financiero que sirva como un vínculo entre los procesos y las regulaciones emitidas por las Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco teórico

El control de gestión “es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando la eficiencia de los recursos”. (Domínguez, G. 2004, Pág. 246).

Según los tratadistas recomiendan el principal control de gestión es el que se refiere a la evaluación oportuna de los planes y presupuestos que van encaminados a las áreas de: Dirección general, Recursos humanos, Compras y Producción, Comercial, Financiero, Administración y los Sistemas de información y Control.

Hoy en día el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones han impactado con un cambio cualitativo en la forma de hacer los negocios; sin embargo se siguen proyectando las operaciones y las decisiones con un enfoque mecánico. Los tratadistas trabajan en mejorar el tablero de comando con nuevos y progresivos indicadores y así mismo aplicar en forma idónea los sistemas de gestión administrativo y financiero.

Las teorías que actualmente se están implementando son las del “Balanced ScoreCard” BSC desarrollado para diseñar estrategias gerenciales, indicadores bajo las perspectivas del cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje, y la financiera.

El Balanced ScoreCard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de una compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4

diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en su conjunto. (Martínez R, 2001, pág. 1)

2.1.1 Gestión administrativa

“Consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada funcionales en los estados financieros”. (Muñiz, 2003, pág. 25).

Además se considera como “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución a través del cumplimiento y la óptima aplicación de proceso administrativo, con el fin de incrementar la cantidad y la eficiencia en la gestión de los servicios”. (Chiavenato, 2004, pág. 16-17).

2.1.1.1 Objetivos de la gestión administrativa

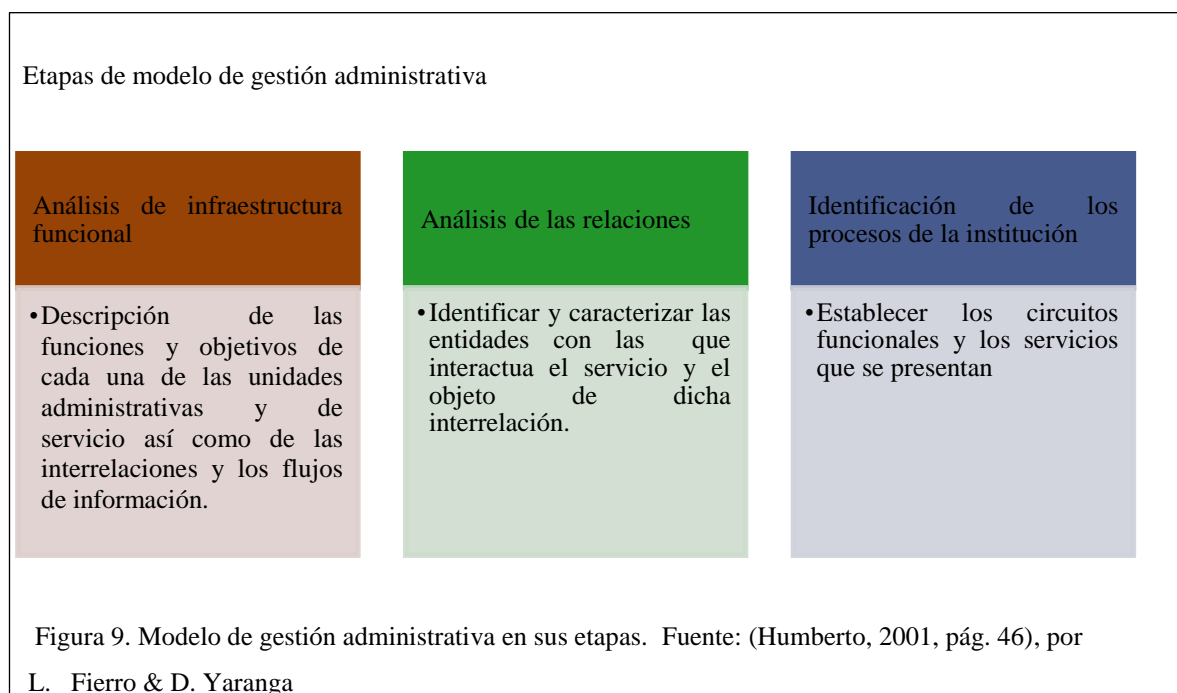
La aplicación de un modelo de gestión administrativa, pretende poner en práctica los siguientes objetivos:

- Evaluar las actividades de la empresa.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.
- Mejorar los procesos con el propósito de optimizar el desempeño.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de la evolución histórica.

(Irigoin, 2002, pág.19).

2.1.1.2 Etapas de modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa, involucra diversas etapas para el presente desarrollo.



2.1.1.3 Características del modelo de gestión administrativa

Según Koontz H., y Heinz W. (2004, pág.6), las características del modelo de gestión administrativa define a las siguientes:

- Homogenización funcional
- Definición de las necesidades de información
- Definición del modelo de negocio
- Definición de ajustes funcionales
- Definición de herramientas de gestión

2.1.1.4 Proceso del modelo de gestión administrativa

El proceso de gestión administrativa presenta un análisis de las funciones que desempeñan y las tareas específicas que incluyen en ese proceso.

Proceso de gestión administrativa



Figura 10. Proceso detallado del modelo de gestión administrativa. Fuente: (Hellriegel, 2008), por L. Fierro & D. Yaranga

2.1.1.5 Control de gestión administrativa

“El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura de que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización”. (Pérez, 2008, pág. 126)

2.1.2 Gestión financiera

“La gestión financiera analiza las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios incluyendo su logro, utilización y control; la gestión financiera es la que conviene a la misión y visión en operaciones monetarias”, (Córdoba, 2012, pág. 35).

2.1.2.1 Objetivo de gestión financiera

Según (Córdoba, 2012), se basa en dos componentes, primero se refiere a generar recursos o ingresos, el segundo a la eficiencia y eficacia y esfuerzos o exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfechos en su manejo.

2.1.2.2 Estados de situación financiera

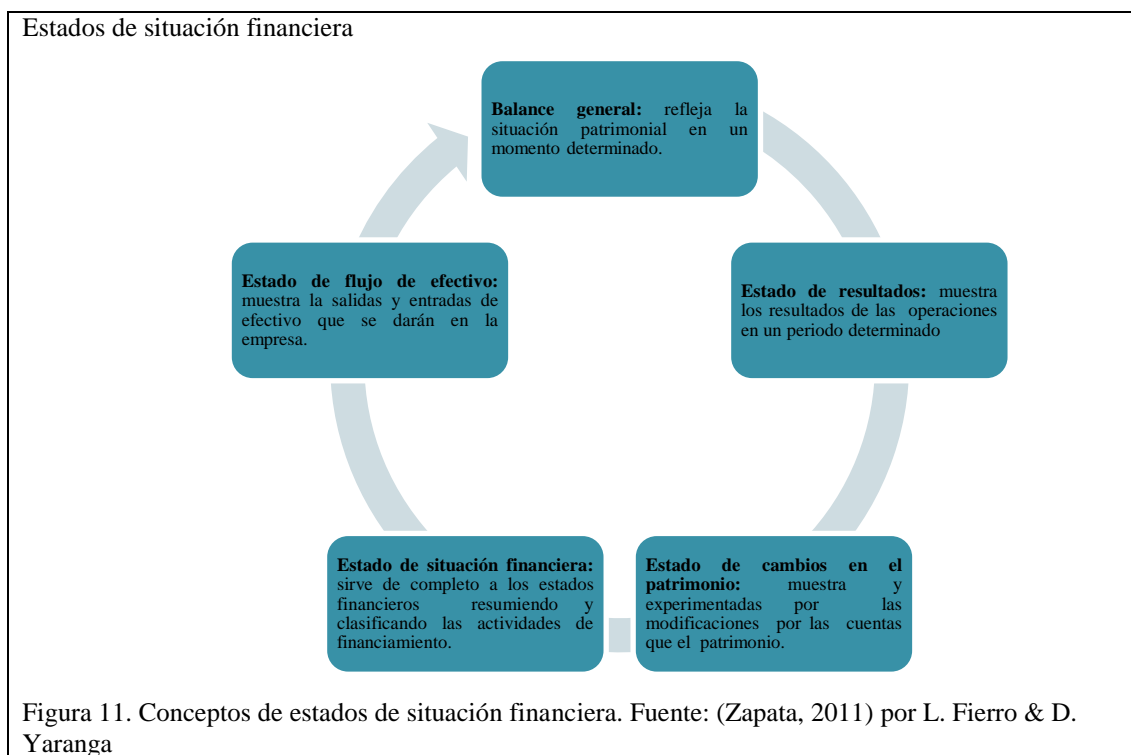
Son “documentos que contienen información financiera, se refiere a documentos que contienen información sobre la realidad financiera de la empresa también llamados estados financieros”, (Zapata, 2011, pág. 40).

La contabilidad tiene como uno de los principales objetivos el conocer la situación económica y financiera de la empresa al término de un periodo contable o ejercicio económico, (Bravo, 2009, pág. 58).

Los estados financieros deben servir para: 1) Tomar decisiones de inversión y crédito, 2) Evaluar la gestión y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos y 3) realizar informes de los resultados financieros de la administración.

- **Características cualitativas de los estados financieros:** 1) Que faciliten comprender los aspectos más importantes sin mayor dificultad, 2) Permitir a los usuarios detectar los datos más importantes para la toma de decisiones, 3) La información debe ser confiable y razonable, 4) Las cifras estarán expresadas en monedas de un mismo poder adquisitivo, bajo métodos de consistencias.

- **Usuarios de los estados financieros:** 1) Los dueños de la empresa quienes están interesados en la utilidad neta y rentabilidad de su inversión, 2) Los administradores quienes tienen bajo su responsabilidad los recursos empresariales, 3) Los acreedores con el objeto de evaluar el poder de generación de utilidades como garantía para sus créditos y 4) Los inversionistas ya que su interés sobre los estados financieros están relacionado sobre su futura inversión.
- **Clases de estados financieros:** 1) Los que miden la situación económica, 2) Los que miden la situación financiera.



Sistema de información que se relaciona con el manejo de los recursos financieros, muestra la relación entre derechos y obligaciones así como la variación del patrimonio en un período determinado.

2.1.2.3 Necesidad e importancia de la información financiera

La información contable y financiera en la administración de una empresa, es la base para la toma de decisiones oportunas.

2.1.2.4 Finalidades de la información financiera

El análisis e interpretación de la información financiera consiste en proporcionar cifras contables y resultados estructurados objetivamente y en forma clara a las distintas personas e instituciones.

2.1.2.5 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o el líder del mercado.

La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los “estados financieros. Así, los indicadores financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir una quiebra a futuro”, (Altina, S. y López J, 2001, pág. 180).

Según Altina, S. y López J, los indicadores financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

- **Indicadores financieros de liquidez:** proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.
- **Ratios de rotación de activos:** indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- **Indicadores financieros de apalancamiento:** proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- **Indicadores financieros de rentabilidad:** ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.
- **Indicadores financieros sobre la política de dividendos:** dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro.
(Altina, S. y López J, 2001, pág. 181)

2.1.2.6 Análisis de los principales indicadores para el sector financiero

Altina, S. y López J, manifiesta que son “los recursos propios con los activos inmovilizados y refleja la capacidad del banco para soportar potenciales pérdidas o inesperadas disminuciones en el valor de sus activos, sin que con eso, tengan que sufrirlos estragos sus depositantes y demás acreedores”. El cálculo se realiza dividiendo el patrimonio para los activos inmovilizados, es decir, el total de la cartera improductiva. (Altina, S. y López J, 2001, pág. 196),

a) Indicadores de suficiencia patrimonial

Son “instrumentos que permiten definir y analizar la situación referente a un período de operaciones, una fecha de corte o el comportamiento histórico de variables internas y externas”. (Altina, S. y López J, 2001, pág. 196).

b) Indicadores de rentabilidad

“Mide la capacidad financiera para generar utilidades por las actividades que realiza, a partir de los recursos empleados, las medidas de rentabilidad, tales como el retorno sobre los activos, tienden a sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa”. (Altina, S. y López J, 2001, pág. 199).

c) Indicadores de liquidez

“Miden la disponibilidad de dinero que la institución tiene en un momento dado, se utilizan con el fin de determinar la capacidad cumplir las obligaciones a corto plazo”. En una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender tanto los requerimientos de encaje, como los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y la capacidad de atender nuevas solicitudes de crédito. (James, C., Van Horne y John M. Wachowicz, Jr., 2002, pág. 134).

d) Indicador de eficiencia financiera

“Estos índices son básicos para determinar el futuro de la organización y, sobre todo, sus planes de expansión. Los indicadores de eficiencia o de gestión administrativa miden la eficiencia de la institución financiera para manejar los gastos no financieros u operativos.

Estos índices tratan de establecer un parámetro general en el desempeño de la organización a partir de los ingresos totales y sus respectivos gastos, el índice, gastos de operación sobre total del activo promedio, representa la carga operacional implícita en el financiamiento de los activos, esta relación, entre más baja mejor.

Mientras que la relación, gastos de personal sobre activo promedio, representa el costo de personal involucrado en el manejo de activos, igualmente, la relación entre más baja mejor.” (Chiriboga, L, 2005, pág. 78).

e) Indicador de morosidad

En la actividad bancaria la morosidad es uno de los principales riesgos que viene amenazado, el margen financiero y la pérdida de rentabilidad ha sufriendo el sector en los últimos años. Esto no quiere decir que la banca no pueda asumir riesgos, sino que debe preverlos y ajustar la rentabilidad de los préstamos al riesgo implícito al que se expone.

“La morosidad es el indicador más estudiado, con este indicador se puede conocer si las instituciones financieras están teniendo o no un buen desempeño, además mide según la norma vigente y, en ausencia de ésta”, se considera como morosas todas las operaciones cuyo pago tenga más de un día de vencimiento. (Altina, S. López, P, 2001, pág. 196).

“El índice de morosidad de la cartera total está representado por la relación cartera vencida sobre el total de la cartera, y mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora”. (Altina, S. López, P, 2001, pág. 195).

f) Rendimiento de cartera

El “rendimiento de la cartera de créditos se calcula dividiendo el total de los ingresos financieros debidos a colocaciones en efectivo (todos los ingresos generados por la cartera de créditos, excluyendo los intereses devengados), por la cartera bruta promedio del período”. (Altina, S. López P, 2001, pág. 200).

El rendimiento de la cartera cuantifica los montos que la institución realmente recibió de sus clientes, por el pago de intereses en efectivo durante el período. (Altina, S. López P, 2001, pág. 200). Una comparación entre el rendimiento de la cartera y la tasa efectiva de crédito promedio, indica la eficiencia institucional para cobrar a sus clientes.

Además ofrece una perspectiva sobre la excelencia de la cartera, “en las instituciones financieras contabilizan por el método de efectivo y el rendimiento de las carteras, sin incluir los ingresos devengados que los préstamos morosos podían haber generado, pero que finalmente, no lo hicieron”. (Altina, S. López P, 2001, pág. 200).

2.1.2.7 Balanced ScoreCard

El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral “es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión hacia una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Kaplan y Norton, 2013, pág. 14).

Los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros, la metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento provienen del modelo de donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos.

Para Martínez, R, la implementación del Balanced ScoreCard la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los

clientes, ya que éste sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia”. (Martínez, R., 2002, Pág.85)

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

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

(Scaramuso, 2010)

2.1.2.8 Perspectivas del Balanced ScoreCard

Puede considerar todas las formas simultáneas identificando las relaciones existentes entre ellas, el resultado que se obtiene es una cadena de causa-efecto ya que puede tomarse en cuenta aquellas ideas indispensables para cada nivel.

“Los enlaces entre objetivos permiten que los resultados de los indicadores que se van obteniendo de forma progresiva, puedan ser ajustados en la cadena de valor, con el propósito de cumplir las metas a niveles superiores”. (Kaplan y Norton, 2013, pág. 22).

Cuadro de mando integral

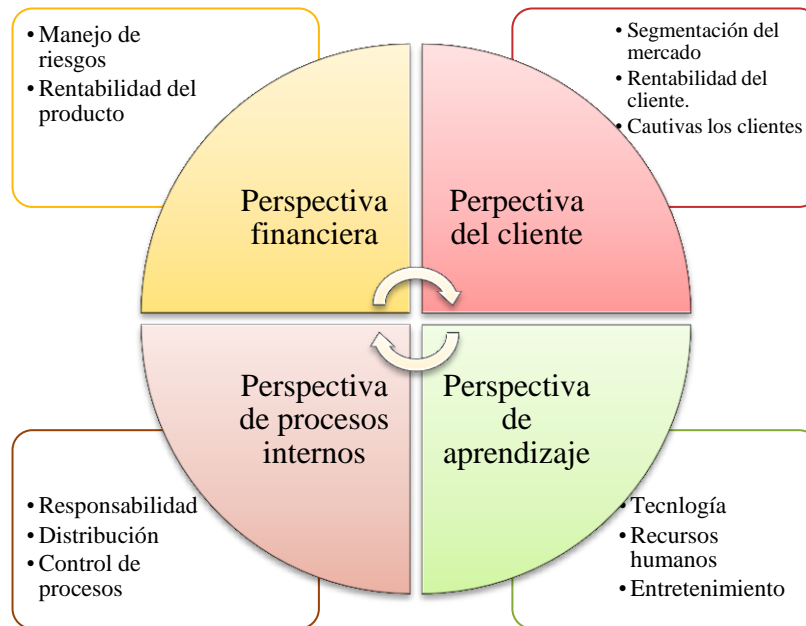


Figura 12. Perspectivas del cuadro de mando integral. Fuente: Kaplan R., Norton (2013, Pág. 22), por L. Fierro & D. Yaranga

- **Perspectiva financiera:** son valiosos para asumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado, los objetivos financieros suelen realizarse con la rentabilidad, los rendimientos del capital y por el valor económica agregado (EVA).
- **Perspectiva del cliente:** se debe identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la organización; responde dos interrogantes ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cuál es la proposición de valor a servirlos?
- **Perspectiva de aprendizaje:** se debe identificar la infraestructura de la empresa que debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

- **Perspectiva de procesos internos:** se debe identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para añadir valor para los clientes y accionistas. (Niven Paúl, 2000).

2.1.2.9 Medidas finales para el Balanced ScoreCard

El conjunto de indicadores que captarán con precisión la esencia de la estrategia es importante considerar al momento de definir de una multitud de medidas potenciales para cada una de las perspectivas.

- **Relación con la estrategia:** el Balanced ScoreCard es una herramienta para traducir la estrategia en acción a través de indicadores de resultados que cuenten la eficiencia de la estrategia.
- **Cuantitativos:** se debe eliminar la subjetividad de las medidas, prácticamente todos los indicadores pueden calcularse matemáticamente.
- **Accesibilidad:** se debe evitar indicadores “deseables”, aquellos que para conseguirlos requieren inversiones significativas en tecnología de la información.
- **De fácil comprensión:** el Balanced ScoreCard debe motivar a la acción por lo tanto el significado de los indicadores seleccionados deben ser fáciles de entender para todos los involucrados.
- **Contrabalanceados:** no deben presentarse mejoras en un indicador sacrificando los resultados de otros.
- **Relevantes:** los indicadores del Balanced ScoreCard deben describir con exactitud el proceso u objetivo que se está intentando evaluar.
- **Definición común:** espectacular el significado de los indicadores.

2.2 Marco referencial

2.2.1 El cooperativismo

El Cooperativismo se ha mantenido presente durante toda la historia de la humanidad desde los inicios de las primeras civilizaciones, la esencia del hombre le lleva a buscar el bienestar para solventar todas sus necesidades.

Según la reunión de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) celebrada en 1995 en Manchester, define a una cooperativa de la siguiente manera “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que posee en conjunto y se controla democráticamente”. (Alianza Cooperativa Internacional, 1995)

Según la cita mencionada, una cooperativa reúne a personas que tienen un fin común, el mismo es satisfacer las necesidades que ellas puedan tener en varios aspectos (económicos, sociales, culturales); dichas necesidades pueden cubrirse de una mejor manera al conformar asociaciones o cooperativas en las cuales todos tengan un poder de decisión y así trabajar para un beneficio en conjunto.

El sistema cooperativo en el Ecuador apareció a partir de la década de los cincuenta a los sesenta, cuando se inició con la creación de la mayor parte de cooperativas de primer y segundo grado, en este proceso intervinieron agentes externos como son instituciones públicas y privadas.

El crecimiento cooperativo posterior a esta década fue representativo, sin embargo a finales del año 1970 se reducen los recursos proporcionados a través del estado y del exterior lo cual da como resultado crecimiento desacelerado en las cooperativas. (Barzallo Patricio, 2014)

El cooperativismo es una doctrina socio – económica que promueve la organización de la personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. El cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias. (Sunacoop, 2008)

2.2.1.1 Cooperativismo en el Ecuador

“El cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador, un producto institucional de la sociedad industrial europea que sufrió importantes modificaciones”, en su adaptación al medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano-industrial y ubicado en un contexto cultural propio del lugar más lejano del mundo, cuando su integración al escenario mundial era débil. (Grijalva W, 2013 pág. 15).

Debido a este fenómeno, “es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa”. (Grijalva W, 2013 pág. 15).

La cooperación en el Ecuador “tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales; entre del desarrollo cultural y económico del país, mediante las mingas y trabajos asociados que se organizaron en el sector agrícola y campesino de las poblaciones de aquel periodo”. (Grijalva W, 2013 pág. 20).

“Los gremios de cooperación mutua tenían la finalidad el beneficio de sus miembros, sin buscar algún fin de lucro particular; y se perseguía el desarrollo colectivo de la comunidad asociada”. (Grijalva W, 2013 pág. 21). Dichas agrupaciones de colaboración social mutua, existen hoy en día especialmente en las poblaciones campesinas e indígenas.

Por medio de este tipo de cooperación comunitaria ya no se depende en forma paternalista del Estado para el progreso de los poblados rurales o marginales, sino que por el contrario se ha alcanzado su supervivencia y progreso económico y social por la participación económica, voluntaria, intelectual y moral de los miembros de la comunidad. “El conjunto de esas iniciativas de cooperación se definen como ‘economía solidaria’, han generado buenos resultados tanto en lo económico y sobre todo en lo social”. (Grijalva W, 2013 pág. 22).

2.2.2 Economía Popular y Solidaria

“La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria vigente desde el 10 de mayo del 2011, dividió a este segmento de la economía en dos”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012).

- **El sector real:** compuesto por los sectores comunitarios, asociativos, cooperativos (excepto de ahorro y crédito) y las unidades económicas populares (UEP).
- **El sector financiero popular y solidario (SFPS):** integrado por cooperativas de ahorro y crédito (CAC), entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

“El Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) tiene 981 cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; 1.198 entidades asociativas, 15.000 bancos comunales y 3.000 cajas de ahorro”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) reguladas, en 2010, “tenían en depósitos el 11% y en cartera el 16% de los de la banca privada, a abril del 2011, su captación era \$ 2.045 millones USD y la cartera \$ 1.915 millones USD, con crédito dirigido principalmente a consumo (mitad), microempresas del sector informal urbano (SIU) (más de un tercio) y vivienda (10%)”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012).

Las otras organizaciones diferentes a las cooperativas de ahorro y crédito canalizan crédito, principalmente en el área rural, a indígenas, campesinos, pequeños propietarios y asociaciones. El Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) capta y da financiamiento a aquellos que no tienen acceso a la banca tradicional.

El Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) se regula mediante una junta de y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para la supervisión, estableciendo un esquema de regulación y supervisión diferenciado, segmentado y especializado, cumpliendo así con lo que dicta la Constitución para este sector de la economía.

Se implanta una red de seguridad financiera específica compuesta por la supervisión especializada, la resolución bancaria, un fondo de liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) y el seguro de depósito, esta red es similar a la del sistema financiero formal. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

“La supervisión especializada permite hacer un seguimiento de los riesgos de liquidez y solvencia para garantizar la estabilidad y solidez del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS)”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

“La red contribuye a generar confianza y seguridad a los clientes del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) a través de todo este esquema. Adicionalmente se les faculta a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a entregar tarjetas de crédito y débito, negociar facturas y emitir obligaciones”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Con estas actividades se amplía la cobertura de servicios financieros de estas instituciones y, más aún, se les permite la participación, con la última, en el mercado de valores en el cual podrán obtener recursos adicionales y canalizarlos al financiamiento de los clientes marginados de la banca privada tradicional.

Donde, el Banco Central determinará las tasas de interés activas y pasivas, con lo cual se fijará con carácter técnico los costos financieros en el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS).

Con esta ley se impulsa y apoya al Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), por lo que tanto las microempresas (UEP), cooperativas, asociaciones y los clientes marginados (indígenas y campesinos) del crédito tradicional podrán acceder a financiamiento, a otros servicios financieros y depositar sus ahorros, lo que permitirá que se familiaricen y utilicen su propio sistema financiero en su favor. (Boletín de coyuntura No. 1 octubre del 2012)

“La red de seguridad financiera da confianza a los clientes, lo que hay que tomar en cuenta en la aplicación de la metodología de regulación y supervisión de los entes diferentes a las cooperativas de ahorro y crédito”, que no han estado acostumbrados a la supervisión financiera. Según (Boletín de coyuntura No. 1 octubre del 2012)

2.2.2.1 Principios de la Economía Social y Solidaria

“Se han realizado varias investigaciones sobre el origen y desarrollo del sistema cooperativo de forma oficial, como manifiesta la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)”. (Boletín de coyuntura No. 1 octubre del 2012)

En 1995, el Congreso del Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), realizado en Manchester, Inglaterra, aprobó los siete principios del cooperativismo:

Los siete principios cooperativos:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los socios.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e Independencia.

- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad.

Ya en el año 1999 el Comité Consultivo de la Comisión Europea definió los principios de la Economía Social:

En el estudio de Argudo José (2002) “se establece que en el año de 1999 el Comité Consultivo de la Comisión Europea de las Cooperativas, Asociaciones y Fundaciones, identificó las características que definen a las organizaciones de la economía social:

- Primacía del hombre y del objeto social sobre el capital.
 - Adhesión voluntaria y control democrático.
 - Conjunción de los intereses de los miembros, usuarios y del interés general.
 - Solidaridad y responsabilidad.
 - Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.
- (Luis, 2002).

La Carta de Principios actualizados de la Economía Social promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF), son los siguientes:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios).
- Combinación de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.

- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.
- Utilización de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general. (Ciriec, 2007).

2.2.2.2 Balance Social

El Balance Social se lo define Gil Fisa, (2004) como “un sistema de diagnóstico que integra los estudios analíticos que aportan información parcial sobre la situación social y económica de la empresa, incluyendo las condiciones de trabajo (...)”, por tanto, cuantifica los datos sociales de la empresa, tal como el balance financiero cuantifica el estado de gestión de la tesorería de la misma. (Gil Fisa, 2004)

Los indicadores más convenientes para llevar a cabo un Balance Social y que permiten un análisis pormenorizado de los diferentes aspectos que determinan los temas clave del contexto social en el que se ubican las empresas serían:

- Empleo
- Remuneraciones
- Salud laboral
- Organización del trabajo
- Desarrollo de los recursos humanos
- Medio ambiente
- Programa de acción social.

(Gil Fisa, 2004)

2.3 Marco jurídico

Entre los principales organismos que forman parte de la Economía Popular y Solidaria están el Instituto de Economía Popular y Solidaria encargado de la capacitación y ejecución de las medidas señaladas, la Corporación Nacional de

Finanzas Populares que otorga crédito y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que realiza el control.

La promulgación de la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, abarca una norma jurídica que involucra a todas las formas organizativas consideradas como parte de la Economía Solidaria y también tomando en cuenta el concepto de cooperativismo.

La Ley de Economía Popular y Solidaria, en Ecuador se ha creado de forma autónoma y siguiendo un camino en particular, de acuerdo a las necesidades de las organizaciones que pertenecen al sector.

La fuente principal de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) es la Constitución, que a pesar de haber tenido reformas en los últimos años ya se incluye de forma particular al sector comunitario y dentro del mismo a las cooperativas.

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

En Octubre del 2008, se promulga la reforma a la Constitución en la cual se caracteriza de forma clara y concreta los diferentes sectores de la economía, en su artículo 283, manifiesta:

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

La Constitución de la República, establece que el sistema económico está conformado por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, de la misma manera se establece la regulación y se incluye al sector cooperativo, asociativo y comunitario, como consta en los artículos 309 y 311.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas (...)

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

El mismo artículo, se hace referencia que las organizaciones pertenecientes a este sector recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Se reconoce que la Constitución Ecuatoriana, es mucho más específica en cuanto a las formas de organización que integran la Economía Popular y Solidaria, se caracteriza de manera particular la diferencia de la existencia de la economía pública y privada, como manifiesta en los artículos 319 y 321.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 321.- El estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental. (Constitución de la República, 2008)

2.3.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Dentro de leyes anteriores se diferenciaba como empresas únicamente a las públicas y privadas, mas no se reconocía esta calidad a las organizaciones pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria, en el artículo 21 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria manifiesta:

Artículo 21.- Sector Cooperativo: es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

En este artículo se define a las cooperativas como empresas de propiedad conjunta, las cuales son administradas directamente por sus socios. Las prácticas de buen gobierno corporativo incluyen: la información completa y oportuna sobre el funcionamiento de la Cooperativa a los socios, respetar los estatutos y los períodos determinados para los directivos, asignación adecuada de dietas, viáticos y gastos de representación; definición clara de las funciones de los directivos y alternabilidad de los mismos.

Para realizar una correcta administración y que la misma cubra los principales riesgos a los cuales las Cooperativas están expuestas, el Organismo de Control, ha definidos los siguientes artículos que son de cumplimiento obligatorio.

El artículo 83 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, manifiesta las actividades que las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden realizar, cuyo objeto principal es la intermediación financiera, es importante que las Cooperativas cumplan con los siguientes requisitos:

- **Certificado de funcionamiento:** todas las cooperativas de ahorro y crédito están obligadas a mantener en cada una de sus agencias matriz y exhibir en un lugar público el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.
- **Solvencia y prudencia financiera:** las cooperativas de ahorro y crédito deberán reportar índices de solvencia financiera que permita cumplir las obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo a las políticas establecidas con el organismo regulador.
- **Cupo de crédito:** podrán manejar créditos y garantías accedidos por empleados que tengan decisión y participación de crédito, e inversiones como conyugues o convivientes en unión de hecho legal dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad el cual dicho cupo no podrá ser superior al 10% ni el límite superior al 2% del patrimonio calculado al cierre del ejercicio anual.
- **Administración y calificación de riesgos:** se deberá contratar calificadoras de riesgo de acuerdo al segmento que pertenezca de conformidad con lo dispuesto en el órgano regulador.
- **Prevención de lavado de activos:** se deberá implementar mecanismos de prevención de lavado de activos con informes anuales de auditoría. El lavado de activos consiste en introducir dineros provenientes de actividades ilícitas como el narcotráfico al sistema financiero nacional y convertirlo en lícito a fin de evadir sanciones penales.
- **Auditoría:** todas las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con una auditoría interna y externa de acuerdo a lo establecido en la Superintendencia.

Los auditores, los vocales de los consejos, y el gerente deberán ser calificados previamente por la Superintendencia de acuerdo a sus disposiciones (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011).

2.3.3 Ley Marco para Cooperativas de América Latina

Otra de las fuentes de las cuales se tomó como referencia para la elaboración de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, es la Ley Marco para Cooperativas de América Latina, de la misma que se tomaron varios conceptos, entre ellos el de cooperativa y la forma de estructura interna, la cual está formada por: la asamblea general, los consejos de administración y vigilancia y el gerente, todos ellos con las atribuciones generales que la Ley Marco les asigna.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.

3.1 Descripción de la cooperativa

3.1.1 Antecedentes

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., nació en la parroquia de Atahualpa, provincia de Pichincha en Agosto de 1969 con 32 socios”. Su afán fue el de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia de Pomasqui. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

Esto hizo que vinieran socios interesados tanto en crédito por sus tasas bajas, como en inversiones por su rentabilidad elevada, por lo que resultó imperiosa la necesidad de abrir una oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en casa matriz por la cantidad de socios y capitales colocados e invertidos; en alguna medida fue efecto del apoyo proporcionado a los transportistas y trabajadores de las minas de materiales de construcción del sector. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

La actividad financiera empezó a difundirse posteriormente en la parroquia de Calderón, y cada vez con mayor envergadura hasta llegar a convertirse en una necesidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., la apertura de una sucursal en este lugar, logrando transformarse en realidad en 1989, fecha desde la cual presta servicios a los sectores Calderón, Carapungo y Guayllabamba. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

“En diciembre de 1994 un nuevo proyecto empezó a tomar vida debido a la necesidad de servir a más socios, se impulsó la apertura de la sucursal “Villaflora” en

el sur del Ciudad de Quito”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

La confianza de los socios y un eficiente desempeño administrativo han logrado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., tenga un crecimiento firme y sostenido a lo largo de los años, por esta razón en el 2014 Cooprogreso, cuenta con 16 agencias y 5 ventanillas las que se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 5.
Lista de agencias de Cooprogreso Ltda.

No.	Agencia
1	Matriz Pomasqui
2	La Y
3	La Prensa
4	Villaflora
5	Colón
6	Mariscal
7	Quito Sur
8	Carapungo
9	Calderón
10	Tumbaco
11	Sangolquí
12	Guayllabamba
13	Cayambe
14	Los Bancos
15	Atahualpa
16	Santo Domingo de los Tsáchilas

Nota: Listado de las agencias con las que cuenta la Cooperativa. Fuente Cooprogreso, por L. Fierro & D. Yaranga

Tabla 6.
Lista de ventanillas de Cooprogreso Ltda.

No.	Ventanillas
1	Nanegalito
2	Pacto
3	Puellaro
4	Perucho
5	San José de Minas

Nota: Listado de las ventanillas con las que cuenta la Cooperativa, por L. Fierro & D. Yaranga

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., cuenta con una trayectoria firme dentro del sistema financiero, a lo largo de sus 45 años de vida institucional se ha situado entre las cooperativas más reconocidas debido a la innovación del sistema cooperativo; nace como una institución financiera privada sin embargo tiene una finalidad social tomando en cuenta la economía solidaria para ofrecer a sus socios productos y servicios eficientes. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

Cooprogreso está considerada como la cuarta mejor empresa de micro finanzas en el Ecuador y la treceava en América Latina, por el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) y Red Financiera Rural. De acuerdo al informe gerencial del año 2013, la institución se ha fortalecido internamente y ha tenido un crecimiento por encima del promedio del sector bancario, sin embargo el crecimiento del último año ha sido menor al de los anteriores; si bien las metas, objetivos y planes estratégicos se han definido, los mismos no se han cumplido en su totalidad. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

3.2 Principales actividades de Cooprogreso

3.2.1 Captación

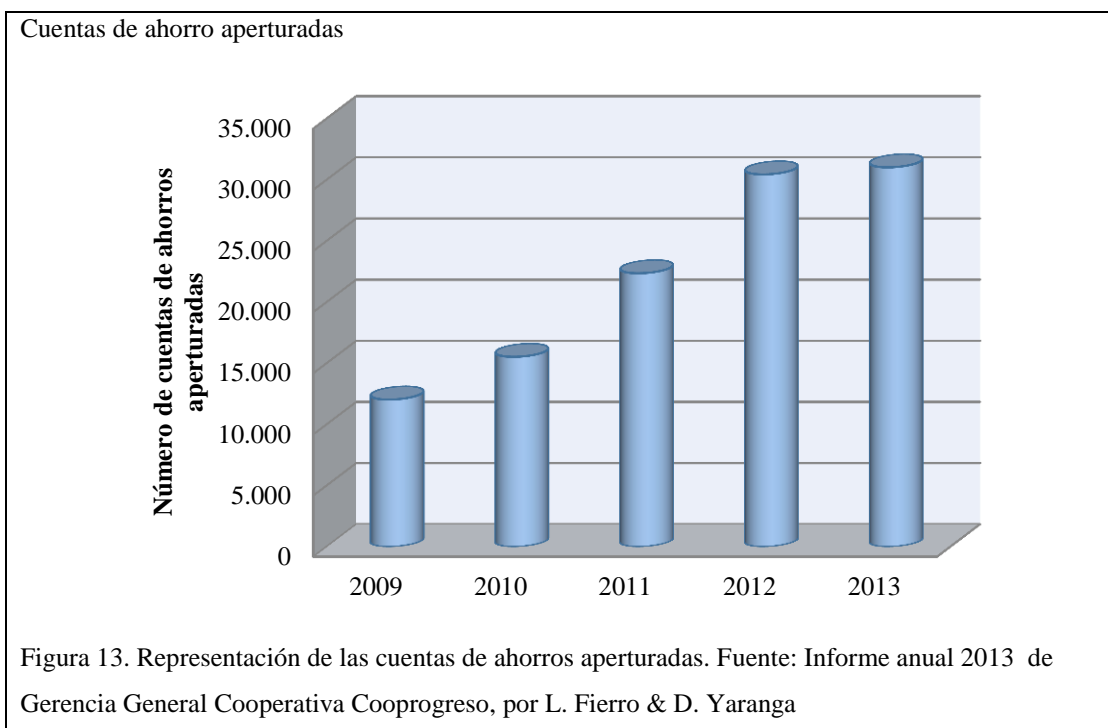
Según los datos difundidos por el Gerente General de la Cooperativa en su informe correspondiente al año 2013, podemos ver que el crecimiento de las captaciones se representa como indica la tabla y figura siguiente:

Tabla 7.
Cuentas de ahorros aperturadas

Año	Número de cuentas de ahorros aperturadas	Crecimiento
2009	12.037	-
2010	15.533	29.04%
2011	22.367	44.00%
2012	30.449	36.13%

2013	31.048	1.90%
------	--------	-------

Nota: Datos que muestran la variación que ha existido en la apertura de cuentas de ahorro, por L. Fierro & D. Yaranga



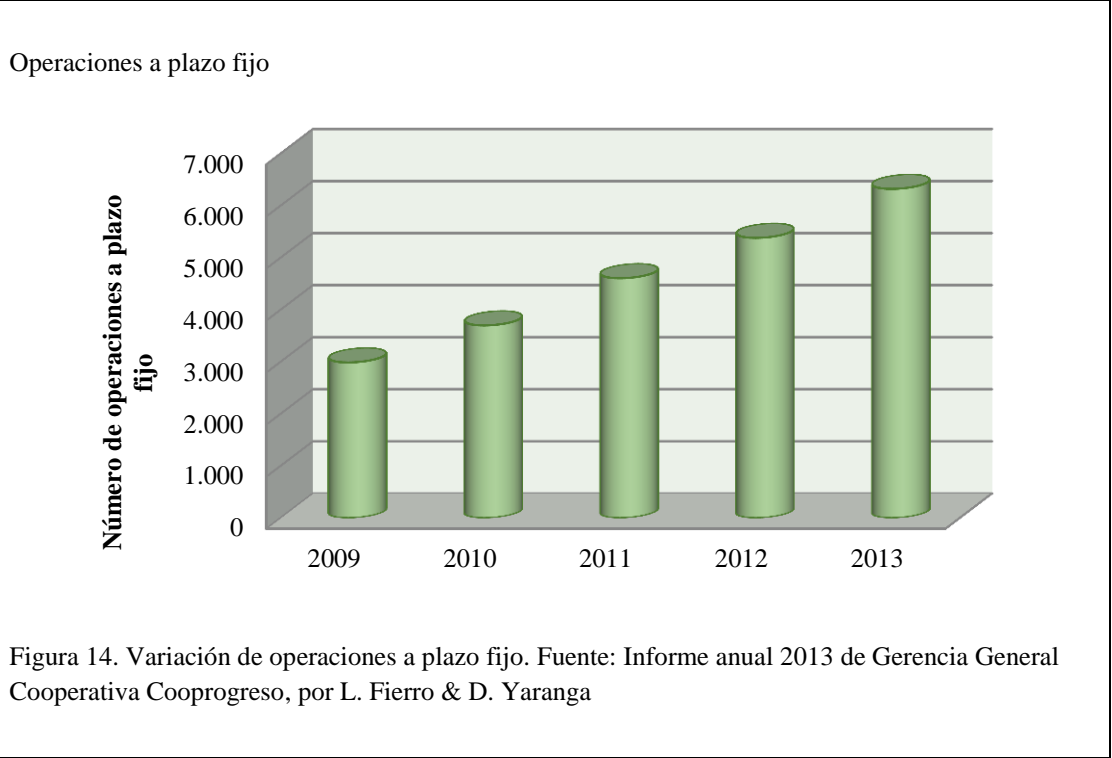
Se puede observar que el crecimiento del último año no ha sido tan favorable como los años anteriores, ya que se ha visto una reducción en la tasa de crecimiento en un número considerable, en 2012 el 36,13% y para el 2013 solamente el 1,90%.

En cuanto a captaciones a plazo, las variaciones de los últimos años fueron las siguientes:

Tabla 8.
Operaciones a plazo fijo

Año	Número de operaciones a plazo fijo	Crecimiento
2009	2.990	-
2010	3.701	23.78%
2011	4.608	24.51%
2012	5.383	16.82%
2013	6.324	17.48%

Nota: Datos que muestran la variación que ha existido en las operaciones a plazo fijo. Fuente Cooprogreso, por L. Fierro & D. Yaranga



En cuanto al número de captaciones a plazo en el año 2013 si se obtuvo un crecimiento mayor al 2012, sin embargo estos índices disminuyeron en relación al 2011.

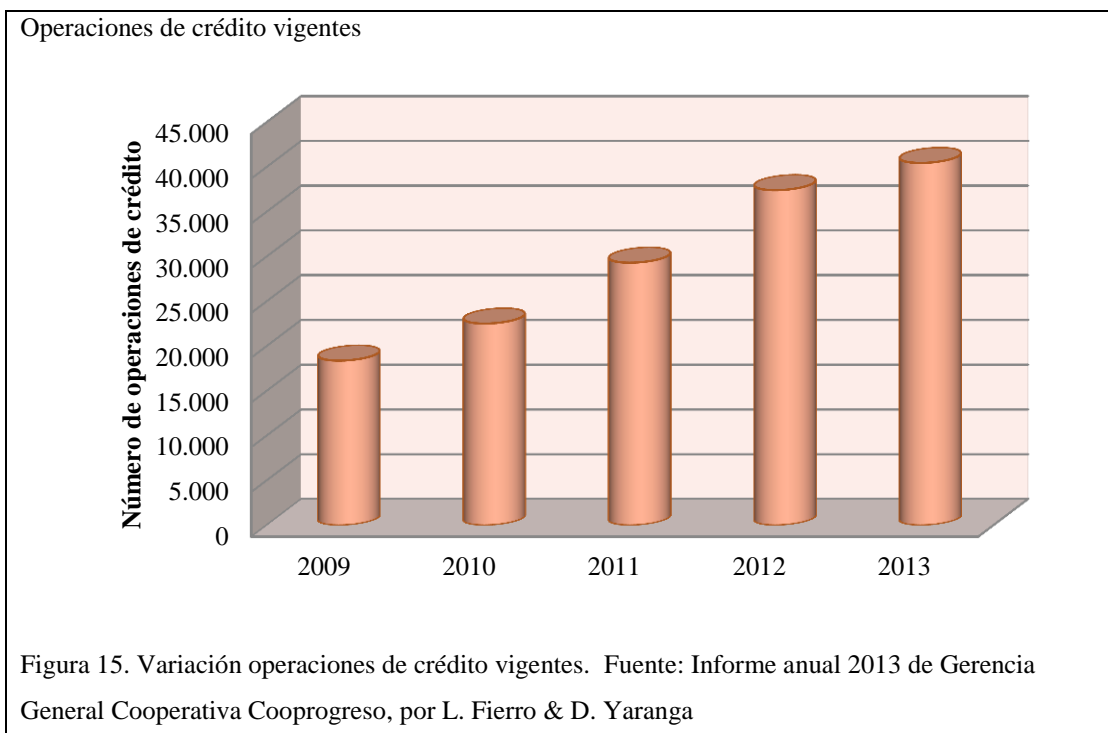
3.2.2 Colocación

Para la cartera de créditos de la Cooperativa, existe una tendencia de crecimiento en los últimos años, sin embargo para el año 2013 ha sido menor en comparación con los anteriores como indican las siguientes figuras:

Tabla 9.
Operaciones de crédito vigentes

Año	Operaciones de crédito vigentes	Crecimiento
2009	18.390	-
2010	22.532	22,52%
2011	29.330	30,17%
2012	37.430	27,62%
2013	40.472	8,13%

Nota: Datos que muestran la variación que ha existido en las operaciones de crédito, por L. Fierro & D. Yaranga



Además de haber existido un crecimiento pausado en la cartera, se obtuvo que el índice de morosidad en la Cooperativa ascendió al 4,83%, siendo la cartera de microcrédito el segmento que más contribuyó al mismo; esto no se observó en los segmentos de la cartera pyme y consumo. Las colocaciones al momento se manejan de una manera prudencial bajo la decisión del Consejo de Administración.

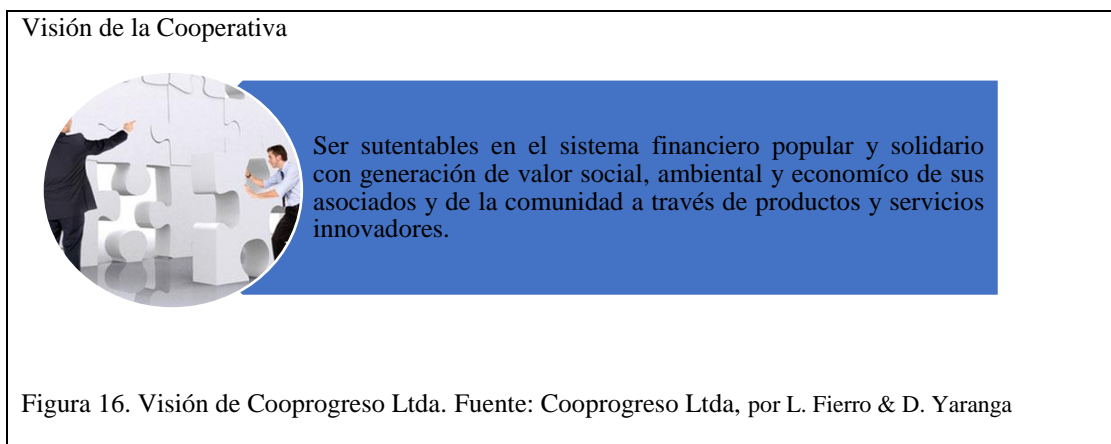
3.3 Evolución financiera comparativa anual

Según datos difundidos por la Gerencia General de la Cooperativa en su informe de labores del año 2014, los ingresos totales a diciembre 2013 fueron de USD 36,4 millones de dólares con un cumplimiento presupuestario del 97%, esto se da como resultado de la poca demanda crediticia, lo que representa un crecimiento de USD 4 millones anuales, generando un margen bruto financiero de aproximadamente USD 23,8 millones. Los gastos operativos están de acuerdo a lo previsto.

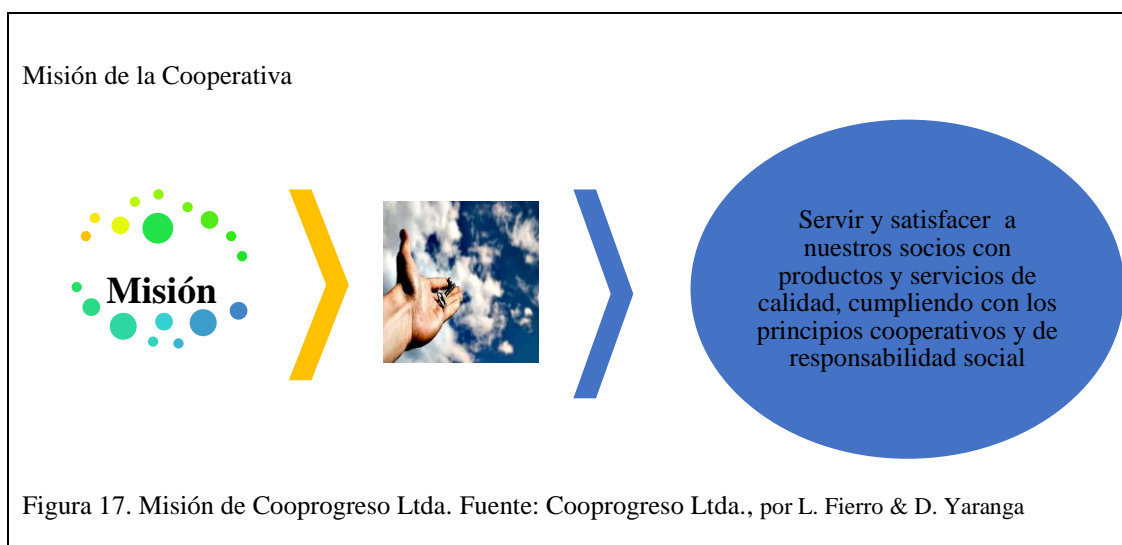
Hubo un crecimiento de los gastos operativos como son los servicios varios (vigilancia, seguridad, incremento por ley y por normativas) y otros gastos (limpieza, responsabilidad social, publicidad, gastos de asamblea). Además de haber tenido un incremento en los impuestos generados.

3.4 Filosofía de la cooperativa

3.4.1 Visión de Cooprogreso Ltda.



3.4.2 Misión de Cooprogreso Ltda.



3.4.3 Valores corporativos

- **Trabajo en equipo:** contribuir con solidaridad y respeto a lo largo de los objetivos.
- **Fidelidad:** trabajar con autenticidad y transparencia.
- **Servicios:** brindar atención con calidad.
- **Compromiso:** identificación con la institución con ética.
- **Comunicación:** compartimos información e ideas con responsabilidad.

3.5 Gobernabilidad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de prácticas de buen Gobierno Corporativo tiene en el valor, solidez y eficiencia de la institución; por lo que ha enfocado sus esfuerzos en la implementación de dichas prácticas”, están reflejadas en el sistema de reglas, políticas y procesos que se utilizan para controlar y dirigir la institución de una forma equitativa y responsable. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

“La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades de los grupos de interés identificados en la Cooperativa, los mismos que a su vez han definido los objetivos, los medios para alcanzar estos objetivos”, como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014), la estructura corporativa ejerce cinco tipos de vigilancia repartidas entre:

- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia General
- Áreas Independientes de Control (Riesgos, Auditoría y Cumplimiento)
- Comités de Administración Integral de Riesgos y Cumplimiento.

Al 31 de marzo de 2013, la Cooperativa contaba con una estructura organizacional conformada por la Asamblea General el cual es el Órgano Máximo. La Alta Dirección actúa dentro del marco normativo definido por el Consejo de Administración, así como cuenta con varios comités que se constituyen en organismos de control y toma de decisiones sobre las estrategias de negocio y consecuentemente los riesgos asumidos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

Tabla 10.
Consejo de Administración

Cargo
Presidente
Vicepresidente
Secretario
Vocal principal 1
Vocal principal 2

Nota: Miembros del consejo de administración, por L. Fierro & D. Yaranga

Así también, la institución ha conformado una plana gerencial calificada, con amplia experiencia y conocimientos en el mercado financiero. Siendo importante destacar, que existe una independencia entre la Gestión del Consejo de Administración y la Plana Ejecutiva, es decir, ninguno de los miembros de dicho consejo ocupa cargos ejecutivos.

A continuación se puede observar la conformación de la Plana Gerencial:

Tabla 11.
Plana Gerencial.

Cargo
Gerente
Asesor Jurídico
Gerente Financiero
Gerente de Operaciones Administrativas
Gerente de Tecnología
Gerente de Negocios
Gerente de Marketing estratégico
Gerente de Riesgos
Gerente de Talento Humano
Auditoria Interna

Nota: Miembros de la plana gerencial de Cooprogreso, por L. Fierro & D. Yaranga

Tabla 12.
Consejo de Vigilancia

Cargo
Presidente
Vicepresidente
Secretario
2 vocales

Nota: Miembros del consejo de vigilancia, por L. Fierro & D. Yaranga

Tabla 13.
Estructura de Comités institucionales obligatorios

Nombre de Comité	Objetivo del Comité	Integrantes del Comité
ALCO (Comité de activos y pasivos)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la gestión integral de los activos y pasivos de la entidad (balance comercial y posiciones estructurales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Financiero • Gerente de Negocios • Tesorería (Secretario) • Gerente de Riesgos • Gerente de Marketing • Adicionalmente el comité semanalmente se reunirá y la Gerencia General podrá invitar a quién estime necesario según los temas a tratar.
De cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el área de tecnología de información (TI) de la cooperativa aporte valor al negocio en forma eficiente, manteniendo un adecuado control sobre los riesgos relacionados con su gestión, así como el evaluar nuevos proyectos tecnológicos de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • El representante legal o su delegado, un miembro del directorio o del organismo que haga a sus veces, el gerente de operaciones o su delegado, el gerente de crédito o su delegado, el auditor interno, el oficial de cumplimiento y un asesor legal.
Comité de administración integral de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a los que está expuesta la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un miembro del consejo de administración, gerente general, el funcionario responsable de la unidad de riesgos.

De crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe de la UPIC • Gerente de Negocios • Jefe de Cobranzas • Gerente de Riesgos • Miembro del Consejo de Administración • Otro(s) Invitado(s)
De auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegurar el cumplimiento de los objetivos de los controles internos; y, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformado por al menos tres miembros; uno o dos designados de entre los miembros el directorio o del organismo que haga sus veces; y, el o los demás, elegidos por este organismo colegiado de fuera de su seno.
De calificación de activos de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Calificar los activos de riesgos y deberá efectuar un seguimiento permanente de los activos de riesgo, con cuyos resultados se determinará el nivel de provisiones requerido para protegerlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrada por no menos de tres funcionarios de alto nivel, entre ellos un vocal del directorio o del organismo que haga sus veces, el auditor interno y un funcionario de alto nivel, con experiencia en el manejo de activos de riesgo.

Nota: Información sobre los Comités institucionales que deben conformarse de manera obligatoria. Fuente: Cooprogreso, por L. Fierro & D. Yaranga

Tabla 14.
Estructura de Comités institucionales voluntarios

Nombre de Comité	Objetivo del Comité	Integrantes del Comité
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los procesos de adquisiciones que ameritan concurso privado o público de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la Cooperativa • Gerente General • Auditor Interno • Gerente Administrativo

De compras y adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los procesos de adquisiciones que ameritan concurso privado o público de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la Cooperativa • Gerente General • Auditor Interno • Gerente Administrativo • Abogado de la Cooperativa • Jefe de Servicios Generales (Secretario) • Los miembros del Comité actuarán con voz y voto excepto • Auditoría, Legal y Servicios Generales.
De calidad y productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el mejoramiento continuo de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Negocios • Gerente de Operaciones • Gerente de Riesgos • Gerente de Finanzas • Gerente de Talento Humano • Auditoría • Jefe de Calidad y Procesos
De mora	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las operaciones crediticias con problemas considerando los criterios de monto, tipo de cartera que no devenga intereses como puntos principales, así como las razones de incumplimientos del socio y propone soluciones para el pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de mora en oficina: jefe de oficina y el/los oficiales de crédito del producto de mora más significativo, opcionalmente un delegado del área de cobranzas. • Comité general de mora: gerente de negocios, jefe de cobranzas, gerente de riesgos y el jefe de oficina y/o jefe de microcrédito.
De talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, informar, controlar y monitorear los riesgos laborales y acciones pro mejora del clima laboral y aspectos técnicos de la gestión integral del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de cada área • Un Miembro del Consejo de Administración • Auditor Interno • Asesor Legal
De inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Definir directrices y aprobar estrategias que normen la gestión de inversiones y de los excedentes de recursos financieros que dispone la Cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del Consejo de Administración • Gerente General • Gerente Financiero • Jefe de Riesgos • Auditor Interno • Responsable de Tesorería

De responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el desarrollo e implementación de acciones institucionales de responsabilidad social. • Fortalecer la orientación de la cultura organizacional hacia la responsabilidad social mediante la estrategia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Operaciones • Gerente de Negocios • Gerente de Finanzas • Auditoría
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Información sobre los Comités institucionales que se han conformado voluntariamente.
Fuente: Cooprogreso, por L. Fierro & D. Yaranga

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., a través de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) certificarse en el tema de gobernabilidad corporativa, inició en el mes de agosto de 2012, se obtendrá después de la implementación del esquema de gobernabilidad realizado por la Asociación de Cooperativas Controladas por la SBS (ACSB).

La metodología con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., ha sido ya validado en otras cooperativas que forman parte de la Asociación de Cooperativas Controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB). Esta metodología cuenta con ciento sesenta y cuatro indicadores que recogen los lineamientos y factores principales que determinan el cumplimiento de los valores y principios de la Cooperativa. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

3.6 Estructura organizacional

En vista de su naturaleza, la Cooperativa dentro de su estructura organizacional mantiene a la Asamblea General de Representantes como su máxima autoridad.

La Asamblea General es el ente que mediante elecciones en las que tienen derecho a participar todos los socios de la Cooperativa eligen a sus representantes, quienes conforman el consejo de administración y cuyo Presidente es a su vez, Presidente de la Cooperativa.

El Consejo de Administración se constituye en el órgano directivo, rector y administrativo de la Cooperativa. Al 31 de marzo de 2013, la institución financiera ha mantenido un similar número de empleados (439 empleados) con respecto al último trimestre de calificación de 2012.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso ha promovido la mejora de clima laboral, por lo que, conjuntamente con Great Place To Work, misma que ha ubicado a la institución entre las 10 mejores organizaciones para trabajar en el Ecuador.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., cuenta con una fuerte estructura de gobierno corporativo fundamentada en reglas y normas claras, estructura organizacional sólida, reglamento de elecciones, estatutos, reglamento interno, código de ética y reglamento de trabajadores.

El análisis del gobierno corporativo, comprende una validación de la existencia de los diferentes elementos con los que cuenta la Institución para su dirección y control entre los que se encuentran:

- La existencia de un plan estratégico y la forma de controlar su cumplimiento.
- Estructura organizacional funcional según la estructura del negocio, áreas operativas y de soporte.
- Existencia de comisiones y comités para la toma de decisiones.
- Políticas aprobadas por la Asamblea General de Representantes, encaminadas a lograr el cumplimiento de objetivos institucionales.
- Comunicación de la misión, visión, objetivos, metas y estrategias establecidos mediante valores corporativos.
- Determinación de mercados objetivos y segmentos de negocios.

- Políticas y procedimientos establecidos por la Asamblea General de Representantes para la mitigación de los diferentes riesgos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2014).

En la siguiente figura se puede apreciar la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

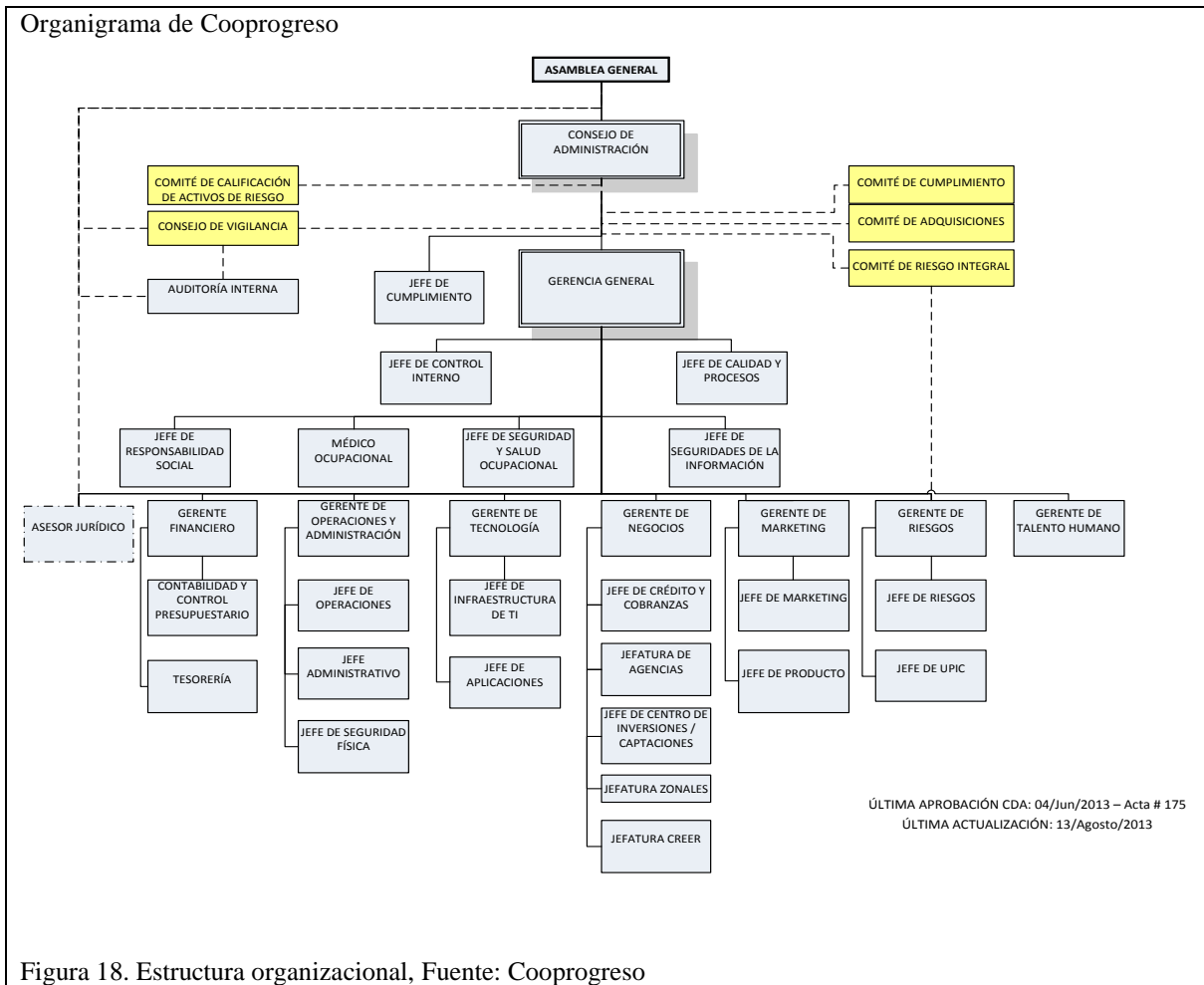


Figura 18. Estructura organizacional, Fuente: Cooprogreso

CAPÍTULO 4

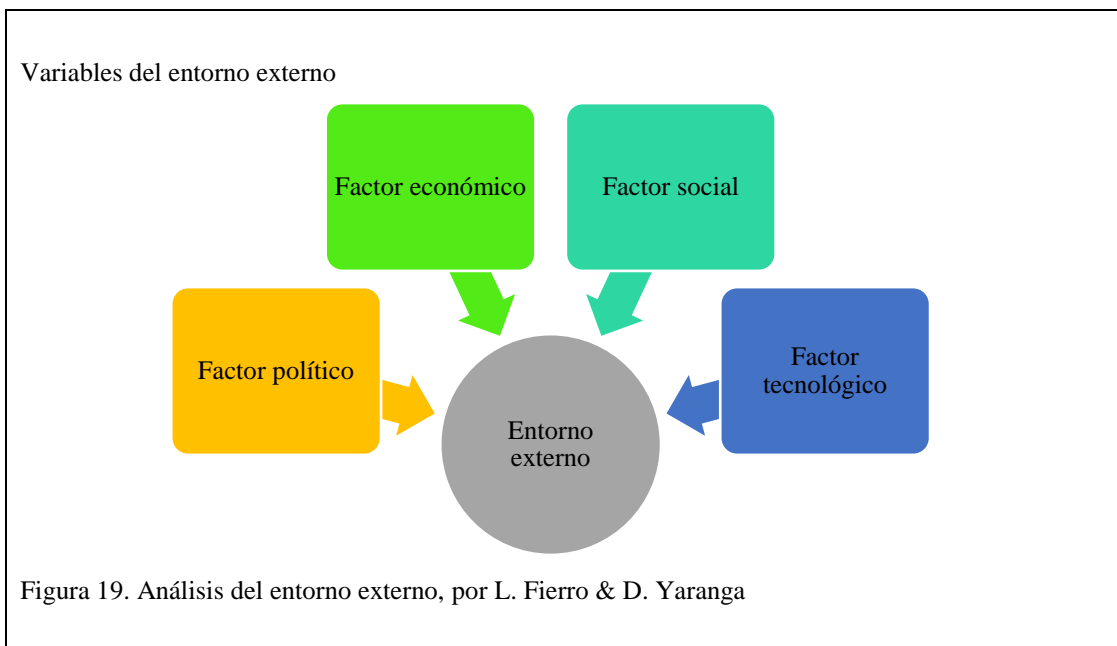
PROPUESTA

4.1 Diagnóstico del entorno

Para la presente propuesta es importante realizar un análisis de los variables que existe en el entorno, como es el caso del entorno externo e interno.

4.1.1 Entorno externo

En el presente estudio se tomará en cuenta las siguientes variables que son relevantes para su fundamentación.



4.1.1.1 Factor político

Este factor comprende el conjunto de leyes que influyen en las actividades de la organización, en este caso la Cooperativa está inmersa a varias leyes y regulaciones en las que el gobierno actúa mediante decretos, en este caso el ente regulador es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La situación que está viviendo en la actualidad el Estado Ecuatoriano, está definida por su política de intervencionismo en la economía de la nación. Con la nueva Constitución, el Estado adquiere facultades que le permiten regular de una manera deliberada la organización de las distintas empresas privadas en el País.

“El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: 1) Poder Ejecutivo, 2) Poder Legislativo, 3) Poder Judicial, 4) Poder Electoral y 5) Poder de Transparencia y Control Social”. (Coral Julián, 2011)

4.1.1.2 Factor económico

Las condiciones económicas son importantes para el desarrollo del presente estudio por lo que se considera tomar en cuenta la Inflación, el PIB, Canasta básica y Salario mínimo vital.

Si bien la economía ecuatoriana mantiene su tendencia de crecimiento, cada año se torna más complejo mantenerla. Para comprender la evolución que presentará la economía ecuatoriana en este naciente 2015, es necesario evaluar los factores más determinantes dentro de la economía en los años previos. (Banco Central del Ecuador).

En los últimos años, el crecimiento en el país se ha dado como resultado de la importante inversión que se ha originado desde el sector público. Esta inversión ha permitido buenos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas, que se consiguió mediante un mayor financiamiento público de la cartera hipotecaria.

También se evidenció el crecimiento de sectores como el suministro de servicios, la administración pública y el comercio. El buen momento de este último, así como de otras actividades, también se dio como resultado del aumento del consumo, que en el caso de los hogares se generó por el incremento en los ingresos de la población.

No obstante, la dependencia en la inversión pública también requiere que el Estado cuente con los recursos para su realización, lo que se ha conseguido tanto por mayores ingresos petroleros, así como por mayor recaudación tributaria.

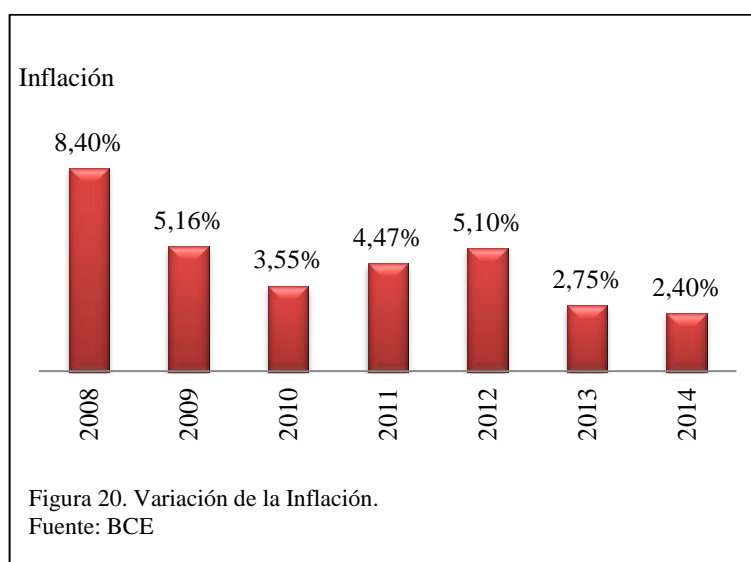
a) Inflación

Definido como el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios en un determinado período de tiempo.

Tabla 15.
Inflación

Año	%
2008	8,40%
2009	5,16%
2010	3,55%
2011	4,47%
2012	5,10%
2013	2,75%
2014	2,40%

Nota: Evolución de la inflación en los últimos años, por L. Fierro & D. Yaranga



Según el Banco Central del Ecuador la inflación ha tenido un aumento de nivel general a través del tiempo, sin embargo el presente estudio no se ha visto afectado por este fenómeno, ya que el costo por uso de servicios financieros no ha variado de forma significativa.

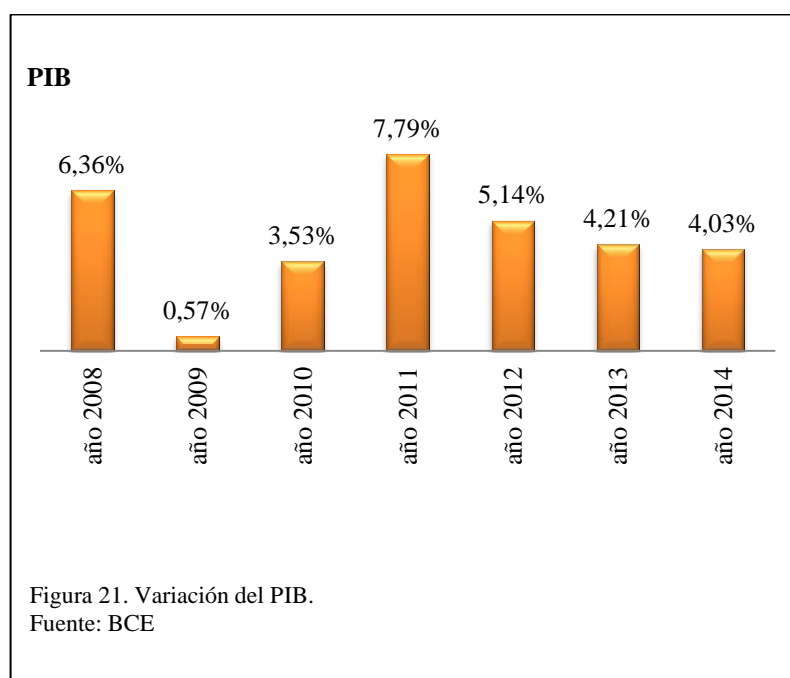
b) PIB

Definido como una magnitud macroeconómica que expresa en valor monetario la producción de bienes y servicios de demanda final de un país para un determinado período de tiempo.

Tabla 16.
PIB

Descripción	%
año 2008	6,36%
año 2009	0,57%
año 2010	3,53%
año 2011	7,79%
año 2012	5,14%
año 2013	4,21%
año 2014	4,03%

Nota: Evolución del PIB en los últimos años, por L. Fierro & D. Yaranga



Como se puede apreciar en las tablas la economía del país ha tenido diversos comportamientos tal es el caso desde el año 2008 hasta el 2014 ha tenido un incremento, es decir que hubo un aumento en el valor de los bienes y servicios finales.

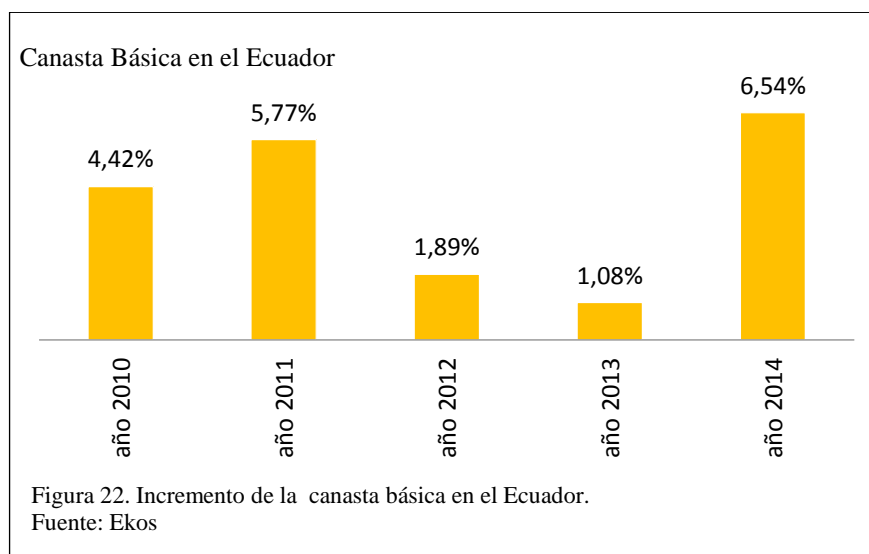
c) Canasta básica

La canasta básica unificada está conformada por artículos considerados imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar como son: alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos.

Tabla 17.
Canasta básica en el Ecuador

Descripción	Salario por mes en USD	Incremento del salario anual en %
año 2010	\$ 544,71	4,42%
año 2011	\$ 578,04	5,77%
año 2012	\$ 589,22	1,89%
año 2013	\$ 595,70	1,08%
año 2014	\$ 634,67	6,54%

Nota: Evolución del valor de la canasta básica en los últimos años, por L. Fierro & D. Yaranga



La canasta básica mantiene una relación directa con el cálculo de la inflación, no se define este aspecto como de riesgo para la investigación debido a que los costos financieros no han tenido variaciones significativas según ya se mencionó.

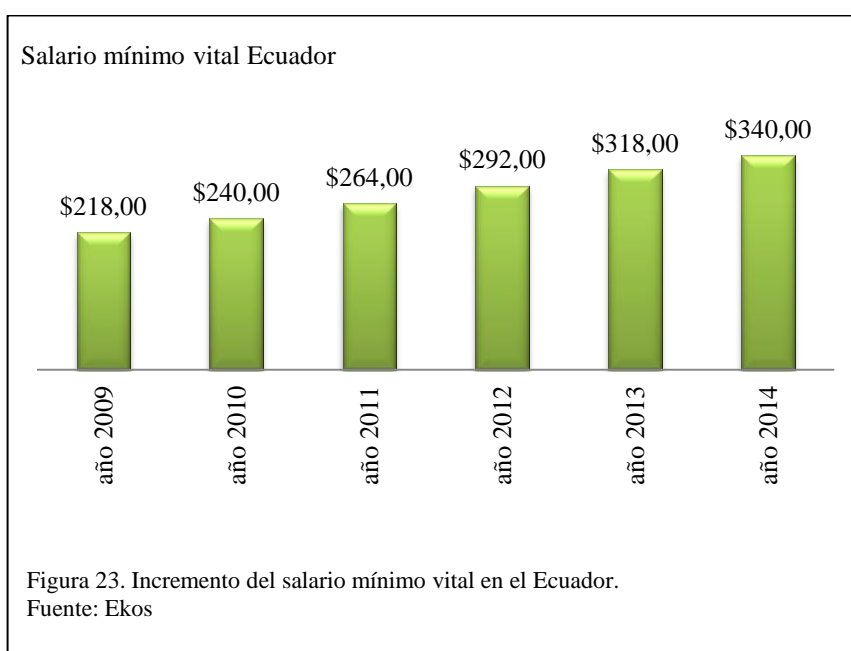
d) Salario mínimo vital

Se define como la cantidad mínima de dinero que un trabajador recibirá por sus labores realizadas, actualmente en Ecuador el salario mínimo vital es de 354 dólares.

Tabla 18.
Salario mínimo vital en el Ecuador

Descripción	Salario por mes en USD
año 2009	\$ 218,00
año 2010	\$ 240,00
año 2011	\$ 264,00
año 2012	\$ 292,00
año 2013	\$ 318,00
año 2014	\$ 340,00

Nota: Evolución del salario mínimo vital en los últimos años, por L. Fierro & D. Yaranga



Para el presente estudio se ha considerado al salario mínimo vital como una amenaza ya que durante los últimos 3 años el salario no se ha incrementado en el mismo porcentaje que la inflación por lo que existiría una brecha entre los precios y salarios.

4.1.1.4 Factor social

Son tres puntos los que intervienen en el factor social se encuentran: a) Población Económicamente Activa, b) Tasa de Desempleo y subempleo.

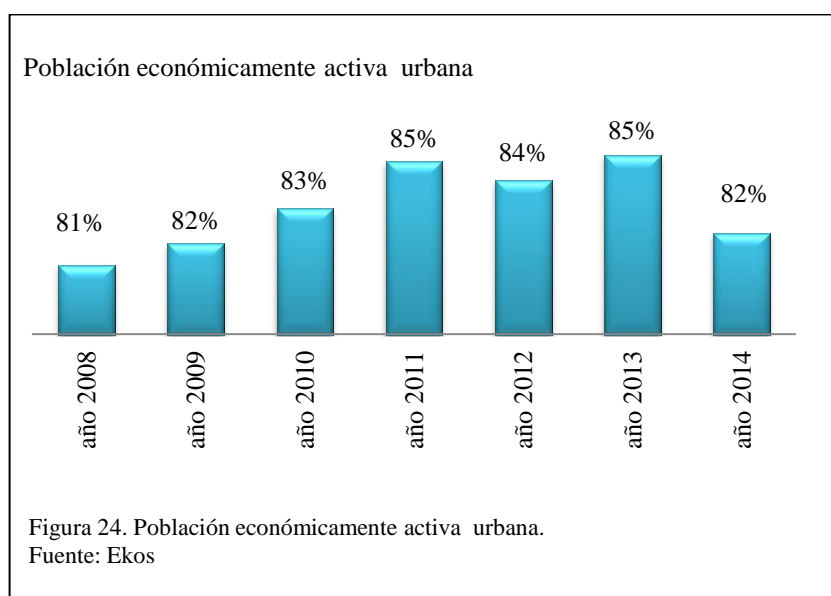
a) Población económicamente activa

Representa la cantidad de personas que se han integrado al mercado de trabajo.

Tabla 19.
Población económicamente activa urbana

Descripción	%
año 2008	81,20%
año 2009	81,90%
año 2010	83,00%
año 2011	84,50%
año 2012	83,90%
año 2013	84,70%
año 2014	82,20%

Nota: Evolución de la población económicamente activa urbana en los últimos años, por L. Fierro & D. Yaranga



Se puede detectar que existió un decrecimiento del 2,5% entre el año 2013 y 2014, lo cual representa un problema a nivel social por cuanto no se han incorporado nuevas personas al mercado laboral.

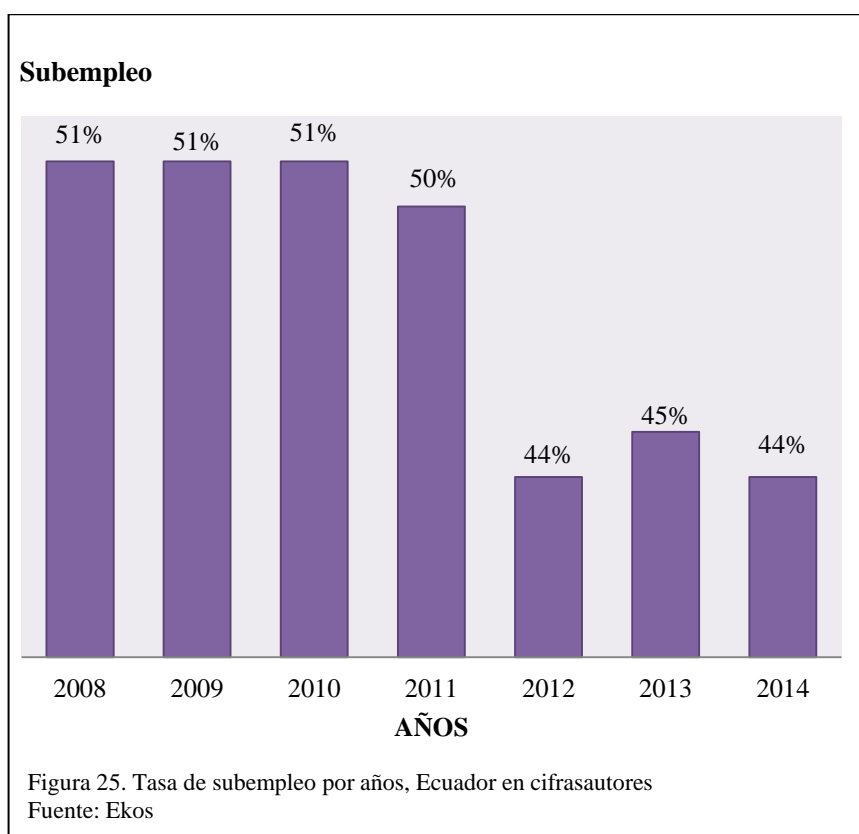
b) Tasas de desempleo y subempleo

Tabla 20.

Tasa de subempleo por años

Descripción	Porcentajes
2008	51%
2009	51%
2010	51%
2011	50%
2012	44%
2013	45%
2014	44%

Nota: Evolución de subempleo en los últimos años, por L. Fierro & D. Yaranga



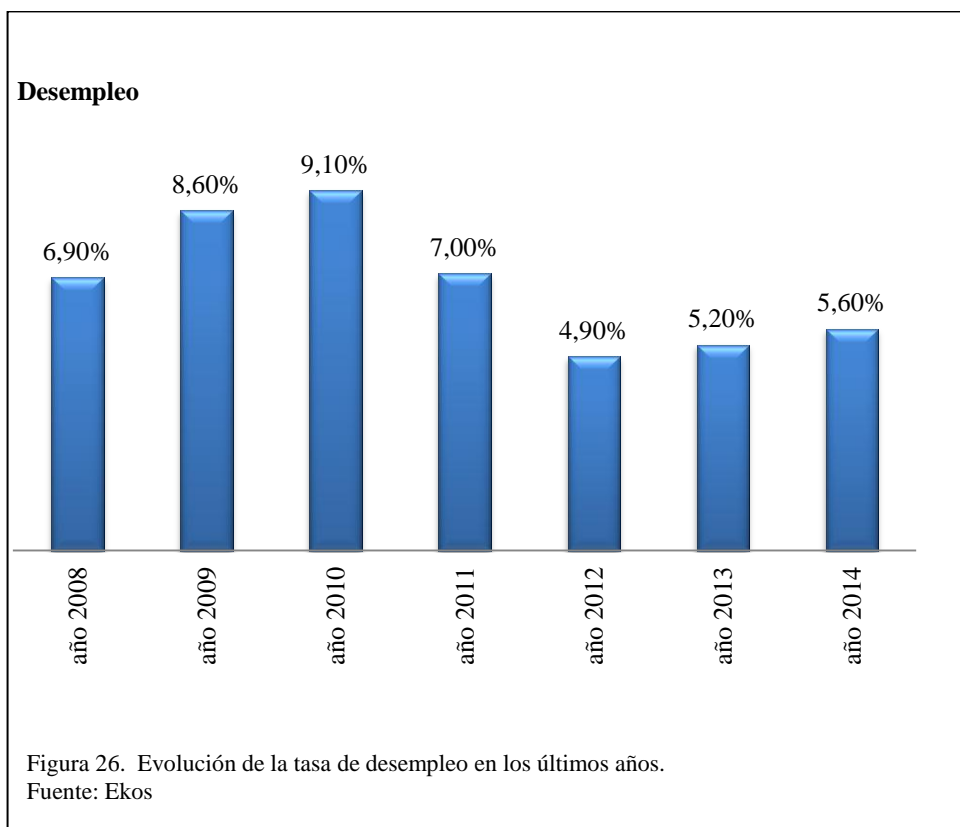
La tasa de subempleo en los últimos cinco años ha disminuido tal es el caso del 2014 es del 44,3% mientras que el año anterior fue de 44,8%, en el año 2012 versus el año 2011 ha disminuido considerablemente en seis puntos.

Tabla 21.
Desempleo

Descripción	%
año 2008	6,90%

año 2009	8,60%
año 2010	9,10%
año 2011	7,00%
año 2012	4,90%
año 2013	5,20%
año 2014	5,60%

Nota: Evolución de la tasa de desempleo en los últimos años, por L. Fierro & D. Yaranga



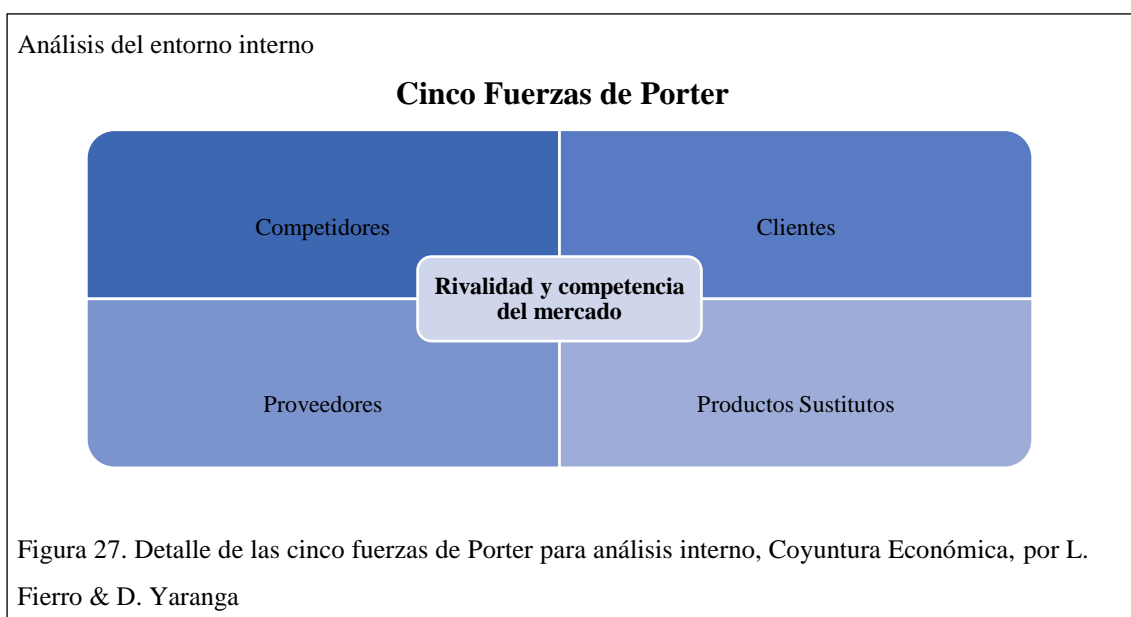
La tasa de desempleo en los últimos cinco años ha variado tal es el caso del 2014 es del 5.60% mientras que el año anterior fue de 5,20%, en el año 2012 versus el año 2011 ha disminuido considerablemente 2,1%.

4.1.1.5 Factor tecnológico

Gracias a las políticas gubernamentales, la brecha tecnológica se ha venido cerrando en comparación a los países de la región. Lo que ha permitido poder integrarse poco a poco a la competitividad del mercado.

Dentro de la variedad de servicios tecnológicos ofrecidos en el campo de las telecomunicaciones en el Ecuador y que son básicos para el fomento del sector financiero, los más destacados son: Telefonía fija, Telefonía móvil, Servicios portadores, Acceso a internet, Televisión por suscripción.

4.1.2 Microentorno



4.1.2.1 Competidores

En la actualidad existen diferentes instituciones financieras que se dedican a ofrecer los mismos productos – servicios, que serían competidores directos para la Cooperativa, tal es caso de:

- Bancos
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Mutualistas
- Cajas de Ahorro y Crédito

La competencia es una gran amenaza debido a que los clientes tienen una amplia gama de servicios innovadores, teniendo la facilidad de elegir, pero la competencia directa lo constituyen instituciones que se encuentran cerca de la institución.

4.1.2.2 Clientes

Cooprogreso por ser una institución con más de 45 años en el mercado tiene un seguimiento fidedigno por parte de sus clientes, donde se ha mantenido la valoración de la calidad de atención a socios, a través de un sistema de monitoreo, el nivel general de satisfacción con el servicio entregado se da por las áreas:

- Inversión
- Crédito de consumo
- Microcrédito
- Servicio al cliente
- Cajas
- Supervisor operativo

4.1.2.3 Proveedores

Cooprogreso en la actualidad cuenta con una base de proveedores calificados de 42, que se vienen manteniendo desde el año 2005.

4.1.2.4 Productos sustitutos

La utilización de productos o servicios financieros se ven afectadas por los costos generados en la utilización de los mismos, la imagen desfavorable de las entidades bancarias, tasas e impuestos que en todas estas entidades tienen gran similitud.

Sin embargo, en cuanto a las cooperativas, estas aprovechan brindando los mismos servicios en mayor o menor proporción satisfaciendo las necesidades de los clientes que ven de manera similar su utilidad y funcionamiento; siendo que un producto sustituto es aquel que cubre con el mismo grado de satisfacción una misma necesidad, se pueden considerar dos aspectos puntuales:

- **Captaciones:** definido como la recepción de depósitos en cuentas corrientes bancarias o en cuentas de ahorro, los depósitos a la vista o a plazo en general. Por estas operaciones las entidades pagan una tasa de interés.
- **Colocaciones:** es un préstamo de dinero que una entidad otorga a su cliente, con el compromiso de que en el futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual con una tasa de interés.

4.1.3 Análisis FODA

El diagnóstico realizado en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., determinó una serie de factores positivos y negativos en el entorno interno y externo, los mismos que se encuentran a continuación:

- **Fortalezas:** son los factores internos que favorecen al cumplimiento de objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Tabla 22.
Fortalezas

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo propio de métodos de gestión de riesgo • Diversidad de productos, servicios, canales. • Estructuras sólidas funcionales y por procesos. • Organización bien definida en cuanto formas de administración. • Experiencia y posicionamiento en el mercado financiero y sector cooperativo. • Personal comprometido en el logro de objetivos. • Responsabilidad Social.

Nota: Fortalezas que encontramos en la Cooperativa, Investigación propia, por L. Fierro & D. Yaranga

- **Debilidades:** son los factores internos que limitan las posibilidades de lograr los objetivos.

Tabla 23.
Debilidades

Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal que desconoce los principales indicadores financieros de la Cooperativa. • Falta de alineación de las políticas y procedimientos administrativos para la consecución de los objetivos institucionales.

- Procesos engorrosos, mucha documentación y controles excesivos poco eficaces.
- Baja efectividad de la recuperación de cartera.
- Deficiencia en los procesos de inducción y reinducción de actividades y responsabilidades al personal.
- Bajo conocimiento de la estructura organizacional de la Cooperativa por parte de los colaboradores.

Nota: Debilidades que encontramos en la Cooperativa, Investigación propia, por L. Fierro & D. Yaranga

- Oportunidades: son factores que no son controlables para la Institución, pero que pueden favorecer a la consecución de objetivos.

Tabla 24.
Oportunidades

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de los principales indicadores macroeconómicos. • Fomento del Gobierno al Sector Popular y Solidario a través de financiamiento. • Crecimiento de la población en las principales ciudades del país. • Avances y desarrollo tecnológico. • Participación mayoritaria de las cooperativas segmento 4 en el sistema Económico Popular y Solidario.

Nota: Oportunidades que encontramos en el análisis del ambiente externo, Investigación propia, por L. Fierro & D. Yaranga

- Amenazas: son factores externos que pueden afectar en la no consecución de los objetivos planteados en la organización.

Tabla 25.
Amenazas

Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones a las normativas vigentes con aplicación al sector Financiero Popular y Solidario. • Incremento de la participación de la Banca Pública en el segmento Microcrédito. • Participación similar en Microcrédito con la Banca Privada, posible incremento de la participación en este sector. • Participación mayoritaria de la Banca en Depósito en Ahorro y Plazo Fijo. • Publicidad y promoción agresiva de la competencia.

Nota: Amenazas que encontramos en el análisis del ambiente externo, Investigación propia, por L. Fierro & D. Yaranga

Tabla 26.
Estrategias FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Diseño de manual de funciones de los nuevos vacantes (F3, O5)	1. Capacitación del personal en lo que se refiere a la participación de los nuevos colaboradores (O1, O2, D1,D6,D7)
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Diseño de propuesta financiera (A1, F2,F3, F5)	1. Diseño de propuesta administrativa (D2,A1)

Nota: Matriz con las estrategias planteadas en base al Análisis FODA realizado, Investigación propia, por L. Fierro & D. Yaranga

4.1.4 Propuesta de organigrama estructural

A continuación se presenta la propuesta del organigrama incluido el nuevo departamento.

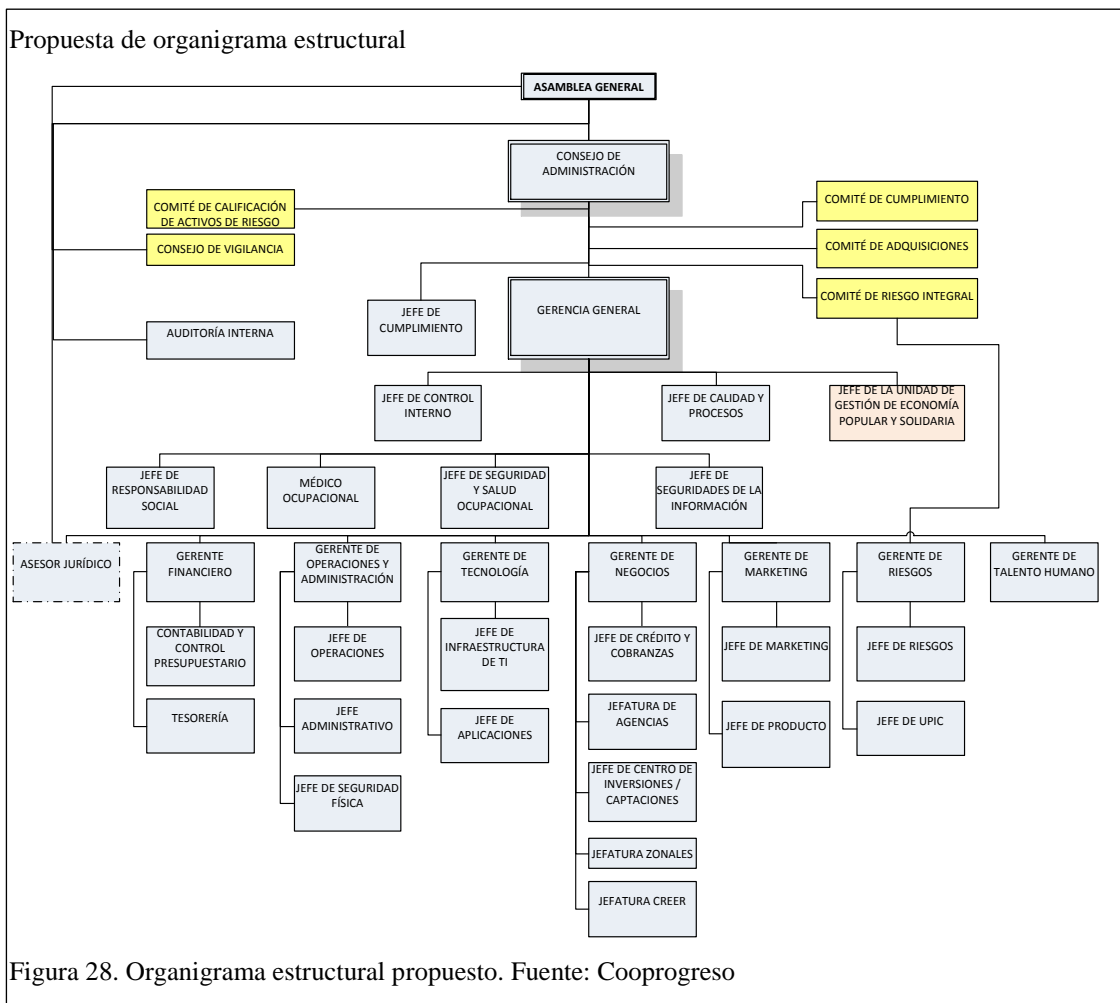


Figura 28. Organigrama estructural propuesto. Fuente: Cooprogreso

4.2 Modelo de gestión financiera

El modelo de gestión financiera, se basa en la aplicación de los principales indicadores que necesitan conocer los Directivos para apoyar su toma de decisiones, el objetivo del modelo es mantener un control preventivo que ayude a plantear estrategias oportunas de respuesta ante posibles señales de alerta que proporcionen los indicadores.

Sus componentes son las líneas de acción del Balanced ScoreCard tomando en cuenta las perspectivas del cliente y financiero, en cuanto a indicadores financieros se analizarán los siguientes: suficiencia patrimonial, rentabilidad, liquidez, eficiencia financiera, morosidad y rendimiento de la cartera.

4.2.1 Líneas de acción del Balanced ScoreCard

La presente herramienta de gestión observa las perspectivas de Cooprogreso Ltda.

Que son:



4.2.2 Perspectiva del cliente

Para el éxito de ésta perspectiva, es de gran importancia que la cooperativa posea clientes leales y satisfechos, logrando un desempeño financiero, se pretende que este

objetivo mida la satisfacción global, como es el caso de las relaciones con los clientes, la fidelidad, incorporación de nuevos clientes, rentabilidad que este deje.

Para los factores críticos se debe tener información, que hacen que la cooperativa se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes. La cooperativa en esta perspectiva ofrecerá un mejor servicio de calidad a través de una atención personalizada, el indicador será el nivel de satisfacción del socio, para llegar a la meta de satisfacción del socio al 80%, y se realizará encuestas entre los socios para medir el nivel de satisfacción.

Tabla 27.
Perspectiva del cliente

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Fórmula de cálculo
Ofrecer servicio con calidad a través de un buen trato al cliente.	Nivel de satisfacción del cliente.	Lograr la satisfacción al cliente al 80%	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \right) * 100$
Realizar campañas de capacitación en temas de Economía Popular y Solidaria en los colegios dentro del sector de la matriz de la Cooperativa.	Capacitaciones impartidas	Alcanzar al menos el 80% de los colegios cercanos a la Cooperativa.	Coordinar con los rectores de los colegios a fin de socializar los principios de la Economía Popular y Solidaria a los jóvenes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colegios capacitados}}{\text{Total de colegios existentes en el sector}}$

Nota: Objetivos estratégicos planteados para la perspectiva del cliente en el modelo de gestión financiera, Investigación propia, por L. Fierro & D. Yaranga

4.2.3 Perspectiva financiera

Se basan en resultados económicos de la institución, es decir fundamentalmente en la contabilidad y en los datos que muestra el pasado de la misma, se refiere a la rentabilidad de la inversión, crecimiento de los ingresos, los rendimientos sobre el capital empleado, costos unitarios, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas, etc., son los indicadores atrasados que

muestran si la estrategia de la cooperativa tiene éxito o fracasa, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.

Cooprogreso buscará disminuir la cartera en mora, mediante un estudio de la capacidad de endeudamiento del socio, así como mejorar la recuperación de cartera de tal manera que el índice de morosidad se mantenga dentro del promedio de su segmento.

Tabla 28.
Perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Fórmula de cálculo
Aumentar las captaciones	Crecimiento de captaciones	Incrementar un 10% del ingreso respecto al año anterior.	Diseñar incentivos de captación para que los clientes perciban el ánimo de crecer.	$\frac{\text{(Total de captaciones vigentes del año actual - Total captaciones del año anterior)}}{\text{Total captaciones del año anterior}} * 100$
Mejorar la cartera de crédito	Crecimiento de cartera	Incrementar el 10% de la cartera de créditos respecto al año anterior.	Al momento de hacer el análisis del crédito valerse de todos los parámetros para asignar el monto adecuado.	$\frac{\text{(Total cartera por vencer del año actual - Total cartera por vencer del año anterior)}}{\text{Total cartera por vencer del año anterior}} * 100$
Disminuir el índice de morosidad en los créditos	Índice de recuperación	Mantenerse bajo el índice de morosidad promedio del sistema	Realizar constantes monitoreos de cobro.	Comparación índice de morosidad Cooprogreso vs índice promedio del sistema

Nota: Objetivos estratégicos planteados para la perspectiva financiera en el modelo de gestión financiera, Investigación propia, por L. Fierro & D. Yaranga

4.2.3.1 Análisis de los principales indicadores financieros

a) Indicadores de suficiencia patrimonial

Tabla 29.

Indicador de suficiencia patrimonial

Nombre del indicador	Formula	Año 2012	Año 2013	Variación	Observación
Suficiencia patrimonial	Patrimonio/Activos inmovilizados	345,89	312,12	33,77 %	▼

Nota: Variación del indicador de suficiencia patrimonial de Cooprogreso. Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

La relación Patrimonio/Activos inmovilizados, registró un decremento en el comportamiento hasta diciembre de 2013, ya que reflejó un índice de 345,89 para el año 2012 mayor al del año 2013 que fue de 312,12 con una variación del 33,77%.

Este decremento proporcional del patrimonio en un 33,77%; con respecto a los activos inmovilizados presentó una disminución para el año 2013 en relación con el promedio del segmento de Cooperativas grandes.

b) Indicadores de rentabilidad

Tabla 30.

Indicador de rentabilidad

Nombre del indicador	Formula	Año 2012	Año 2013	Variación	Observación
Rentabilidad	Resultado del ejercicio/Patrimonio promedio	9,41 %	5,70 %	3,71 %	▼

Nota: Variación del indicador de rentabilidad de Cooprogreso. Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga


El índice de Rentabilidad mide el resultado del ejercicio sobre el Patrimonio Promedio, esto nos indica el nivel de retorno generado por el patrimonio, mientras más alta sea esta relación, mayores beneficios obtendrán los socios de la Cooperativa.

Comparando las cifras de cierre del año de diciembre de 2012 y 2013, se tiene que la rentabilidad sobre el patrimonio disminuyó considerablemente, debido al decremento de las utilidades reconocidas al final de cada año, así 3,71%.

c) Indicadores de liquidez

Tabla 31.

Indicador de liquidez

Nombre del indicador	Formula	Año 2012	Año 2013	Variación	Observación
Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	26,98 %	28,87 %	1,89%	


Nota: Variación del indicador de liquidez de Cooprogreso. Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

La disponibilidad de recursos para responder a las deudas de corto plazo, hasta 90 días, se incrementó en diciembre de 2013 en 1,89%, es decir, del 26.98% en el año 2012 al 28,87% en el año 2013, esto debido al crecimiento de los fondos disponibles, con relación a la variación de los depósitos de hasta 90 días se puede decir que se cuenta con una liquidez suficiente para atender los requerimientos de sus socios.

d) Indicadores de eficiencia financiera

Tabla 32.

Indicador de eficiencia financiera

Nombre del indicador	Formula	Año 2012	Año 2013	Variación	Observación
Indicadores de eficiencia financiera	Margen de intermediación estimada/ Patrimonio promedio	7,90 %	1,62 %	6,28%	

Nota: Variación del indicador de eficiencia financiera de Cooprogreso. Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

El primer índice nos indica el 7.90% para el año 2012, alcanzando una disminución del 6,28% con respecto al índice de 1,62% del año 2013, esto se debe precisamente a la reducción de sus gastos de operación, lo que significa una mejora en la eficiencia administrativa para alcanzar el índice promedio de la industria.

e) Indicadores de morosidad

Tabla 33.

Indicador de morosidad

Nombre del indicador	Formula	Año 2012	Año 2013	Variación	Observación
Indicadores de morosidad	Morosidad de la cartera total	3,70 %	4,83 %	1,13%	

Nota: Variación del índice de morosidad de Cooprogreso. Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga


La morosidad de la cartera total, se redujo del 3.70% para el año 2012 y del 4,83% para el 2013, con una variación del 1,13%; en comparación con el promedio, se muestra por debajo de su índice para este segmento.

En resumen, el índice de morosidad tuvo un comportamiento favorable en relación con el período anterior. Esta reducción se debió al incremento de la cartera de créditos bruta y a la disminución de la cartera improductiva.

f) Rendimiento de la cartera

Tabla 34.

Rendimiento de la cartera

Nombre del indicador	Formula	Año 2012	Año 2013	Variación	Observación
Rendimiento de la cartera	Total cartera por vencer	18,46 %	18,32 %	0,14%	

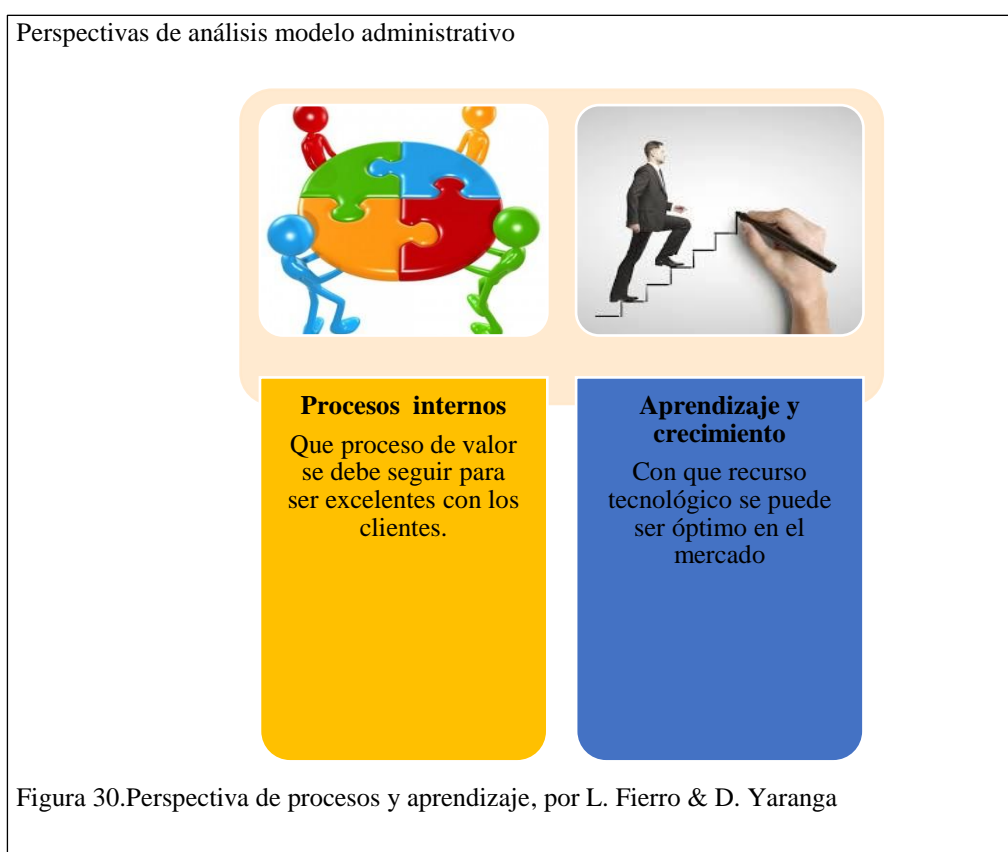
Nota: Variación del rendimiento de la cartera de Cooprogreso. Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

Una comparación entre el rendimiento de la cartera y la tasa efectiva de crédito promedio, indica la eficiencia institucional para cobrar a sus clientes. También brinda una perspectiva general sobre la calidad de la cartera, la mayoría de las instituciones contabilizan por el método de efectivo y el rendimiento de las carteras, sin incluir los ingresos devengados que los préstamos morosos podían haber generado, pero que finalmente, no lo hicieron.

4.3 Modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa, consiste en la implementación de una Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria dentro del organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., con la finalidad de que se encargue de alinear la operatividad de la Institución con los principios y normas de Economía Popular y Solidaria.

Sus componentes son las líneas de acción del Balanced ScoreCard tomando en cuenta las perspectivas del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.



4.3.1 Perspectiva del proceso interno

Se identifican los procesos críticos internos en los que la Cooprogreso Ltda., debe llegar a la excelencia, para lo cual la unidad de negocio debe colaborar en:

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los socios, implementado procesos que aporten a las actividades de la Cooperativa.

Las medidas de los procesos internos se centran en la satisfacción de clientes y en la consecución se hace cumplir los objetivos financieros de la cooperativa. Se trata de que esta perspectiva mejorará los procesos en beneficio de los socios, con el indicador de porcentaje de procesos evaluados, para llegar a cumplir con un 80% de procesos evaluados.

Tabla 35.
Perspectiva del proceso interno

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Fórmula de cálculo
Mejorar los procesos en beneficio de los socios.	Porcentaje de procesos evaluados	Lograr una revisión del 80% de los procesos	Estandarizar y evaluar los procesos que tienen impacto directo al socio.	$\frac{\text{Procesos evaluados}}{\text{Total de procesos}} * 100$

Nota: Objetivos estratégicos planteados para la perspectiva de procesos en el modelo de gestión administrativa, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito, esta perspectiva identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor.

Los objetivos deben indicar tanto las necesidades de formación de sus colaboradores y su aprovechamiento, como también de la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus funciones.

Así tenemos como objetivo implementar la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria la cual se encargará de revisar que todos los procesos se ciñan a la norma respectiva y como objetivo de responsabilidad social se plantea capacitar sobre los principios y conceptos de la Economía Popular y Solidaria en los colegios que se encuentran en el sector en el que está ubicada la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Tabla 36.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Fórmula de cálculo
Implementar la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria, la cual se encargará de revisar que todos los procesos se ciñan a la norma respectiva.	Porcentaje de implementación de la Unidad	Unidad operativa al 100%	Elaborar un cronograma de las actividades a realizar para implementar la unidad	Actividades ejecutadas / Total de actividades

Nota: Objetivos estratégicos planteados para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el modelo de gestión administrativa, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.3 Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria (UGEPS)

4.3.3.1 Objetivo de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria

Gestionar los procesos y actividades técnicas para una adecuada supervisión, control y correcto funcionamiento de los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y su normativa.

4.3.3.2 Atribuciones y Responsabilidades de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria

La Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria (UGEPS) es la encargada de controlar, proponer y verificar que las normativas y regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se cumplan de forma general en los procesos administrativos y financieros que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Cuando existan interrogantes sobre cualquier tema referente a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, cumplimiento de normativas o regulaciones expedidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la UGEPS será la encargada de asesorar a las áreas que mantengan dichas inquietudes.

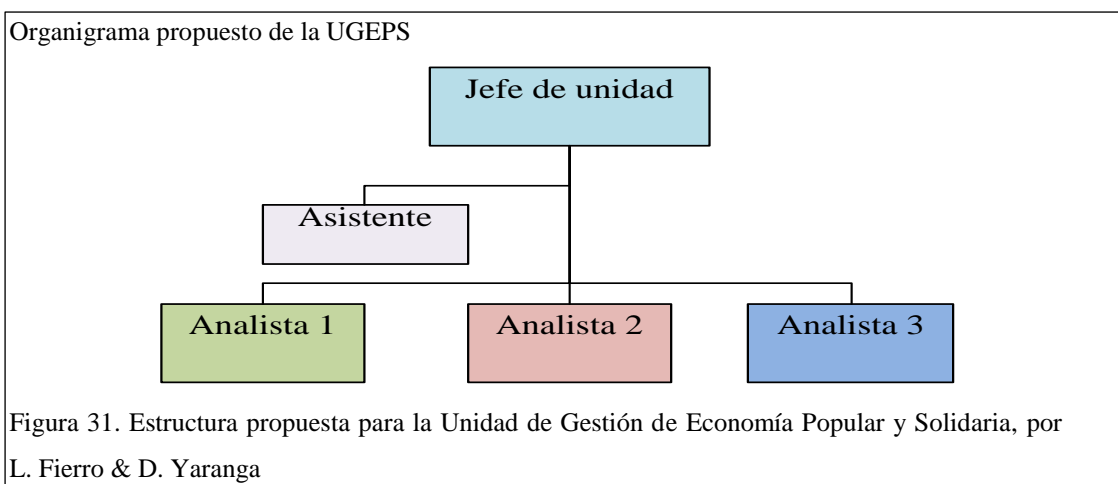
El Jefe de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria es responsable de presentar trimestralmente a la Gerencia General un resumen de las actividades realizadas por área que lidera, indicando claramente el cumplimiento que tiene la Cooperativa sobre las regulaciones vigentes.

En caso de existir implementación de proyectos, creación de nuevos productos financieros o desarrollo de nuevas estrategias de mercado se debe contar con la asesoría de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria en cuanto al tema normativo.

El Jefe de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria debe ser parte del Comité que establece los objetivos estratégicos de la Cooperativa de cada año.

4.3.3.3 Organigrama de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria

Para la siguiente propuesta se pretende incorporar cinco colaboradores a la Unidad, estas serán promovidas bajo un proceso interno de selección.



4.3.4 Grupo ocupacional

Para asignar los grupos ocupacionales de la presente propuesta se crea un sistema para la Cooprogreso Ltda., y agregación de datos relativos a la ocupación que garantiza una coherencia entre la recogida, con la finalidad de definir las funciones de los colaboradores de dicha empresa.

Tabla 37.
Grupo ocupacional

Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria	
JUGEPS- JUGEPS-01	Jefe de Unidad
UGEPS- UGEPS-AS01	Asistente
UGEPS- UGEPS-A01	Analista 1
UGEPS- UGEPS-A02	Analista 2
UGEPS- UGEPS-A03	Analista 3

Nota: Se realiza un grupo ocupacional en el que se incluyen los cargos a crearse para la nueva unidad, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.5 Diccionario de competencias

Cooprogreso cuenta con el siguiente diccionario de competencias, para lo cual se debe utilizar los siguientes perfiles.

Tabla 38.
Diccionario de competencias

Competencias generales y gestión de equipo	
1 (DGE)	Desarrollo del equipo
	Modalidades de contacto (lenguaje verbal y no verbal)
	Liderazgo
	Pensamiento estratégico
	Dinamismo - energético
	Trabajo en equipo
	Orientaciones a los resultados
	Integridad
	Competencia “del naufrago”
	Direccionamiento de trabajo en equipo
	Desarrollo estratégico de los recursos humanos
Competencias de gestión y eficacia personal	
2 (GEP)	Adaptabilidad del cambio

	Perseverancia
	Temple
	Flexibilidad
	Autocontrol
	Tolerancia a la presión
	Confianza en sí mismo
	Comunicación
Competencia de impacto e influencia	
3(II)	Conciencia organizacional
	Desarrollo de relaciones
	Negociación
	Impacto e influencia
Competencia de logros y acción	
4(LA)	Iniciativa
	Compromiso
	Autonomía
	Responsabilidad
Competencias cognoscitivas y de pensamiento	
5(CP)	Credibilidad técnica
	Pensamiento analítico
	Pensamiento conceptual
	Capacidad del trabajo
6(RSA)	Orientación al cliente
	Resoluciones de problemas comerciales
	Responsabilidades

Nota: La Cooperativa cuenta con el presente diccionario de competencias para definir los cargos según su actividad. Cooprogreso Ltda, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.6 Competencias del personal

Es bien sabido que el recurso humano hace a la empresa, del eficiente y eficaz desempeño de los colaboradores, dependerá el éxito o el fracaso de una organización.

Es por este motivo, que es fundamental tener claramente definidos los perfiles de los cargos y sus funciones o responsabilidades, pero también las competencias requeridas para la correcta ejecución del mismo.

Tabla 39.
Grupo de competencias

Grupo	Descripción
Generales	Competencias básicas
Grupos Directivos	Competencias asociadas a Jefaturas, Dirección y Gerencias
Grupos Intermedios	Competencias mandos intermedios
Grupos Iniciales	Competencias para puestos de menor especialización

Nota: Descripción de competencias según el grupo al que pertenece, por L. Fierro & D. Yaranga

La competencia será identificada con la siguiente estructura.

Tabla 40.
Nombre de las competencias

Competencia	Nombre de cada competencia
Definición	Explicación general de la competencia
Niveles	Comportamientos asociados Nivel A, Nivel B, Nivel C y Nivel D.

Nota: Estructura mediante la cual se identificarán las competencias, por L. Fierro & D. Yaranga

En las categorías se detalla cuatro niveles que indican un diferente segmento de desarrollo.

Tabla 41.
Niveles de competencias

Nivel A	Nivel máximo de dicha competencia
Nivel B	Nivel alto de desarrollo
Nivel C	Buen nivel en el desarrollo de la competencia
Nivel D	No se detecta buen desarrollo de la competencia

Nota: Niveles mediante los cuales se indica el desarrollo de las competencias para los cargos, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.7 Análisis y descripción de cargos

4.3.7.1 Jefe de la unidad

Tabla 42.
Perfil del Jefe de Unidad

Área: Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria Cargo: JUGEPS- JUGEPS-01 Jefe de unidad
Información del cargo

Misión del cargo	Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades.	
Departamento	Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria	
Jefe inmediato	Gerente General	
Número personas en el cargo	1	
Subordinados	Todos los cargos dentro de la unidad.	
Horario	No especificado.	
Perfil Ocupacional		
Educación	Título: Mínimo tercer nivel.	
	Especialización: Administración de Empresas, Finanzas o afines.	
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia Economía Popular y Solidaria. • Conocimiento de métodos técnicos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas para la eficiencia de su gestión. • Solido conocimiento en gestión administrativa 	
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del equipo • Modalidades de contacto (lenguaje verbal y no verbal) • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Dinamismo - energía • Trabajo en equipo • Orientación a los resultados • Integridad • Competencia “del naufrago” • Direccionamiento de trabajo • Desarrollo estratégico de los recursos humanos 	
Experiencia	4 años en cargos similares.	
Perfil de cargo		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener reuniones periódicas con los directivos del área administrativa y financiera para verificar que exista una correcta ejecución de los procesos relacionados con el Balance Social. • Realizar el acompañamiento en los talleres de socialización del Balance Social. • Presentar informes periódicos solicitados por la Gerencia General. 	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo • Presidente • Gerente general • Jefes de área 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor jurídico. • Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. • Público en general
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables. • Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la cooperativa. • Coordinación de movimientos, concentración mental y visual alta. • Toma de decisiones sobre nueva unidad. 	

Nota: Perfil que debe cumplir el Jefe de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.7.2 Asistente

Tabla 43.

Perfil del Asistente de la Unidad

Área: Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria Cargo: UGEPS- UGEPS-AS01 Asistente de unidad		
Información del cargo		
Misión del cargo	Ejecutar los procesos administrativos del área apoyando a la al Jefe de unidad, aplicando las normas y procedimientos definidos, logrando resultados oportunos y garantizando la prestación efectiva de la unidad.	
Departamento	Unidad de Economía Popular y Solidaria	
Jefe inmediato	Jefe de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria	
Número personas en el cargo	1	
Subordinados	Ninguno	
Horario	No especificado.	
Perfil Ocupacional		
Educación	Título: Mínimo cuarto semestre de finanzas. Especialización: Finanzas.	
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia Economía Popular y Solidaria. • Conocimiento de métodos técnicas y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas para la eficiencia de su gestión. • Solido conocimiento en gestión administrativa. 	
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Orientas al cliente • Resolución del problemas comerciales • Responsabilidad social 	
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares. 	
Perfil de cargo		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al jefe de unidad. • Emisión y recepción de correspondencia interna y externa (Oficios, Memos, etc.) • Cumplir con todas las funciones como recepción de documentos, llamadas telefónicas, manejo de archivos. • Control de documentación • Manejo de archivo de su competencia • Agenda de la unidad • Redacta correspondencia y documentos complejos, solo con indicaciones de su contenido, preparándolos para su firma y salida. 	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de unidad • Asesores • Los demás compañeros de la agencia Pomasqui 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor jurídico. • Jefe de unidad. • Los demás compañeros de la agencia Pomasqui • Público en general

Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables. • Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la cooperativa. • Movimientos, concentración mental y visual alta.
---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Perfil que debe cumplir el Asistente de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.7.3 Analista 1

Tabla 44.

Perfil del Analista 1 de la Unidad

Área: Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria	
Cargo: UGEPS- UGEPS-A01 Analista 1	
Información del cargo	
Misión del cargo	Controlar que se realicen los procesos propuestos en el Balance Social de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario.
Departamento	Unidad de Economía Popular y Solidaria
Jefe inmediato	Jefe de unidad
Número personas en el cargo	1
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.
Perfil Ocupacional	
Educación	Título: mínimo
	Especialización: Ingeniero en Finanzas.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia Economía Popular y Solidaria. • Conocimiento de métodos técnicos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas para la eficiencia de su gestión. • Sólido conocimiento en gestión administrativa • Conocimiento en matrices para controlar las actividades desarrolladas por la unidad. • Conocimiento de las leyes y reglamentos de Economía popular y Solidaria.
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio • Perseverancia • Temple • Flexibilidad • Autocontrol • Tolerancia a la presión • Confianza en sí mismo

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación 	
Experiencia	5 años en cargos similares.	
Perfil de cargo		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la implementación de repositorios y bases de datos con los Directivos de todas las áreas para extraer la información del Balance Social. • Consolidar la información para generar y enviar el Balance Social a la SEPS. • Verificar la existencia de registros de personal con fecha de instrucción, así como las remuneraciones, el gasto en salario, información sobre la plantilla de personal que compone la cooperativa y roles de pago. • Coordinar reuniones periódicas con el área de Talento Humano o Gestión de Personal para verificar información. • Verificar la existencia de registros de incorporaciones de socios a lo largo del periodo de revisión, así como también los registros de salida de los mismos. • Validar la devolución de las cuotas sociales del periodo a los socios que dejan la cooperativa. 	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de unidad • Asesores • Los demás compañeros de la agencia Pomasqui 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor jurídico. • Jefe de unidad. • Los demás compañeros de la agencia Pomasqui • Público en general Cliente interno
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo • Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables. • Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la cooperativa. • Movimientos, concentración mental y visual alta. 	

Nota: Perfil que debe cumplir el Analista 1 de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.7.3 Analista 2

Tabla 45.
Perfil del Analista 2 de la Unidad

Área: Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria Cargo: UGEPS- UGEPS-A01 Analista 2	
Información del cargo	
Misión del cargo	Controlar que se realicen los procesos propuestos en el Balance Social de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario.
Departamento	Unidad de Economía Popular y Solidaria
Jefe inmediato	Jefe de unidad
Número personas en el cargo	1
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.
Perfil Ocupacional	
Educación	Título: mínimo tercer nivel Especialización: Ingeniero en Finanzas.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia Economía Popular y Solidaria. • Conocimiento de métodos técnicas y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas para la eficiencia de su gestión. • Sólido conocimiento en gestión administrativa • Conocimiento en matrices para controlar las actividades desarrolladas por la unidad. • Conocimiento de las leyes y reglamentos de Economía popular y Solidaria.
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio • Perseverancia • Temple • Flexibilidad • Autocontrol • Tolerancia a la presión • Confianza en sí mismo • Comunicación
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años en cargos similares.
Perfil de cargo	
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de los registros que se poseen sobre los órganos de gestión y dirección de la Cooperativa, número de sesiones celebradas por cada uno de ellos, datos fiscales sobre el pago de impuestos, tasas, tributos, información contable y las actas de la asamblea que afecten a la decisión de realizar acciones formativas y su publicación. • Coordinar reuniones periódicas con el responsable de la contabilidad de la entidad y con el secretario de la Cooperativa para extraer la información necesaria. • Verificar que los procesos de contratación a los diferentes cargos institucionales se realicen en total igualdad de condiciones sin ningún tipo de discriminación y, fomentando las acciones afirmativas para aquellos colectivos minoritarios. • Establecer mecanismos mediante los cuales se logre la participación democrática de los socios en la fijación de políticas y toma de decisiones de forma directa o representativa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la elaboración de un manual de Buenas Prácticas de Gobierno Cooperativo. • Garantizar procedimientos para que los miembros reciban una compensación limitada, si es que la hay, sobre utilidades y excedentes garantizando la justicia social y económica así como también controlar la concentración de los aportes sociales. 	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de unidad • Asesores • Los demás compañeros de la agencia Pomasqui 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor jurídico. • Jefe de unidad. • Los demás compañeros de la agencia Pomasqui • Público en general • Cliente interno
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo • Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables. • Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la cooperativa. • Movimientos, concentración mental y visual alta. 	

Nota: Perfil que debe cumplir el Analista 2 de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.7.3 Analista 3

Tabla 46.

Perfil del Analista 3 de la Unidad

Área: Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria	
Cargo: UGEPS- UGEPS-A01 Analista 3	
Información del cargo	
Misión del cargo	Controlar que se realicen los procesos propuestos en el Balance Social de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario.
Departamento	Unidad de Economía Popular y Solidaria
Jefe inmediato	Jefe de unidad
Número personas en el cargo	1
Subordinados	Ninguno
Horario	No especificado.
Perfil Ocupacional	
Educación	Título: mínimo tercer nivel
	Especialización: Ingeniero en Finanzas.
Conocimientos y habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia Economía Popular y Solidaria. • Conocimiento de métodos técnicas y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas para la eficiencia de su gestión. • Sólido conocimiento en gestión administrativa • Conocimiento en matrices para controlar las actividades desarrolladas por la unidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las leyes y reglamentos de Economía popular y Solidaria. 	
Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio • Perseverancia • Temple • Flexibilidad • Autocontrol • Tolerancia a la presión • Confianza en sí mismo • Comunicación 	
Experiencia	5 años en cargos similares.	
Perfil de cargo		
Descripción de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que existan programas de educación cooperativa, asistencia técnica y capacitación al personal de la Cooperativa. • Verificar la existencia de registros contables, actas de la asamblea que afecten a la decisión de realizar acuerdos con otras organizaciones de la economía popular y solidaria, actas de los consejos de administración y demás registros que reflejen actividades con compromiso social, solidario, comunitario y ambiental. • Coordinar reuniones periódicas con el responsable de la operatividad del área de Contabilidad y algún miembro del consejo de administración. • Colaborar en la planificación anual relacionada con actividades de compromiso social en las cuales la colectividad obtenga beneficios. 	
Principales relaciones	Internas	Externas
	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de unidad • Asesores • Los demás compañeros de la agencia Pomasqui 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor jurídico. • Jefe de unidad. • Los demás compañeros de la agencia Pomasqui • Público en general • Cliente interno
Otras características del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico normal en el desarrollo del trabajo • Ambiente del trabajo normal, sin elementos desagradables. • Responsabilidad general sobre todas las operaciones de la 	



	cooperativa. <ul style="list-style-type: none">• Movimientos, concentración mental y visual alta.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Perfil que debe cumplir el Analista 3 de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria, por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.8 Cuadro de mando integral

Tabla 47.

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Fórmula de Cálculo
 Cliente	Ofrecer servicio con calidad a través de un buen trato al cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Lograr la satisfacción al cliente al 80%	Realizar visitas “cliente sorpresa” para medir el nivel de satisfacción	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes visitados}) * 100$
	Realizar campañas de capacitación en temas de Economía Popular y Solidaria en los colegios dentro del sector de la matriz de la Cooperativa.	Capacitaciones impartidas	Alcanzar al menos el 80% de los colegios cercanos a la Cooperativa.	Coordinar con los rectores de los colegios a fin de socializar los principios de la Economía Popular y Solidaria a los jóvenes.	$\text{N}^\circ \text{ de colegios capacitados} / \text{Total de colegios existentes en el sector}$
 Financiero	Aumentar las captaciones	Crecimiento de captaciones	Incrementar un 10% del ingreso respecto al año anterior	Diseñar incentivos de captación para que los clientes perciban el ánimo de crecer	$(\text{Total de captaciones vigentes del año actual} - \text{Total captaciones del año anterior}) / \text{Total captaciones del año anterior} * 100$
	Mejorar la cartera de crédito	Crecimiento de cartera	Incrementar el 10% de la cartera de créditos respecto al año anterior.	Al momento de hacer el análisis del crédito valerse de todos los parámetros para asignar el monto	$(\text{Total cartera por vencer del año actual} - \text{Total cartera por vencer del año anterior}) / \text{Total cartera por}$

				adecuado.	vencer del año anterior * 100
	Disminuir el índice de morosidad en los créditos	Índice de recuperación	Mantenerse bajo el índice de morosidad promedio del sistema	Realizar constantes monitoreos de cobro.	Comparación índice de morosidad Cooprogreso vs índice promedio del sistema
Proceso	Mejorar los procesos en beneficio de los socios.	Porcentaje de procesos evaluados	Lograr una revisión del 80% de los procesos	Estandarizar y evaluar los procesos que tienen impacto directo al socio.	Procesos evaluados / Total de procesos *100
Aprendizaje y crecimiento	Implementar la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria, la cual se encargará de revisar que todos los procesos se ciñan a la norma respectiva.	Porcentaje de implementación de la Unidad	Unidad operativa al 100%	Elaborar un cronograma de las actividades a realizar para implementar la unidad	Actividades ejecutadas / Total de actividades

Nota: Cuadro de mando integral realizado en base a los objetivos planteados en las 4 perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos, financiero y del cliente), por L. Fierro & D. Yaranga

4.3.9. Plan Operativo de la Propuesta

Tabla 48.

Plan Operativo de la Propuesta

Actividades	Diciembre - Año 2014				Enero -Año 2015				Febrero - Año 2015				Marzo - Año 2015			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
Reunión con el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.																
Reunión con los miembros del Consejo de Administración																
Socialización de la propuesta del Modelo de Gestión.																
Capacitación del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero con los actores involucrados.																
Entrega del Trabajo realizado.																

Nota: Se detalla un plan operativo para la aplicación de la propuesta, por L. Fierro & D. Yaranga

CONCLUSIONES

- De acuerdo a investigación realizada, en el análisis del ambiente interno se puede detectar que la Cooperativa de Ahorro de Crédito Cooprogreso no cuenta con políticas y procedimientos definidos, que permitan establecer una relación entre las operaciones y los regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Con la implementación de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria, Cooprogreso estará alineada a los principios de Economía Popular y Solidaria, lo cual permitirá mejorar los procesos que tiene un impacto directo en los socios.
- La creación de la Unidad de Gestión de Economía Popular y Solidaria permitirá identificar dentro del Balance Social, los factores que se pueden fortalecer para que la Cooperativa tenga un mejor desenvolvimiento dentro de las regulaciones emitidas por el Organismo de Control y de esta manera también generar confianza en el mercado y ser más competitiva.
- Mediante la aplicación del Balance ScoreCard, podemos evaluar a través indicadores, el cumplimiento de objetivos estratégicos; por tomar en cuenta las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos, financiero y de clientes mencionamos que la aplicación de esta herramienta permitirá a la Cooperativa enfocarse en puntos críticos en los cuales puede mejorar.
- El proceso de recuperación de cartera al momento presenta deficiencias lo cual muestra una debilidad para Cooprogreso, con la aplicación del modelo propuesto se podrá identificar la evolución del índice de morosidad y evaluarlo de tal manera que se pueda plantear oportunamente estrategias para su mejoramiento.
- Mediante la aplicación de la propuesta se beneficiará de forma directa a la colectividad, ya que se establecerá una unidad encargada de colaborar en la planificación anual relacionada con actividades de compromiso social en las cuales los grupos de interés obtengan beneficios.

RECOMENDACIONES

- Capacitar constantemente a los colaboradores de las diversas áreas, se debe diseñar un manual de inducción para que al momento que ingrese un nuevo colaborador se lo capacite desde el inicio en cuanto a actividades, objetivos y alcance del trabajo que va a realizar.
- Diseñar un plan de marketing para motivar al cliente interno y externo al ahorro, de esta manera Cooprogreso podrá captar recursos y mantener un crecimiento sostenido ya que al momento el volumen de nuevas cuentas aperturadas ha tenido un crecimiento menor al de años anteriores.
- Socializar las regulaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con todo el nivel gerencial a fin de identificar posibles efectos en las operaciones integrales de la Cooperativa.
- Mediante la revisión periódica del índice de morosidad, definir procedimientos que permitan mejorar la recuperación de cartera tomando en cuenta tipo de crédito, plazo y segmento.
- Implementar la siguiente propuesta de un modelo de gestión administrativo y financiero para la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., desde la óptica de la Economía Popular y Solidaria.

LISTA DE REFERENCIAS

ALBRECHT, K., y ZEMKE, R., (2006), “Gerencia del Servicio, Cómo hacer negocios en la Nueva Economía Bogotá.

ARGUEDA Esteban (2008), “Principios de Marketing”, ESIC Editorial.

ALTINA Sebastián y LÓPEZ Joaquín, (2001), “Gestión Bancaria, los nuevos retos en un entorno global”, Mac Graw-Hill, 2da. Ed., España.

BERNAL César Augusto, “Metodología de la Investigación”, Segunda Edición, Pearson Prentice Hall, Colombia. 2005.

BRAVO M. (2006), “Contabilidad general”, Sexta edición, Editora Nuevodia, Quito Ecuador.

CORRAGIO, J.L. (2008), “La Economía social y solidaria como estrategia de desarrollo en el contexto de la integración latinoamericana”, Buenos Aires.

DOMIGUEZ G. (2004), “Sistema de Gestión de la calidad con enfoque al cliente”, 2da. Edición, México.

GRIJALVA W. (2013), “Historia del Cooperativismo”, primera edición, Quito Ecuador.

HELLRIEGEL J. (2008), “Administración un enfoque basado en competencias”, 11ª edición, México.

IRIGOIN V. (2002), “Capacitación Laboral para Pymes”, Naciones Unidas, ISSN impresiones, CEPAL.

CHIAVENATO Idalberto (2005), “Administración en los nuevos tiempos”, Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

SERNA Humberto, (2001), “Indicadores de Gestión 3R editores, Bogotá.

MARTÍNEZ R. (2001), Ministerio de Economía Popular y Solidaria Argentina.

MUÑIZ, L. (2003), “Como implementar un sistema de control de gestión en la práctica”, Barcelona.

OGALLA, F. (2005), “Sistema de Gestión: Una Guía Práctica”, España.

PEREZ, J.F (2008), “Control de Gestión Empresarial”: Pozuelo de Alarcón, esic, Colombia.

RANCHEL, J. (2011), “Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario”, *Voces, Edición 35*, pág. 20.

KAPLAN y NORTON, (2013) “Cuadro de Mando Integral”, Tercera edición, Gestión 2000, España.

KOONTZ, y WEIHRI (2004), “Administración perspectiva global”, 12da. Edición, México.

ZAPATA, Pedro (2011), “Contabilidad general con base en las Normas Internacionales de Información Financiera”, séptima edición, Mc Graw Hill, Colombia.

JAMES, C., VAN Horne y John M. WACHOWICZ, Jr., (2002), “*Fundamentos de Administración Financiera*”, Pearson, Educación, 11ma. Ed., México.

ALTINA, S. LOPEZ, P (2001), “Gestión Bancaria, los nuevos retos en un entorno global”, Mac Graw-Hill, 2da. Ed., España.

Boletín de coyuntura # 1. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Quito:
Octubre de 2012

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf> [Consultado: 25 de mayo del 2014].

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf> [Consultado: 25 de mayo del 2014].

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/334.2-C828d/334.2-C828d-CAPITULO%20I.pdf> [consultado 24 de mayo del 2014].

<http://www.cooprogreso.fin.ec/wp-content/uploads/2014/01/An%C3%A1lisis-de-Calificaci%C3%B3n-Financiera-Cooprogreso-AA.pdf> [Consultada: 10 de abril del 2014]

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de situación actual de la cooperativa



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Instrucciones: Por favor llene el siguiente cuestionario con la mayor veracidad posible. Todos los datos provistos son anónimos, se manejarán con total confidencialidad y serán utilizados para fines académicos únicamente.

Edad: _____ Sexo: _____ Cargo: _____

1. ¿Conoce la estructura organizacional de la Cooperativa?

Si () No ()

2. ¿Usted tiene claro con que aporta con su trabajo a la consecución de los objetivos de la Institución?

Si () No ()

3. ¿Se le dió a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

Si () No ()

4. ¿Usted cree que las políticas y procedimientos administrativos de la Institución están acordes para la consecución de los objetivos organizacionales?

Si () No ()

5. ¿Está de acuerdo con la forma en la que está organizada la Institución? Si su respuesta es no, detalle la razón.

Si () No ()

6. ¿Conoce los principales indicadores financieros de la Cooperativa como son: índice de morosidad, crecimiento de la cartera, crecimiento de las captaciones, etc.?

Si () No ()

7. ¿Cree que Cooprogreso podría tener mayores beneficios económicos realizando una comparación con las demás instituciones del sistema Financiero Popular y Solidario?

Si () No ()

8. ¿Usted piensa que se podría mejorar el desempeño administrativo y financiero de la Cooperativa?

Si () No ()

