

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”
PROGRAMA ESPECIAL DE TITULACION
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



TRABAJO DE TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE
TELÉFONOS AUTOMÁTICOS VILLAZÓN “COTEVI” Ltda.**

Postulante: ROSA VIRGINIA BANDA CONDORI

Tutor: Lic. GUALBERTO FIGUEROA FIGUEROA

Tesis presentada a consideración de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO como requisito para optar el grado académico de Licenciada en Contaduría Pública o Auditoría

Tarija, julio de 2016

Tarija - Bolivia

Vo. Bo.

.....
Lic. Gualberto Figueroa F.
TUTOR

.....
Lic. Ronald Delgado Barrera
Decano F.C.E. y F.

.....
MSc. Lic. Marlene Hoyos M. Flores
**Directora de Dpto. de Educación
Virtual y a Distancia**

**APROBADA POR
TRIBUNAL:**

.....
Lic. Raquel Medrano Mendoza
TRIBUNAL 1

.....
Lic. Gregorio Tavera Balderrama
TRIBUNAL 2

DEDICATORIA:

Con gratitud y cariño a mi madre y a mis hijos por el constante apoyo y sacrificio que han hecho posible la culminación de mi objetivo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA:	i
AGRADECIMIENTO	iii
PENSAMIENTO:	iv
RESUMEN	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRAFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
1. Introducción	1
2. Antecedentes	2
3. Justificación	3
3.1. Justificación teórica	3
3.2. Justificación práctica	3
3.3. Justificación científica	4
3.4. Justificación Social	4
4. Planteamiento del problema	4
4.1. Elementos del problema	5
4.2. Análisis del problema	6
4.3. Situación Problemática	6
5. Hipótesis	7
5.1. Variables	7
5.1.1. Variable Dependientes	7
5.1.2. Variables Independientes	7
5.1.3. Definición, Operacionalización, indicadores y técnicas de variables	8
6. Objetivos de la investigación	10
6.1. Objetivo general	10
6.2. Objetivos específicos	10
CAPÍTULO I	11
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
1.1. Marco conceptual	11

1.1.1. El balanced scorecard o cuadro de mando integral	11
1.1.2. Características deseadas de un buen CMI.....	13
1.1.3. Las perspectivas de un CMI	14
1.1.4. Objetivos del cuadro de mando integral.....	19
1.1.5. Porque necesitan las empresas un cuadro de mando integral	20
1.1.6. La implantación del CMI.....	20
1.1.7. Elaboración del cuadro de mando. Tomado de la base de datos el cuadro de mando integral (2000).....	22
1.1.8. La estrategia y su entorno	26
1.1.9. Matriz FODA	26
1.1.9.1. Definiciones de FODA.	26
1.1.9.2. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas	29
1.1.9.3. Matriz FODA o DAFO	29
CAPÍTULO II	31
2. MATERIALES Y MÉTODOS O METODOLOGÍA	31
2.1. Diseño metodológico	31
2.1.1. Método	31
2.1.2. Técnicas.....	31
2.1.3. Unidad de estudios	31
2.2. Métodos teóricos	32
2.2.1. Método Analítico	32
2.2.2. Método Deductivo	32
2.3. Técnicas	33
2.4. Delimitación de la investigación.	33
2.4.1. Delimitación Temporal	33
2.4.2. Delimitación Geográfica.....	34
2.4.3. Delimitación Económica	35
CAPÍTULO III	36
3. RESULTADOS	36
3.1. Diagnóstico Institucional de COTEVI Ltda.	36
3.1.1. Constitución y objetivos	36

3.1.2. Estructura legal de COTEVI Ltda.	36
3.1.3. Condiciones operativas y estratégicas	37
3.1.4. Reglamento de la Ley N° 164, de 08 de agosto de 2011- Ley General de Telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación sobre desarrollo contenidos y aplicaciones de tecnologías de información y comunicación	39
3.1.5. Negociación del contrato de concesión.	39
3.1.6. Indicadores financieros	43
3.1.6.1. Introducción	43
3.1.6.2. Principales indicadores financieros	44
3.2. Diagnóstico Técnico de COTEVI Ltda.	44
3.2.1. Sistema integrado de comunicación	44
3.2.2. Sistema de distribución	45
3.2.3. Telefonía pública	46
3.2.4. Tarifa de los servicios	46
3.2.5. Información económica financiera	47
3.2.7. Estructura financiera	52
3.2.8. Razón de liquidez corriente	53
3.2.9. Razón acida de liquidez	54
3.2.10. Razón Absoluta de liquidez	54
3.2.11. Capital de Trabajo	55
3.2.12. Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar	55
3.2.13. Razón de Periodo de Cobro Promedio o Días de Cobro	55
3.2.14. Índice de Endeudamiento	56
3.2.15. Índice de inmovilización	56
3.2.16. Índice de solvencia	57
3.2.17. Índice de rentabilidad	57
3.2.18. Crecimiento del activo	58
3.2.19. Gastos e ingresos	58
3.3. Diagnóstico Situacional de COTEVI Ltda.	58
3.3.1. Grado de conocimiento de los funcionarios y socios COTEVI Ltda. respecto a si conocen el organigrama de dependencias.	58
3.3.2. Inasistencia de Socios a reuniones de renovación del directorio de COTEVI Ltda.	59

3.3.3. Grado de conocimiento del estatuto de FECOTEL.	60
3.3.4. Problemas en los servicio de COTEVI Ltda. a los usuarios.	61
3.3.5. Problemas de atención en servicios de COTEVI a los beneficiarios.	62
3.3.6. Que le falta a los servicios de COTEVI que presta a los beneficiarios.	63
3.3.7. Calidad de servicios de COTEVI para a los beneficiarios.	63
3.3.8. Competencia de servicios con COTEVI Ltda.	64
3.3.9. Principales problemas en la administración de COTEVI Ltda.	65
3.3.10. Principales problemas en el área contable de COTEVI Ltda.	65
3.3.11. Principales problemas en el área Técnica de COTEVI Ltda.	67
3.3.12. Grado de conocimiento de los estados financieros de COTEVI Ltda.	68
3.3.13. Grado de transparencia de los estados financieros de COTEVI Ltda.	69
3.3.14. Grado de información sobre el patrimonio de COTEVI Ltda.	70
3.3.15. COTEVI Ltda. Cuenta con un Plan Operativo.	71
3.3.16. COTEVI Ltda. Cuenta con un Plan Estratégico Administrativo de control y monitoreo a mediano, corto y largo plazo	72
3.3.17. Eficiencia en el cumplimiento de funciones de los consejos de COTEVI Ltda.	73
3.3.18. Identificación de problemas de riesgo por parte de consejos a COTEVI Ltda.	74
3.3.19. Necesidad de Reformular el Estatuto de COTEVI Ltda.	75
3.3.20 Grado de cumplimiento de funcionarios en las areas de trabajo de COTEVI Ltda. Ltda.	76
3.4. FODA COTEVI Ltda.	76
CAPITULO IV	80
4. PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	80
4.1. Propuesta	80
4.2. Perspectiva financiera	81
4.3. Perspectiva del cliente	82
4.4. Perspectiva del proceso interno	83
4.5. Perspectiva del crecimiento	84
4.6. Proyección de Estados Financieros	89

4.7. Presupuesto de la implementación de la estrategia por actividades para mejorar la gestión de COTEVI Ltda.	91
4.8. Conclusiones	92
4.9. Recomendaciones	93
4.10. Bibliografía consultada	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Conocimiento de existencia de organigrama por funcionarios y socios	58
Cuadro N° 2. Problemas de inasistencia a reuniones para renovar el directorio de COTEVI Ltda.	59
Cuadro N° 3. Socios y administrativos conocen el estatuto que envió FECOTEL	60
Cuadro N° 4. Problemas en los servicios a los usuarios de TV Cable y Telefónica	61
Cuadro N° 5. Problemas de atención en los servicios que presta COTEVI Ltda.	62
Cuadro N° 6. Que le falta a los servicios que presta COTEVI Ltda.	63
Cuadro N° 7. Existe calidad de servicios que presta COTEVI Ltda.	63
Cuadro N° 8. Competencia de servicios con COTEVI Ltda.	64
Cuadro N° 9. Principales problemas en la administración de COTEVI Ltda.	65
Cuadro N° 10. Principales problemas en el área contable de COTEVI Ltda.	66
Cuadro N° 11. Principales problemas en el área Técnica de COTEVI Ltda.	67
Cuadro N° 12. Tiene conocimiento sobre los estados financieros de COTEVI Ltda.	68
Cuadro N° 13. Existe transparencia en los estados financieros de COTEVI Ltda.	69
Cuadro N° 14. Conoce cuál es el patrimonio actual de COTEVI Ltda.	70
Cuadro N° 15. Conoce si existe un POA en COTEVI Ltda.	71
Cuadro N° 16. Conoce si existe un Plan Estratégico Administrativo en COTEVI Ltda.	72
Cuadro N° 17. Cuál de los consejos es más eficiente en COTEVI Ltda.	73
Cuadro N° 18. En qué consejos se identifican más problemas que perjudican la gestión de COTEVI Ltda.	74
Cuadro N° 19. Será necesario reformular los estatutos de COTEVI Ltda.	75
Cuadro N° 20. Los funcionarios de que áreas no cumplen bien sus funciones en COTEVI Ltda.	75

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Conocimiento de existencia de organigrama por funcionarios y socios	59
Gráfico N° 2. Problemas de inasistencia a reuniones para renovar el directorio de COTEVI Ltda.	60
Gráfico N° 3. Socios y Administrativos conocen el estatuto que envió FECOTEL.	61
Gráfico N° 4. Problemas en los servicios a los usuarios de TV cable y Telefónica.	61
Gráfico N° 5. Problemas de atención en los servicios que presta COTEVI Ltda.	62
Gráfico N° 6. Que le falta a los servicios que presta COTEVI Ltda.	63
Gráfico N° 7. Existe calidad de servicios que presta COTEVI Ltda.	64
Gráfico N° 8. Competencia de servicios con COTEVI Ltda.	65
Gráfico N° 9. Principales problemas en la Administración de COTEVI Ltda. ..	66
Gráfico N° 10. Principales problemas en el área contable de COTEVI Ltda.	66
Gráfico N° 11. Principales problemas en el área Técnica de COTEVI Ltda.	68
Gráfico N° 12. Tiene conocimiento sobre los estados financieros de COTEVI Ltda.	69
Gráfico N° 13. Existe transparencia en los estados financieros de COTEVI Ltda.	69
Gráfico N° 14. Conoce cuál es el patrimonio actual de COTEVI Ltda.	70
Gráfico N° 15. Conoce si existe un POA en COTEVI Ltda.	71
Gráfico N° 16. Conoce si existe un Plan estratégico administrativo en COTEVI Ltda.	72
Gráfico N° 17.Cuál de los consejos es más eficiente en COTEVI Ltda.	73
Gráfico N° 18. En qué consejos se identifican más problemas que perjudican la gestión de COTEVI Ltda.	74
Gráfico N° 19. Sera necesario reformular los Estatutos de COTEVI Ltda.	75
Gráfico N° 20. Los funcionarios de que áreas no cumplen bien sus funciones en COTEVI Ltda.	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. ENCUESTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DE COTEVI Ltda.

Anexo 2. BALANCE GENERAL 2014 - 2013 DE COTEVI Ltda.

Anexo 3. ESTADO DE RESULTADOS 2014 - 2013 DE COTEVI Ltda.

