



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADO A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA., EN EL AÑO 2012”

AUTORA: Rosario Masaquiza Jiménez

TUTOR: Ing. Mg. Mauricio Sierra Moreno

AMBATO – ECUADOR

2014

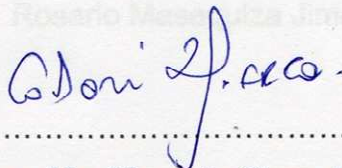
AUTORIZACIÓN APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Mg. Mauricio Sierra Moreno con C.I. 180161919-6, en mi calidad de tutor del trabajo de graduación sobre el tema "DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADO A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA., EN EL AÑO 2012", desarrollado por Masaquiza Jiménez Rosario, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidos en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de Trabajo de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 04 de Abril del 2014

Ambato, 04 de Abril de 2014

Rosario Masaquiza Jiménez


Ing. Mg. Mauricio Sierra Moreno

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Rosario Masaquiza Jiménez, con C.I. # 180435749-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación "DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADO A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA., EN EL AÑO 2012", es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Abril del 2014

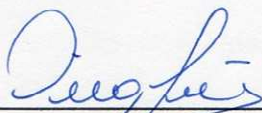


.....
Rosario Masaquiza Jiménez

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

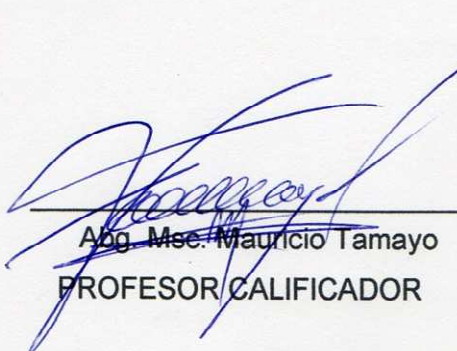
El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: "DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADO A LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA., EN EL AÑO 2012", elaborado por la Srta. Masaquiza Jiménez Rosario, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 02 de Junio de 2014



Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Abg. Msc. Mauricio Tamayo
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Mg. Diego Jordán V.
PROFESOR CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo la dedico especialmente a mis padres y hermanos que me han brindado el apoyo incondicional, gracias a ellos he culminado una etapa más de mi vida profesional, día a día me han brindado su tiempo y paciencia hasta culminar la etapa universitaria.

Rosario Masaquiza J.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por guiarme por el buen camino y por darme el don del entendimiento y sabiduría hasta culminar mi etapa estudiantil.

A la vez mi más sincero agradecimiento es a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría por abrirme las puertas para la formación tanto personal y profesional, sobre todo a mis profesores quienes me educaron con paciencia.

Es menester agradecer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., y a todo el personal quienes de una u otra manera colaboraron con la información para llevar a cabo el trabajo investigativo.

Rosario Masaquiza Jiménez

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	7
1.2.3. Prognosis.....	9
1.2.4. Formulación del problema.....	9
1.2.5. Preguntas directrices	10
1.2.6. Delimitación	10
1.3.JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4.OBJETIVOS.....	12
1.4.1. Objetivo general.....	12
1.4.2. Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÒRICO	13
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	15
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados.....	34
2.5.HIPÓTESIS.....	36

2.6.SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	36
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1.ENFOQUE	37
3.2.MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2.1. Investigación de campo	38
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental	38
3.3.NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.3.1. Investigación exploratoria	39
3.3.2. Investigación descriptiva	40
3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)	40
3.4.POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.4.1. Población	41
3.4.2. Muestra	42
3.5.OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	42
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente.....	43
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	44
3.6.RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
3.6.1. Plan para la recolección de información	45
3.7.PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	47
3.7.1. Plan de procesamiento de información.....	47
CAPÍTULO IV.....	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1.ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	50
4.1.1. Análisis e Interpretación.....	50
4.2.VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	68
CAPÍTULO V.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1.CONCLUSIONES	74
5.2.RECOMENDACIÓN.....	75
CAPÍTULO VI.....	76
PROPUESTA.....	76

6.1. DATOS INFORMATIVOS	76
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	78
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	79
6.4. OBJETIVOS.....	80
6.4.1.Objetivo General	80
6.4.2.Objetivo Específico	80
6.5.ANÀLISIS DE FACTIBILIDAD.....	80
6.6.FUNDAMENTACIÒN	81
6.7.METODOLOGIÀ- MODELO OPERATIVO.....	86
6.8.ADMINISTRACIÒN DE LA PROPUESTA.....	111
6.9.PREVISIÒN DE LA EVALUACIÒN	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.- 1: Nómina Oficial de los servidores de la COAC SAC Pelileo Ltda.	41
Tabla N.- 2: Operacionalización de las Variables	43
Tabla N.- 3: Procedimiento recolección de la Información	47
Tabla N.- 4: Categorización de resultados	47
Tabla N.- 5: Líneas de Autoridad	51
Tabla N.- 6: Recuperación de Cartera Vencida	52
Tabla N.- 7: Estrategia de Recuperación de Cartera Vencida	53
Tabla N.- 8: Porcentaje de Morosidad	54
Tabla N.- 9: Conocimiento de los Indicadores de Gestión	55
Tabla N.- 10: Indicadores de Gestión bajo el Tabla de Mando Integral	56
Tabla N.- 11: Técnicas estratégicas de Recuperación de cartera	57
Tabla N.- 12: Manual de Crédito Eficaz	58
Tabla N.- 13: Reducción de Cartera Vencida	59
Tabla N.- 14: Plan de acción de cobranza	60
Tabla N.- 15: Comunicación a tiempo del valor a pagar	61
Tabla N.- 16: Trámites en la Otorgación de crédito	62
Tabla N.- 17: Requisitos que dificultad para adquirir el crédito	63
Tabla N.- 18: Satisfacción del cliente	64
Tabla N.- 19: Formas flexibles de pago	65
Tabla N.- 20: Seguimiento del crédito otorgado	66
Tabla N.- 21: Agilidad y calidad de los servicios	67
Tabla N.- 22: Frecuencia Observada	68
Tabla N.- 23: Frecuencia Esperada	69
Tabla N.- 24: Cálculo Chi Cuadrado	79
Tabla N.- 25: Costo realización Propuesta	84
Tabla N.- 26: Modelo operativo	94
Tabla N.- 27 KPIS	97

Tabla N.- 28 Matriz FODA	98
Tabla N.- 29 Perspectiva Financiera- Objetivos estratégicos	99
Tabla N.- 30 Perspectiva Cliente- Objetivos estratégicos	93
Tabla N.- 31 Perspectiva Proceso Interno-Objetivos estratégicos	94
Tabla N.- 32 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento-Objetivos Estratégicos	95
Tabla N.- 33 Perspectiva Financiera	97
Tabla N.- 34 Perspectiva Cliente	99
Tabla N.- 35 Perspectiva Procesos Internos	101
Tabla N.- 36 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	103
Tabla N.- 37 Matriz de Evaluación	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N.- 1: Árbol de Problemas	7
Figura N.- 2: Categorías Fundamentales	34
Figura N.- 3: Representación gráfica	48
Figura N.- 4: Líneas de Autoridad	51
Figura N.- 5: Recuperación de Cartera Vencida	52
Figura N.- 6: Estrategia de Recuperación de Cartera Vencida	53
Figura N.- 7: Porcentaje de Morosidad	54
Figura N.- 8: Conocimiento de los Indicadores de Gestión	55
Figura N.- 9: Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral	56
Figura N.- 10: Técnicas estratégicas de Recuperación de Cartera	57
Figura N.- 11: Manual de Crédito Eficaz	58
Figura N.- 12: Reducción de Cartera Vencida	59
Figura N.- 13: Plan de acción de cobranza	60
Figura N.- 14: Comunicación a tiempo del valor a pagar	61
Figura N.- 15: Trámites en la Otorgación de crédito	62
Figura N.- 16: Requisitos que dificultad para adquirir el crédito	63
Figura N.- 17: Satisfacción del cliente	64
Figura N.- 18: Formas flexibles de pago	65
Figura N.- 19: Seguimiento del crédito otorgado	66
Figura N.- 20: Agilidad y calidad de los servicios	67
Figura N.- 21: Campana de Gauss	72
Figura N.- 22: Relación causa- efecto entre los factores Claves de éxito	96
Figura N.- 23: Mapa Estratégico	110
Figura N.- 24: Organigrama Estructural	111
Figura N.- 25: Organigrama Funcional	112

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación, se desarrolló un diagnóstico minucioso de la situación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., identificando el problema principal, la ineficiencia en la recuperación de cartera vencida, por la inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral (variable independiente), la cual se analizó verificando los métodos, estrategias, o herramientas eficientes aplicadas para la recuperación de crédito. La cartera vencida (variable dependiente) se analizó aplicando indicadores financieros y no financieros de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. La población de estudio se consideró todos los integrantes de la COAC, debido a que es una población finita. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta, para el respectivo análisis e interpretación de resultados. Para realizar la hipótesis se comprobó utilizando el método Chi-Cuadrado y se concluye que la inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral si incide en la recuperación de cartera vencida.

Para solucionar el problema se propone el Diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de control para la recuperación de cartera vencida, basada en las cuatro perspectivas que son: Financiera, Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento. Con el propósito, de ayudar a la gerencia en la toma de decisiones idóneas, de modo que, mantenga un control adecuado de los diferentes procesos, con el fin de satisfacer las expectativas del cliente mediante servicios financieros eficaces y eficientes, apoyado de personal comprometido y motivado al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello, se establecen misión y visión organizacional, se fijan indicadores de gestión, para lo cual, se desarrollan los objetivos estratégicos, para la medición de objetivos institucionales.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., basando en la necesidad de diseñar indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral conocido también como Tablero de Comando, fue creado por dos profesionales de Harvard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, denominado en inglés Balanced Scorecard, se constituye herramienta vital de la administración estratégica. Este trabajo de indagación consta de seis capítulos:

El primer capítulo se denomina El problema de investigación en donde se llevó a cabo el tema de investigación, planteamiento del problema, justificación y objetivos.

De igual forma, en el segundo capítulo se estudió El Marco Teórico que contiene los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica y legal, Categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

En el tercer capítulo se estudió la Metodología de la Investigación que comprende la Modalidad básica de la investigación, nivel o técnicas, así mismo se determina la población y muestra, operacionalización de las variables y por último se ejecutó el plan de recolección y procesamiento de la información.

Dentro del cuarto capítulo se detalla el Análisis e interpretación de resultados en los cuales se aplicó las encuestas tanto a clientes como a directivos. También se realizó la verificación de la hipótesis mediante el Chi-Cuadrado.

En el quinto capítulo se realizó las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente, en el sexto capítulo se detalló los datos informativos de la propuesta, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de la factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y por último la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Diseño de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral orientado a la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., en el año 2012”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Contexto macro

En el contexto mundial se han llevado a cabo en las últimas décadas, una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico; debido a ello el contexto cooperativo se ve sujeto a continuos cambios en las estructuras internas fruto de una economía abierta, que ha obligado a transformar los sistemas de recuperación de cartera que

emplean las organizaciones, donde el rol del gerente o empresario del siglo XXI, ha de ser el responsable de promover el cambio en su organización, teniendo una visión clara de lo que pretende lograr y los objetivos a conseguir.

Por este acontecimiento, ha surgido a nivel internacional el Cuadro de Mando Integral en los años 1992, desde ese año, ha venido teniendo un gran impacto debido a que es un mecanismo rápido y eficaz, ya que para la realización de este método, se tiene que considerar la misión, la visión, los objetivos que se pretende llegar en la entidad, que es una estructuración para realizarse a mediano y largo plazo.

A nivel de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el diseño del Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de control mediante el desarrollo de los principales indicadores financieros y no financieros, para contribuir a la gerencia, a la toma de decisiones correctas por un eficiente control de los diferentes procesos.

Cabe mencionar, que al seguir operando con Balanced Scorecard se ve mejoras en la organización, permite equilibrar objetivos a corto y largo plazo, y lo más importante solucionar problemas.

Contexto meso

En la actualidad, en el Ecuador estamos considerando una cierta obstaculización, si así es propio mencionarlo, ya que existe desconocimiento de lo que es un mecanismo a base de indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral, lo cual provoca una inexistencia de crecimiento organizacional, por el hecho de no tomar en cuenta las nuevas estrategias, para alcanzar el éxito dentro de la institución.

En el Ecuador, existen un total de 947 entidades financieras controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), de las

cuales, 40 entidades financieras son del segmento 4, las cooperativas que se encuentran en este segmento son las que utilizan el Cuadro de Mando Integral como son: COAC Mushuc Runa Ltda., 9 de Octubre Ltda., etc.

Estas entidades han tenido resultados positivos como son: los objetivos han sido equilibrados, alineados entre los diferentes responsables y departamentos, sobre todo, alineados en las cuatro perspectivas del CMI que promueve un estilo de gestión claro y eficaz. También, como resultado negativo del uso del CMI es la adaptación, ajustarse a los nuevos requerimientos, cambios exigidos al trabajar con el CMI, pero la aplicación de esta herramienta ha permitido la mejora, la misma que exige la aplicación de estrategias y planes de acción a los indicadores financieros y no financieros, que conducen al cumplimiento de las metas, sobre todo, la satisfacción de los clientes internos y externos.

Así mismo, al contar con indicadores de gestión, bajo el Cuadro de Mando Integral, la gerencia conoce si está cumpliendo o no con los objetivos institucionales. Por ende, es de vital importancia trabajar con el CMI, sobre todo en el departamento de crédito, porque permite realizar un análisis minucioso de los procesos internos, con la finalidad de la pronta recuperación de la cartera.

Contexto micro

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., se está suscitando los acontecimientos prescritos, sobre todo la deficiente recuperación de crédito, para lo cual, es necesario la implementación de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral en la institución financiera.

Al no contar con los indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral de las cuatro perspectivas, no habrá una gestión administrativa eficiente en el proceso de concesión de crédito, los mismos que están siendo otorgados, sin ningún sistema de control, por ende la entidad presenta

dificultades, lo que conlleva a brindar un servicio de no excelencia. En la entidad financiera, no se determinan los indicadores, estrategias, ni se miden si están cumpliendo o no los objetivos, la gestión está resultando muy ineficiente, sobre todo en la gestión de cobranza, lo que dificulta tener una cartera sana, ya que no se optimizan tiempos, los recursos materiales y recursos humanos, el mismo que conlleva a que el ciclo de crédito no sea tan fructífero.

La COAC no posee mecanismos que ayude a tener ventaja competitiva, no cuenta con procesos integrados, ni visión estratégica basada en las cuatro perspectivas del CMI, lo que limita a cumplir objetivos y que la cobranza resulta ineficiente.

1.2.2. Análisis crítico

Árbol de problemas

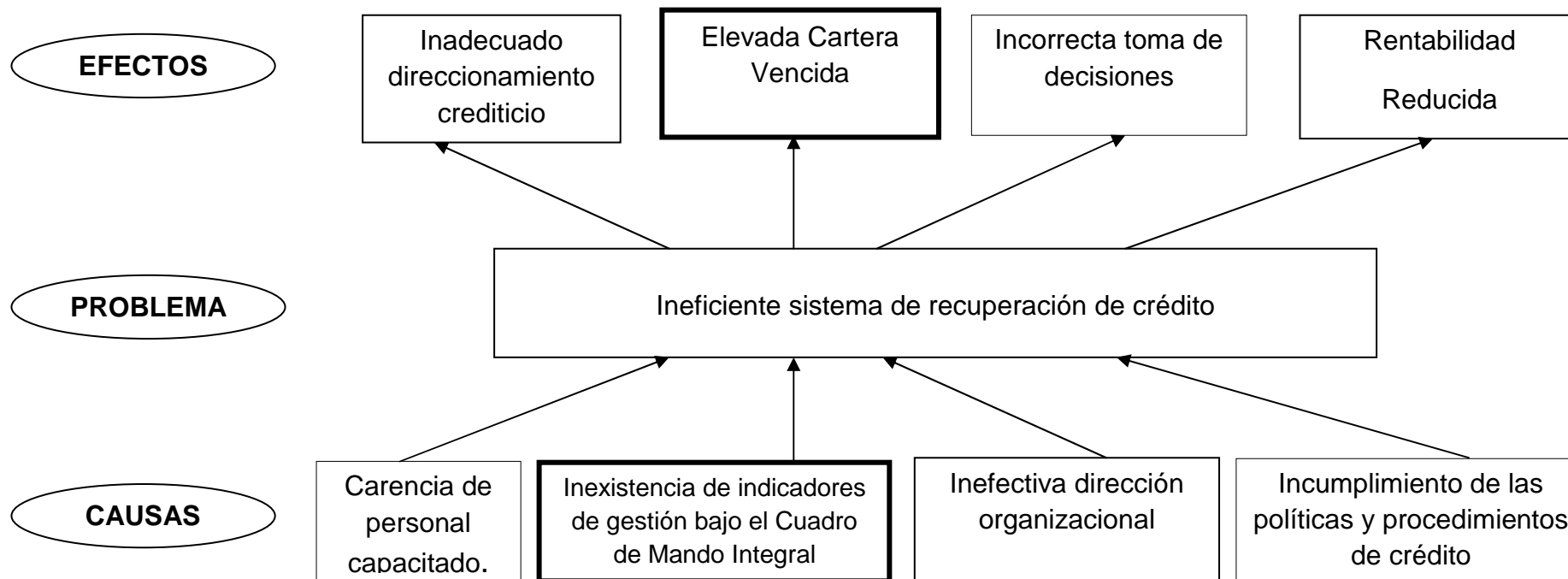


Figura N.-1: Árbol de Problemas
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Relación causa-efecto

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., tiene el problema puntual que es el ineficiente sistema de recuperación de crédito en la institución financiera, la concesión de crédito, no cumple con los requerimientos que debe cumplir, para asegurar la recuperación de dinero y mantener una crédito activo.

La principal causa es la inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral que permita establecer estrategias de recuperación de efectivo, lo que provoca a la institución el alto índice de cartera vencida, los mismos que son imposibles de recuperar a corto tiempo.

De igual manera, otras causas que provocan esta problemática es la carencia de personal capacitado que analice bien las carpetas de crédito antes de su aprobación, por ende los préstamos no tienen ningún direccionamiento crediticio, no cumplen con lo estipulado en el manual.

La inefectiva dirección organizacional por parte de los administradores que muestran despreocupación en aplicar estrategias de mejora a los procesos de concesión de crédito, por lo que no tienen un panorama claro de lo que sucede en la institución, lo que conlleva a la inadecuada toma de decisiones.

El incumplimiento de las políticas y procedimientos de crédito en la institución, trae consigo un sin número de desventajas en cuanto a la colocación, el mismo que se ve afectado en los Estados Financieros con una rentabilidad reducida.

1.2.3. Prognosis

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., al continuar operando con la inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral en el departamento de crédito tendrá un alto porcentaje de cartera vencida, por ende, incremento de morosidad y sobre todo no podrá cubrir sus obligaciones financieras debido a la iliquidez, lo que impedirá otorgar nuevos créditos a los socios generando conflictos internos y externos de la institución.

La institución financiera, al seguir con carencia de indicadores de gestión bajo el CMI tiende a no cumplir con los objetivos estratégicos a corto y largo plazo, carencia de estrategias de mejora en cada proceso, la toma de decisión inadecuada en cuanto a la colocación de créditos, lo que acarrea tener iliquidez, padeciendo de inestabilidad financiera, que se verán reflejados en los Estados Financieros, teniendo como resultado la disminución de la rentabilidad dentro de un periodo determinado del ejercicio fiscal.

Es de vital importancia, que la Institución Financiera establezca indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral, para la integración de los procesos y así cumplir con la meta fijada, a través de procesamiento, clasificación e ingreso oportuno de los datos que permitan la pronta recuperación de dinero.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de la cartera vencida del año 2012 en Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Qué tipos de indicadores financieros tiene la COAC SAC Pelileo Ltda.?
- ¿A qué se debe que la COAC SAC Pelileo Ltda., posea elevada cartera vencida?
- ¿Qué consecuencias provocaría la elevada cartera vencida en la COAC SAC Pelileo Ltda. ?
- ¿Cómo incide el diseño de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de cartera vencida en la COAC SAC Pelileo Ltda.?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Administración
- **Área:** Planificación Estratégica
- **Aspecto:** Indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral en la COAC SAC Pelileo Ltda.
- **Temporal:** la investigación se realizará al periodo fiscal 2012, en el tiempo comprendido desde el 01 de noviembre hasta agosto de 2014.
- **Espacial:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., está ubicada en la Provincia: TUNGURAHUA, Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO, Ubicación: Frente a la Policía, Calle

Calicuchima S/N Intersección: Padre Chacón, Teléfono 032830038,
Fax: 032830038. RUC (Anexo N° 1).

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación que se propone se justifica por el impacto económico, debido a que los resultados que se van a alcanzar con el Cuadro de Mando Integral, se verán reflejados en la satisfacción de los beneficiarios de la entidad, realizando un mejor distribución económico.

La presente investigación se justifica por la importancia práctica, los resultados serán de mucha ayuda tanto para la institución como para las otras entidades financieras que poseen las mismas falencias, ya que puede ser considerada una guía de ayuda para mejorar en los procesos.

La investigación es factible de realizar porque se cuenta con el tiempo suficiente para desarrollar el trabajo que se propone. Se tiene acceso directo a fuentes de información. Además, se dispone de recursos humanos, materiales, sobre todo de conocimientos y voluntad para cumplir con los objetivos establecidos.

Los beneficiarios directos serán, la Institución Financiera comprendido el personal administrativo, empleados, inversionistas y socios de la COAC SAC Pelileo, donde brinda sus servicios financieros, para la otorgación de créditos de manera eficiente y eficaz.

El presente trabajo investigativo es novedoso porque se tendrá conocimiento de una nueva herramienta de control como es el Cuadro de Mando Integral, pues permite identificar, medir y trasladar a la entidad un conjunto de objetivos e indicadores financieros basado en las cuatro perspectivas radicales de esta herramienta.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral y su incidencia en la cartera vencida para el eficiente sistema de recuperación de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la determinación de objetivos y estrategias de control al departamento de crédito.
- Analizar la cartera vencida para la ejecución de planes de acción de crédito en la COAC SAC Pelileo Ltda.
- Proponer el diseño de los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de cartera vencida en el año 2012.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para determinar la presente investigación correspondiente y en base al problema planteado, el mismo no presenta estudios realizados anteriormente, encontrándose temas parecidos que manifiestan alguna relación como se presenta a continuación:

Según la investigación Bohórquez (2011). "Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad las pymes turísticas". Fundación Universitaria los Libertadores. Administración de empresa. Especialista Administración Turística y Hotelera, en su informe concluyen:

"La escasez de modelos relacionados con la Gestión sostenible, aplicados a las pymes colombianas y particularmente a las turísticas, hace de este ejercicio una herramienta valiosa que fortalecerá la competitividad empresarial".

Se convierte en una base para que las empresas objeto de estudio, enfoquen su gestión incluidos en los indicadores propuestos. Esto definitivamente fortalecerá su actuación en el mercado". (p.210)

“La ética empresarial y la Gestión con la comunidad constituyen ingredientes esenciales de la Gestión Sostenible y su buen servicio mejora considerablemente la competitividad de las pymes turísticas”.
(p.21)

De igual manera, según Spears (2013). “Sistema de indicadores para la planeación estatal en baja California”. Revista Internacional Administración y Finanzas.

“Se puede afirmar que los mecanismos de control en la gestión pública producen información que permite evaluar el nivel de eficacia y eficiencia en la toma de decisiones y los alcances de las mismas”.

“En la actualidad, distintas dependencias gubernamentales en México buscan flexibilizar sus procesos de gestión al incorporar .mecanismos para la evaluación del desempeño que permitan que las metas sean alcanzadas bajo los criterios de eficiencia y eficacia de la gerencia moderna”.

Basándose en los estudios de Torres (2007). “Diseño de indicadores de Gestión Aplicables herramientas para la toma de decisiones”. Universidad Técnica de Ambato, facultad de Contabilidad y Auditoría, en su informe menciona:

“La gobernabilidad de la COAC es un cuello de botella, ya que en muchas de la veces se manejan intereses personales y grupales, impidiendo consensuar positivamente a favor de la institución ante esta situación recomienda: “revisar dentro de los estatutos de las COAC que se debe definirse claramente el campo de acción de cada organismo directivo, con la finalidad de evitar pugnas y disputas entre directivos” (p.101).

Según Viteri (2009). “Los indicadores de Gestión como herramienta para la toma de decisiones”. Universidad Técnica de Ambato, facultad de Contabilidad y Auditoría, en su trabajo investigativo deduce:

“El manejo empresarial en la actualidad no utiliza indicadores de gestión para lo cual recomienda diseñar un control de gestión en base a la utilización de indicadores para poder tener una eficiente orientación empresarial” (p.325).

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El desarrollo de la investigación propuesta se fundamenta en el paradigma Crítico-Propositivo (Naturalista) en función del enfoque investigativo predominante cualitativo, “con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad” (Tamayo, 1999). De igual forma, define como:

“Tienden a ser de orden explicativo, orientado a estructuras teóricas, utiliza preferentemente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada. Se caracteriza por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas”. (Tamayo, 1999, p.114).

De igual forma, según Flores (2007), dice que:

“Es crítico porque cuestiona los esquemas sociales y es propositivo cuando la investigación no se detiene en la observación de los fenómenos, sino plantea alternativas de solución en un clima de actividad, esto ayuda a la interpretación y comprensión de los fenómenos sociales en su totalidad”.

Basando en las definiciones anteriores se puede decir que el paradigma crítico propositivo permite realizar descubrimientos exploratorios, estudios descriptivos e inductivos que implica análisis de datos y procesos facilitando la comprensión, permitiendo dar explicaciones a los sucesos.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Constitución 2008 de la República del Ecuador, Título VI, Capítulo Segundo, Sección octava, Sistema financiero, Art. 308.

“Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable”.

“El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíbe las prácticas colusorias el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas y privadas”.

Ley de Cooperativas, Reglamento, Legislación Conexa, Concordancias, TITULO, Naturaleza y Fines (2010:1) Artículo 1.

“Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”.

CAPITULO IV Soberanía Económica, Sección 1a, Sistema económico y política económica (2010: 3), Art. 283.- Sistema económico.

“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 objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”.

“El sistema económico se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y además 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”.

En el Ministerio De Inclusión Económica Y Social según el acuerdo No 007-DPT-C-2007, en el Título V de régimen económico:

“Art. 60.- los préstamos se otorgarán solamente a los socios. Estos préstamos deberán llenar las condiciones y garantías que exige la comisión de Crédito en un formulario preparado para el efecto, proveyendo toda la información solicitada”.

“Art. 61.- el tipo de interés lo fijara el consejo de administración por disposiciones legales vigentes emanadas de los organismos competentes consagrado de esta forma el principio de igualdad”.

“Art. 62.- los prestatarios podrán pagar sus préstamos antes de la fecha de su vencimiento”.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Título III: Del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo I. De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

“Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito”. (p. 20-21).

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Capítulo II

Del Fondo de Liquidez y del Seguro de Depósitos

“Art. 109.- Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos.- Créanse el Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario, como mecanismos articulados y complementarios”. (p.26).

“El Fondo de Liquidez tiene por objeto conceder créditos de liquidez, de liquidez contingente y para cubrir deficiencias en la cámara de compensación a las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y en las cajas de ahorro, reguladas por esta Ley”. (p.26).

“El Seguro de Depósitos tiene por objeto proteger los depósitos efectuados en las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y en las cajas de ahorro, reguladas por esta Ley”. (p.26).

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.

Marco conceptual variable independiente

Administración Según Guzmán (2013), la administración “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados” (67).

Según Reyes (1979), la administración “Es un proceso consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control” (122).

Se puede concluir que la administración es un conjunto de actividades coordinadas para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Gerencia Estratégica Según Sallenave (2002), la Gerencia Estratégica “Es conducir el diseño del plan gestión y su proceso de ejecución a través del sistema de seguimiento, evaluación y control”(p. 98).

Según Reyes (1979), puede describir a la Gerencia Estratégica como “Un enfoque objetivo y sistemático para la organización de información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre” (p. 125)

Además, se puede conceptualizar a la gerencia estratégica como una herramienta vital para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos.

Cuadro de Mando Integral Según Kaplan y Norton (1997), definen como:

“El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirá en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. EL CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos”. (p. 195).

Así mismo Kaplan y Norton (2003), definen al Cuadro de Mando Integral como “Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa como un sistema de medición, gestión estratégica y herramienta de comunicación” (p. 86).

Por lo mismo es un instrumento o metodología que facilita la implementación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco o, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Características CMI

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y medición del trabajo que realiza la empresa.
- Sirve para la puesta en marcha o implementación de la estrategia.



Etapas para elaborar un Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (1997, (pp. 198-204), propone 4 etapas para elaborar un Cuadro de mando:



Para mayor entendimiento las etapas del Cuadro de Mando Integral se pueden recalcar los términos a continuación:

Etapa I: Permite ayudar a los directivos a identificar su visión real y escoger la estrategia correcta para la ejecución en el Balanced Scorecard.

Etapa II: Se comunica la estrategia a los involucrados sobre todo a los niveles jerárquicos inferiores para mayor comprensión y entendimiento.

Etapa III: Luego del respectivo análisis se fijan las estrategias a desarrollarse en la institución para el cumplimiento de los objetivos.

Etapa IV: Analizar los resultados y si resulta adaptar la estrategia.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Proceso Interno: ¿En qué debemos sobresalir?

Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Indicadores de gestión Son herramientas claves para medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos.

“Los indicadores de gestión son medidas establecidas por los líderes y utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”. (Cashin, J.A. & Levy J.F., 1990, 123).

Los indicadores y parámetros utilizados en la evaluación de las organizaciones deben reunir los siguientes requisitos:

Validez. Correlación entre el indicador y las variables que se intentan medir

Confiabilidad. Estable y poco sensible a las imperfecciones

Factibilidad. Lo que implica contar con el registro de datos necesarios para elaborarlos, siendo fácil de transformar en un indicador. Que sea confiable en la información que representa". (Cashin, J.A. & Levy J.F., 1990, p.131).

De igual forma se puede citar otra definición de los indicadores de gestión así:

“Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten definir y analizar la situación referente a un período de operaciones con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades”. (Pérez, 2013, p.75).

Se puede conceptualizar a los indicadores de gestión como una herramienta clave para el respectivo análisis de la situación de la entidad y así monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Según Mora (2009), Los indicadores “son reflectores de resultados, describen puntos de información y control” (p.30)

De igual forma, el indicador “es un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo cuantificando un procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número” (Dávalos, 2002, p.55).

Son importantes los indicadores porque son medios utilizados para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

También los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización y son utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Ventajas de contar con indicadores de gestión

Las principales ventajas de trabajar con indicadores de gestión son:

“Reducción de incertidumbre”.

“Motivar a los miembros de la organización para alcanzar metas”.

“Impulsa la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de la entidad”.

“Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización” (Dávalos, 2002, pp.75-79).

Clasificación de indicadores de gestión

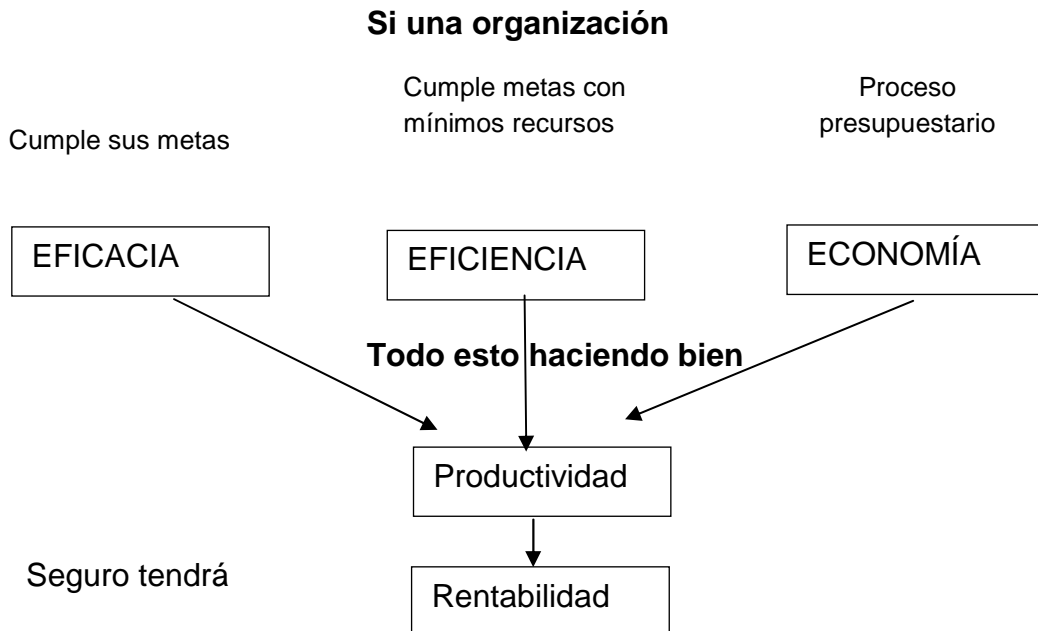
Se realiza la clasificación con las siguientes definiciones:

Eficiencia.-“Se relaciona con el grado de aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos planteados” (Dávalos, 2002, p.85).

Hay que tomar en cuenta, que la eficiencia tiene que ver con hacer efectivo un propósito, para así cumplir dentro de la organización con los objetivos planteados.

“La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo tiempo posible” (Belmont, 2006, 323)

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas u objetivos.



Eficacia.- “Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados” Dávalos, 2002, p.85).

La eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos, no basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto, tanto en cantidad y calidad, para cumplir con este indicador, se debe lograr realmente satisfacer al cliente, cumplir las expectativas del socio.

Según Belmont (2006, 324), la eficacia es "la virtud, actividad, poder para obrar, y cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían plantado, el grupo es eficaz".

Para ser eficaz, lo recomendable es priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente y los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas u objetivos.

Economía.- “Este concepto está relacionado con el proceso presupuestario, dado que en el mismo se lleva a cabo una previsión de costes que se deberá comparar con los costes reales en los que finalmente ha incurrido” (Dávalos, 2002, p.86).

Según Belmont (2006, p. 324), la economía se define “el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de necesidades humanas”.

Cotejando lo anterior, se puede decir que el indicador de la economía es la relación de ingresos y gastos para el cumplimiento de un objetivo.

Marco conceptual variable dependiente

Sistema Financiero el Sistema Financiero “Es un conjunto de instituciones que proporcionan los medios de financiación de que dispone la economía para el desarrollo de sus actividades” (García, 2013).

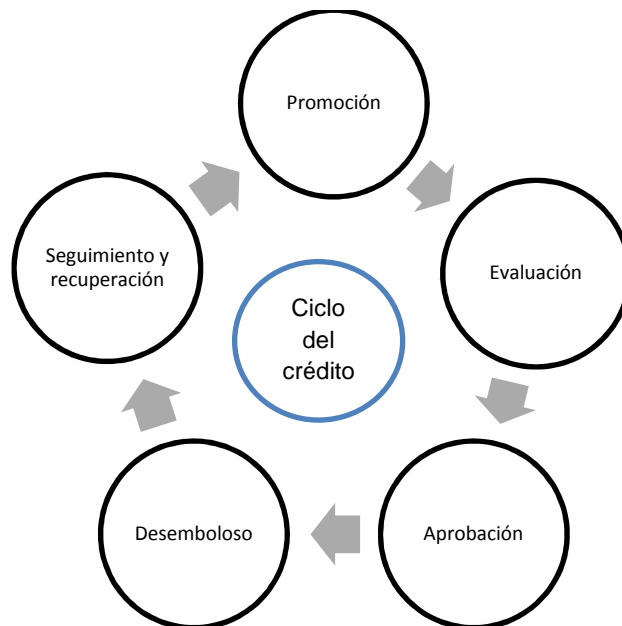
De igual forma, el sistema financiero “Es actuar como intermediario entre quienes disponen de ahorros que desean colocar con cierta rentabilidad” (Casini, 2008, p.66).

Es menester recalcar, que el sistema financiero es un intermediario por medio del cual se obtiene recursos financieros para seguir operando.

Análisis de Crédito El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa. (Checley, 2008).

Para mayor comprensión, crédito comienza a partir de la necesidad de cubrir expectativas, para lo cual acuden a instituciones donde otorgan créditos con una tasa de interés, al llegar a un acuerdo firma un contrato o documentos legales como es el pagaré, donde el cliente se obliga a cancelar el préstamo más los intereses generados en la forma y período de tiempo pactado entre las ambas partes.

Dentro de la aprobación de crédito se debe cumplir el ciclo de crédito como es:



Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Promoción: Surge cuando en la institución financiera ofertan créditos a personas quienes necesitan un crédito para satisfacer un necesidad.

Evaluación del Crédito: Es la fase donde el asesor de crédito analiza la capacidad y voluntad de pago, mediante la revisión, verificación y evaluación de la información proporcionada por el cliente.

Aprobación del crédito: Los representantes de la institución financiera resuelve aceptar o negar la solicitud de crédito.

Desembolso del crédito: Se registra contablemente la operación y se entrega el dinero bajo los términos establecidos de mutuo acuerdo.

Seguimiento y recuperación: Una vez entregado el crédito se inician las acciones de seguimiento y recuperación de efectivo.

Según (Huerta, 2009), para el análisis de crédito se debe considerar las “5 C” (Carácter, capacidad, capital, colaterales y condiciones), lo cual “es una regla empírica fundamental que si se pasa por alto se llegaría a una decisión de crédito con resultados desastrosos” (p. 91).

Antes de otorgar el crédito, el asesor debe dar seguimiento, evaluación y control de los documentos que presenta el prestamista cumpliendo con lo estipulado en las políticas de crédito.

Riesgo Crediticio “Es la probabilidad de que el prestamista del crédito no cancele sus obligaciones con la institución” (Huerta, 2009, p.95).

“La posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes, o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera de Balanced” (Fernández, 2007, p.120).

Se puede concluir diciendo que el riesgo de crédito es la probabilidad de que el deudor no cancele sus letras de pago a la institución financiera, convirtiéndose en un cliente moroso.

Cartera Vencida Tomando como referencia lo que manifiesta (Correa, 1994), “es el monto de tales efectos comerciales cuando han superado el plazo establecido para su cancelación o abono” (p. 62).

“Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento o como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen” (Mondello, 2008, p.104).

Se puede conceptualizar a la cartera vencida como los créditos con retraso en el pago pactado según la tabla de amortización cuyos valores generan interés mora.

Causas del incremento en la cartera vencida:

Tomando como referencia lo que manifiesta (Mondello, 2008):

- Deficiente análisis en el proceso de evaluación de las carpetas de crédito, lo que provoca riesgo.
- Falta de control y seguimiento de los créditos otorgados.
- Incapacidad de pago del deudor
- Deficiente gestión de cobranza. (p.107)

Clasificación de Cartera según su situación

Los créditos se clasifican en:

Créditos Vigentes: “Créditos otorgados cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado” (Fernández, 2007, p. 145).

Se entiende por créditos vigentes aquella cuyo plazo no ha vencido, y por tanto, se encuentra activa, este crédito se encuentra en el rango de cartera por vencer.

Créditos Refinanciados: “Son los créditos que han sufrido variaciones de plazo al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor” (Fernández, 2007, p.145).

“Cartera refinanciada registra las operaciones que han sido sujetas a procesos de refinanciación, para el refinanciamiento de créditos se deberá efectuar la consolidación de todas las deudas que el sujeto de crédito mantenga con la institución del sector financiero popular y solidario, al momento de instrumentar la operación, este tipo de casos deberá constar en el manual de crédito aprobado por el consejo de administración de cada entidad”. (Chiriboga, 2014, 186).

Créditos Reestructurados: “Son los créditos de socios morosos, dos o más cuotas están atrasados, para su reestructuración se debe cancelar los intereses de mora” (Fernández, 2007, p.146).

“Registra las operaciones que han sido sujetas a procesos de reestructuración, un crédito reestructurado mantendrá la categoría de riesgo que tuviere al momento de implementar dicha operación. El traslado de la calificación de una operación de menor riesgo procederá cuando el deudor haya efectuado el pago de por lo menos 3 cuotas o no haya presentado situaciones de falta de pago durante seis meses”. (Chiriboga, 2014, 186).

Créditos Vencidos: “Son los créditos que no han sido cancelados en la fecha de vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos” (Fernández, 2007, p.146).

“La cartera vencida registra los créditos que no hubieren sido cancelados dentro de los plazos que establezca la resolución de “Calificación de activos de riesgo controlados por la SEPS”, será responsabilidad del oficial operativo de cartera el mantener un control

permanente de los vencimientos de las operaciones y deberá comunicar por escrito a la Gerencia aquellas operaciones que se hayan vencido”. (Chiriboga, 2014, 186).

CALIFICACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO (CRÉDITO)

CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICAS	%PROVISIÓN
A.- Normal	Vencimiento de 1 a 30 días Demostrar que sus flujos de fondos cubren de manera suficiente.	1%-5%
B.- Potencial	Vencimiento de 31 a 90 días Tendencia negativa en sus indicadores financieros.	6%-19%
C.- Deficiente	Vencimiento de 91 a 180 días Corresponde a clientes con fuertes debilidades financieras.	20%-59%
D.- Dudoso	Vencimiento de 181 a 360 días Cobro de préstamo dudoso, porque los ingresos no alcanzan para el pago.	60%-99%
E.- Pérdida	Vencimientos mayor a 360 días Créditos que son considerados como incobrables.	100%

Fuente: Chiriboga (2014, 187)

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

Para una entidad financiera es preocupante tener cartera vencida que generen interés mora, muchos de los créditos de este rango son irrecuperables, por lo que generan pérdida financiera.

Créditos en Cobranza Judicial: “Corresponde a los créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial” (Fernández, 2007, p.147).

También al crédito en cobranza judicial se puede establecer así:

“Son las cuotas que tengan cuotas vencidas mayores a 90 días de mora, se le entregarán al abogado para iniciar trámites de cobro correspondiente, después de haber agotado la etapa de cobranza respectiva, sin haber obtenido respuesta positiva” (Chiriboga,2014,195).

Etapas jurídicas

Según Chiriboga (2014, 195), las etapas jurídicas son:

Asignación abogado.- La gerencia seleccionará el abogado interno o externo al cual se le enviarán los créditos.

Remisión abogado.-Con una carta remisoras se le enumerarán los diferentes casos y la respectiva documentación para los trámites de ejecución del proceso.

Cobro pre jurídico.- Convocatoria de pago, al deudor y codeudores, por parte del abogado.

Cobro jurídico.- Una vez agotado el recurso pre jurídico, se establecerá la demanda ejecutiva.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

Superordinación conceptual

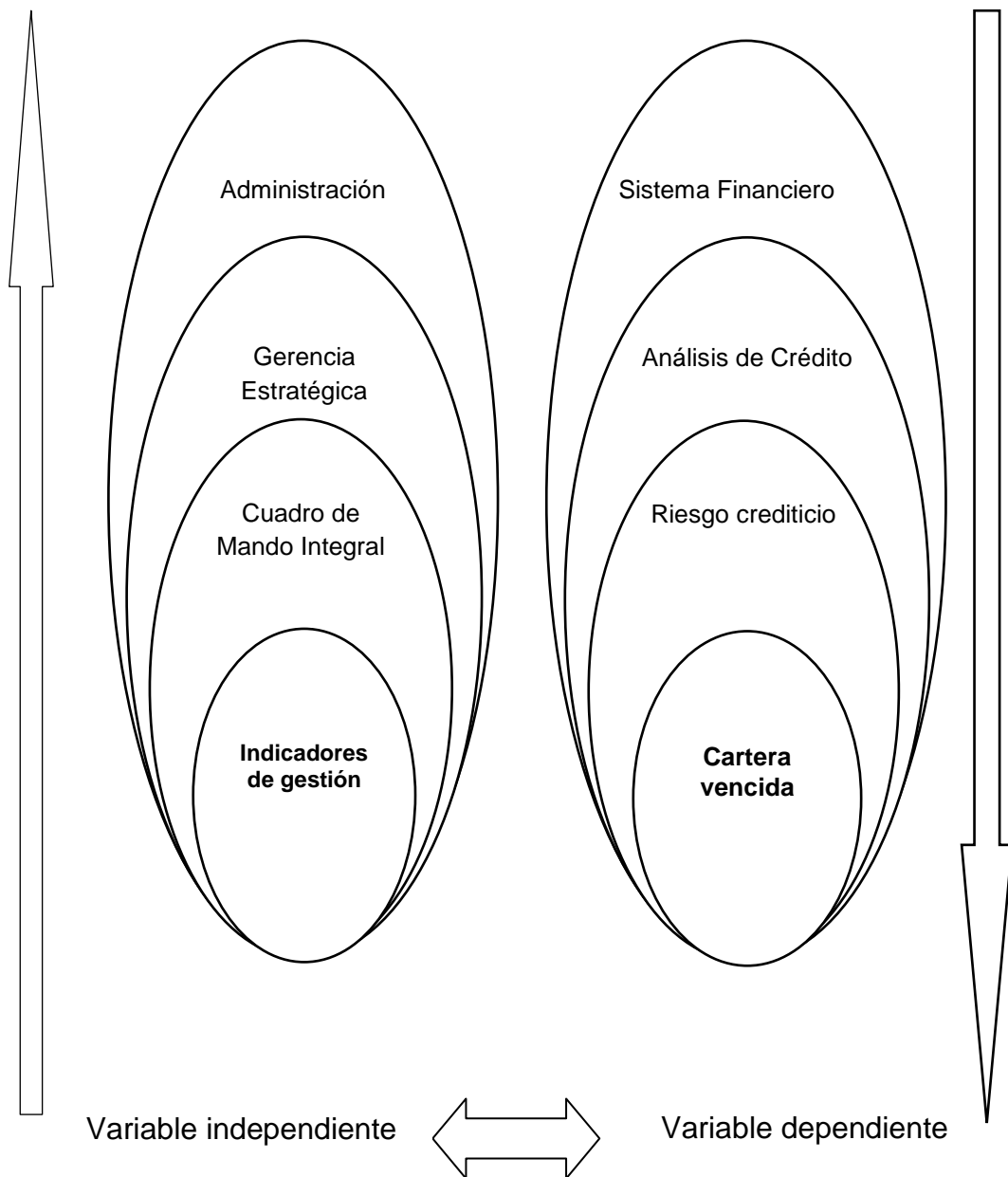
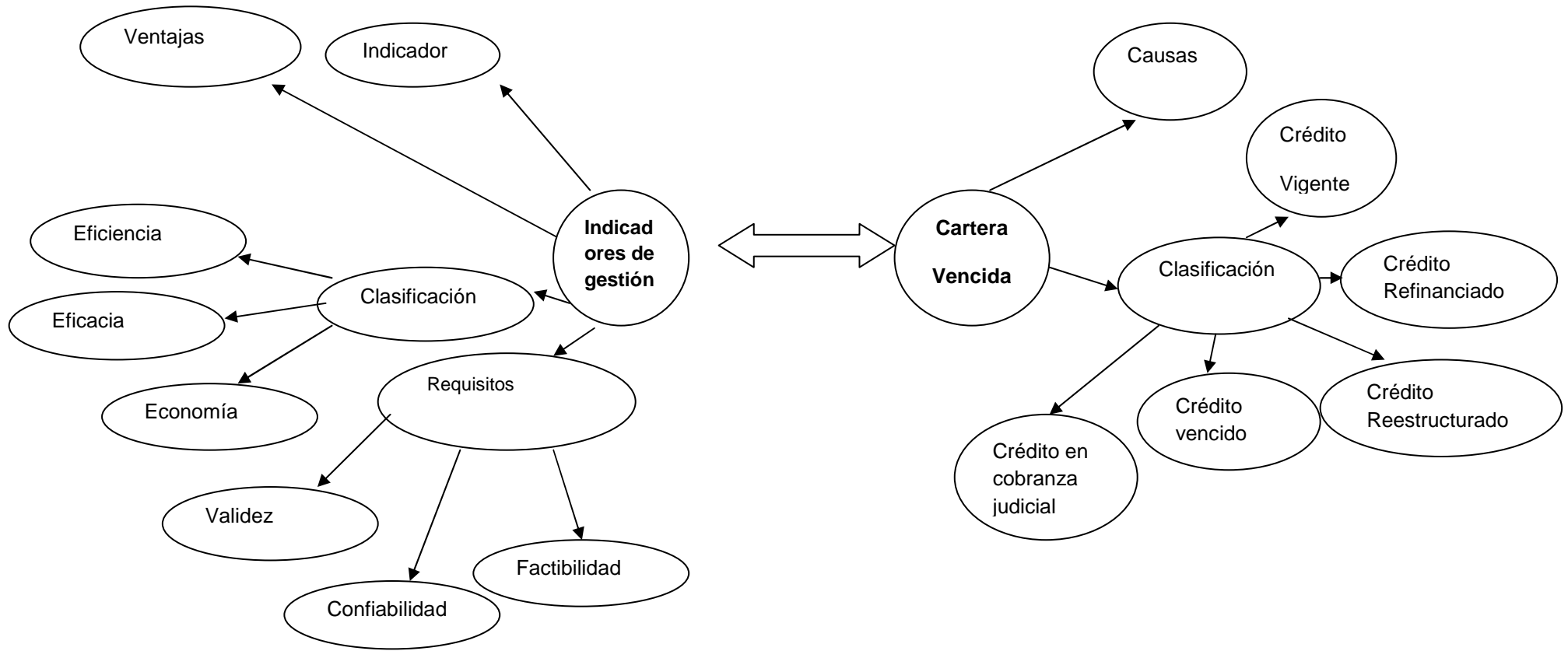


Figura N.- 2: Categorías Fundamentales
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Subordinación conceptual



Variable independiente Variable dependiente

2.5. HIPÓTESIS

El diseño de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral incide en la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** Indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral
- **Variable dependiente:** Cartera vencida
- **Unidad de observación:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
- **Términos de relación:** Incide

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

Según la información presentada (Hernández, 2003), “el enfoque cuali-cuantitativo trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones”.

La presente investigación es cualitativa porque permite identificar los puntos positivos y negativos que incide en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., donde se logra encontrar las causas y efectos mediante el análisis de la información, medio por el cual nos ayuda a plantear una posible solución mediante estrategias competitivas encaminadas para no tener cartera vencida. (Flores, 2007).

Se puede deducir que se utiliza la investigación cuanti-cualitativa porque nos permite examinar y cuantificar los datos numéricos de la aplicación de las encuestas especificando la composición de la población según el número de casos consultados.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

El presente trabajo tiene relevancia con la investigación de campo ya que se utilizó para el análisis sistemático de problemas en la realidad, recogiendo datos originales o primarios con la finalidad de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, explicar sus causas y efectos.

Según Zea (2007). La investigación de campo: “trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación o problema en un contexto determinado” (p. 42).

Así mismo según Breilh (2008), la investigación de campo: “es la organización de elementos obtenidos durante la realización del trabajo” (p.55).

Por consiguiente, el trabajo de investigación es aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., con el propósito de realizar una investigación profunda y veraz realizando las respectivas encuestas, cuestionarios y observaciones a los involucrados en la institución, quienes ayuden a obtener información óptima.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Es de importancia relativa trabajar con la investigación bibliográfica-documental, porque la indagación se realiza en los laboratorios para extraer información secundaria relacionando con el problema planteado.

Según Córdova (2007), la investigación bibliográfica –documental:

“Se basa en el estudio que se realiza a partir de la exploración y revisión de varias fuentes bibliográficas o documentales para su respectivo análisis, la interpretación, las opiniones, las conclusiones y recomendaciones”.

Según la definición de Sawanson (2008). La investigación bibliográfica documental “es la secuencia lógica a la obtención de información para generar conocimiento a partir de fuentes de información”.

Mediante lo establecido anteriormente, esta investigación permite recurrir a fuentes de información en documentos, para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular para buscar información similar de las empresas que padecen del mismo problema planteado, con el fin de conocer, ampliar y profundizar sobre el tema propuesto.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria

Según Sawanson (2008). La investigación exploratoria: “Es captar una perspectiva general del problema aplicado para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas”.

Según Breilh (2008), “El estudio exploratorio ayuda a familiarizarse con la situación o problema e identificar las variables más importantes” (p.122).

Acogiendo los términos expuestos se puede decir que la investigación exploratoria se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, por ende, la investigación permite el respectivo análisis de los procesos y planteamiento del problema.

3.3.2. Investigación descriptiva

Al aplicar el estudio de investigación descriptiva ayuda a enumerar las características que posee cada una de las variables por medio de los conocimientos, siendo esta información verificable y medible, que permite emitir criterio de interés social, desde luego, permitiendo formular las preguntas directrices así como el desarrollar las categorías fundamentales, el análisis del problema, aplicar un seguimiento y evaluación de las observaciones para obtener una descripción completa de todos los aspectos que permiten verificar la hipótesis.

“La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta” (Breilh, 2008, p.125).

Según Neil J. Salkind (1998), la investigación descriptiva: “Describe la situación de las cosas en el presente, facilita la descripción de las características de un grupo antes de poder abordar la significatividad de cualesquier diferencias observadas” (p.31).

Cabe mencionar, que este nivel permite desplegar la población y muestra del presente trabajo así como también la operacionalización de variables para poder concluir con un resultado satisfactorio para los interesados.

3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

Según Neil J. Salkind (1998), define la investigación correlacional como:

“Este tipo de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables; así como, también, la generalidad de los resultados a través de una muestra que procede

explicar del por qué las cosas suceden de una manera particular”.
(p.32).

En el presente trabajo se realizará con el propósito de conocer la actuación de una variable con respecto a otra, es decir nos permitirá evaluar el grado de relación de las dos variables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Se considera como población a todas las personas que integran la COAC SAC Pelileo Ltda., considerando que se trata de un número razonable y que será posible realizar cualquier tipo de entrevista, encuesta u observación individual.

“Es un conjunto de elementos que también se denomina en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia para la base de la investigación”. (Tamayo, 997, p.81).

Tabla N.- 1. Nómina oficial de los servidores COAC SAC Pelileo Ltda.

DETALLE	N°
Gerente	1
Departamento de Contabilidad	1
Consejo de Administración	4
Consejo de Vigilancia	3
Jefe de Crédito	1
Analista de créditos	2
Clientes	40
TOTAL	52

Fuente: Cooperativa SAC Pelileo Ltda.
Elaborador por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

3.4.2. Muestra

En el presente trabajo investigativo no se hará el cálculo de la muestra debido a que la población es finita y se dispone de recursos económicos y humanos necesarios y a la vez se cuenta con tiempo suficiente.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para Sierra (2001), la operacionalización de la variable es:

“Las variables para su uso en las investigaciones deberán, en la medida de lo posible, ser definidas operacionalmente. La operativización de variables no es otra cosa que el procedimiento de que tiende a pasar de las variables generales a las intermedias, y de estas a los indicadores, con el objeto de transformar las variables abstractas en variables directamente observables e inmediatamente operativas”. (p.65)

“La operacionalización de las variables es un procedimiento que consiste en la consecución de los siguientes pasos: definición nominal de la variable por medir, definición real, definición operacional (selección de indicadores)” (Ortiz, 2004, p.54).

“La operacionalización permitirá obtener información clara, resumida y precisa de las variables materia de estudio para tener una visión clara de lo que se ha investigado a lo largo del presente trabajo en esta también se puede establecer los instrumentos utilizados para poder adquirir información masificada y resumirla en información concreta y efectiva”. (Ortiz, 2004).

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla N.- 2: Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: Indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉNICAS e INSTRUMENTOS
Los indicadores de gestión son una herramienta clave para el respectivo <u>análisis de la situación</u> de la entidad y así <u>monitorear</u> el cumplimiento de las <u>metas y objetivos</u> planteados.	Análisis de la situación de la entidad	Las líneas de autoridad y funciones	¿Se encuentran claramente definidas por escrito las líneas de autoridad y funciones?	T: Encuesta I: Cuestionario A: Directivos, clientes de la Cooperativa SAC Pelileo (Ver anexo1)
	Monitorear	Plan de acción	¿La institución aplica un plan de acción para la respectiva cobranza de crédito?	
	Metas y Objetivos	Control	¿La cooperativa hace seguimientos luego de haber otorgado el crédito?	
		% Recuperación de crédito otorgados	¿La institución posee alguna estrategia para la recuperación de cartera vencida?	

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: Cartera vencida				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉNICAS E INSTRUMENTOS
Son los <u>créditos</u> con retraso en el pago pactado según la <u>tabla de amortización</u> cuyos valores generan <u>interés</u> mora.	Crédito	Pagos	¿La entidad financiera comunica a tiempo el vencimiento de sus valores a pagar?	T: Encuesta I: Cuestionario A: Directivos y clientes con cuestionario (ver anexo)
	Tabla de amortización	Otorgamiento de crédito	¿El departamento de crédito dispone un manual de procedimientos eficaces para la otorgación de crédito?	
	Intereses	Mora	¿Qué porcentaje de morosidad posee la institución? ¿La institución posee alguna estrategia de recuperación de cartera vencida?	

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para Bonilla (1997), la recolección de datos “Es el lugar de encuentro entre un investigador que desconoce la realidad a la que se está aproximado con un sujeto que tiene el conocimiento vivencial de la situación social examinada” (p.36).

En este encuentro en el que investigador e investigado tienen interés particular en juego, y es responsabilidad del investigador facilitar el proceso para que las dos partes coincidan en un interés mutuo: generar el conocimiento más preciso y menos falseado de la realidad bajo estudio.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Según Bonilla (1997), define al plan de recolección de información como:

“Este plan señala cuáles son las estrategias de recolección de datos más adecuados de acuerdo a las personas interpretadas, el grado de familiaridad con la realidad analizada, la disponibilidad de tiempo del investigador, el nivel de madurez del proceso investigativo y las condiciones del contexto que se analiza”. (p.49).

“La investigación abarca estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 11,12) e hipótesis de investigación (ver Pág. 30), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuanti-cualitativo” (ver Pág. 31), considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Se va a realizar la encuesta a los directivos, principales socios (ver Pág. 35-36).

- ***Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.*** La técnica a emplearse para la recolección de información es la encuesta, la misma que se refleja en las matrices de operacionalización por variables (ver Pág. 37 y 38).

En este estudio la encuesta es la base primordial para la interpretación de resultados debido a que permite obtener información óptima realizando a personas que están involucradas en la institución.

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*** El instrumento a aplicarse es el cuestionario, el mismo que se puede observar en las matrices de operacionalización por variables (ver Pág. 37 y 38) y (ver Anexo 2,3)

El cuestionario será de gran utilidad en la recolección de información en esta institución ya que facilitará la obtención de resultados satisfactorios conllevando al alcance de los objetivos planteados para la solución del problema.

A parte de este instrumento se aplica también la observación que se aplica en todo momento de la investigación para hacer un análisis profundo de toda la información útil.

- ***Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).***
- ***Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.***

Tabla N.- 3. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICA	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? Se basará en el método de investigación inductivo ya que este permite analizar casos particulares para poder llegar a conclusiones generales, es muy importante ya que fundamenta la indagación de leyes y las demostraciones.
	¿Dónde? Se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., al directivo y clientes.
	¿Cuándo? Esta técnica de recolección de información se lo realizará de noviembre-junio de 2014.

Fuente: COAC Agencia SAC Pelileo Ltda.
Elaborador por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- *Se realizará la revisión crítica de la información recogida para la limpieza de información defectuosa, también la repetición de la recolección para la corrección de fallas de contestación, la tabulación o tablas según variables de cada hipótesis*

Tabla N.-4. Categorización de los resultados.

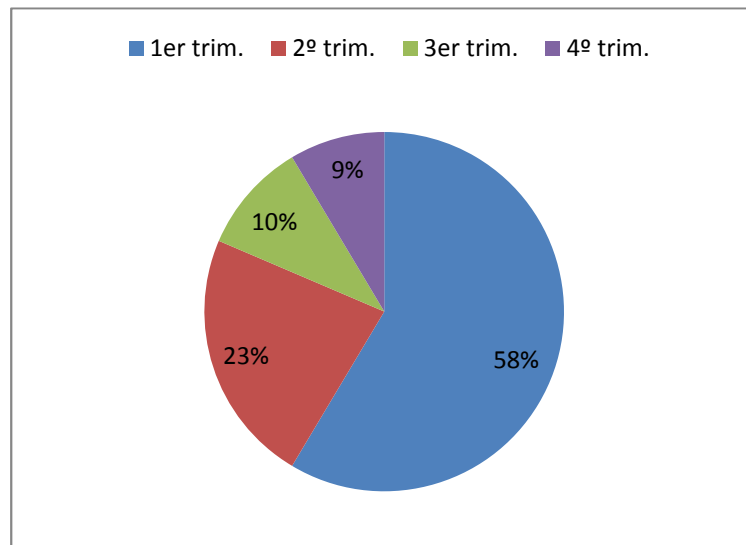
OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA, %
Si		
No		
Siempre		
Rara vez		
Total		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
Elaborador por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

- *La representación gráfica es utilizado para la representación visual porcentual de los resultados cuantificados para lo cual se utilizará el gráfico circular debido a que permite realizar comparaciones*

simples de manera porcentual, permitiendo la interpretación de resultados de una manera resumida, clara, y precisa mediante la tabulación de la encuesta, por medio de este se puede explicar las variaciones de datos y a la vez interpretarlos.

Figura N.- 3 Representación Gráfica



Elaborador por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Para la verificación de la hipótesis planteada se aplicará el método de Chi-Cuadrado para el tema “Diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando de Integral orientado a la Recuperación de Cartera Vencida”

Modelo lógico

Ho: La inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral no incide en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Ha: La inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral si incide en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

- ***Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.*** Para el desarrollo de las conclusiones se basará en la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se apoyarán en las conclusiones establecidas

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.1. Análisis e Interpretación

Al hablar de análisis de los resultados, se menciona todo proceso organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos numéricos o gráficos que se disponen en los Tablas estadísticas resultantes de la investigación.

Se utilizó la encuesta como la herramienta que permitió realizar un diagnóstico sobre los requerimientos actuales de la Institución y de los clientes, para poder determinar la aplicación del Diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral orientado a la recuperación de cartera vencida.

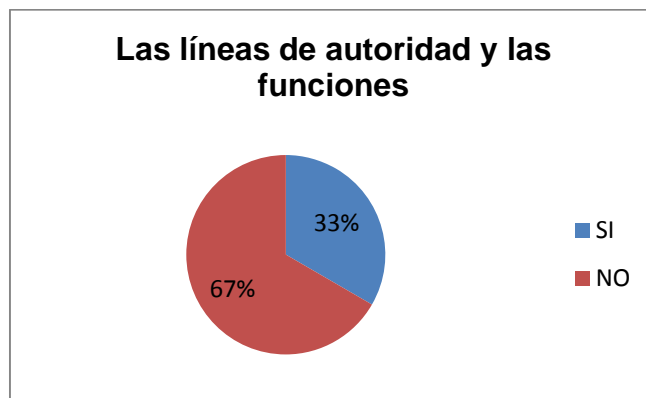
Resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la COAC SAC Pelileo Ltda.

1. Se encuentra definidas las líneas de autoridad y las funciones están fijadas por escrito?

TABLA N.- 5: LÍNEAS DE AUTORIDAD		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 4



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 33% de los encuestados que son cuatro, señalan que si están definidas claramente las líneas de autoridad y las funciones, el 67% que son ocho, manifiestan que no están definidos claramente.

Interpretación:

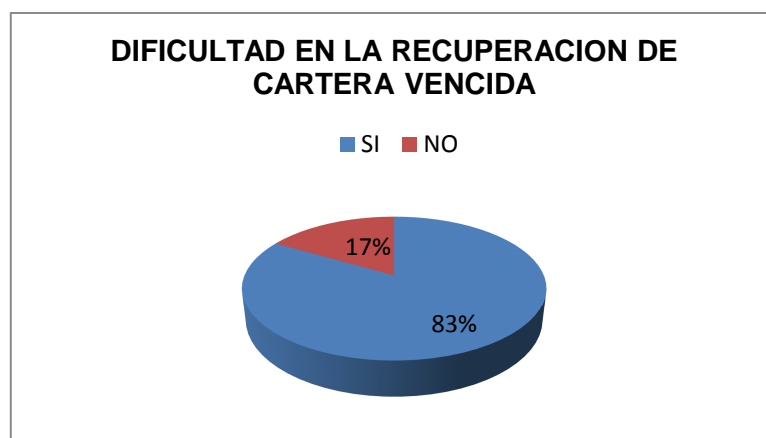
La mayor parte de los encuestados afirman que no están claramente definidos las líneas de autoridad y funciones, por lo que se determina que el personal administrativo trabaja sin responsabilidad alguna ni asume las funciones que debería cumplir eficientemente, a tal razón es importante buscar mecanismos y estrategias que encaminen al desarrollo de la entidad.

2. En la actualidad ¿La institución financiera posee dificultad en la recuperación de cartera vencida? en la actualidad

TABLAN.- 6: RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 5



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 83% de los encuestados que son diez, señalan que si existe dificultad en la recuperación de cartera vencida y dos de los encuestados que son el 17% manifiestan lo contrario.

Interpretación:

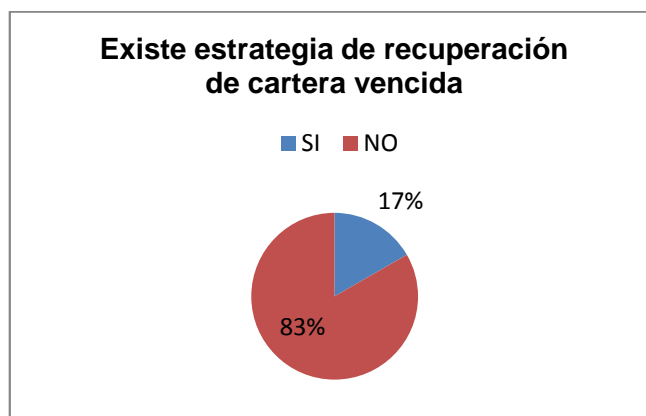
Según el gráfico anterior se puede determinar que la institución financiera posee dificultad en la recuperación de cartera vencida, debido a que no cuenta con personal idóneo ni estrategias de plan de acción.

3. ¿La institución posee alguna estrategia para la recuperación de cartera vencida?

TABLAN.- 7: ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 6



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 83% de los encuestados que son diez, señalan que la institución financiera no posee estrategias de recuperación de cartera vencida y el 17% que son dos, dice que si tiene como vía judicial y citación.

Interpretación:

Mediante el análisis del gráfico se puede determinar que la Cooperativa no posee estrategias de recuperación de cartera vencida, lo que influye negativamente ya que no posee rentabilidad y por ende tiende a otorgar pocos créditos.

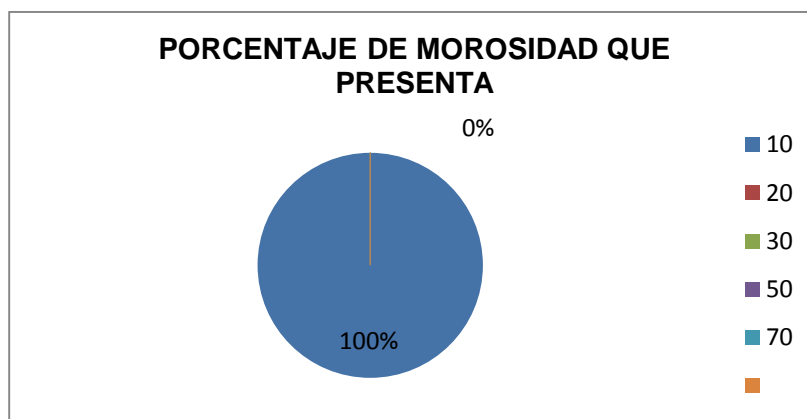
4. En la actualidad ¿Qué porcentaje de morosidad presenta la COAC SAC Pelileo Ltda.?

TABLA N.- 8: PORCENTAJE DE MOROSIDAD		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10		
20		
30	12	100 %
50		
70		
Otros		
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 7



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

Al realizar el respectivo gráfico de análisis se puede determinar que las doce personas del personal administrativo el 100% manifiesta que el índice de morosidad están en el 30%.

Interpretación:

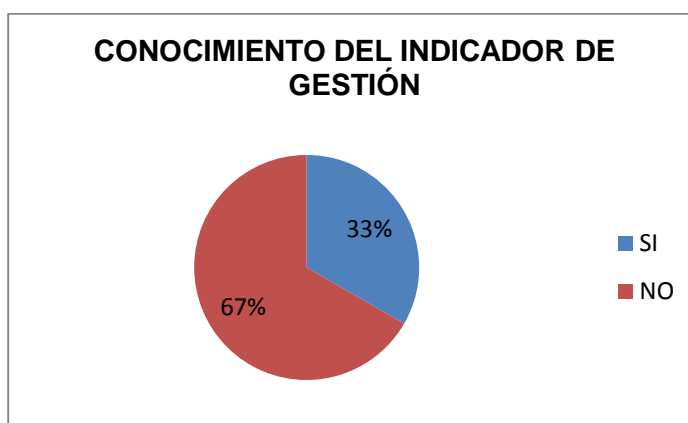
Se puede determinar que la entidad posee alto grado de morosidad lo que al pasar del tiempo influye en la liquidez de la Institución Financiera.

5. ¿Tienen conocimientos sobre la definición del Indicador de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral?

TABLA N.- 9: CONOCIMIENTO DEL INDICADOR DE GESTIÓN		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 8



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 33% que representa a cuatro personas del personal administrativo tiene conocimiento de lo que es un indicador de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral, mientras que el 67% que son ocho, deducen que desconocen totalmente de lo significa el término anterior.

Interpretación:

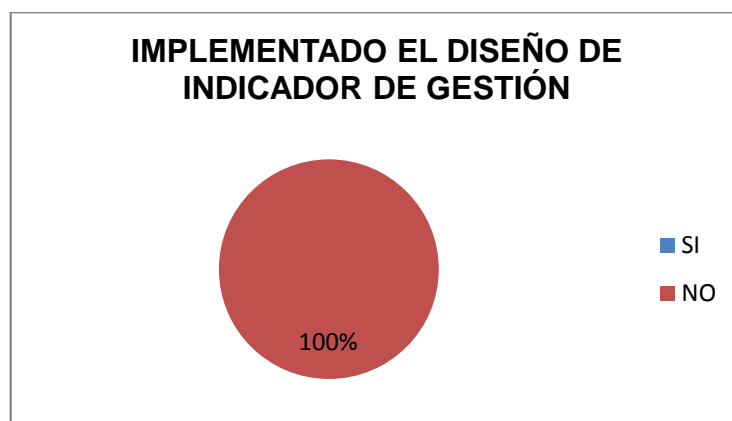
En la institución existen personas con desconocimiento de lo que es un indicador de gestión, lo cual es de suma importancia conocer y aplicarlo para evaluar la marcha de una empresa y hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

6. ¿Es elemental la implementación del diseño de indicadores de Gestión Bajo el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de la Cartera Vencida?

TABLA N.- 10: INDICADORES DE GESTIÓN BAJO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 9



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 100% del personal administrativo que son doce personas, manifiestan que es una herramienta esencial en la institución el diseño de indicador de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de cartera vencida.

Interpretación:

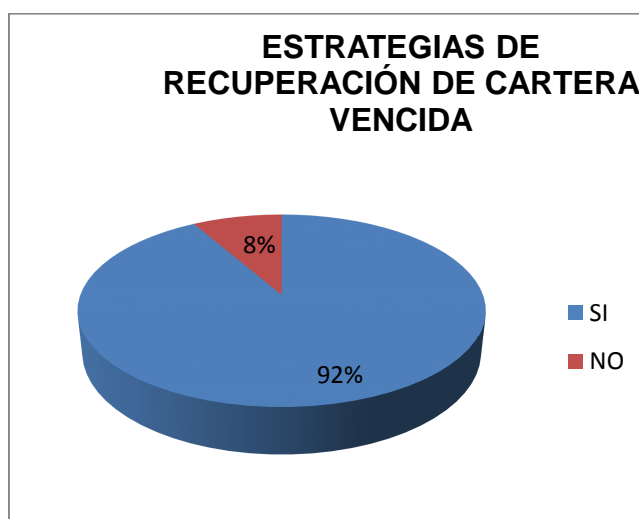
Claramente se evidencia mediante resultados de la encuesta que la institución financiera necesita trabajar con indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral, para la reducción de la cartera vencida.

7. ¿Es indispensable que la institución financiera posea técnicas y estrategias para la recuperación de cartera vencida?

TABLA N.- 11:ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 10



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 92% del personal administrativo que son once, destacan la importancia de tener estrategias y técnicas de recuperación de cartera vencida, mientras que una persona que representa el 8% manifiesta lo contrario.

Interpretación:

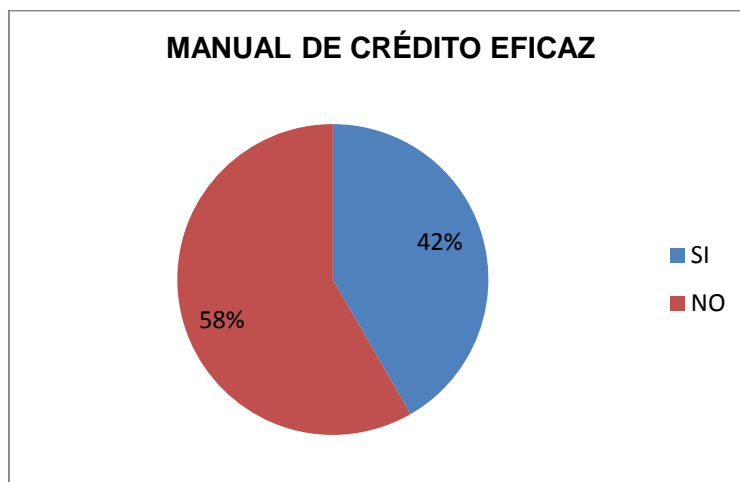
Es necesario que en la institución existan estrategias y técnicas de recuperación de cartera vencida ya que hasta la actualidad no exista ninguna, ya sea por despreocupación por parte del personal administrativo.

8. ¿El departamento de crédito, dispone de un manual de procedimientos eficaces para la otorgación de créditos?

TABLAN.- 12: MANUAL DE CRÉDITOS		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.-11



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

Mediante resultados se puede determinar que el 58% que son siete personas, afirman que el manual de créditos no es eficaz, tiene pero ni ponen en práctica lo estipulado, a la vez, las cinco personas que son el 42% ,dicen que si es eficiente el manual de crédito que posee la entidad.

Interpretación:

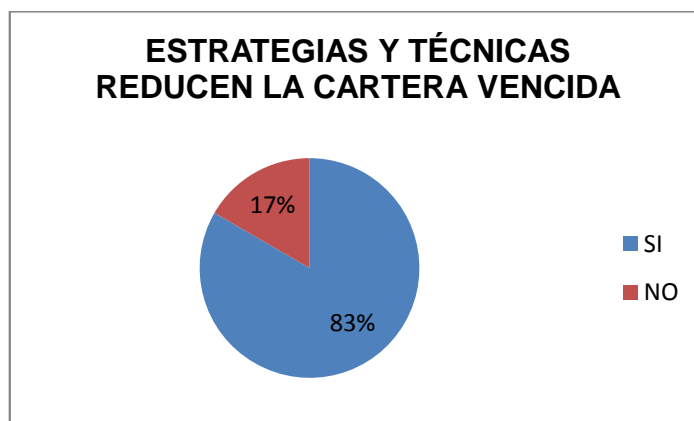
Es importante que en la entidad diseñen un manual de crédito eficaz acorde a los procedimientos de crédito que hasta la actualidad estén llevando a cabo en las colocaciones.

9. ¿Considera Ud. que mediante la aplicación de técnicas y estrategias financieras permite disminuir la cartera vencida?

TABLAN.- 13 REDUCCIÓN DE CARTERA V		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 12



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

A través de la encuesta realizada se puede deducir que el 83% que son diez personas, consideran radical la aplicación de estrategias y técnicas para reducir la cartera vencida, mientras que el 17% que son dos personas manifiestan lo contrario.

Interpretación:

Se determina que es necesario aplicar estrategias y técnicas que permitan reducir la cartera vencida, por ende tener una rentabilidad razonable.

10. ¿La institución aplica un plan de acción para la respectiva cobranza de créditos?

TABLA N.- 14: POSEE PLAN DE ACCIÓN DE COBRANZA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 13



Fuente: Encuesta a los Directivos de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

Se puede determinar que el 75% del personal administrativo que son nueve, manifiestan que no existe ningún plan de acción en la cobranza de créditos, a la vez el 25% que son cuatro, determinan que si existe.

Interpretación:

Se determina que en la cooperativa no hay ningún plan de acción con respecto a la cobranza de créditos, por ende el personal trabaja en base a la experiencia lo cual en la actualidad se ve afectado con el aumento del índice de morosidad.

Resultados de las encuestas aplicadas a los cliente de la COAC SAC Pelileo Ltda.

1. ¿La entidad financiera comunica a tiempo el vencimiento de sus valores a pagar?

TABLA N.- 15: COMUNICA A TIEMPO EL VALOR A PAGAR DE LA CARTERA VENCIDA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	67%
NO	13	33%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 14



Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

Mediante el gráfico se puede deducir que el 67% de los clientes que son veinte y siete, manifiestan que los asesores de crédito comunican a tiempo de los valores a cancelar y el 33% que son trece, dicen lo contrario.

Interpretación:

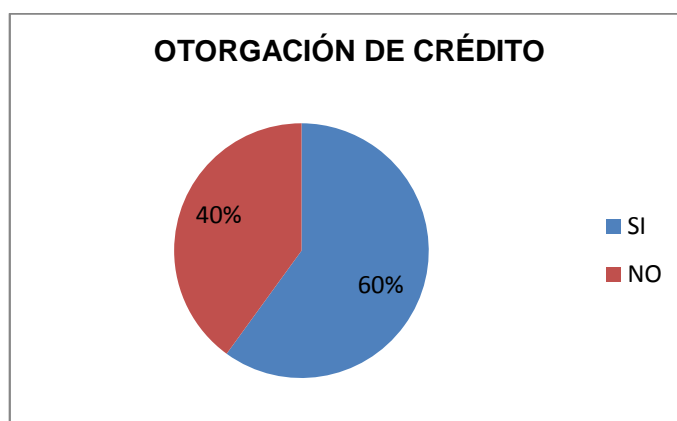
Es una alternativa eficiente al comunicar a los clientes a tiempo de los valores a pagar para evitar el incremento de la morosidad.

2. ¿Se demoran en los trámites para la otorgación de los créditos en la cooperativa?

TABLA N.- 16: TRÁMITES PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	60%
NO	16	40%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 15



Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 60% de los clientes que son sesenta y cuatro, afirman que el otorgamiento de crédito es demoroso, y el 40% que son dieciséis manifiestan lo contrario.

Interpretación:

La colocación de crédito es un mecanismo para la subsistencia de la entidad, por ende hay que trabajar mucho en esta área, lo cual no sucede en esta institución por ende surge inconformismo con el servicio que se brinda, a la vez pérdida de clientes con el tardío en el proceso de préstamos.

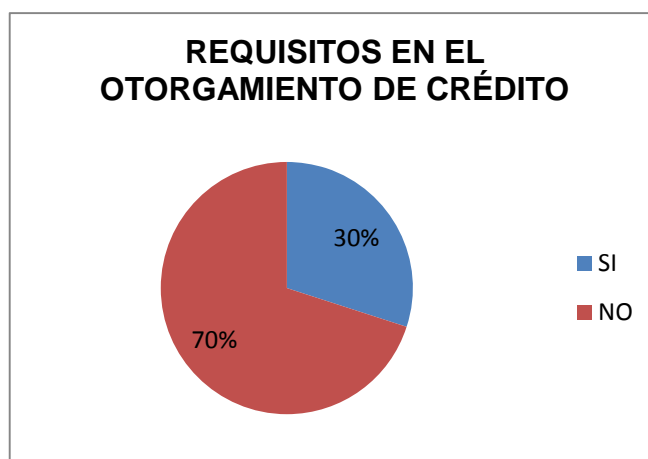
3. ¿Solicitan varios requisitos que dificultan su trámite para que adquiera su crédito?

TABLA N.- 17: REQUISITOS QUE DIFICULTAN PARA EL CRÉDITO		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	30%
NO	28	70%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 16



Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 70% de los clientes que son veinte y ocho, afirman que los requisitos para obtener el préstamo no es difícil adjuntarlos y presentar, en cambio el 30% que son doce, manifiestan que es imposible reunir todos los requisitos que solicitan para entregar el crédito.

Interpretación:

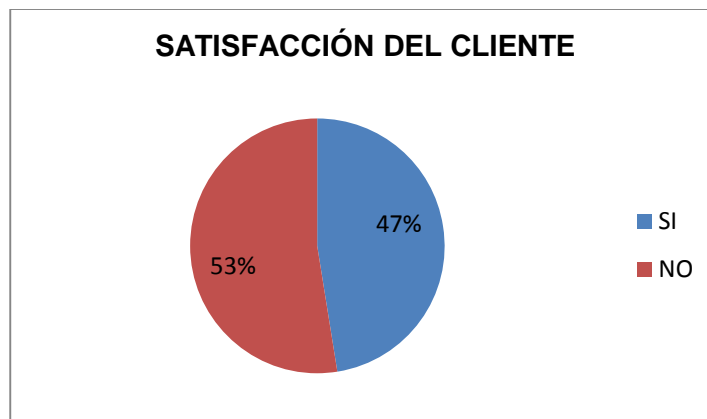
Según el análisis de datos, es notorio que la Institución financiera para la entrega de créditos no se asegura con el cumplimiento cabal de los requisitos que se encuentran suscritos en el manual de créditos, a la vez, genera el descuido en los clientes en el pago a tiempo de la deuda.

4. ¿La atención brindada acerca de los requisitos y condiciones del asesor de crédito fue satisfactorio?

TABLA N.- 18: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	48%
NO	21	52%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 17



Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

Mediante la elaboración del gráfico se determina que el 52% de los clientes que son 21 están inconformes con la información proporcionada por el asesor de crédito, mientras que el 48% de los clientes que son diecinueve, están satisfechos con la información.

Interpretación:

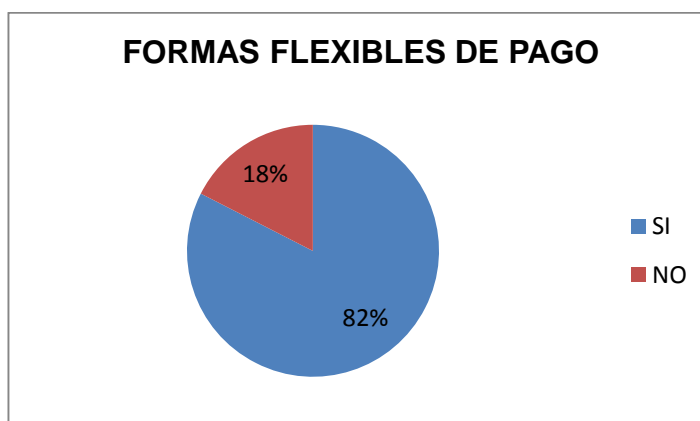
Se puede evidenciar que la institución posee personal incapaz de brindar un servicio de calidad, que el cliente se sienta conforme con la información sobre los requisitos y condiciones para acceder a un crédito.

5. ¿La institución financiera ofrece formas flexibles de pago de los créditos que mantiene con la institución.

TABLA N.- 19:FORMAS FLEXIBLES DE PAGO		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	82%
NO	7	18%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 18



Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 82% de los clientes que son treinta y tres, afirman que los asesores de crédito ofrecer formas flexibles de pago, y el 18% que son siete, dicen que dan solo una alternativa de pago.

Interpretación:

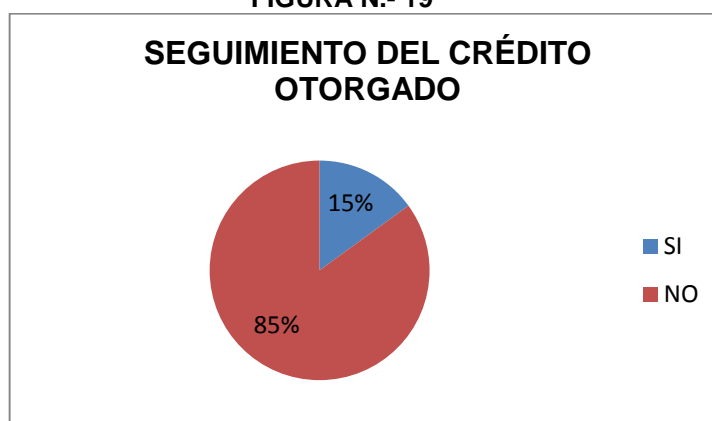
Mediante los resultados del gráfico es notorio que la institución ofrece varias formas de pago, para que así los clientes no se atrasen en su pago puntual.

6. ¿La Cooperativa hace seguimientos luego de haber otorgado el credito?

TABLA N.- 20: SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO OTORGADO		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	15%
NO	34	85%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 19



Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 85% de los clientes que son treinta y cuatro, afirman en su totalidad que los asesores de crédito no verifican el destino del crédito solicitado, y el 15% que son seis clientes, manifiestan que en sus créditos si han hecho seguimientos.

Interpretación:

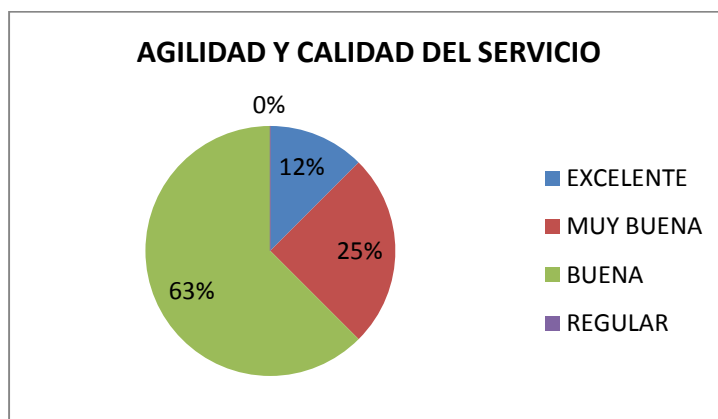
En la institución se comprueba que los asesores nunca realizan seguimiento de los créditos colocados, lo que incrementa el índice de morosidad dificultando la pronta recuperación de dinero.

7. ¿La agilidad y calidad de los servicios que ofrece la Institución es?

TABLA N.- 21: AGILIDAD Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	13%
MUY BUENA	10	25%
BUENA	25	62%
REGULAR		
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
 Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

FIGURA N.- 20



Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.
 Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

Análisis:

El 13% de los clientes que son cinco, afirman que el servicio es excelente, el 25% de los clientes que son diez, dicen que el servicio es muy buena, pero el 62% de los clientes que son veinte y cinco califican el servicio recibido es buena

Interpretación:

Se puede determinar que el servicio que brinda a los clientes se debe mejorar, ya que la calidad de la misma no es buena, debido a que no existe capacitación, a la vez es importante que el cliente esté satisfecho con el servicio que se les brinda.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis planteada se generará a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal administrativo y los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda. Para esta comprobación se utilizó el método del Chi-cuadrado, que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

4.2.1. Frecuencia Observada

En este punto se procede a seleccionar las preguntas realizadas a los directivos de la institución que sirvan de base para la comprobación de la hipótesis, para lo cual se tomará en cuenta la encuesta realizada.

Tabla 22: Frecuencia observada

N.-	PREGUNTAS/RESPUESTAS	SI	NO	TOTAL
1	¿La institución posee alguna estrategia para la recuperación de cartera vencida?	2	10	12
2	¿Es elemental la implementación del diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral orientado la recuperación de carteras vencida para la institución?	10	2	12
	TOTAL	12	12	24

Fuente: Encuesta
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

4.2.2. Frecuencia Esperada

Tabla N.- 23: Frecuencia Esperada

N.-	PREGUNTAS/RESPUESTAS	SI	NO	TOTAL
1	¿La institución posee alguna estrategia para la recuperación de cartera vencida?	6	6	12
2	¿Es elemental que la implementación del diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral orientado la recuperación de carteras vencida para la institución?	6	6	12
	TOTAL	12	12	24

Fuente: Encuesta

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

4.2.3. Modelo Lógico

Ho: Hipótesis nula

Ha: Hipótesis alternativa

Ho: La inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral no incide en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Ha: La inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral si incide en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

4.2.4. Determinación del nivel de significancia

En el presente proyecto de investigación, el nivel de confianza es de 95% dentro de la curva normal con un error de 5% que equivale a 0.05.

4.2.5. Grados de libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$\alpha = 0.05$$

$$gl = (c-1) (h-1)$$

Dónde:

c = número de filas (del cuadrado de frecuencias observadas)

h = número de columnas (del cuadrado de frecuencias observadas)

Fórmula

$$\alpha = 0.05$$

$$gl = (c-1) (h-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = 1$$

Por lo tanto, según la tabla de distribución del el Chi- Cuadrado X^2 con grado de libertad 1 y con la probabilidad de error 0.05, es X^2 3.84.

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

4.2.6. Cálculo Estadístico

Se aplicara la siguiente fórmula:

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

En donde:

X^2 = Chi- Cuadrado

Σ = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

Tabla N.- 24: Cálculo del Chi-Cuadrado

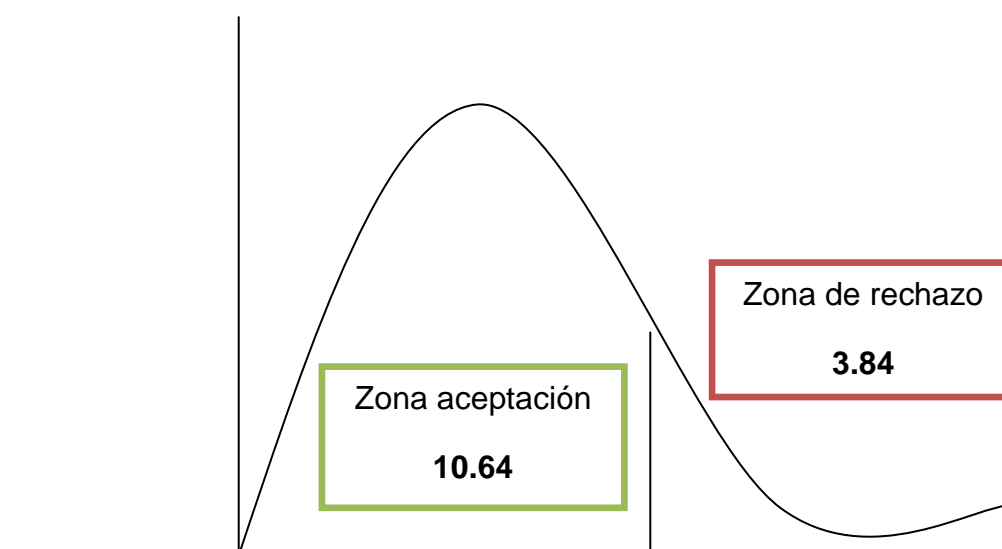
O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2	6	-4	16	2.66
10	6	4	16	2.66
10	6	4	16	2.66
2	6	-4	16	2.66
<i>X² Calculado =</i>				10.64

Fuente: Tabla N.- 22 y 23

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

Entonces se procede a la verificación de la hipótesis, mediante el gráfico de la campana de gauss:

Figura N.- 21: Campana de Gauss



Fuente: Tabla N.- 24

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

Conclusión:

Se puede determinar que con 1 grados de libertad y a nivel de significación 0.05 la tabla de $X^2T = 3.84$, por lo tanto si $X^2C \leq X^2T$ se aceptará la H_0 , caso contrario se rechazará y se aceptará la H_a .

Como el X^2 calculado es mayor que el de la tabla se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: “La inexistencia de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral **si incide** en la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Tomando en consideración los objetivos planteados y en función del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., se llega a las siguientes conclusiones:

- Existe deficiencias en la otorgación de crédito y la recuperación de la misma, debido a que no existe técnicas y estrategias de recuperación de crédito lo que ha conllevado a tener cartera morosa.
- No cumplen con las políticas de crédito establecidas, la mayor parte de decisiones se las hace de forma impositiva, por este motivo se ha elevado la morosidad.
- Poco monitoreo y evaluación de los créditos otorgados por personal idóneo provoca la limitada captación de dinero.

- La no implementación de los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral como herramienta vital, por cuanto la institución financiera en la actualidad presenta un elevado índice de morosidad lo que impide tener liquidez al tener cartera vencida.

5.2. RECOMENDACIÓN

- Establecer técnicas y estrategias de recuperación de cartera vencida para la captación de efectivo mediante indicadores de gestión.
- Ejecutar planes de capacitación continua del talento humano garantizando los estándares de desempeño laboral dentro de la institución.
- Evaluar periódicamente los créditos otorgados (seguimiento) para prevenir fraudes, errores, en el manejo de los recursos financieros, sobre todo disminuir la cartera vencida.
- Es impredecible que la COAC SAC Pelileo Ltda., implemente indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral, el mismo que facilitará y ayudará al desarrollo y crecimiento organizacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO: “Diseño de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral orientado a la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., en el año 2012”

Institución: COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA.

Actividad: Prestar Servicios Financieros

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Pelileo

Dirección: Calicuchima y Padre Chacón

Teléfono: 032830038

BENEFICIARIOS:

Gerente General

Consejo de Administración

Consejo de Vigilancia

Empleados

Clientes

TIEMPO:

Fecha Inicial: Noviembre 2013

Fecha Final: Mayo 2014

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

Rosario Masaquiza	Investigador
Ing. Mauricio Sierra	Tutor de la Investigación
Abg. Ángel Toalombo	Gerente COAC SAC Pelileo Ltda.
Sr. Espíritu Quinatoa	Presidente Consejo Administración
Sr. Quiquintuña José	Presidente Consejo Vigilancia

COSTOS:

TABLA N.- 25: COSTOS DE LA REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL, USD \$
Suministros de oficina	----	-----	50,00
Fotocopias	----	0,03 \$ / copia	60,00
Transporte	----	0,25 \$ / viaje	100,00
Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet)	----	-----	70,00
Alimentación	----	-----	50,00
Ordenador (computador) personal	1	1000,00 \$ / CPU	1000,00
Memoria USB (pendrive)	1	20 \$	20,00
CD	2	1 \$	1,00
Internet		0,80 \$ / hora	150,00
Alquiler de equipos	2	60 \$ hora	120,00
SUBTOTAL, USD \$			1621,00
+ 10% IMPREVISTOS, USD \$			162,00
TOTAL, USD \$			1783,00

Fuente: Encuesta a los Clientes de la COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la actualidad la Institución Financiera posee dificultades en la recuperación de la cartera vencida, la mayor parte de cartera se encuentra en mora, por falta de pago del deudor ya sea por no tener capital o no tienen voluntad de pago de los créditos otorgados. A la vez, existe morosidad debido a la deficiencia en el análisis de carpetas de créditos, incumplimiento de los requisitos en la presentación de documentos, en las cuales presentan direcciones falsas, referencias que no existen, etc., y a pesar de ello los créditos son otorgados con montos desde \$ 500 hasta \$20000 dólares sin los seguimientos respectivos.

La administración que actualmente opera es inadecuada por lo que la entidad no cuenta con personal capacitado e idóneo en las respectivas áreas especialmente en el departamento de crédito, a la vez no cuenta con departamento de análisis de crédito para su respectivo control y gestión para evitar el crecimiento del índice de la morosidad.

De igual forma, en la Institución no existen técnicas, estrategias de recuperación de cartera vencida, si se aplica lo dicho anteriormente, ayudará a tener liquidez y otorgar nuevos préstamos de manera eficiente, pero en la actualidad al tener elevada morosidad ha limitado el crecimiento del capital.

Acontecimientos trascendentales que requieren de soluciones inmediatas, por lo que se realiza la presente propuesta con el objetivo de brindar lineamientos, técnicas, estrategias a través del Diseño de Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral orientado a la recuperación de cartera vencida para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Es notorio que en la institución existe dificultad en la recuperación de la cartera vencida y el desconocimiento de los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral de acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas al directorio y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., por lo cual la entidad presenta un alto grado de morosidad que supera el 5% de límite máximo establecido en la línea de éxito, limitando en la entrega de nuevos créditos y la liquidez de la Institución.

Por ende es necesaria la implementación de los indicadores de gestión que la ayude a mejorar los procesos de otorgación de crédito que permitan la pronta recuperación de dinero, y a la vez mejorar el nivel de desempeño de la institución a través del direccionamiento estratégico aplicado en la entidad.

Esta propuesta se justifica porque ayudará al progreso institucional interno y externo, siendo los beneficiarios directos del presente trabajo investigativo la Institución Financiera específicamente el área de crédito, gerencia, que a través de la ejecución de la propuesta podrán tomar decisiones y encaminarla a la recuperación de cartera vencida, dando un servicio financiero eficaz y eficiente en la otorgación de nuevos créditos y servicios en general.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Elaborar estrategias de recuperación de cartera vencida a través de los Indicadores de Gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

6.4.2. Objetivo Específico

- Conocer la misión y visión para tener una idea clara de la entidad.
- Identificar los factores claves de éxito adecuados de acuerdo a la necesidad y dificultades de la Institución.
- Determinar los componentes de los Indicadores de Gestión Bajo el Cuadro de Mando Integral.
- Realizar un matriz FODA para el respectivo análisis de los factores que posee la empresa.
- Implementar un modelo de Balanced Scorecard, que permita mejorar la rentabilidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Política

La institución financiera está comprometida al cambio y al aprovechamiento de herramientas de gestión de control para el área de

crédito, permitiendo así el cumplimiento de objetivos y estrategias planteados.

Socio- cultural

El desarrollo de la propuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., será en un ambiente propicio el mismo que permitirá fortalecer el clima organizacional.

Económica

La entidad financiera considera que los recursos asignados para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral representan una inversión que contribuye el mejoramiento de la gestión empresarial.

Tecnológico

Para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral no se necesita de una tecnología de punta.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Esencialmente es un nuevo sistema de gestión estratégica, el cual ha sido Denominado “Balanced Scorecard”, por el profesor Robert Kaplan, de la Universidad de Harvard y David Norton (1997), quienes definen los diferentes términos a continuación:

“El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando este instrumento como un sistema de gestión estratégica, para gestionar sus estrategias a largo plazo”. (p.301).

Están utilizando el enfoque de medición para llevar a cabo proceso de gestión decisivos.

1. Aclarar y traducir o transformar la visión.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores.
3. Planificar, establecer objetivos.

El Cuadro de Mando Integral: “Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma”. (Kaplan y Norton, 1997, p.305).

Características

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

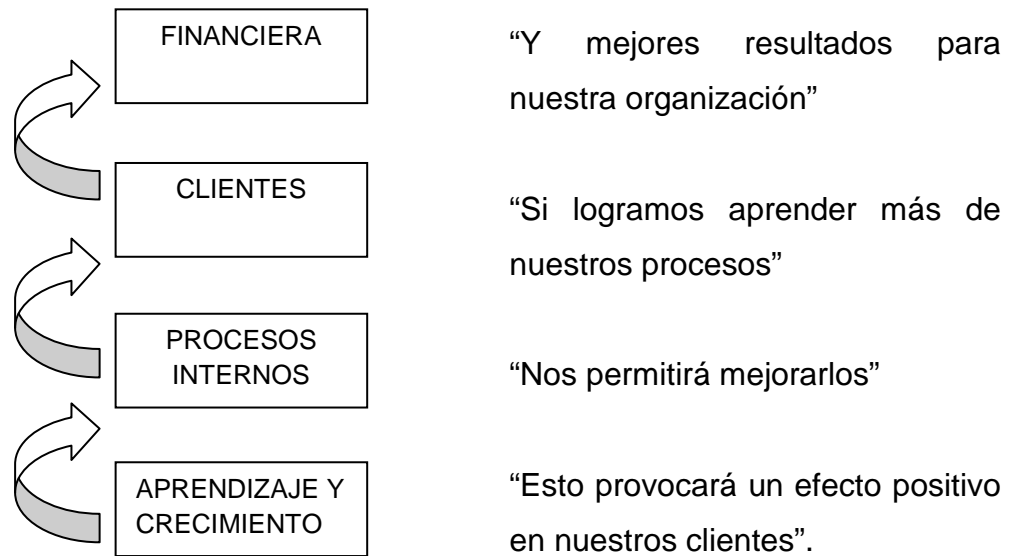
- “Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada” (Kaplan y Norton, 1997, p.308).
- “Permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma” (Kaplan y Norton, 1997, p.308).

- “Contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución” (Kaplan y Norton, 1997, p. 308).
- “Permite incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. El Cuadro de Mando Integral traslada la visión y la estrategia al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas a largo plazo” (Kaplan y Norton, 1997, p.308).

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

“El CMI o Balanced Scorecard es un sistema de gestión porque contiene información precisa y oportuna, que permite comprender los objetivos, métodos, estrategias y la misión de la entidad. Las instituciones innovadoras están utilizando el Tabla de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, utilizando el enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión”.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Según Dávila (1999), definen las perspectivas del Cuadro de Mando Integral así:

Perspectiva Financiera

“El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son indispensables para resumir las consecuencias económicas, estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable” (Dávila, 1999, p.312).

La perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como:

- Maximizar la utilidad
- Optimizar gastos.

Perspectiva del Cliente

“En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes, del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá de la generación de valor” (Dávila, 1999, p.315).

“La satisfacción de clientes dependerá de la propuesta de valor que la entidad les plantee. Esta propuesta de valor engloba la calidad, precio, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente”. (Dávila, 1999, p.315).

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de clientes
- Nuevos clientes
- Fidelidad de clientes

Perspectiva del Proceso Interno

“En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes creando un valor agregado a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados”. (Dávila, 1999, p.315).

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Innovación (Identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros).
- Operativos

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Es importante, que los administradores tracen objetivos que ayuden a ser excelentes en la infraestructura de la entidad que permite mejorar y crecer a largo plazo.

“Cabe mencionar que las organizaciones deben invertir para el futuro no solo en las áreas comunes como son inversión, nuevos equipos, la investigación, etc., sino también invertir en su infraestructura propia como son: el personal, sistemas y procedimientos internos que ayuden a cumplir objetivos a largo plazo y así asegurar que los clientes potenciales se sientan conformes con los servicios que reciben”. (Dávila, 1999, p.320).

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Aumentar efectividad personal (N.- de personas formadas)
- Motivación y satisfacción del cliente interno (Grado de satisfacción de los empleados)

6.7. METODOLOGÍA- MODELO OPERATIVO

Diseño de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., para lo cual se desarrolla las siguientes fases:

TABLA N.- 26: MODELO OPERATIVO

FASES	ETAPAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE
1	Misión y Visión	Programar una reunión con los directivos.	Materiales	Autora
2	Descripción de factores claves éxito	Reunión de directivos, tutora y autor.	Materiales	Autora Tutor
3	Análisis de aspectos internos y externos de la empresa a través de una matriz FODA	Reunión tutora y autora	Materiales	Autora
4	Establecimiento de los componentes del Cuadro de Mando Integral	Programar una reunión con los directivos.	Materiales	Autora
5	Desarrollo de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas	Reunión tutora y autora	Materiales	Autora
6	Elaborar un mapa estratégico desglosando la misión en las cuatro perspectivas	Reunir al personal para comunicar el proyecto y su finalidad.	Humanos Materiales Financieros	Administradores Autora

Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton.
Realizado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

6.7.1. Misión y Visión

En la institución se realizó la reestructuración de la misión y visión conjuntamente con el directorio partiendo del análisis de los resultados de las encuestas, la situación actual que vive la entidad en cuanto a la calidad de servicios que oferta.

Misión anterior

Brindar servicios de ahorro y crédito de manera eficaz y eficiente, con enfoque a la contribución y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes en general.

Preguntas para formular la misión

Tipo de organización: ¿Qué clase de la organización somos?

Motivo: ¿Para qué nos constituimos?

Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?

Clientes: ¿Para quienes?

Mercados: ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?

Recursos: ¿Con qué medios económicos contamos?

Misión actual

Somos una entidad financiera, que brinda servicios con productos crediticios a tasas de interés competitivo, destinados para microempresarios de la ciudad de Pelileo, con recursos propios y créditos externos.

Visión anterior

Ser líderes en el sector financiero local y nacional, con diversos servicios financieros e innovadores, con tecnología de punta y personal capacitado para el mejoramiento continuo de la organización y mejor nivel de vida.

Preguntas para formular la misión

Cuándo?	Año
Qué?	(institución de ser)
Con qué?	servicios
Para qué?	Cultura basada en la mejora continua
Dónde?	zona centro del país.

Visión actual

Para el año 2017, seremos líderes en el sector financiero de microfinanzas, consolidando nuestra solvencia y mejorando la calidad de vida de nuestros clientes, mediante servicios eficientes y oportunos, con personal comprometido y motivado para el mejoramiento continuo de la organización, en la ciudad de Pelileo.

6.7.2. Descripción de Factores Claves de Éxito

Mediante el análisis interno y externo de la matriz FODA, se puede establecer los factores claves de éxito de la institución con relación al problema de alto índice de morosidad. Se logra determinar los factores de las cuatro perspectivas definidas en el CMI, para la recuperación de cartera vencida.

TABLA N.- 27: DESCRIPCIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVES DE ÉXITO
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad • Recuperación de cartera vencida
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes satisfechos • Opción de múltiples servicios • Promoción.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas viables de cobro. • Control de proceso de otorgamiento de crédito. • Seguimiento de los créditos otorgados
Formación y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del personal • Desarrollo del personal

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2013)

6.7.3. Análisis interno y externo

Para realizar el análisis situacional se tomó en cuenta la matriz FODA.

TABLA N.-28 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA DE LA COAC INDÍGENA SAC PELILEO LTDA.	
(+) FORTALEZAS	(-) DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser reconocido a nivel nacional. 2. Ofrecer servicios complementarios de calidad. 3. Generar informes de manera eficiente para enviar a entidades de control. 4. Ser una institución financiera sin antecedentes negativos. 5. Mantener un equipo de trabajo dinámico entre todo el personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto crecimiento de la morosidad. 2. Inexistencia de seguimiento de las colocaciones de crédito. 3. No tener una adecuada infraestructura. 4. No tener programas de capacitación continua para los empleados. 5. No disponer de control interno en los procesos. 6. Establecer un plan de promoción y publicidad. 7. Poseer capital reducido.
(-) AMENAZAS	(+) OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidades que otorgan otras instituciones en los mismos servicios. 2. Bajas tasas de interés en el mercado cooperativo. 3. Restricción de crédito. 4. Bajos rendimientos financieros en las captaciones e inversiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar más socios. 2. Abrir nuevas Oficinas 3. Recibir asesoría técnica de organismos de ayuda nacional. 4. Contar con ofertas de medios de comunicación. 5. Captar recursos económicos con costos financieros bajos.

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

6.7.4. Diagnóstico y análisis de la matriz FODA y establecimiento de objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.

Perspectiva Financiera

TABLA N.-29 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	EVALUACIÓN INTERNA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OBJETIVO
FINANCIERA	Mantener un equipo de trabajo dinámico entre todo el personal.	Alto crecimiento de la morosidad	Recuperar la cartera vencida aprovechando la capacidad de trabajar en equipo entre directivos y empleados.
	EVALUACIÓN EXTERNA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	OBJETIVO
	Captar recursos económicos con costos financieros bajos.	Bajos rendimientos financieros en las captaciones de inversiones.	Obtener rentabilidad mediante colocaciones seguras y la credibilidad para nuevos inversionistas.

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

Perspectiva Cliente

TABLA N.-30 Perspectiva Cliente

PERSPECTIVAS	EVALUACIÓN EXTERNA E INTERNA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	OBJETIVOS
CLIENTES	Abrir nuevas oficinas	Tener limitada infraestructura en mobiliario, equipo y tecnología	Satisfacer las necesidades con servicio de calidad de manera eficaz y eficiente.
	Captar más socios	Restricción de crédito	Ofrecer varios servicios.
	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	OBJETIVO
	Inexistencia de un plan de promoción y publicidad.	Contar con ofertas de medios de comunicaciones.	Establecer un plan de promoción y publicidad de servicio en general a través de los medios de comunicación.

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

Perspectiva Procesos Internos

TABLA N.-31 Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVAS	EVALUACIÓN EXTERNA E INTERNA		
	FORTALEZA	DEBILIDAD	OBJETIVO
PROCESOS INTERNOS	Ser una institución financiera sin antecedentes negativos	Poseer poco capital para atender los requerimientos de los clientes	Incrementar inversiones a través de la credibilidad institucional.
	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	OBJETIVO
	Reducción de rentabilidad	Captar recursos económicos con costos financieros bajos.	Otorgar nuevos créditos de manera eficaz y eficiente e implantar estrategia de recuperación pronta.
	Crecimiento de la morosidad. No contar con procesos de control interno. No poseer alternativa de cobro.	Recibir asistencia técnica de organismos de ayuda nacional e internacional	Incentivar al pago puntual de créditos para disminuir cartera vencida, ofreciendo alternativas de pago.

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

TABLA N.-32 Perspectiva Aprendizaje

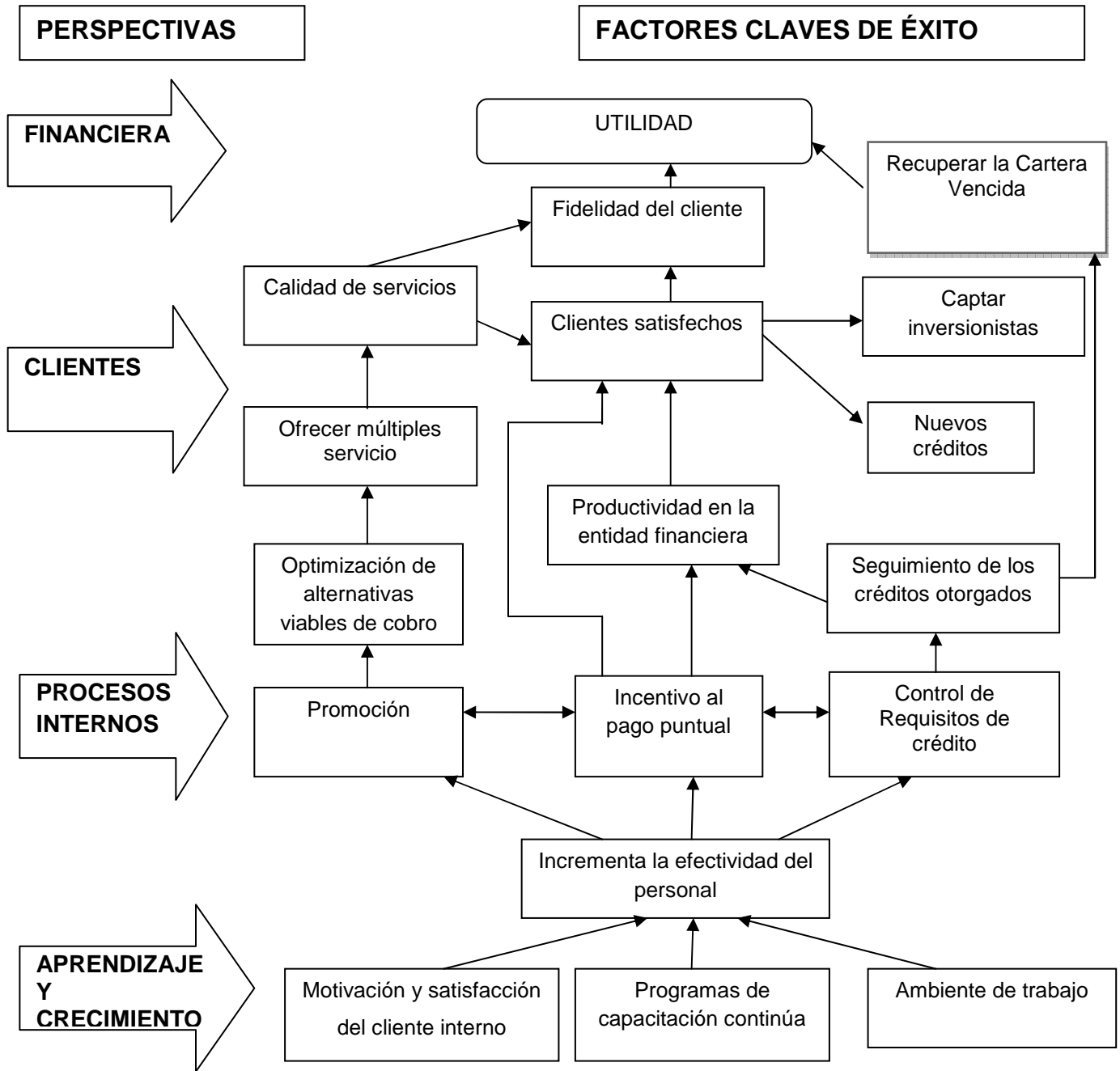
PERSPECTIVA	EVALUACIÓN EXTERNA E INTERNA		
	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	OBJETIVO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	No poseer un programa de capacitación para empleados y directivos.	Recibir asistencia técnica de organismos de ayuda nacional e internacional.	<p>Evaluar programas y mecanismo de Innovación, formación y capacitación al personal administrativo, consejo de administración y empleados</p> <p>Promover al personal de área de crédito para recuperación de cartera mediante un programa de Incentivos</p>
	No contar con equipos tecnológico de punta.	Alto crecimiento de otras COAC	Mejorar continuamente en tecnología adecuación de la infraestructura y servicio de calidad

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

6.7.5. Relaciones Causa-Efecto entre Factores Claves de Éxito

FIGURA N.- 22: RELACIÓN CAUSA-EFECTO



Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton.
Realizado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

6.7.6. Esquemas de aplicación para cada componente del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera

TABLA N.- 33: PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Alcanzar la rentabilidad	✓ Solvencia o liquidez	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Mensual	Estados Financieros	Reducir gastos operativos
	✓ Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	(Utilidad neta / Total Patrimonio) x 100.			Reducir tasas de interés en las inversiones
	✓ Rentabilidad sobre activos (ROA)	(Utilidad neta / Activos) x 100.			Presentar proyectos a las instituciones de apoyo social.
	✓ Retorno sobre la inversión (ROI)	(Utilidad neta / total de inversión) x 100.			Tener cartera sana.
	✓ Rendimiento sobre el capital	Utilidad neta / Capital total			

<p>Recuperar la cartera vencida</p>	<p>✓ Índice de Morosidad</p> <p>✓ Calificación de cartera</p>	<p>Cartera vencida / Cartera Total</p> <p>(Calificación de la cartera/ Total de cartera)*100</p> <p>Tipos de cartera</p> <p>A: 1-30d.</p> <p>B: 31-90 d.</p> <p>C: 91-180d.</p> <p>D: 181-360 d.</p> <p>E: más360 d.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Reporte de cartera vigente</p>	<p>Establecer estrategias de cobro de créditos vencidos y políticas de cobranza.</p> <p>Conocer qué porcentaje de calificación está en cada crédito.</p>
-------------------------------------	---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	-----------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

Perspectiva Cliente

TABLA 34: PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Cientes satisfechos.	Encuesta satisfacción del cliente	(N. de socios satisfechos/ Total de socios encuestados)*100	Mensual	Reporte de socios activos e inactivos	Proporcionar atención al cliente de calidad, mediante políticas y normas de un servicios eficiente.
	Fidelidad del cliente	(Número de socios inactivos/ Total de socios)*100			
Ofrecer servicios múltiples	Servicios utilizados	(Servicios utilizados/Total de servicios ofertados)*100	Mensual	Informe de servicios ofertados	Continuar con los servicios contratados con REPORNE S.A. (Giros nacionales e internacionales, Cajero automático, SOAT, etc.)

Establecer un plan de Promoción.	Incremento de Socios . Inversión en publicidad	(N.- socios ingresados al mes/ Total de socios al fin de mes)*100 Gasto Publicidad / Total de gastos operativos	Mensual	Reporte de socios nuevos	Realizar contratos con los medios de comunicación para un excelente servicio y así para que los socios nos identifiquen.
-----------------------------------------	-------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

Perspectiva de procesos internos

TABLA N.- 35: PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Crear alternativas viables de cobro	Selección de alternativas	$(N.- \text{ Carteras cobradas} / \text{ Total de cartera}) * 100$	Mensual	Reporte de créditos activos	Reestructuración o refinanciamiento del monto de la cartera vencida del socio
Motivar al pago puntual	Utilidad del incentivo	$(N. \text{ clientes impuntuales} / \text{ Total de clientes}) * 100$	Mensual	Reporte de crédito en mora	Ser un cliente preferencial, con la cual poder acceder a la acreditación automática de un crédito del mismo monto solicitado anteriormente con las mismas condiciones.
Establecer el control interno del cumplimiento de los requisitos de crédito antes de su aprobación	Control interno a los créditos	Total de carpetas con requisitos incompletos / Total de carpetas aprobadas.	Mensual	Acta de aprobación de crédito	Cumplimiento del manual de políticas y procedimientos de crédito, mediante un personal idóneo.

Colocación de nuevos créditos de manera eficaz y eficiente.	Total de nuevo crédito entregados al mes Tiempo de otorgamiento	N. Créditos mes actual– N.- Créditos mes anterior (Tiempo real del otorgamiento del crédito/Tiempo establecido para el otorgamiento de crédito)*100	Mensual	Reporte total de colocación de crédito	Facilitar los procesos de aprobación de crédito de manera eficaz y eficiente.
Apertura de nuevos inversionistas	N.- de inversiones nuevas	N.- de inversiones mes actual – N.- inversiones mes anterior	Mensual	Reporte de socios activos	Tener técnicos especialistas en ofrecer servicios de calidad y por ende captar nuevos clientes e inversionistas.
Seguimiento de los créditos otorgados	Control Interno a la colocación	(N. Visitas realizadas por mes /Total de visitas planificadas por mes)*100	Mensual	Reporte de los seguimientos realizados.	Realizar el seguimiento pertinente a los créditos entregados para verificar la veracidad y el destino del mismo.

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)







Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

TABLA N.- 36: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Efectividad del personal	Grado de empleados satisfechos Grado de empleados que reciben incentivos	$(N.- \text{ de empleados satisfechos} / \text{Total de empleados encuestados}) * 100$ $(N. \text{ empleados que recibe incentivos} / \text{Total de empleados}) * 100$	Semestral	Encuesta a clientes internos	Medir el grado de satisfacción de trabajar en la cooperativa.
Desarrollar el talento humano	Empleados capacitados	$(N.- \text{ de empleados capacitados} / \text{Total de empleados encuestados}) * 100$	Semestral		Ampliar sus conocimientos en sus áreas para un mejor desempeño de sus funciones. Socialización de técnicas y mecanismos de reducción de morosidad.










Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

6.7.7. Matriz indicadores claves de desempeño

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	META	SEMÁFORO
Alcanzar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia o liquidez • Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) • Rentabilidad sobre activos (ROA) • Retorno sobre la inversión (ROI) • Rendimiento sobre el capital 	Gerente	3 meses	75%	< 50%  51%-90%  >91% 
Recuperar la cartera vencida	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Morosidad • Calificación de cartera 	Jefe de negocios	3 meses	80%	<60%  61%-75%  >76% 










Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

PERSPECTIVA CLIENTE						
OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	META	SEMÁFORO	
Cientes satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción del cliente Fidelidad del cliente 	Jefe de negocios	Un mes	80%	< 50%	
					51%-90%	
					>91%	
Ofrecer múltiples servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Servicios utilizados 	Gerente y Jefe de negocios	6 meses	65%	<50%	
					51%-79%	
					>80%	
Establecer un plan de Promoción.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de Socios Inversión en publicidad. 	Jefe de Negocios	2 meses	65%	< 50%	
					51%-85%	
					>86%	










Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	META	SEMÁFORO
Crear alternativas viables de cobro	✓ Selección de alternativas	Gerente y Jefe de Crédito	2 meses	50%	< 50%  51%-90%  >91% 
Incentivar al pago puntual de créditos	✓ Utilidad del incentivo	Jefe de Negocios	1 meses	75%	<50%  51%-79%  >80% 
Establecer el control interno del cumplimiento de los requisitos de crédito antes de su aprobación	✓ Control Interno a créditos	Jefe de Negocios	1 meses	65%	< 50%  51%-85%  >86% 







Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	META	SEMÁFORO
Colocación de nuevos créditos de manera eficaz y eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Total de nuevo crédito entregados al mes • Tiempo de otorgamiento 	Jefe de Crédito	3 meses	80%	< 50%  51%-79%  >80% 
Apertura de nuevos inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Total de inversionistas nuevos 	Jefe de Negocios e inversionistas	3 meses	85%	<60%  61%-89%  >90% 
Seguimiento de los créditos otorgados	<ul style="list-style-type: none"> • Control interno a la colocación 	Jefe de Negocios	6 meses	75%	< 50%  51%-85%  >86% 

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO	META	SEMÁFORO
Efectividad del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados satisfechos • Grado de empleados que reciben incentivos 	Jefe de Negocios	8 meses	90%	< 50%  51%-89%  >90% 
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados capacitados 	Gerente	6 meses	90%	<60%  61%-89%  >90% 

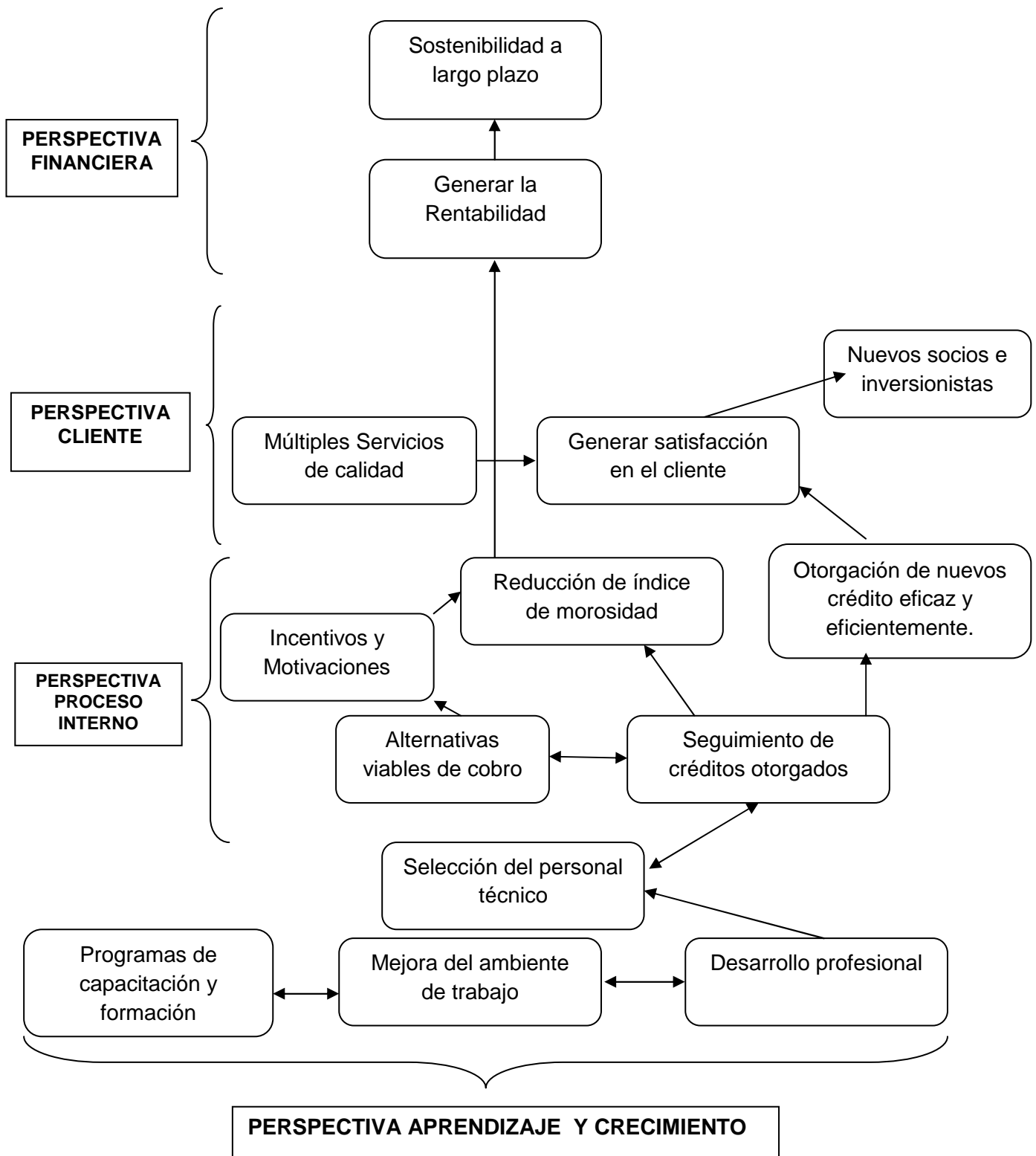
Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

6.7.8. Mapa Estratégico

Según Kaplan y Norton (2004). El mapa estratégico o diagrama de causa o efecto se ha convertido en uno de los elementos fundamentales del Cuadro de Mando Integral y para su respectivo análisis estratégico se basa en las perspectivas de análisis (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento). La construcción del mapa se debe hacer de tal forma, que se capaz de explicar los resultados que han de lograrse y la forma cómo lo harán. Se hace una relación lógica de “si entonces”. Esto es que, “si hacemos esto, entonces ocurre lo otro”. (p. 234).

FIGURA N.- 23: MAPA ESTRATÉGICO DE LOGRO

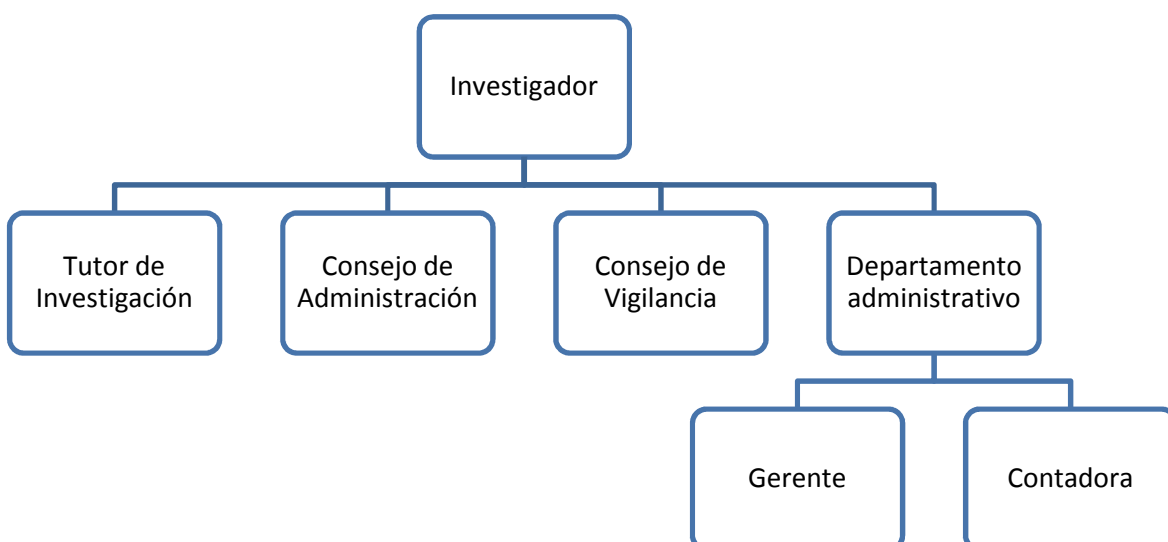


Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton.
 Realizado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

6.8.1. Organigrama Estructural

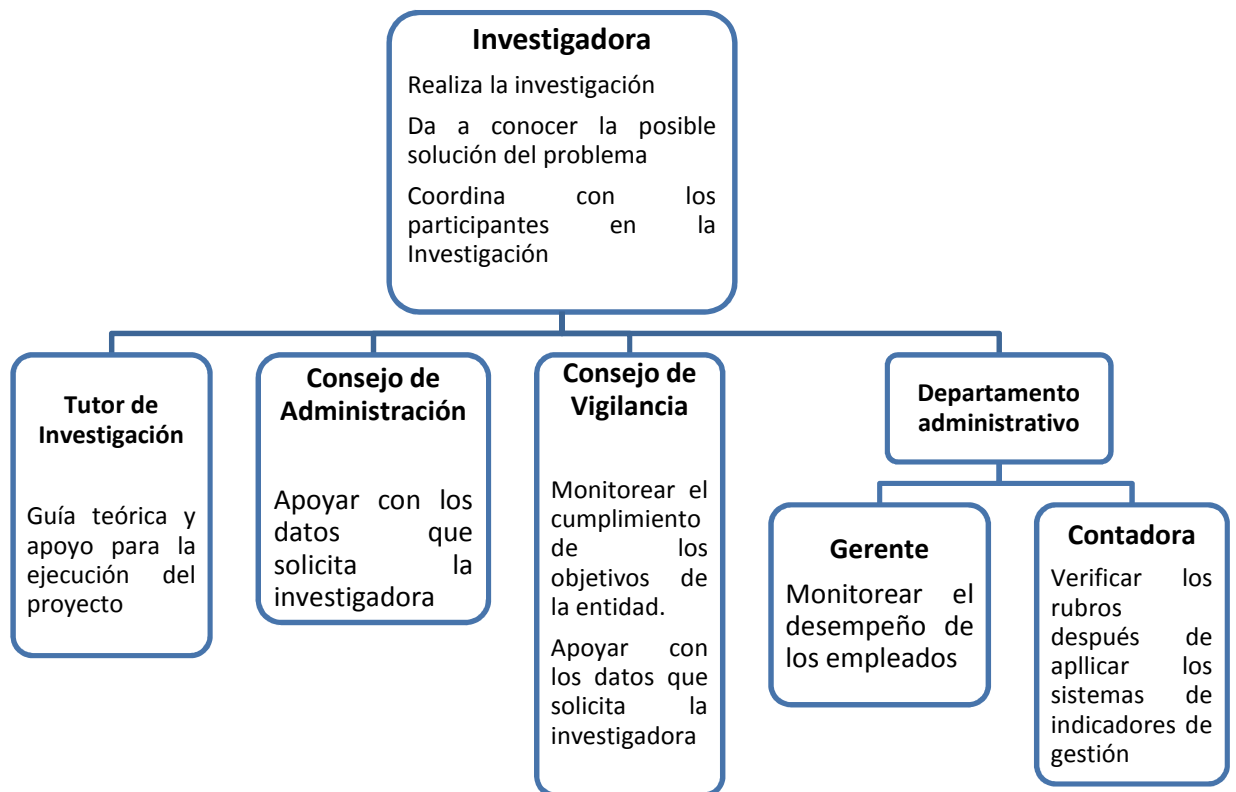
Figura N.- 24: Organigrama Estructural



Fuente: Coop. A/C Indígena SAC Pelileo Ltda.
Realizado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

6.8.2. Organigrama Funcional

Figura N.- 25: Organigrama Funcional



Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.
Elaborado por: Rosario Masaquiza

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

TABLA N.- 37.- MATRIZ DE EVALUACIÓN	
ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	ELEMENTOS Y/O RECURSOS TÉCNICO EN LE PROCESO DE EVALUACIÓN
Interesados en evaluar	Gerente, C. Administración, C. Vigilancia, Clientes.
Razones que justifican la Evaluación	Prevenir desajustes en la implementación
Objetivos del plan de evaluación	Objetivos Especificos
Aspectos a ser evaluados	Departamentos de la correcta Administración de la cooperativa
Personal encargado de evaluar	Investigadora, C. Administración y C. Vigilancia
Periodos de evaluación	Mensual
Proceso Metodológico	Identificación de procesos críticos
Recursos	Encuesta

Fuente: COAC SAC Pelileo Ltda.

Elaborado por: MASAQUIZA, Rosario (2014)

BIBLIOGRAFIA

- Belmont, C. (2006). "Teorías sociales y estudio de trabajo". Editorial Rubié. Barcelona. 323-324.
- Bernal, C. (2006), "*Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*". Segunda Edición, México, 165.
- Bohórquez, L. (2011). "*Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad las pymes turísticas*". Fundación Universitaria los Libertadores. Administración de empresa. Especialista Administración Turística y Hotelera.
- Bonilla, E. (1997), "*Más allá de los dilemas de los métodos: la investigación en ciencias sociales*", Tercera Edición, Grupo Editorial Norma, 36.
- Breilh, I. (2008). "*Manual de Cuentas para bancos y entidades financieras*". 1ra. Edición. Barcelona.55.
- Córdova, J. (2007). "*Nivel de Investigación*". (En línea), Recuperado en: <http://www.emagister.com/curso-elaboracion-proyectos-investigacion/nivel-investigacion>
- Casini, F. (2008). "*Diccionario de Economía*". 2da. Edición. Valencia: España, 66.
- Cashin, J.A. y Levy, J.F.(1990), "*Manual de Auditoría*", Primera Edición, Editorial México, 123-131.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Título VI, Capítulo Segundo, Sección octava, Sistema financiero, Art. 308.

Correa, E. (1994). "*Reforma financiera y cartera vencida*." 62.

Checle, K. (2008). "*Manual para análisis del Riesgo de Crédito*". Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Chiriboga, L. (2014). "*Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria*". Primera Edición. Quito: Mallorca N24-275 y Av. La Coruña.

Dávalos, N. (2002). "*Diccionario Contable y más*". Segunda Edición. Corporación Edi Abaco Cía. Ltda. Ecuador, 55-86.

Dávila, A. (1999). "*El Tabla de Mando Integral*". 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall Madrid. España, 312-315.

Fernández, G. (2007). "*Créditos Corporativos*". 2da. Edición. Barcelona, 120-147.

Flores, D. (2007). www.fundamentacion-ifilosofica.com. Recuperado de www.fundamentacion-ifilosofica.com

García, C. (2013). "*El sistema Financiero*", Primera Edición, Editorial LIMUSA, México.

Guzmán, M. (2013), "*Procedimientos de Auditoría para Cooperativas de Ahorro y Crédito*", Editorial Universidad EAFIT, 67.

Hernández, E. (2003). www.enfoquecuantitativo.com

- Huertas, J. (2009). "Dinero, crédito bancario y ciclos económicos". Unión Editorial, 91.
- Kaplan S. y Norton D. (1997). "*Cuadro de Mando Integral*". Barcelona: Gestion 2000, 86,264,320.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). Título III: Del Sector Financiero Popular y Solidario. Capítulo I. De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario. Art. 89. Capítulo II. Fondos de liquidez. Art. 109.
- Ley de cooperativas. (2010). Reglamento, Legislación Conexa, Concordancias, TITULO, Naturaleza y Fines. Artículo 1.-
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.(2010).CAPITULO IV Soberanía Económica, Sección 1a, Sistema económico y política económica, Art. 283.- Sistema económico.20-21, 26.
- Ortiz, R. (2004), "*Elaboración de Trabajos de Investigación*", Primera Edición, Editorial ALFA, S.A. 54.
- Neil, J. (1998). "Metodología de la investigación". Edición Editorial McGraw-Hill. México, 31-32.
- Sawanson, E. (2008). www.investigacionbibliografica.com.
- Seder, J. (1983). Créditos y cobranzas. Editorial CONTINENTAL S.A. México
- Sierra, J. (2001). www.operacionalizacion.com/variables. Recuperado de www.operacionalizacion.com/variables.

- Mondello, C. (2008). *“Créditos y cobranzas”*. 2da. Edición. Editorial Grupo Norma. Buenos Aires, 104-107.
- Mora, A. (2009). *“Diccionario de Contabilidad y Auditoría, Control de Gestión”*. Ecobook Editorial del Economista. Valencia: España, 30.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2007). Según el acuerdo No 007-DPT-C-2007, en el Título V de régimen económico.
- Pérez, G. (2013), *“Diccionario Económico y Financiero”*, Tercera Edición, Editorial Mosteles, Madrid, 75.
- Reyes, P.(1979).*“Principios de Administración”*. Limusa. Primera Edición.122-125.
- Sallenave, P. (2002). *“Gerencia y Planificación estratégica”*. Edición María del Mar. Bogotá. Editorial Norma.
- Spears, F. (2013). *“Sistema de indicadores para la planeación estatal en baja California”*. Revista Internacional Administración y Finanzas.
- Tamayo, M. (1997), *“El Proceso de la Investigación Científica”*, Primera Edición, Editores Noruegos, 81-114.
- Torres, P. (2007),*“Diseño de indicadores de Gestión Aplicables herramientas para la toma de decisiones”*, 101.
- Viteri, J. (2009), *“Los indicadores de Gestión como herramienta para la toma de decisiones”*, Universidad Técnica de Ambato, facultad de de Contabilidad y Auditoría.
- Zea, L. (2007). [www./tiposdeinvestigación/investigaciondecampo](http://www.tiposdeinvestigación/investigaciondecampo).

ANEXOS

ANEXO N.- 1

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891726798001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC PELILEO LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: TOALOMBO CAIZA ANGEL FRANCISCO
CONTADOR: BARRIONUEVO CAIZA AIDA VERONICA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 21/05/2008 **FEC. CONSTITUCION:** 21/05/2008
FEC. INSCRIPCION: 02/07/2008 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 04/04/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: CALICUCHIMA Número: S/N
Intersección: PADRE CHAGON Referencia ubicación: FRENTE A LA POLICIA Celular: 093601501 Telefono Trabajo:
032830038 Fax: 032830038

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 004 **ABIERTOS:** 4
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

FECHA	ESTADO	TIPO	DESCRIPCION	IMPORTE
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00
04/04/2012	ABIERTO	REGISTRO	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	0.00

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPCP810488 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 04/04/2012 09:20:29

NUMERO RUC: 1891726798001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC PELILEO LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 21/05/2008

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: CALICUCHIMA Número: S/N Intersección: PADRE CHACON Referencia: FRENTE A LA POLICIA Celular: 093601501 Telefono Trabajo: 032830038 Fax: 032830038

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **OFICINA** **FEC. INICIO ACT.:** 01/12/2009

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: ANTONIO ANTE Parroquia: ATUNTAQUI Calle: AV. LUIS LEORO FRANCO Número: S/N Intersección: AV. SALINAS Referencia: FRENTE A LA EMPRESA ELECTRICA Celular: 093601501

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO:** ABIERTO **OFICINA** **FEC. INICIO ACT.:** 28/06/2010

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: IBARRA Calle: OBISPO MOSQUERA Número: 06-140 Intersección: SANCHEZ CIFUENTES Referencia: A VEINTE METROS DEL MERCADO AMAZONAS Telefono Trabajo: 062953475 Fax: 062953475






FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPCP010408 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 04/04/2012 09:20:29

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIIDADES



NUMERO RUC: 1891726798001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC PELILEO LTDA.

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 01/10/2011

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: OTAVALO Parroquia: OTAVALO Calle: MANUEL QUIROGA Número: 419 Interocción: SUCRE Y BOLIVAR Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA PLAZA DE PONCHOS Telefono Trabajo: 062928788 Celular: 098206085 Fax: 062928788 Email: veronica_ajcb@yahoo.es



PLAZAS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

PERIODO	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)
PERIODO	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE RENTA)
10	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
11	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
12	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
13	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
14	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
15	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
16	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
17	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
18	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
19	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
20	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
21	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
22	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
23	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
24	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
25	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
26	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
27	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
28	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
29	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
30	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**
Usuario: LPCP010408 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 04/04/2012 09:20:29



ANEXO N.- 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBA

ULTAD DE

CONTABILIDAD Y AUC

Carrera de Contabilidad y Auditoría



Investigador: Rosario Masaquiza

Encuesta dirigida: Clientes

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral orientado a la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Indicaciones generales: Marque con un X en caso de que la respuesta sea SI o NO.

1. ¿La entidad financiera comunica a tiempo el vencimiento de sus valores a pagar?

SI

NO

2. ¿Se demoran en los trámites para la otorgación de los créditos en la cooperativa?

SI

NO

3. ¿Solicitan varios requisitos que dificultan su trámite para que adquiera su crédito?

SI

NO

4. ¿La atención brindada acerca de los requisitos y condiciones del asesor de crédito fue satisfactorio?

SI

NO

5. ¿La institución financiera ofrece formas flexibles de pago de los créditos que mantiene con la institución.

SI

NO

6. ¿La Cooperativa hace seguimientos luego de haber otorgado el credito?

SI

NO

7. ¿La agilidad y calidad de los servicios que ofrece la Institución es?

Buena lente

Mala

8. ¿La Cooperativa hace seguimiento luego de haber otorgado credito?

SI

NO

Gracias por la Colaboración.

ANEXO N.- 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Carrera de Contabilidad y Auditoría



Investigador: Rosario Masaquiza

Encuesta dirigida: Directivos

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre los indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral orientado a la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Indicaciones generales: Marque con un X en caso de que la respuesta sea SI o NO.

1. En la actualidad ¿Se encuentra claramente definida las líneas de autoridad y las funciones están fijadas por escrito?

SI NO

2. ¿La institución financiero en la actualidad posee dificultad en la recuperación de cartera vencida?

SI NO

3. ¿La institución posee alguna estrategia para la recuperación de cartera vencida?

SI NO

4. En la actualidad ¿Qué porcentaje de morosidad posee la COAC SAC Pelileo Ltda.?

10..... 20 30.....
50..... 70..... Otros.....

5. ¿Tienen conocimiento sobre la definición del indicador de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral?

SI NO

6. ¿Es elemental la implementación del diseño de indicadores de gestión bajo el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de cartera vencida?

SI

NO

7. ¿Es indispensable que la institución financiera posea técnicas y estrategias para la recuperación de cartera vencida?

SI

NO

8. ¿El departamento de crédito dispone un manual de procedimientos eficaces para la otorgación de créditos?

SI

NO

9. ¿Considera Ud. Que mediante la aplicación de técnicas y estrategias financieras permite disminuir la cartera vencida?

SI

NO

10. ¿La institución aplica un plan de acción para la respectiva cobranza de créditos?

SI

NO

Gracias por la Colaboración.