



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

Previo a la obtención de título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINA "COOPAC " DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

**AUTORA:**

**MYRIAM VERÓNICA MINAHUA VALLEJO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A, que ha sido desarrollado por la Srta. Myriam Verónica Minahua Vallejo, han cumplido con las normas de investigación, científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Victor Oswaldo Cevallos Vique  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

Ing. Amado Antonio Lara Satán  
**MIEMBRO DEL TRIBUNA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Myriam Verónica Minahua Vallejo declaro que el presente trabajo de titulación es de mí autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de junio del 2016

.....  
Myriam Verónica Minahua Vallejo  
C.I. 060421539-2

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación, dedico a Dios, a mis padres, a mis hermanas y a mi esposo e hijo. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento para ser de mí una mejor persona. A mis hermanas por sus palabras su comprensión y compañía. A mi esposo por su confianza, por su amor y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente. Además, a mis amigas y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para lograr mis objetivos. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

MYRIAM VERONICA MINAHUA VALLEJO

## **AGRADECIMIENTO**

Este proyecto es el resultado del esfuerzo A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa politécnica la cual abrió abre sus puertas a una joven como yo, preparándonos para un futuro competitivo y formándome como persona de bien.

**MIRYAM VERONICA MINAHUA VALLEJO**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. Formulación del Problema.....	6
1.1.1. Delimitación del Problema .....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3. OBJETIVOS .....	11
1.3.1. Objetivo General.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	13
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	13
2.1.2. Información General .....	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	17
2.2.1. Historia del Balanced Scorecard.....	17
2.2.2. Concepto de Balanced Scorecard .....	21
2.2.3. Balanced Scorecard como Sistema de Gestión.....	22
2.2.4. Balanced Scorecard como Modelo de Gestión .....	25
2.2.5. Aplicación del BSC en el modelo de Gestión.....	26
2.2.6. Modelo de control y seguimiento .....	26
2.2.7. Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación .....	27

2.2.8.	Importancia de un Balanced Scorecard .....	27
2.2.9.	Beneficios del BSC .....	27
2.2.10.	Elementos del Balanced Scorecard .....	30
2.2.11.	Sistema de Indicadores de Gestión .....	33
2.2.12.	Principios de la Gestión Basado en el BSC .....	33
2.2.13.	Indicadores de Gestión.....	37
2.2.14.	Mapas Estratégicos .....	38
2.2.15.	Indicadores del Cuadro de Mando Integral: .....	38
2.2.16.	Preguntas guía en la construcción de indicadores. ....	39
2.2.17.	Parámetros semánticos en la construcción de indicadores. ....	40
2.2.18.	Características de los indicadores. ....	41
2.2.19.	Indicadores de gestión: base de la medición.....	42
2.2.19.1.	Productividad: .....	42
2.2.19.2.	Eficiencia, Efectividad y Eficacia.....	43
2.2.20.	Índices Financieros .....	45
2.2.20.1.	Solvencia patrimonial .....	45
2.2.20.2.	Riesgo Crediticio .....	45
2.2.20.3.	Eficiencia Administrativa .....	46
2.2.20.4.	Eficiencia Financiera .....	46
2.2.20.5.	Crecimiento Real de Activos .....	47
2.2.20.6.	Crecimiento Real de Cartera.....	47
2.2.21.	Indicadores estratégicos .....	47
2.2.22.	La vinculación de los indicadores del BSC con su estrategia.....	48
2.2.23.	Las relaciones causa – efecto.....	48
2.2.24.	Los inductores de actuación.....	48
2.2.25.	La vinculación con las finanzas .....	49
2.3.	IDEA A DEFENDER .....	49
2.4.	VARIABLES .....	50
2.4.1.	Variable Independiente .....	50
2.4.2.	Variable Dependiente .....	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		51
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52

3.3.1.	Población .....	52
3.3.2.	Muestra .....	52
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION ...	53
3.4.1.	Métodos de Investigación .....	53
3.4.2.	Técnicas de investigación .....	53
3.4.3.	Instrumentos.....	53
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		55
4.1.	GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	55
4.1.1.	Procedimiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC” .....	56
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	60
4.2.2.	Estudio de la organización.....	60
4.2.3.	Diagnóstico situacional de la cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC” .....	65
4.2.3.1.	Macro Entorno .....	65
4.2.3.1.1.	Factores Políticos .....	66
4.2.3.1.2.	Factor Económico .....	67
4.2.3.1.3.	Factor social .....	72
4.2.3.1.4.	Factor tecnológico.....	73
4.2.3.2.	Micro entorno .....	73
4.2.3.2.1.	Análisis FODA .....	74
4.2.3.2.2.	Matriz de evaluación de los factores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC” .....	78
4.2.3.2.3.	Matriz de evaluación de los factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC” .....	81
4.2.3.3.	Cinco fuerzas de Porter.....	83
4.2.3.3.1.	Rivalidad entre los competidores.....	83
4.2.3.3.2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	84
4.2.3.3.3.	Poder de Negociación de los Proveedores .....	86
4.2.3.3.4.	Productos Sustitutivos.....	86
4.2.3.3.5.	Poder de Negociación de los Compradores .....	86
4.2.3.4.	Direccionamiento Estratégico .....	91
4.2.3.4.1.	Análisis de la Misión Empresarial .....	91
4.2.3.4.2.	Análisis de la visión Empresarial.....	92



4.2.3.5.	Temas Estratégicos .....	93
4.2.3.6.	Desarrollo de Objetivos, Metas e Iniciativas .....	94
4.2.3.6.1.	Perspectiva Financiera .....	94
4.2.3.6.2.	Perspectiva Clientes .....	95
4.2.3.6.3.	Perspectiva de Procesos Internos .....	97
4.2.3.6.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	99
4.2.3.7.	Análisis de la Información .....	101
4.2.3.7.1.	Causa – Efecto .....	101
4.2.3.8.	Matriz de Indicadores .....	101
4.2.3.9.	Elaboración del Mapa Estratégico .....	107
	CONCLUSIONES .....	112
	RECOMENDACIONES .....	113
	BIBLIOGRAFÍA .....	114
	WEB GRAFÍA .....	114
	ANEXOS	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población COOPAC. de Ambato .....	52
Tabla 2: Matriz Importancia de Desempeño.....	87
Tabla 3: Matriz de Perfil Competitivo .....	89
Tabla 4: Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Financiera .....	94
Tabla 5: Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva del Cliente.....	96
Tabla 6: Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos .....	98
Tabla 7: Objetivos e Iniciativas de de Aprendizaje y Crecimiento .....	100
Tabla 8: Matriz de Indicadores Perspectiva Financiera.....	103
Tabla 9: matriz de indicadores Perspectiva Clientes .....	104
Tabla 10: Matriz de Indicadores perspectiva proceso internos.....	104
Tabla 11: Matriz de Indicadores Perspectiva Aprendizaje .....	106
Tabla 12: Cuadro de Mando Integral.....	109

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perspectivas del CMI.....	19
Gráfico 2: El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.....	25
Gráfico 3: Principios de la Gestión Basado en el CMI.....	34
Gráfico 4: Procedimiento para el Desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la COAC “COOPAC” .....	56
Gráfico 5: Organigrama Estructural de la “COOPAC” .....	65
Gráfico 6: Matriz de Desempeño (crédito colocados) .....	87
Gráfico 7: Sistema de Alarmas .....	102
Gráfico 8: Mapa Estratégico .....	108
Gráfico 9: Pregunta 1 .....	117
Gráfico 10: Pregunta 2 .....	118
Gráfico 11: Pregunta 3 .....	119
Gráfico 12: Pregunta 4 .....	120
Gráfico 13: Pregunta 5 .....	121
Gráfico 14: Pregunta 6 .....	122

Gráfico 15: Pregunta 7 .....	123
Gráfico 16: Pregunta 8.....	124

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: GUÍA DE ENTREVISTA.....	115
Anexo 2: Resultado de la encuesta aplicada al personal de la coopac ltda. ....	117

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación es el diseño de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC de la ciudad de Ambato, el mismo que fue elaborado con el propósito de mejorar los procesos de gestión, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, se aplicaron instrumentos de evaluación, una guía de entrevista, en razón de que no se establece un control o manejo de objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta los resultados de la investigación se elabora una propuesta el diseño del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, se desarrolló todo el proceso del cuadro de mando integral, empezando por el análisis externo, donde se realizó un resumen sobre los factores político, económico, social y tecnológico que de una u otra manera afectan o benefician a la cooperativa, así también se realizó un análisis interno, elaborando la matriz FODA, y matrices de evaluación de los factores internos y externos. También se establecieron matrices de indicadores de las perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, finalmente se elaboró el cuadro de mando integral, detallando los objetivos estratégicos, indicadores, acciones, plazo de cumplimiento, responsables y los resultados esperados, este modelo de gestión es de vital importancia ya que se establecen indicadores tanto financieros como no financieros para medir el cumplimiento de las metas trazadas, además proporciona información para todos los niveles de la institución, facilitando así la toma de decisiones y el éxito financiero a largo plazo, es por eso que se recomienda a la cooperativa aplicar esta herramienta de vital importancia para su mejora continua.

**Palabras Claves:** Cuadro de Mando Integral, estrategias, indicadores, gestión.

.....

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

This research is the design of a model of management based on the balanced scorecard, for the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina” (COOPAC) of Ambato. The main goal is improving the processes of management to reach all the institutional objectives. The measuring instrument applied was field research. The whole process of the balanced scorecard was developed when working on the research proposal. The external analysis allowed to get a summary about the political, social, technological and economic factors. These factors may affect or benefit this Cooperative. An internal analysis was carried out throughout the SWOT matrix. Measuring matrix were also applied for both, internal and external factors. In addition, matrixes of indicators like finance, costumers, internal and learning process were set. Finally, the balanced scorecard was done. It details the strategic objectives, indicators, actions, the deadline for fulfilment, accountability and the expected results. This model of management is very essential since it establishes financial and non- financial factors in order to measure the fulfilment of the established goals. Furthermore, it contributes with information for all levels of the institution. Making decisions and the success of the long- term financing. Therefore, the suggestion for this cooperative is to apply this tool to improve all aspects.

**Key words: BALANCED SCORECARD, STRATEGIES, MANAGEMENT INDICATORS, MANAGEMENT MODEL**

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de titulación tiene como objetivo primordial diseñar un modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”, La cual consta de cuatro capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo tiene como objetivo conocer la situación actual de la Cooperativa Campesina “COOPAC”, sus sistema de gestión, sus procesos, infraestructura, etc, para poder analizar los factores tanto internos como externos que son los intermediarios para la toma de decisiones de sus directivos, haciendo hincapié en los aspecto financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento de la institución, que son necesarios analizar para la elaboración del presente trabajo de titulación.

En el capítulo II se estudia el marco teórico, en el mismo que se destacara el cuadro de mando integral y sus elementos, donde nos sirva de sustento para la elaboración del sistema de gestión, sirviéndonos para el efecto de cuanto material de investigación existente.

En el capítulo III el tipo de metodología empleada en el desarrollo de este trabajo de titulación, fue el enfoque mixto, el mismo que se basa en métodos cuantitativos y cualitativos, donde las cuantitativas nos permite comprobar la hipótesis ya que se enfoca en recoger y analizar datos en este caso la información que se obtendrá en la investigación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina y las variables cualitativas se concentra en realizar pruebas que demuestren con fundamento lo que sé está investigando.

En el Capítulo IV se observa fundamentos básicos del sistema de gestión, el cual va a ser aplicado en el presente trabajo de titulación; y se muestra el procedimiento de la elaboración del cuadro de mando integral de la COOPAC, el cual se encuentra adaptado a las necesidades de la misma. Seguido por la presentación de la elaboración del cuadro

de mando integral aplicado a la COOPAC Campesina, además se presentan conclusiones y recomendaciones que es el aporte para la Cooperativa.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC es:

“La Cooperativa de ahorro y Crédito Campesina “COOPAC” fue creado mediante Acuerdo Ministerial No. 1007 del Ministerio de Bienestar Social, bajo el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La Cooperativa, es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Ambato, que tiene por finalidad particular servir a la población campesina y del sector rural de la provincia de Tungurahua, el resto de las provincias de la sierra y oriente del Ecuador.

Los estatutos sociales fueron reformados el 28 de junio del 2006, mediante Acuerdo No. 016 SDRCC 2006, de la subdirección Regional de Cooperativas Central del Ministerio de Bienestar Social, donde se reforma el cambio de razón social a Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”

Con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria la Cooperativa adecuó los estatutos el 29 de mayo del 2013, mediante Resolución No. 2013-001431, bajo la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.” (Pág. 2).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido un crecimiento trascendental dentro del territorio nacional, es por ello que no pueden centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que; deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto suponga una reducción de sus beneficios actuales (mayores gastos). De ahí, que los últimos años se está utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que puede revolucionar el control de gestión, esto se trata del denominado Cuadro de Mando Integral.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC” no cuenta con un Cuadro de Mando Integral que genere beneficios a corto plazo que desarrollen capacidades necesarias para progresar en el futuro incrementando de manera óptima su rentabilidad, en la actualidad ha venido trabajando de una manera empírica únicamente administrada por el señor gerente general que es el propietario de la misma, persona con amplio conocimiento cooperativista quien se ha sostenido hasta la actualidad, pero al querer crecer se ha dado cuenta de la inexistencia de una herramienta que mejore sus procesos en busca de mayor competitividad.

El BSC o CMI con sus siglas en inglés (Balanced Scorecard/ Cuadro de Mando Integral) constituye una herramienta que permite examinar cómo nos estamos acometiendo a nuestra estrategia a mediano y a largo plazo, para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta.

Según (Kaplan & Norton, 2011) Explican que el CMI (Cuadro de Mando Integral) se trata de:

“Una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles.” (pp. 38-39)

Tomando como referencia el análisis anteriormente mencionado podemos indicar que en la cooperativa de ahorro y crédito campesina “COOPAC”, tiene el desconocimiento de una herramienta de control de gestión, ha originado que existan los siguientes problemas:

Alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

El BSC (Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral) como modelo de gestión ayuda a balancear de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

- ✓ Deficiencia en la comunicación de cada departamento, esto provoca que el personal desconozca los objetivos, la misión y visión de la entidad.
- ✓ No se establece indicadores que midan y demuestren los problemas generados en los procesos departamentales, lo que causa una gestión inadecuada en la institución.
- ✓ No se realiza un seguimiento a las actividades financieras que se ejecutan en la cooperativa, en consecuencia existe un riesgo operativo que ocasiona pérdidas financieras en la organización.
- ✓ No existe un seguimiento a los procesos internos que se ejecutan en la cooperativa, ocasionando el incumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ No posee una normativa establecida como Manuales de Políticas, Reglamentos y otros documentos que rijan el normal funcionamiento de la cooperativa, lo que causa problemas graves de procesos e inadecuada atención al público por no conocer de manera sistémica las bondades de la institución.
- ✓ No cuenta con programas de capacitación e incentivos para el personal, lo que ocasiona una falta de cultura organizacional, reflejándose en el bajo nivel de desempeño y competitividad institucional.

Todos los problemas citados anteriormente radican principalmente en la falta de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral lo que impide que la Cooperativa de Ahorro y Crédito campesina "COOPAC" de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, disponga de una herramienta que permita realizar un seguimiento a las actividades financieras, a los clientes y a los procesos internos que se ejecutan en la cooperativa.

Por lo anterior, es de vital importancia que se emprenda con la presente investigación a fin de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito campesina "COOPAC" cuente con un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que le permita mejorar los procesos y las actividades financieras, el desempeño de los trabajadores y el entorno institucional.

## **1.1. Formulación del Problema**

¿Cómo el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral contribuirá a direccionar a la institución, hacia la eficiencia y eficacia en su gestión estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC" de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua?

### **1.1.1. Delimitación del Problema**

**Delimitación Espacial:** La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC" ubicada en la Ciudad de Ambato, de la Provincia de Tungurahua.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. Justificación Teórica:**

La presente investigación se fundamentará en las citas bibliográficas (Explorativa y descriptiva) de diferentes autores con relación al Cuadro de Mando Integral, en la cual se indagará los conceptos utilizados que servirán como herramienta de aprendizaje a fin

de aplicarlo en un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, adaptado a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC" de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

La realización del cuadro de mando integral en la cooperativa servirá como una herramienta de gestión que facilite la toma de decisiones y recoja un conjunto coherente de indicadores que proporcionará a la alta dirección y a los funcionarios responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando integral permitirá enfocar y alinear a los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con la estrategia de la organización.

### **1.2.2. Justificación Metodológica:**

Para una adecuada estructuración del trabajo se hace uso de la metodología científica generalmente aceptada, estableciendo el tipo y nivel de investigación, población y muestra.

Método deductivo.- Se describe funciones, objetivos, procedimientos y actividades de la Cooperativa con la finalidad de contribuir a la formulación de estrategias corporativas.

Método inductivo.- Es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de la hipótesis o antecedentes en particular.

Método sintético.- Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.

Método analítico.-Consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad de la cosa observada. La síntesis significa la actividad unificaste de las partes dispersas de un fenómeno.

Técnicas de observación, de verificación, ocular y procedimientos de control interno

para recopilar, organizar, analizar e interpretar los datos obtenidos ya que la presente investigación parte de la problemática existente en la deficiente gestión integral de la cooperativa en estudio. A partir de allí se esquematiza el problema principal y secundario; luego se formulan las posibles soluciones a través de las hipótesis y se establecen los propósitos del trabajo.

### **1.2.3. Justificación Académica:**

La presente investigación permite tener un conocimiento más amplio sobre el Cuadro de Mando Integral siendo esta una herramienta diseñada por toda la organización, que se enfoca en la estrategia, la cual está referida a ambientes de cambios continuos centrados en la Era del Conocimiento permitiendo que se enfoque en el presente y futuro, especificando las metas para llevar a los empleados a lograr la visión.

El CMI, presenta los siguientes conocimientos para los estudiantes: Reducción al mínimo de sobrecarga de información, reúne en un solo informe elementos claves de la organización, previene subestimar aspectos que tradicionalmente no son claves, correlaciona varios aspectos claves y permite visualizar efectos, presenta varias dimensiones en un solo tablero y permite tener una comprensión global de la organización empresarial.

Con la aplicación del CMI, la cooperativa podrá clarificar y traducir visión y estrategia; comunicar y relacionar los objetivos estratégicos; planificar e identificar objetivos y alinear iniciativas estratégicas; así como llevar a cabo la retroalimentación estratégica y el aprendizaje para que la cooperativa lleve a cabo la integración estratégica y optimice el desempeño de los elementos que participan en la gestión cooperativista.

#### **1.2.3.1. Era de Conocimiento**

Según (Valdéz. D, 2012) la era del Conocimiento se le define como:

“A la etapa en que nos ha tocado vivir se le ha denominado de infinidad de maneras, de acuerdo con la técnica prevalente del que habla. Expresiones como

la “era de la información”; “era de la globalización”; “sociedad postindustrial”; “era del desarrollo acelerado”; “era de la técnica”; “era de la innovación”; etc., se unen a otras tales como “era del frío”; “era de las energías alternativas”; etc. que han tomado las riendas de lo que en la década de los setenta se denominaba “era nuclear”, todas ellas como un intento, sin conseguirlo, de poner apellidos a la postrimería del siglo XX y el comienzo del XXI.

En un esfuerzo de síntesis, y además aceptado de una forma generalizada, a la época actual se le está denominando “Era del Conocimiento”, precisamente porque es el conocimiento el motor impulsor de todas las nacientes tecnologías, conocimiento que se genera en la mente de una persona y que adquiere un extraordinario valor añadido, al ser procesado por otras, generándose nuevos estadios de conocimiento. El conocimiento tiene por tanto que estar presente y ser accesible.

El impulso de la tecnología: las herramientas informáticas en la Era del Conocimiento.

Hasta la fecha el conocimiento se entendía como la capacidad de acumular datos, teorías y experiencias, casi siempre con carácter individual, difundiéndose una parte de ese conocimiento (casi exclusivamente la experiencia) a un reducido número de personas.” (pp. 2-3)

### **1.2.3.2. Perspectiva financiera.**

Según (Kaplan & Norton, 2011) Las 4 perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral) se define como:

“Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

### **1.2.3.3. Perspectiva del cliente.**

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

### **1.2.3.4. Perspectiva procesos internos.**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

### **1.2.3.5. Perspectiva de formación y crecimiento.**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores." (pp. 32-33)

### **1.2.4. Justificación Práctica:**

Esta investigación estará a disposición de la cooperativa en estudio; así como, para

cualquier otra que desee utilizar el CMI en la forma más adecuada de acuerdo con el giro o actividad de la cooperativa. Será de mucha utilidad para las cooperativas disponer de la información que proporciona el CMI, para tomar las decisiones que convengan para plasmar las estrategias en las metas y objetivos que se han previsto hasta lograr la misión y visión empresarial ya que el cuadro de mando integral es un modelo diseñado para detectar que procesos necesitan un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para lograr el cumplimiento de sus objetivos, además es una nueva herramienta gerencial destinada a mejorar el rendimiento de la cooperativa a través de la alineación de sus procesos, los resultados de su implementación se traducirán finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización de la rentabilidad y permitirá clasificar, actualizar y comunicar las estrategias a toda la organización, enlazar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, para mejorar los procesos estratégicos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Definir las bases teóricas y conceptuales del Cuadro de Mando Integral utilizando diferentes citas bibliográficas, con la finalidad de sustentar científicamente el problema objeto de estudio.
- ✓ Elaborar el modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que contenga objetivos, perspectivas y mapas estratégicos.
- ✓ Analizar y desarrollar los principales aspectos del BSC (Cuadro de Mando Integral) y su vinculación con la herramienta de gestión estratégica que permita satisfacer las expectativas del cliente.



- ✓ Determinar los principales objetivos e indicadores que construirán la base de desarrollo potencial de la cooperativa, de forma que constituirán el reflejo de su capacidad por adaptarse a nuevas situaciones, cambiando y mejorando.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

La Cooperativa de ahorro y Crédito Campesina COOPAC fue creado mediante Acuerdo Ministerial No. 1007 del Ministerio de Bienestar Social, bajo el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito GOLDAMEIR, con fecha 27 de junio de 1996.

La Cooperativa, es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Ambato, que tiene por finalidad particular servir a la población campesina y del sector rural de la provincia de Tungurahua, sierra y oriente del Ecuador.

Los estatutos sociales fueron reformados el 28 de junio del 2006, mediante Acuerdo No. 016 SDRCC 2006, de la subdirección Regional de Cooperativas Central del Ministerio de Bienestar Social, donde se reforma el cambio de razón social a Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”

Con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria la Cooperativa adecuó los estatutos el 29 de mayo del 2013, mediante Resolución No. 2013-001431, bajo la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.(p. 2).

#### **2.1.2. Información General**

##### **a. Dirección**

- ✓ Oficina Principal.
- ✓ Calle Quito 05-51 y Juan Benigno Vela
- ✓ Telefax: 03. 2421294
- ✓ Ambato-Ecuador.

**b. Agencias:**

- ✓ Agencia Riobamba-Provincia de Chimborazo
- ✓ Agencia Loja-Provincia de Loja
- ✓ Agencia Tena-Provincia de Napo
- ✓ Agencia San Pablo-Provincia de Bolívar
- ✓ Agencia Coca-Provincia de Orellana

**RUC: 1891720978001**

**c. Objetivo social:**

**Son fines de la Cooperativa:**

- ✓ Promover la cooperación económica, social y cultural entre sus socios, para lo cual realizará todas las actividades necesarias permitidas por la Ley de Cooperativas y su reglamento general.
- ✓ Recibir de los socios los aportes, cuotas sociales y depósitos.
- ✓ Otorgar préstamos a sus socios, para lo cual podrá celebrar con aquellos los respectivos contratos.
- ✓ Realizar cobros, pagos y demás operaciones financieras necesarias para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.
- ✓ Celebrar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privado que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- ✓ Fomentar la educación cooperativa de los socios y la acción solidaria entre los mismos y frente a la comunidad.
- ✓ Contratar préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales para la consecución de sus objetivos, en condiciones que beneficien a los socios de la cooperativa.

- ✓ Propender a la permanente culturización de los cooperados y formar el espíritu de unión, solidaridad y disciplina entre los socios.

**d. La VISION:**

En el año 2.017, la “COOPAC”, será una institución líder y referente en el sector rural y campesino, con servicios financieros eficientes y oportunos a 30.000 socios de Tungurahua y el sector central del País, en la oficina matriz de Ambato.

**e. La MISIÓN:**

“COOPAC” es una Cooperativa con innovados servicios financieros, ágiles, oportunos, eficientes con costos sumamente convenientes para sus socios, que les permitan invertir principalmente en áreas productivas familiares y microempresa, mejorando sus ingresos y ganancias para alcanzar mejores niveles de vida en términos de alimentación, salud, vivienda y educación.

**f. Los principales VALORES**

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Servicio
- ✓ Agilidad
- ✓ Oportunidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Capacidad
- ✓ Creatividad
- ✓ Transparencia
- ✓ Motivación
- ✓ Compromiso
- ✓ Justicia

El Planteamiento de objetivos desde cuatro perspectivas:

- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Mercado Clientes
- ✓ Organización interna
- ✓ Capital humano

**g. Aspecto operativo.**

**1. Instancias de Decisión:**

- ✓ La máxima autoridad la tiene la Asamblea General de Socios.
- ✓ El representante legal es el Gerente.
- ✓ Consejo de Administración integrado por 9 vocales principales, Consejo de Vigilancia integrado por 5 vocales principales y Comité de Crédito por 3 miembros.

**2. Recursos Humanos:**

Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia, Cajero, oficiales de crédito.

**3. Recursos logísticos-técnicos:**

Red de cómputo con 3 terminales e impresoras, servidor. , Software contable computarizado con módulos de ahorros, créditos, plazos fijos, y contabilidad.

**4. Operaciones de crédito:**

- ✓ **Sobre firmas:**

Microcrédito productivo destinado para comercio, microempresas, agricultura, ganadería, servicios, artesanía, transporte, construcción, terrenos.

✓ **Hipotecarios:**

Construcción, vivienda, terrenos, otros

✓ **Monto de crédito:**

Primer crédito de USD 200 a USD 2.000

Segundo crédito de USD 2.000 hasta USD 5.000

Tercer crédito de USD 5.000 a USD 10.000

✓ **Plazos:**

Hasta cinco años

✓ **Tasas de interés:**

Activa 22 %

Pasiva 3 %

Certificados de depósito dependiendo de montos y plazos ente 8% y 12%

✓ **Encaje para crédito:**

10 x 1

✓ **Nombramiento.**

Otorgada por la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, de fecha 30 de julio del 2013.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Historia del Balanced Scorecard**

Según (Catalina. J, 2012), elata una breve reseña de la historia del Balanced Scorecard

de la siguiente manera:

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores.

La breve historia y rápida evolución del BSC se inicia el 1992 con la publicación de “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” en la Harvard Business Review. Este documento causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista. En esta trayectoria de surgimiento y evolución del BSC como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el performance o desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el BSC trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de BSC.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando el Balanced Scorecard comienza a tener una amplia trascendencia. (p. 2).

Para (Catalina. J, 2012), indica que:

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una

perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- ✓ Información Financiera y No Financiera.
- ✓ Información Interna e Información Externa.
- ✓ Información sobre los resultados Actuales y los Futuros. (p. 2).

Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:

**GRÁFICO 1:** Perspectivas del BSC



**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Catalina. J, 2012, pág. 3)

Según (Catalina. J, 2012). Las cuatro perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral) significan:

**A. La Perspectiva Financiera**, recoge las necesidades de las empresas de satisfacer a sus accionistas (creación de valor sostenible) y de generar cash-flow. De todas formas, tal y como ya se ha apuntado anteriormente, centrarse sólo en este tipo de indicadores no es suficiente para gestionar una



empresa. En tal caso los esfuerzos de la dirección se centrarían exclusivamente en la obtención de resultados a corto plazo, y con decisiones que podrían dañar la creación de valor a largo plazo. Además, los indicadores financieros nos miden resultados, y no el por qué estos se producen. Es necesario encontrar las razones que explican los resultados financieros.

**B. La Perspectiva de Clientes**, mide nuestra actuación frente a la principal fuente de ingresos de la compañía. Para conseguir resultados financieros, es necesario aportar valor a nuestros clientes y para poder ver si lo estamos haciendo es necesario, medir nuestra actuación. Para aportar valor a los clientes y a los accionistas, es necesario ser excelente en aquellos procesos que van a permitir satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en función de nuestra Estrategia de competición básica. Para ello es necesario gestionar y medir nuestra actuación desde una Perspectiva de los Procesos Internos.

El éxito en el desempeño de los procesos internos depende, a su vez, de la capacidad por construir, mantener y desarrollar las infraestructuras básicas de la organización. Por tanto, también es necesario definir objetivos y gestionar su implantación en una Perspectiva de Infraestructuras, que permitan aprender y a su vez crecer, a saber: las personas, la tecnología, las alianzas, las marcas, la organización, etc.

Desde la publicación del primer artículo en el año 1992, la evolución del Balanced Scorecard ha sido muy importante. Durante los primeros años, los primeros adeptos la utilizaron como una Herramienta de Control de Gestión (cuadro de mando) cuya principal novedad consistía en la inclusión de indicadores no financieros que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles problemas futuros.

Después de varios años, con la publicación del libro de Kaplan y Norton en 1996 "The Balanced Scorecard", la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la Gestión Estratégica, aprovechando la potencia del

Mapa Estratégico que permite traducir la Visión y la Estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma.

La publicación del libro de Kaplan y Norton, "The Strategy Focused Organization", supone la auténtica consagración de la metodología Balanced Scorecard como herramienta clave para la Implantación Estratégica y la Gestión del Cambio. En este caso, se valoran no tan sólo los aspectos ya reconocidos de la metodología (cuadro de mando "equilibrado", traducción de la Estrategia en una visión operativa, etc.), sino que además se descubre su inmensa potencia para implicar a las personas en la definición-implantación de la Estrategia así como para ayudar a los líderes a comunicar-cambiar los comportamientos organizativos clave. (p. 3).

### **2.2.2. Concepto de Balanced Scorecard**

De acuerdo a (Lizana. G., 2012), menciona que:

El Balanced Scorecard (CMI) , 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. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana. (p. 78).

Deducimos que el Balance Scorecard son las medidas puramente financieras que toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí

que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

### **2.2.3. Balanced Scorecard como Sistema de Gestión**

Según (Lara. P, 2013), sobre el Balanced Scorecard como Sistema de Gestión menciona que:

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. (p. 1).

Para(Rivera. J, 2010)Se está utilizando el enfoque de medición del BalancedScorecard para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

## **1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.**

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.”(Rivera. J, 2010, pág. 27)

## **2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.**

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.”(Rivera. J, 2010, pág. 27)

### **3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.**

Para alcanzar los objetivos de una organización (Rivera. J, 2010), indica que: Los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc. El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- ✓ Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- ✓ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- ✓ Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral. (p. 28)

### **4. Aumentar el feed-back y la formación estratégica**

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feed-back y la formación estratégica dentro de la organización.”(Rivera. J, 2010, pág. 29)

**GRÁFICO 2:** El cuadro de mando integral como sistema de gestión



**FUENTE:**(Rivera. J, 2010, pág. 27)

**ELABORADO POR:** La Autora

#### 2.2.4. Balanced Scorecard como Modelo de Gestión

Según(Gordon & Reyes, 2013), sobre el Balanced Scorecard sostiene que:

Una vez que el BSC haya sido implantado, el sistema de indicadores se convierte en un mecanismo de retroalimentación, poniendo atención en la consecución de los objetivos estratégicos lo que permite monitorizar los resultados obtenidos. (pp. 73-74).

Además de ello (Gordon & Reyes, 2013) indica que:

En síntesis, el desarrollo de la estrategia y los vínculos entre ella y las operaciones internas siguen siendo variadas. Creemos que las empresas se beneficiarían si adoptaran un enfoque orientado a los sistemas que relacione la estrategia con las operaciones. Contar con un sistema de gestión amplio e integrado ayudará a superar las dificultades a la hora de implantar la estrategia para integrar la planificación estratégica y la ejecución operativa. (p. 74).

### **2.2.5. Aplicación del BSC en el modelo de Gestión**

Para(Gordon & Reyes, 2013) La Aplicación del BSC en el modelo de Gestión significa que:

El Balanced Scorecard es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y la performance. Cuando en la organización se desea implementar el Balanced Scorecard para focalizarse en la estrategia, primero debe hacer algo fundamental que es definir cuál es la estrategia de la organización. (p. 74).

Para la implementación del modelo hay dos formas de llevarlo a cabo, después de haber identificado el modelo de negocio sobre el cual se va a trabajar, los cuales se detalla a continuación:

### **2.2.6. Modelo de control y seguimiento**

Para este modelo se da un seguimiento puntual sobre los avances en los logros de las estrategias con respecto a lo planteado y el Balanced Scorecard libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, imprevistamente, requieren de más tiempo para analizarlos, lo cual se da cuando los datos no corresponden con el objetivo. (Gordon & Reyes, 2013, pág. 75)

### **2.2.7. Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación**

En una empresa u organización que esté en crecimiento, donde no existe un acuerdo general o se quiera aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el Balanced Scorecard no se utiliza como un modelo de control, sino más bien como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquece las definiciones originales. (Gordon & Reyes, 2013, pág. 75)

### **2.2.8. Importancia de un Balanced Scorecard**

Para (Valdéz. D, 2012)Acota lo siguiente en cuanto a la importancia del Balanced Scorecard:

Es importante, ya que en una empresa se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan en la empresa y no solamente las financieras. Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla. Incluye la definición de una meta, la medición del desempeño, la comparación de la meta con el resultado actual y las acciones correctivas. (p. 11)

A consecuencia del concepto anterior podemos decir que el Balanced Scorecard es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

### **2.2.9. Beneficios del BSC**

Para el autor(Perez. O, 2014) Los beneficios del BSC son:

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores



obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto. (p. 1).

Así mismo(Vogel. M, 2012)Indica que:

El Balanced Scorecard aporta grandes beneficios a las organizaciones que lo implementan, sean públicas o privadas (p. 1)

**1. El Balanced Scorecard ayuda a analizar y evaluar áreas de desempeño:**

Utilizar un Balanced Scorecard permite analizar y evaluar todas las áreas de desempeño de una organización. En una empresa privada, lo hace teniendo en cuenta las siguientes 4 perspectivas:

- ✓ Sus finanzas
- ✓ Sus clientes
- ✓ Sus procesos internos
- ✓ Sus colaboradores en relación al aprendizaje y su crecimiento. (p. 1)

Cuando un organismo público implementa el Balanced Scorecard, lo hace teniendo en cuenta:

- ✓ Su presupuesto
- ✓ Sus contribuyentes o alumnos
- ✓ Sus procesos internos

✓ Sus colaboradores (Vogel. M, 2012, pág. 1).

**2. El Balanced Scorecard ayuda a visualizar cómo se ejecutará el Plan**

**Estratégico:** El Mapa Estratégico es el elemento que permite incorporar los pocos y vitales objetivos que surgen del análisis del Plan Estratégico en cada una de las cuatro perspectivas mencionadas. Hay dos técnicas para incorporar los objetivos al Mapa:

✓ Subjetividad, a través del brainstorming

✓ Objetividad, a través del rigor científico dado por una base matemática. (Vogel. M, 2012, pág. 2)

Según (Vogel. M, 2012) , indica que: “La subjetividad ocurre cuando un grupo de profesionales, con sus mejores intenciones, aportan ideas que se convierten luego en objetivos que son insertados en el Mapa Estratégico (p. 2).”

(Vogel. M, 2012), menciona que:

La objetividad, en cambio, aparece cuando los profesionales realizan un análisis matemático para identificar científicamente cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE) que serán determinantes de los resultados a lograr. Una vez identificados, clasifican a cada uno de los FCE como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (p. 2).

**3. El Balanced Scorecard ayuda a la Alta Dirección:**La Alta Dirección es quien más beneficio obtiene, ya que es ella la que establece objetivos para ser logrados. Y, al utilizar el Balanced Scorecard, puede analizar y revisar en una sola página si los mismos se desarrollan de acuerdo a las especificaciones que ha definido. (Vogel. M, 2012, pág. 3).

**4. El Balanced Scorecard logra hacer realidad una Visión abstracta:** La Visión suele ser abstracta. Sin embargo, es una frase vital que debería ser la meta madre de toda la organización. A pesar de ello, en la mayoría de las organizaciones se queda en esa simple frase abstracta. El BalancedScorecard

permite analizar cada uno de los ADN que componen la Visión, para convertirla en Objetivos Estratégicos con sus indicadores, metas y planes de acción que harán posible su logro.(Vogel. M, 2012, pág. 4).

- 5. El BalancedScorecard sincroniza la Estrategia con los Procesos:** Sincronizar es definir la forma en que cada área, sector o dependencia interactuará para ayudar al logro de cada uno de los objetivos de la Alta Dirección.

La Estrategia es tarea de todos, todos los días. Por eso, todos los directores y gerentes deben sincronizar sus procesos con la Estrategia para ayudar a la Alta Dirección al logro de sus objetivos estratégicos. Este es uno de los beneficios más importantes del BalancedScorecard. (Vogel. M, 2012, pág. 5).

- 6. El Balanced Scorecard integra a todos los colaboradores:** El Balanced Scorecard se alimenta de cada Tablero de Gestión de cada director y gerente de cada área de la empresa. De esta forma, todos los colaboradores de todos los niveles entienden cómo ellos -desde sus puestos- contribuyen a la estrategia global de la organización y ayudan a integrar sus objetivos individuales para lograr los objetivos del Mapa Estratégico, que son los que harán realidad el Plan Estratégico de la organización. (Vogel. M, 2012, pág. 6).

#### **2.2.10. Elementos del Balanced Scorecard**

**Misión:** Según (Bolaños. J, 2011) Indica: “La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa (p. 39).”

**Visión:** (Bolaños. J, 2011)Menciona que la visión es: “Qué queremos lograr, hacia dónde va la empresa. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente (p. 40).”

**Valores:** (Bolaños. J, 2011)Indica que: “Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión (p. 40).”

#### **A. Perspectivas:**

**Perspectiva Financiera:** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.(Fernández A. , 2011, pág. 34).

**Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, así como las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados. Generalmente, los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.(Fernández A. , 2011, pág. 34).

**Perspectiva del Proceso Interno:** En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.(Fernández A. , 2011, pág. 34).

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados.(Fernández A. , 2011, pág. 34).

## **B. Objetivos Estratégicos:**

Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.(Bolaños. J, 2011, pág. 41).

## **C. Mapas Estratégicos:**

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Es una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.(Bolaños. J, 2011, pág. 41).

## **D. Indicadores y sus metas**

**Indicadores:** Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators o KPI. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la Estrategia.(Fernández A. , 2011, pág. 37)

**Metas:** Para (Fernández A. , 2011)“Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un período determinado de tiempo.” (p. 37).

## **E. Iniciativas Estratégicas**

“Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas, y pueden ser tantos como se requieran.”(Bolaños. J, 2011, pág. 41)

### **2.2.11. Sistema de Indicadores de Gestión**

Según(Gordon & Reyes, 2013)distingue: a los sistemas de indicadores de gestión como:

El Sistema de Indicadores como la expresión y despliegue de la estrategia de la empresa cuyo objetivo es la mejora en los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos, aquellos que permitirán obtener ventajas competitivas en el mercado.

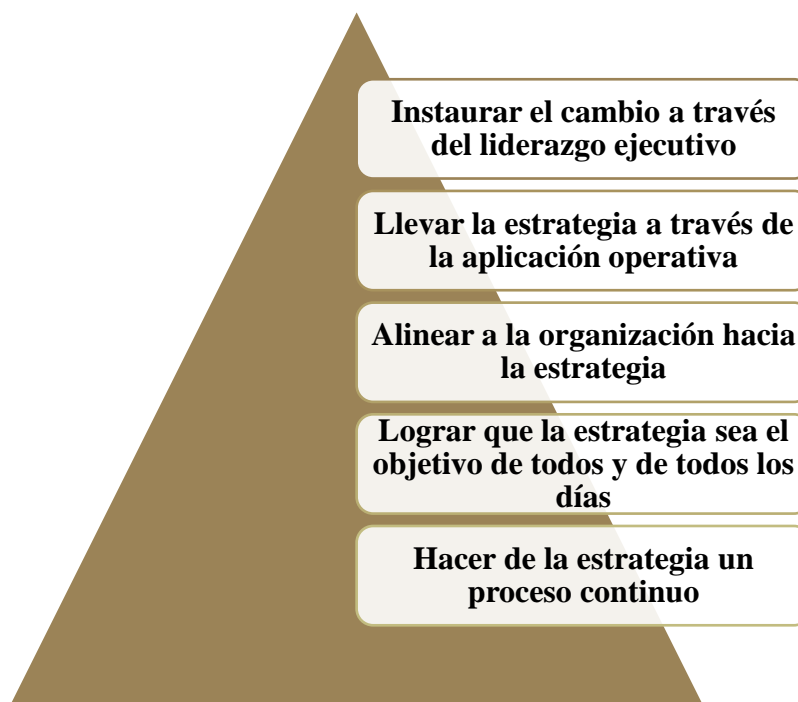
Un buen sistema de indicadores debe traducir la misión y la estrategia de la empresa. El proceso de diseño de un sistema de indicadores clarifica los objetivos estratégicos e identifica los factores críticos para su consecución; una vez clarificado los objetivos y cuantificados, se puede comunicar a toda la organización donde se identifican las metas que deben conseguirse para que los objetivos estratégicos de la empresa puedan alcanzarse.

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica, una herramienta de evaluación permanente que a través de objetivos, indicadores, metas y planes de acción, permite asegurar el éxito de la ejecución del plan estratégico, corrigiendo las desviaciones que puedan producirse. El proceso de desarrollo y utilización del sistema de indicadores es también un proceso de aprendizaje para la dirección.(p. 75)

### **2.2.12. Principios de la Gestión Basado en el BSC**

Para(Fernández J. , 2010), los principios básicos de la gestión son:

**GRÁFICO 3:** Principios de la Gestión basado en el BSC



**ELABORADO POR:** La Autora

**FUENTE:**(Fernández J. , 2010, págs. 7-11)

Según (Fernández J. , 2010) los 5 puntos del BSC (Cuadro de Mando Integral) se definen como:

### **1. Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo**

Para alcanzar resultados óptimos las empresas capitalizaron las capacidades y los activos tangibles e intangibles que ya existían en su organización, de manera que crearan valor a largo plazo.

El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Lo primordial es desarrollar un marco general que describiera y facilitara la aplicación de la estrategia. Este nuevo marco se ha llamado “marco estratégico”, siendo una estructura lógica y completa para describir y representar una estrategia y el correspondiente sistema de gestión estratégica. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto con sus interrelaciones muestran en los mapas estratégicos la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles o financieros, de

manera que los activos intangibles tienen un valor gracias a formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí.

El concepto valor del cliente describe el contexto en el que unos activos intangibles se transforman en resultados tangibles. Es decir, que el mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del CMI proporcionan una herramienta para describir como crear valor para el accionista a partir de activos intangibles. Además con el CMI se crean en las organizaciones una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades de negocio y empleados. (Fernández J. , 2010, pág. 7).

## **2. Llevar la estrategia a través de la aplicación operativa**

Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia, por lo que las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. Para ello la empresa definirá las conexiones o vínculos que interrelaciones y efectivamente tengan lugar y creen sinergias catalizadoras entre las partes.

Es necesario que los directivos sean capaces de sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que lleven un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas e incluso dispersas entre sí.” (Fernández J. , 2010, pág. 8).

## **3. Alinear a la organización hacia la estrategia**

Se necesita que el director con su comité de dirección de la organización obtenga la contribución activa de todos los miembros de la empresa, de manera que comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario contribuyendo a su éxito. Los directivos deben utilizar el CMI para ayudar a comunicar la nueva estrategia al personal de la organización, procurando, eso sí, realizar esfuerzos en la formación de los empleados que facilite la comprensión y necesidad de realizar el proceso de cambio CMI. (Fernández J. , 2010, pág. 9).



#### **4. Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días**

Aunque es cierto que una gestión tradicional es siempre necesaria, es absolutamente imprescindible la introducción de un proceso que logre también gestionar la estrategia, de manera que sea factible integrar la gestión tradicional, con sus presupuestos financieros y revisiones mensuales, con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Es necesario tener muy presente la necesidad de realizar dos tipos de presupuestos o planes, uno estratégico a largo plazo, y, el otro, operativo a más corto plazo. Asimismo, la estrategia se debe revisar de continuo según fueran viéndose los resultados de la implantación del CMI, con lo que será posible el surgimiento de nuevas ideas y aprendizajes desde la propia organización, incrementando su conocimiento personal, tecnológico y organizacional.”(Fernández J. , 2010, pág. 10).

#### **5. Hacer de la estrategia un proceso continuo**

La condición más importante para implantar con éxito el proceso del CMI es participación activa y liderazgo del equipo directivo de la organización, ya que la nueva estrategia requiere drásticos cambios en prácticamente todas las partes de la empresa, y también necesita de un trabajo en equipo para coordinar con eficacia y eficiencia el proceso. Es claro que un programa de CMI es un proyecto de cambio cultural, estratégico y organizacional en profundidad, con lo que al comienzo se deberá centrar la atención a conseguir la movilización del personal para empezar la fase de implantación con garantías suficientes. Para facilitar su comprensión es importante establecer un grupo coordinador, con varios equipos de trabajo, que actúen como apoyo o facilitadores en un caso y como ejecutores de los grupos que decidan lo que debe hacerse y los que se dediquen a la acción de implantar los proyectos de mejora consensuados. Según vaya evolucionando el proceso CMI, los directivos irán modificando sus sistemas actuales de gestión para ir consolidando el progreso y reforzar debidamente los cambios necesarios. Las estrategias tienen que evolucionar constantemente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y amenazas, del entorno y en las fortalezas y

debilidades de la organización, con lo que la estrategia debe ser un proceso continuo.”(Fernández J. , 2010, pág. 11)

### **2.2.13. Indicadores de Gestión**

Según(Garzón. J, 2013) Menciona lo siguiente:

Los Indicadores de Gestión, miden la evolución de las actividades en el tiempo y espacio, en lo que respecta al desempeño de la empresa. Establecen comparabilidad de la gestión entre las diferentes unidades operativas y administrativas que conforman la organización. Además requieren siempre de información periódica.

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- ✓ Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- ✓ De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- ✓ De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos.

- ✓ Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.
- ✓ De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. (Garzón. J, 2013, pág. 100).

#### **2.2.14. Mapas Estratégicos**

Para(Kaplan & Norton, 2011) un mapa estratégico es:

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Está representada gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación causa – efecto.

El primer paso del Cuadro de Mando Integral es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa constituye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro.

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. El mapa se analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se le conoce como rutas de causa – efecto.”(Kaplan & Norton, 2011, pág. 18).

#### **2.2.15. Indicadores del Cuadro de Mando Integral:**

El Cuadro de Mando Integral se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber sí se avanza en la estrategia.

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su

logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos.

Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. (Fernández J. , 2010, pág. 89).

#### **2.2.16. Preguntas guía en la construcción de indicadores.**

Antes de iniciar el proceso de diseño e implementación de indicadores es necesario que usted obtenga respuesta a las siguientes interrogantes:

##### **a. ¿Qué quiero medir?**

Están identificadas claramente la o las variables que quiero medir y evaluar. Recuerde que un objetivo sea empresarial, corporativo u operativo puede generar una o múltiples variables. Defina las más importantes.

##### **b. ¿A qué nivel de profundidad quiero llegar?**

La variable identificada tiene relación con la misión, con los objetivos corporativos o con los operativos.

##### **c. ¿Con qué información se cuenta?**

Están identificados los reportes, informes y la documentación que me proporcione los datos que requiero para el cálculo de los indicadores.

##### **d. ¿Dónde se obtendrá la información?**

Si la respuesta a la interrogante anterior es positiva, de igual forma debo conocer a

quien acudir para solicitar la información. La gerencia, departamento y funcionario responsable de entregarla, deben estar claramente definidos.

Si hemos identificado las variables relacionadas tanto con los objetivos generales y específicos. Si las respuestas a las interrogantes anteriores tienen respuesta positiva, es momento de iniciar el diseño de indicadores.

### 2.2.17. Parámetros semánticos en la construcción de indicadores.



Se sugieren los siguientes requisitos semánticos en su redacción, a los mismos que se añaden ejemplos para una mejor comprensión:

#### a. Agregación más preposición:

- ✓ Cantidad de...
- ✓ Porcentaje de...
- ✓ Total de...

#### b. Variable (generalmente en sustantivo plural)

- ✓ Empleados....
- ✓ Cuentas por cobrar ....
- ✓ Alumnos.....

#### c. Verbo en participio pasado (acción)

- ✓ Capacitados.....
- ✓ Recuperadas....

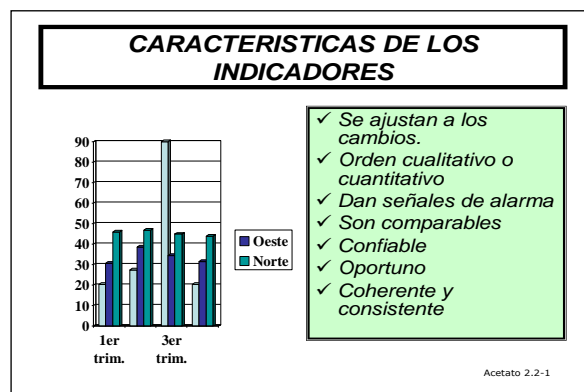
- ✓ Promocionados....

**d. Complementos circunstanciales (tiempo, lugar)**

- ✓ En el área técnica de la empresa Mojito en el año 2006.
- ✓ En menos de dos meses en el Hotel Vedado en el año 2005.
- ✓ Por la Facultad de Artes Plásticas en el año 2007.

**2.2.18. Características de los indicadores.**

- ✓ **Se ajustan a los cambios:** pueden ser aplicados en diferentes períodos.
- ✓ **Son de orden cualitativo y cuantitativo:** las variables se pueden relacionar con eficiencia (uso de recursos), eficacia (cumplimiento de metas), estos criterios son cuantitativos. La calidad conceptualizada como la satisfacción percibida por el cliente es cualitativa y responde a encuestas de satisfacción que incluyen criterios subjetivos cualitativos.
- ✓ **Dan señales de alarma:** la evaluación concurrente de los resultados a través de indicadores de gestión, puede generar información valiosa para tomar los correctivos sobre la marcha.



- ✓ **Son comparables:** pueden ser comparados en forma vertical y horizontal. En el primer caso se relacionan con los estándares o normas de desempeño en el mismo período, en el segundo caso este resultado pueden compararse con otros períodos e incluso con promedios sectoriales.

- ✓ **Confiable:** la información utilizada debe ser veraz. Es prudente que su cálculo sea ejecutado por personal independiente a las áreas examinadas.
- ✓ **Oportuno:** su uso es concurrente, sobre la marcha de las operaciones, por lo tanto la frecuencia de su aplicación debe responder a las necesidades empresariales y no permitir la acumulación de diferencias o brechas significativas.
- ✓ **Coherente y consistente:** hay una relación directa entre los indicadores, las variables y los objetivos institucionales.
- ✓ **Son comparables:** pueden ser comparados en forma vertical y horizontal. En el primer caso se relacionan con los estándares o normas de desempeño en el mismo período, en el segundo caso este resultado pueden compararse con otros períodos e incluso con promedios sectoriales.
- ✓ **Confiable:** la información utilizada debe ser veraz. Es prudente que su cálculo sea ejecutado por personal independiente a las áreas examinadas.
- ✓ **Oportuno:** su uso es concurrente, sobre la marcha de las operaciones, por lo tanto la frecuencia de su aplicación debe responder a las necesidades empresariales y no permitir la acumulación de diferencias o brechas significativas.
- ✓ **Coherente y consistente:** hay una relación directa entre los indicadores, las variables y los objetivos institucionales.

### **2.2.19. Indicadores de gestión: base de la medición**

Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, necesitamos tener indicadores.

#### **2.2.19.1. Productividad:**

Las definiciones de productividad más completas son las siguientes:

- ✓ **Facultad de producir.** Calidad de lo que es productivo.

La productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez del grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado el cual tiene dos vertientes para su incremento:

1. Producir lo que el mercado (clientes) valora, y
2. Hacerlo con el menor consumo de recursos.

**Ejemplo:**

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RECURSOS TOTALES OBTENIDOS}}{\text{RECURSOS TOTALES CONSUMIDOS}}$$

#### 2.2.19.2. Eficiencia, Efectividad y Eficacia

- ✓ **La eficiencia:**

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones:

- A. Como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- B. Como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{CANTIDAD DE RECURSOS UTILIZADOS}}{\text{CANTIDAD DE RECURSOS ESTIMADOS A UTILIZAR}}$$

- ✓ **La efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado, cantidad



a producir, clientes a tener, órdenes de compra a colocar.

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RESULTADOS PROPUESTOS}}$$

✓ **La eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el producto o servicio que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará satisfacer realmente al cliente o impactar en nuestro mercado.

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Cantidad servida o producción real}}{\text{Cantidad que se debió servir o producir}}$$

**Ejemplos:**

- ✓ **Producción** = Producción real / Producción Programada
- ✓ **Ventas** = Despachos reales / Despachos comprometidos
- ✓ **Cobranzas** = Unidades monetarias cobradas / Unidades monetarias cobradas a Cobrar
- ✓ **Compras** = Ordenes colocadas! Solicitudes recibidas
- ✓ **Personal** = Número de personas entrenadas/número de personas a entrenar

**2.2.19.3. Eficiencia en el uso de los recursos**

La eficiencia en el uso de los recursos nos refiere al aprovechamiento que hacemos de ellos, lo cual es un aspecto clave dentro del mejoramiento de calidad y productividad.

La noción de eficiencia es aquella al incremento del valor creado del valor agregado, aquella la cual mantenemos la calidad y cantidad de nuestros productos.

Los indicadores a utilizar para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos son:

- ✓ Requerimientos unitarios de insumos
- ✓ Establecimiento de posibles fuentes de desperdicio que nos lleva a incrementar aquellos requerimientos
- ✓ Indicar en general las formas que adquirirían estos indicadores y como considerarlos.

## 2.2.20. Índices Financieros

### 2.2.20.1. Solvencia patrimonial

Refleja el porcentaje de los activos que están cubiertos por el patrimonio, además mide la solvencia institucional para respaldar sus actividades de intermediación financiera.

PATRIMONIO / ACTIVOS TOTALES

### 2.2.20.2. Riesgo Crediticio

- ✓ **Participación:** Mide la proporción de los activos que están colocados, es decir la cartera neta dentro de los activos totales de la institución.

CARTERA TOTAL / ACTIVO TOTAL

**Usuarios de Préstamos:** USUARIOS / TOTAL DE SOCIOS

- ✓ **Morosidad:** Refleja el porcentaje de la cartera de crédito que se encuentra con incumplimiento en el pago de sus obligaciones crediticias, comprendiendo las cuotas o dividendos que no han sido canceladas en la fecha de su vencimiento

CARTERA VENCIDA / CARTERA TOTAL

- ✓ **Apalancamiento:** Es un indicador que mide el nivel del endeudamiento de una empresa en relación con su activo o patrimonio, consiste en la utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio.

## CAPTACIÓN INVERSIÓN / CARTERA TOTAL

- ✓ **Rentabilidad:** Mide el rendimiento generado por el patrimonio de la entidad, establecen el nivel de rendimiento o retorno de la cantidad invertida en activos o capital aportado, y por tanto de los socios y los resultados por la gestión operativa del negocio.

## RESULTADO DEL EJERCICIO / CAPITAL SOCIAL

- ✓ **Liquidez:** Este indicador refleja la capacidad de pago que posee la entidad para atender a sus obligaciones.

Permite relacionar la disponibilidad de los recursos frente a las captaciones, reflejando la capacidad de la institución para atender sus operaciones regulares y cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

## FONDOS DISPONIBLE / CAPTACIONES

### 2.2.20.3. Eficiencia Administrativa

Este indicador nos permite determinar la productividad operativa de la entidad en relación a los recursos captados y los activos totales. Refleja el costo que representa operar los activos totales de la institución.

## GASTOS OPERACIONALES / ACTIVOS TOTALES

### 2.2.20.4. Eficiencia Financiera

Permiten determinar la productividad financiera de la institución, el índice del 101% se considera como bueno dentro del sector e indica un aprovechamiento y efectivo uso de activos.

## ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO

#### **2.2.20.5. Crecimiento Real de Activos**

Este indicador nos muestra el posicionamiento de la entidad en el sector donde se desenvuelve la misma.

ACTIVOS DEL PERIODO / ACTIVOS DEL PERIDO ANTERIOR

#### **2.2.20.6. Crecimiento Real de Cartera**

Este indicador nos demuestra el crecimiento de la cartera que posee la institución en un determinado periodo de tiempo.

CARTERA DEL PERIODO / CARTERA DEL PERIODO ANTERIOR

#### **2.2.21. Indicadores estratégicos**

Los indicadores estratégicos, también conocidos como KPI's (Key Performance Indicators), son magnitudes estadísticas que se utilizan para medir los objetivos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario que se recurra a continuas mediciones tanto de las acciones y sus resultados, de esta manera se puede obtener información sobre los pasos que se están dando y decidir sí se deben corregir o no antes de que culmine todo el proceso y se obtengan resultados poco alentadores. Sí algo no se puede medir entonces no se puede controlar. Unos indicadores reflejan los resultados de una actuación pasada y otros describen el desempeño, éstos son conocidos como indicadores impulsores. (Fernández J. , 2010, pág. 89).

Es necesario para una organización al menos identificar sus KPI's. El ambiente clave para identificar los KPI's son:

- ✓ Tener un proceso del negocio predefinido.
- ✓ Tener claros los requerimientos de las metas y desempeño del negocio.

- ✓ Tener mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados y compararlos con el conjunto de metas.
- ✓ Investigar la variabilidad y debilidades del proceso o los recursos para lograr las metas en el corto plazo(Fernández J. , 2010, pág. 90).

#### **2.2.22. La vinculación de los indicadores del BSC con su estrategia**

Para que haya una vinculación de los indicadores del Cuadro de mando integral con la estrategia debemos estudiar tres principios que permiten esta vinculación, los mismos que son:

- ✓ Las relaciones causa – efecto.
- ✓ Los inductores de la actuación.
- ✓ La vinculación con las finanzas(Fernández J. , 2010, pág. 92).

#### **2.2.23. Las relaciones causa – efecto**

La Causa y Efecto es una ley que funciona perfectamente en todos los planos y trae a la realización todo lo que sembramos, tanto en pensamiento, palabra y acciones. Esto quiere decir que todo lo que hacemos pone en movimiento una causa y ésta trae una consecuencia, positiva o negativa, que dependerá de la causa puesta en movimiento. Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización. La estrategia debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo “si... entonces. (Fernández J. , 2010, pág. 92).

#### **2.2.24. Los inductores de actuación**

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la

estrategia. Un buen BSC debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por lo contrario los inductores de actuación, como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos, pueden que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán en poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en la actuación financiera realizada.”(Fernández J. , 2010, pág. 92).

#### **2.2.25. La vinculación con las finanzas**

Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. El orden en que estos colectivos han sido escritos significa, sin duda alguna, la secuencia de satisfacciones que hay que atender, pero ello no debe llevar a pensar que la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes son los medios más adecuados para conseguir la satisfacción de los accionistas, que es el objetivo final. El propósito final de todos los indicadores de un BSC debe estar relacionado con los resultados económicos. Un BSC ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico, en última instancia, los causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.”(Fernández J. , 2010, pág. 92).

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

¿ El Diseño un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC" de la ciudad de Ambato,

provincia de Tungurahua, contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos.?

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable Independiente**

Modelo de Gestión

### **2.4.2. Variable Dependiente**

Procesos Estratégicos

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1. Investigación no experimental

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos

El tipo de investigación que utilizamos para el Modelo de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC” fue descriptiva basada en la recopilación de la información que se obtuvo de la cooperativa objeto de estudio, aplicada ya que por medio de la teoría se pudo ejecutar las fases del modelo de Gestión y cuantitativa porque estudio aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en este trabajo de titulación.

Por medio del diseño de la investigación se obtendrá toda la información necesaria y requerida para aceptar o rechazar la hipótesis.

Esta investigación es de tipo, no experimental, transaccional, descriptivo. No experimental porque no se pueden manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo de la Cooperativa y transaccional ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ **De campo:** Para el desarrollo del presente trabajo se aplicó la investigación de campo, ya que todas las indagaciones necesarias, entrevistas y encuestas se realizaron en el lugar de los hechos obteniendo de esta manera información precisa y veraz.



- ✓ **Bibliográfica Documental:** Ya que está fundamentada en conocimientos científicos de concepto y teorías de libros de diversos autores lo cual se dispuso en bibliotecas.
- ✓ **Investigación documental:** Porque se sustentó en documentación de archivo donde cuyos resultados sirvieron de base para la propuesta de la investigación.
- ✓ **Descriptiva:** Se describió funciones, objetivos, procedimientos y actividades de la empresa con la finalidad de contribuir a la formulación de estrategias corporativa.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1. Población

La población del presente trabajo de investigación está formada por el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

#### 3.3.2. Muestra

Debido a que la Población objeto de estudio es muy reducido, para el efecto se tomó en cuenta el 100% de la misma, como se detalla a continuación:

**Tabla 1:** Población “COOPAC” de Ambato

CARGO	N° DE PERSONAS
<b>Jefe de Agencia</b>	1
<b>Secretaria</b>	1
<b>Jefe de Crédito</b>	1
<b>Analista de Crédito</b>	3
<b>Asesores de Crédito</b>	5
<b>Inversiones y Jefa de Cajas</b>	1
<b>Cajeras</b>	3
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

ELABORADO POR: La Autora  
FUENTE: COOPAC.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

#### **3.4.1. Métodos de Investigación**

- ✓ **Analítico – Sintético:** Pues depende del análisis de documentos para establecer la sintonización de datos y lograr las conclusiones necesarias. La redacción de la tesis se fundamenta en la aplicación de la observación, el análisis y la síntesis, es decir que con el análisis, evaluación y verificación se establece las principales causales del problema y determina la incidencia en el aspecto operativo.
  
- ✓ **Inductivo-deductivo:** Ya que tendremos que adaptar estrategias que impliquen de lo general a particular y viceversa como planteamiento del resultado de la investigación.

#### **3.4.2. Técnicas de investigación**

Para la presente investigación fueron necesarios las siguientes técnicas e instrumentos para la obtención y recepción de información útil, pertinente y relevante, que posibilite la elaboración de un informe que dictamine sobre la razonabilidad de los estados financieros de la cooperativa:

- ✓ Observación de la ejecución de los procesos contables
- ✓ Indagación sobre los procedimientos y políticas contables que el personal aplica al momento de la ejecución de los mismos.
- ✓ Entrevista que se realizará al personal administrativo y contable

#### **3.4.3. Instrumentos**

La aplicación de las técnicas anteriores condujo a la necesidad de guardar en un medio material la información, para su posterior procesamiento, los cuales son representados a través de los siguientes instrumentos:

- ✓ **Lápiz y papel:** Los cuales permitieron realizar todas las anotaciones pertinentes a los datos recogidos durante las actividades.

- ✓ **Computadora:** Para el análisis de información electrónica y elaboración del informe del proyecto.
- ✓ **Documentos electrónicos:** Se utilizaron diferentes páginas web y libros electrónicos con la finalidad de fundamentar de manera científica y teórica el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS**

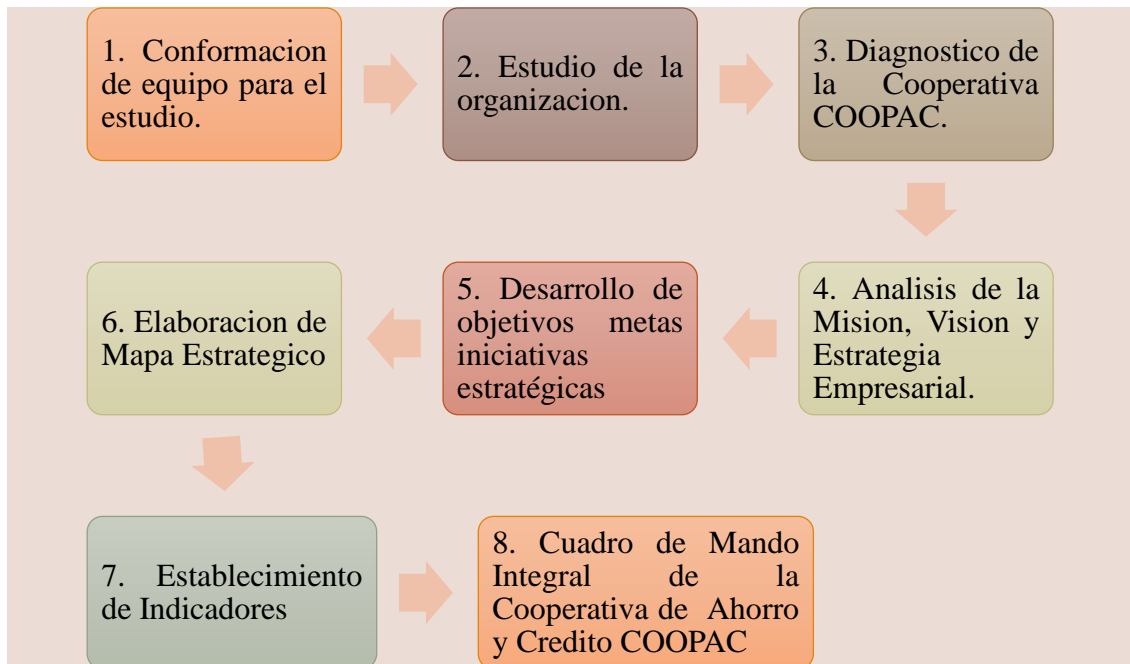
El diseño de un Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”, con un punto de partida, con base en cuatro perspectivas; financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, las mismas que fueron analizadas en el marco teórico de la investigación , estas perspectivas están desarrolladas por los autores Robert Kaplan y David Norton en su libro “The Balanced Scorecard” las mismas que pueden adaptarse claramente a la realidad de la organización la cual permitirá a futuro una implementación más eficaz en la cooperativa.

Es importante y necesario un estudio completo, y la planificación oportuna para cada uno de los pasos a realizarse para el diseño de un modelo de gestión, motivo por el cual se recabará toda la información tanto de canales internos como externos de la empresa, lo cual beneficie a la elaboración de un modelo realista y aplicable.

Es necesario contar con la con el apoyo, la experiencia quince miembros de la Cooperativa “COOPAC”, de manera que se genere un empoderamiento y posteriormente pueda ser implementado sin inconvenientes.

Para llevar a cabo el diseño de gestión basado en el Balanced Scorecard se desarrollara 9 pasos establecidos en el siguiente orden.

**GRÁFICO 4:** Procedimiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.1. Procedimiento para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”

##### A). Introducción al Balanced Scorecard.

Para iniciar el estudio sobre el Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC” es importante difundir aspectos básicos y relevantes sobre la temática que proporciona los conocimientos necesarios al personal involucrado y facilite al desarrollo de los siguientes pasos establecidos en la metodología.

##### B). Conformación de Equipo para el estudio.

En este punto es necesario detallar a todos los involucrados en el desarrollo del presente estudio, ya sea miembros internos o externos de la empresa y el papel que desempeña durante el proceso de desarrollo.

### **C). Estudio de la Organización.**

Es necesario contar con la información completa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”, datos que nos permitan realizar un análisis histórico, desde sus comienzos hasta la realidad actual de la misma.

Se analizará la siguiente información de la empresa.

- ✓ Razón social
- ✓ Ruc
- ✓ Presidente de la Junta general de Accionistas
- ✓ Gerente general
- ✓ Fecha de fundación
- ✓ Organismo de regulación y control
- ✓ Localización oficina matriz
- ✓ Teléfono
- ✓ Cobertura a nivel nacional
- ✓ Sitio web
- ✓ Antecedentes de la empresa
- ✓ Lineamientos estratégicos
- ✓ Oferta de productos y servicios financieros
- ✓ Organigrama estructural

### **D) Diagnóstico de la Cooperativa COOPAC**

Es importante realizar examen completo sobre la situación actual de la cooperativa, para determinar su estabilidad tanto positiva como negativa que ayude o impida al crecimiento, supervivencia y desarrollo en el mercado. Las matrices a emplear en la investigación será.

- ✓ Análisis FODA
- ✓ Perfil competitivo

Además es necesario desarrollar un análisis tanto macro y micro entorno de la

cooperativa “COOPAC”.

- ✓ Macro entorno
- ✓ Micro entorno (FODA)

#### **E). Análisis de la Misión, Visión y Estrategia Empresarial.**

Previo a la elaboración de un Balanced Scorecard es necesario analizar aspectos elementales de la planeación estratégica de cooperativa, así como la comunicación de los empleados en términos que se detallan a continuación.

- ✓ Misión organizacional
- ✓ Visión organizacional
- ✓ Temas estratégicos

Para obtener esta información se dará lugar a entrevistas personales al personal de la cooperativa.

#### **F). Desarrollo de objetivos metas iniciativas estratégicas.**

Una vez analizada la teoría sobre el Balanced Scorecard se determinara las perspectivas mencionadas, aplicables a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”, para el cumplimiento de la Misión y el alcance de la Visión organizacional.

- ✓ Financiera
- ✓ Procesos
- ✓ Cliente
- ✓ Aprendizaje y Crecimiento

#### **G). Elaboración de Mapa Estratégico**

Es importante diseñar un mapa estratégico con el propósito de cumplir con el plan estratégico, de manera eficiente y permitir que los miembros de la organización se

alineen hacia el cumplimiento de los objetivos, mediante un proceso de medición en base a los indicadores que se detallaran en el mismo.

#### **H). Establecimiento de Indicadores**

Una vez que ha elaborado el mapa estratégico, en el cual se detalla de manera clara y concisa las perspectivas, objetivos e iniciativas estratégicas, es elemental el desarrollo de indicadores para efectuar la medición sobre el cumplimiento de los objetivos previamente mencionados.

#### **I). Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”.**

Una vez diseñado el mapa estratégico, planteadas las iniciativas y desarrollado los indicadores, se procederá a realizar el cuadro de mando integral.

Donde la cooperativa “COOPAC”, por medio de esta herramienta poderosa les permitirá alinear a los miembros de la institución hacia la consecución de los objetivos descritos en el plan estratégicos, para posteriormente ser comunicados. Donde el desarrollo de las estrategias es descrito de manera precisa y clara hacia el logro de los objetivos.

Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen como alcanzar los resultados, es decir las causas, mientras que las perspectivas de clientes son el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la Cooperativa.



## **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMPESINA “COOPAC”.**

#### **4.2.1. Conformación del equipo para la investigación.**

El equipo investigador está conformado por Myriam Minahua, autora del presente trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, el Ing. Víctor Cevallos, Director de Tesis, y el Ing. Antonio Lara Miembro del Tribunal, quienes mediante tutorías han llevado un seguimiento permanente, sobre el avance del presente trabajo, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”.

Los siguientes implicados son los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”.

- ✓ Jefe de Agencia
- ✓ Secretaria
- ✓ Jefe de Crédito
- ✓ Analista de Crédito (3 Miembros)
- ✓ Asesores de Crédito (5 Miembros)
- ✓ Jefa de Caja
- ✓ Recibidor- Pagador (3 Miembros)

#### **4.2.2. Estudio de la organización.**

##### **a). Información básica de la cooperativa de ahorro y crédito campesina “COOPAC”.**

- ✓ **Razón Social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”.
- ✓ **RUC:** 1891720978001
- ✓ **Presidente de la Asamblea:** Econ. Bolívar Ocampo Rojas, CL. 1101739215

- ✓ **Gerente General:** Dr. Luis Hernán Freire Solórzano, CI 1802190833
- ✓ **Fecha de Fundación:** 27 de junio de 1996
- ✓ **Organismo de Regulación y Control:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ **Localización Oficina Matriz:** Calle Quito 05-51 y Juan Benigno Vela Ambato-Ecuador.
- ✓ **Teléfono:** 03. 2421294
- ✓ **Cobertura a Nivel Nacional:**

### **Agencias:**

- ✓ Agencia Riobamba-Provincia de Chimborazo
- ✓ Agencia Loja-Provincia de Loja
- ✓ Agencia Tena-Provincia de Napo
- ✓ Agencia San Pablo-Provincia de Bolívar
- ✓ Agencia Coca-Provincia de Orellana
- ✓ **Dirección Web:** [www.coopac.fin.ec](http://www.coopac.fin.ec)

### **b). Antecedentes de la Cooperativa**

La Cooperativa de ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”, es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio en la ciudad de Ambato, que sin buscar finalidad de lucro, tiene por finalidad particular servir a la población campesina y del sector rural de la provincia de Tungurahua, sierra y oriente del Ecuador.

La Cooperativa fue creada mediante Acuerdo Ministerial No. 1007 del Ministerio de Bienestar Social, bajo el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito GOLDA MEIR, con fecha 27 de junio de 1996.

Los estatutos sociales fueron reformados el 28 de junio del 2006, mediante Acuerdo No. 016 SDRCC 2006, de la subdirección Regional de Cooperativas Central del Ministerio de Bienestar Social, con fecha 28 de junio del 2006, donde se reformó el cambio de razón social de Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”.

A partir de julio del 2013, los estatutos fueron adecuados por la Superintendencia de Cooperativas de Economía Popular y Solidaria SEPS.

La Cooperativa cuenta en la actualidad con 20.000 socios, de los cuales el 48% son mujeres. El 90% tiene su domicilio en el sector rural del cantón y provincia de Tungurahua, quienes son agricultores, ganaderos y comerciantes de productos de la zona como animales menores como cuyes, conejos, aves de corral, papas, cebollas, ajo y otros.

Fuente: [www.coopac.fin.ec](http://www.coopac.fin.ec)

### **C. Lineamientos Estratégicos**

#### **1. Misión**

“COOPAC” es una Cooperativa con innovados servicios financieros, ágiles, oportunos, eficientes con costos sumamente convenientes para sus socios, que les permitan invertir principalmente en áreas productivas familiares y microempresa, mejorando sus ingresos y ganancias para alcanzar mejores niveles de vida en términos de alimentación, salud, vivienda y educación.

#### **2. Visión**

“En el año 2.017, la “COOPAC”, será una institución líder y referente en el sector rural y campesino, con servicios financieros eficientes y oportunos a 30.000 socios de Tungurahua y el sector central del País, en la oficina matriz de Ambato.”

#### **d). Filosofía Actual**

Actuamos con ética, compromiso, amabilidad, lealtad y respeto, privilegiando la disciplina y el trabajo en equipo con decisión, iniciativa, creatividad e igualdad de oportunidades.

## **e). Principios Cooperativos**

Nos sentimos comprometidos con nuestros socios y clientes y con lo que ellos representan. Estamos orgullosos de estar formados por un grupo de personas que parte una cultura con principios y valores comunes.

- ✓ Eficiencia
- ✓ Seguridad
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Solidaridad
- ✓ Compromiso

### **1. Eficiencia**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”. Trabaja con eficiencia, para alcanzar un alto nivel de satisfacción tanto a los clientes internos y externos.

### **2. Solidaridad**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”. Es una institución solidaria que brinda el apoyo incondicional a socios, clientes, directivos y empleados de la cooperativa.

### **3. Seguridad**

Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.

### **4. Vocación de servicio**

Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio.

## 5. Compromiso

Actuar convencidos de que sabemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra cooperativa.

### f). Oferta de Servicios

CREDITOS	AHORROS	ADICIONALES
✓ <b>Microempresa: (Producción agrícola, ganadera, artesanal, comercio, etc.</b>	✓ A la vista	Ninguno
✓ <b>Normal: Plazo 24 meses</b>	✓ Plazo Fijo (Pólizas)	
✓ <b>Automático: Hasta 3 meses máximo (2000 USD).</b>	✓ Certificados de aportación	
✓ <b>Microcrédito (línea de crédito emergente.</b>		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”

**Elaborado por:** La autora

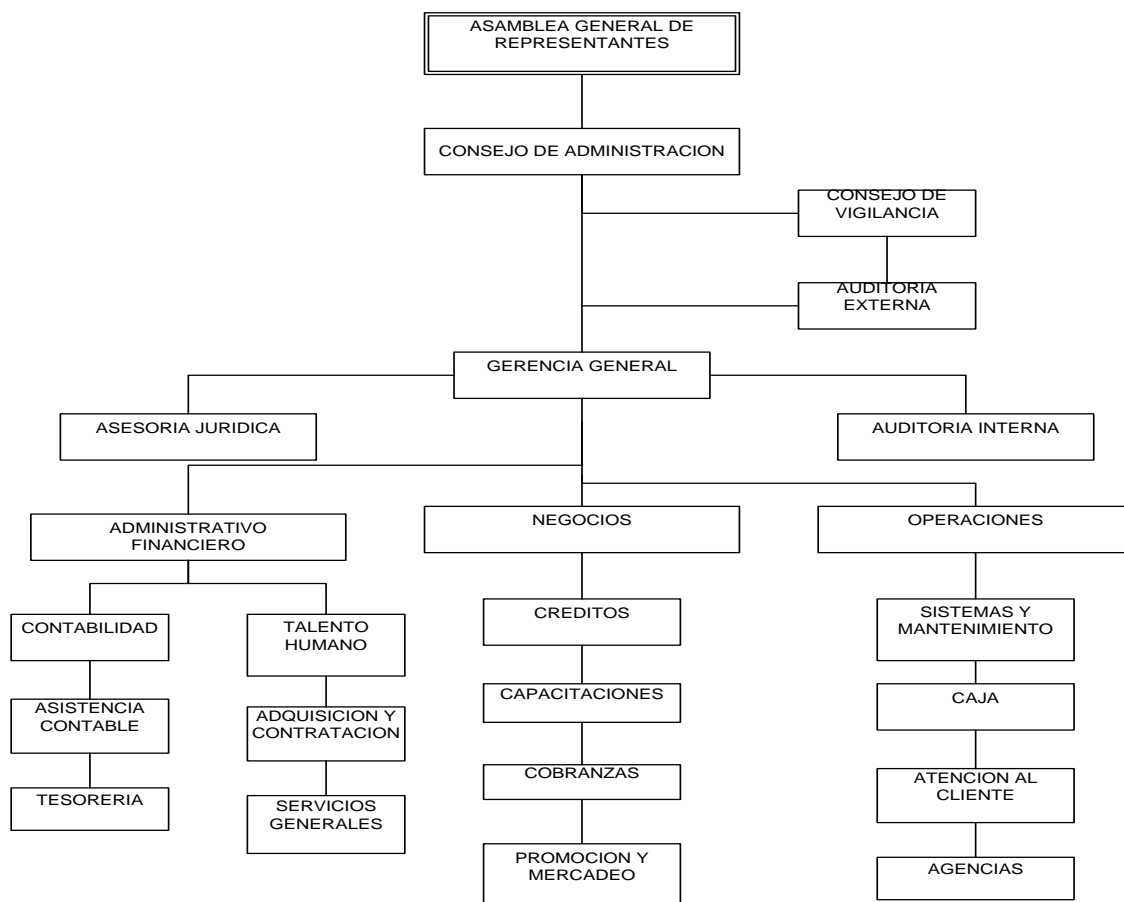
### g). Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”. Esta administrada por la asamblea general, el consejo de administración y consejo de vigilancia como lo señala la ley de cooperativas.

Además se cuenta con las áreas de gerencia, asesoría jurídica, auditoría interna, contabilidad, créditos, secretaria, sistemas, mensajería, etc.

El organigrama estructural de la cooperativa se muestra a continuación:

**GRÁFICO 5: Organigrama Estructural de la “COOPAC”**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”  
**Elaborado por:** La autora

### 4.2.3. Diagnóstico situacional de la cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”.

Como se ha mencionado el diagnóstico de la empresa, también se lo realizara un diagnóstico de la situación actual con el fin de evaluar y analizar la cooperativa tanto el nivel interno como externo.

#### 4.2.3.1. Macro Entorno

La cooperativa de ahorro y crédito campesina “COOPAC” interactúa constantemente con su entorno en el cual no puede ejercer ningún tipo de control ya que se encuentra formado por elementos independientes que afectan de manera positiva o negativa al desarrollo de la cooperativa.

El análisis externo de una entidad cualquiera fuera su naturaleza se fundamenta en el estudio de los factores del entorno de la empresa que de una u otra forma pueden afectar o beneficiar el desarrollo de este tipo de organizaciones inmersas en el sector financiero nacional. Esto previo un análisis de diferentes variables puede generar un juicio de valor para determinar las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y evitar en un momento dado por parte de la empresa en estudio

#### **4.2.3.1.1. Factores Políticos**

La aplicación de una política económica anti cíclica, la reducción del peso de la deuda externa, el incremento de la inversión pública y la orientación de recursos a la atención social, son algunos de los aspectos considerados positivos en los últimos tres años de gestión del gobierno del presidente Rafael Correa, sin embargo hace falta la implementación de un sistema de ahorro que permita un crecimiento económico sostenido y aplicación de políticas para el pequeño y mediano productor.

El gobierno aplico un cambio de modelo económico lo que se busca es recuperar el papel del estado, que sea más activo en la economía, aunque exista recursos para la obra pública, se considera que es necesario mantener un fondo que permita desarrollar una inversión sostenida en el tiempo.

Uno de los logros más importantes de este gobierno, es la reducción del peso de la deuda externa que se logró por medio de la recompra de los denominados bonos global 2012 y 2030.

En estos últimos dos años (2013-2014), el país presenta una estabilidad política marcada por la elección del presidente de la Republica Rafael Correa, sin embargo los últimos meses de gobierno ha estado complicados debido a la continua precisión por parte del mandatario para ajustar la economía 2015, mediante la cual se ha visto afectada por diferentes factores como la crisis petrolera, aplicación de la salvaguardia y la creación de nuevas políticas subsidiarias.

La ausencia de una moneda local y considerando la limitación de activos líquidos para

afrontar la compleja situación económica, el nuevo contexto internacional ha forzado la contracción de la demanda doméstica, principalmente pública, en efecto, el gobierno se ha visto en la necesidad de reducir significativamente la inversión pública y cortar el gasto corriente, a pesar de los esfuerzos para obtener opciones de financiamiento externo y del incremento de ingresos no petroleros, además la rápida desaceleración macroeconómica ha afectado las expectativas de los hogares y las empresas, reflejado por ejemplo en los índices de confianza del consumidor y empresarial

#### **4.2.3.1.2. Factor Económico**

Las variables económicas permiten analizar y determinar la situación económica en la que se encuentra el país y la forma como éstas pueden afectar a la economía de nuestra cooperativa en cuanto al sistema financiero y crediticio, las mismas que se convierten en ayudas económicas para la empresa o en barreras.

Los principales factores económicos que influyen en el sector cooperativista son:

- ✓ El sistema financiero nacional
- ✓ Inflación
- ✓ Microcréditos
- ✓ Tasas de interés
- ✓ PIB
- ✓ Balanza comercial

#### **1. Sistema financiero nacional**

En una economía desarrollada las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos, de esta manera se mantiene una economía saludable pero sobre todas las cosas se mantiene un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza.

Según la superintendencia de bancos a diciembre del 2015 demuestra que el sistema financiero ecuatoriano se encuentra saludable y sólido, con excelentes indicadores financieros y de gestión, con buenas perspectivas de un mayor fortalecimiento. Además



destaco los montos de activos y solvencia de la banca, los depósitos a la vista y a plazo fijo han incrementado un 1.19% de diciembre 2014 a diciembre 2015 pasando de \$ 25426 millones a \$25729 millones de dólares. Así mismo el saldo de la cartera total ha tenido un crecimiento de 10,21% en el mismo periodo, mientras los activos bancarios crecieron 2,6% llegando a \$ 32136 millones en diciembre 2015. Donde la solvencia bancaria se mantiene en niveles positivos de prudencia financiera, con un crecimiento del 0,43% de diciembre 2014 a diciembre del 2015, pasando de 12,6% a 13,03%.

Estos factores son de suma importancia para la cooperativa, ya que existe seguridad para poder tomar decisiones en beneficio de la institución ya sean a corto y largo plazo, la nueva estructura financiera permite crear un ambiente de estabilidad y confianza garantizando a los socios solvencia y liquidez, generando así incrementos en los depósitos y créditos.

## **2. Inflación.**

Ecuador registro un inflación mensual de 0.31% en enero 2016 frente a 0,59%, del mismo mes del 2015, según el reporte del índice de precios al consumidor (IPC).

La mayor parte inflacionaria en enero 2016 provino de tres divisiones, restaurantes y hoteles (0,0827%), bienes y servicios diversos (0,0590%) y salud (0,0431%).

La canasta familiar básica (conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares mensualmente) en enero 2016 se ubicó en \$675,93, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores, sin considerar fondos de reserva es de \$683,20, lo que implica que existe una cobertura del 101,08%.

Si se compara ñas inflación anual ecuatoriana de diciembre del 2015 con la de los países miembros del mercado común del sur (Mercosur), se evidencia que la variación anual de Ecuador es menor a la de Chile, Uruguay y Brasil.

La estabilidad en el índice de inflación permitirá planificar operaciones crediticias, las cuales se pueden anticipar de acuerdo al objeto social de la cooperativa y la cartera de crédito.

### 3. Microcréditos

Las cooperativas de ahorro y crédito han desarrollado un sistema solidario en la gestión de las tasas de interés activas, logrando por medio de este procedimiento transferir recursos de los socios más pudientes a los que menos tienen.

Los costos de los créditos están sensiblemente afectados por las tasas de captación o fondeo de recursos de las instituciones financieras, las entidades más grandes captan recursos a tasas pasivas relativamente más bajas que las entidades financieras pequeñas, ampliando el margen de intermediación, las políticas de fijación e tasas de interés, bajo el criterio de una economía de capital, son poderoso instrumento de extracción de valor, que acentúan las condiciones de marginalidad y exclusión social.

Ante estas situaciones las cooperativas deben facilitar la provisión de líneas de recursos adecuados a las instituciones financieras que trabajan con el sector de la economía popular y solidaria, asegurando que dicho beneficio contribuya al mejoramiento de las condiciones crediticias de los sectores necesitados de la economía ecuatoriana.

### 4. Tasa de interés

Tasa de interés	%
<b>Tasa de interés activa a mayo 2016</b>	8.89%
<b>Tasa de interés pasiva a mayo 2016</b>	5,47%

El aumento o disminución de las tasas pasivas, la demanda de crédito, la eficiencia de las entidades bancarias y las expectativas de la política monetaria, están determinando los niveles de las tasas activas para la otorgación de préstamos.

La elevación en la tasa de interés pasiva constituirá un incremento en los niveles de ahorro en la comunidad, al facilitar el financiamiento de la inversión, incentiva el desarrollo del mercado de capitales lo que estimula el crecimiento de la economía.

Las instituciones financieras están expuestas al deteriorar la cartera y demanda de créditos, puesto que si sube la inflación, sube la tasa de interés.

## **5. PIB**

Tradicionalmente el PIB, ha sido considerado como el mejor indicador para medir el éxito de la economía nacional y el bienestar.

A lo largo de estos últimos años debido a la desaceleración económica que experimenta el país como consecuencia de la reducción del precio del petróleo desde fines del 2014, es difícil el acceso a nuevas fuentes de financiamiento y la apreciación del dólar, de hecho la pobreza aumentó ligeramente del 22.5% en el 2014 a un 23,3% en el 2015 debido a un incremento De la pobreza rural que paso del 35,3% al 39,3%.

Para el año 2016, pese a sortear un año de desaceleración, que tuvo como justificación la caída internacional de los precios de las materias primas en particular del petróleo.

Para el año 2016, la economía ecuatoriana no crecer, por el contrario caerá en un -4.5%, situación que se mantendrá hasta el 2017 con un -4.3%, según las proyecciones difundidas por el FMI.

En el 2015, según datos oficiales, al economía creció 0.3% frente a un 4% estimado en principio para este año

Ecuador para el año 2016, afrontara un panorama complicado porque dependerá de la disponibilidad del financiamiento externo y sufrirá pérdida de competitividad por la revaluación del dólar.

Además la vitalidad del precio del barril del crudo y la apreciación del dólar también afectaran la economía que tendría un déficit estimado entre \$ 8 mil millones y \$ 11 mil millones.

Todas aquellas variables mencionadas anteriormente impactaran al sector cooperativista de manera negativa puesto que un país con déficit económico traerá desempleo, alza de precios de algunos productos entre otros factores que afectaran a la sociedad en general, disminuyendo la capacidad de pago de las personas afectando directamente al sector de intermediación financiera en el país, por lo que se requiere que se establezcan políticas y estrategias bien establecidas para tratar de contrarrestar aquellas amenazas.

## **6. Balanza Comercial**

Dentro de los últimos años ha venido consolidándose en una balanza comercial negativa, lo nos ubica en diferentes escenarios, en los cuales el flujo negativo de divisas termina siendo el detonante para que se tomen medidas drásticas.

Si se analiza la información otorgada por el Banco Central del Ecuador, existen dos claros participantes dentro de la balanza comercial en Ecuador, el sector petrolero y el sector no petrolero, los cuales tienen un comportamiento muy similar en los últimos 4 años, siendo la balanza petrolera la que entrega mayor superávit, mientras que la no petrolera se ha venido manteniendo en déficit.

En el 2015 presenta un decrecimiento del 15.8% frente al año 2014, básicamente esta caída es por la baja del precio del petróleo, la cual bajo en un 12%.

Para el año 2016 la mirada esta sobre el precio del petróleo, el último informe de coyuntura petrolera de Fedesarrollo reconoce que aunque los precios sigan cayendo, la producción debe mantenerse, las reservas del país están estimadas para 6 años aproximadamente, el problema es que la búsqueda de nuevos pozos se redujo por la coyuntura de precios bajos, por lo que se espera que la producción que ronda en un millón de barriles al día comienza acceder entre 188000 y 352000 para el año 2018.

Estas variables que se pueden conocer afectan al sector cooperativista, ya que si existe una balanza comercial negativa en el país, la sociedad en si disminuye su capacidad adquisitiva, ya que tenderán establecerse medidas gubernamentales drásticas que de una

u otra manera afectan al poder adquisitivo de la sociedad, y por ende disminuye así mismo la capacidad de pago de una persona para adquirir algún tipo de préstamos en una institución financiera.

Ecuador se encuentra en un proceso de aplicación de salvaguardia aprobada por el gobierno como una medida emergente a ser aplicada, con el objetivo de proteger al mercado productor nacional en cual se ha visto afectado por las crecientes importaciones. El déficit en la proforma de 2016 llega a \$ 6.600 millones La proforma del Presupuesto General del Estado para el 2016 será de 29.835 millones de dólares, y refleja la merma de más de \$ 6.000 millones menos, en comparación con el del 2015. Cuyos efectos se sienten en distintos aspectos, de la crisis económica como: el cierre de los créditos financieros, el freno de la construcción y de las ventas de vehículos o casas y, por ende, en el incremento del desempleo, con serio riesgo de recesión económica.

En general, la reducción de la liquidez que afecta a Ecuador no es profunda en la banca privada. Las estadísticas, a septiembre, de la Superintendencia de Bancos, revelan que - en un año- las obligaciones con el público se redujeron en 1.638 millones de dólares, un 6,25 %.

Las mermas de los cuatro bancos grandes y los nueve medianos, estuvieron menores al 1,5 % y al 3,5 %, en su orden, respecto a septiembre de 2014. Las entidades bancarias pequeñas han sufrido más, pues sus depósitos bajaron a menos de la mitad a septiembre de 2015 versus el mismo mes de 2014, de acuerdo con las estadísticas del ente de control. Pero su peso no es fuerte en el valor general. En tanto que la cartera de créditos, aunque bajó entre agosto y septiembre de 2015, en el año corrido subió en 778 millones de dólares; la caída entre un mes y otro fue leve: menos de 200 millones de dólares.

#### **4.2.3.1.3. Factor social**

Las cooperativas son asociaciones que, de conformidad con el principio de la ayuda mutua, tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios. El mercado

objetivo de las cooperativas de ahorro y crédito apunta a segmentos socioeconómicos medios y bajos de personas y a pequeñas empresas.

Uno de los factores sociales que afectan al sector cooperativista, es el desempleo, donde la economía Ecuatoriana de esta última década ha para generar empleo, ha estado sujeta a la evolución de productos que se exportan como son el petróleo, camarón y productos del mar, banano, cacao y café, pues la caída del precio del barril del petróleo, ha sido determinante en el aumento del desempleo. Donde ha marzo del 2016 la tasa de desempleo llega a los 4.7%, en comparación con el 3.8% de igual mes del año pasado, dándose un incremento del 1.9% puntos porcentuales.

#### **4.2.3.1.4. Factor tecnológico**

La tecnología es un factor importante para el proceso de servicio al cliente, hay que tomar en cuenta que las cooperativas pretenden ofrecer un servicio eficiente a sus clientes y para esto es necesario que se opte por la utilización de tecnologías que se adapte a las necesidades de la misma.

El auge de la tecnología han modificado el desarrollo de las estrategias efectivas en la generación de valor agregado por medio de aplicación de tecnologías que permitan a la administración obtener información veraz, oportuna y confiable para una adecuada toma de decisiones, además por medio de estos sistemas, los dirigentes y administradores de las cooperativas podrán disminuir la probabilidad de pérdidas de riesgo, e implantar una cultura en prevención de riesgos en sus cooperativas.

#### **4.2.3.2. Micro entorno**

Este tipo de análisis se realizara, con el fin de determinar el nivel de competitividad de la cooperativa de ahorro y crédito campesina “COOPAC” en el entorno que se desarrolla

#### **4.2.3.2.1. Análisis FODA**

Este análisis FODA nos permite determinar las diferentes variables que debe considerar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”. Con el propósito de fortalecer sus ventajas frente a la competencia, así como detectar las debilidades que sean causa de problemas internos de la organización, con el fin de corregirlas para de esta manera cumplir con las metas propuestas y aprovechar las variables de oportunidad detectadas, y finalmente conocer completamente las amenazas que le rodean en su entorno y buscar los caminos para tratar de minimizar sus efectos.

Después del análisis correspondiente, en base a la información recopilada en las visitas a la cooperativa, en los estatutos, entrevistas realizadas a sus principales funcionarios, y otros miembros del personal, utilizando el método deductivo, a nivel interno y externo se llegó a determinar algunas variables positivas y negativas para la cooperativa objeto de estudio tal como se indica a continuación.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAMPESINA “COOPAC”</b>	
<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Posee infraestructura adecuada	1. Incremento de socios
2. Confianza de los socios	2. Fomento de microempresas en el país
3. Personal comprometido	3. Interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social
4. Solvencia económica	4. Relaciones institucionales a nivel local y externas.
5. Ubicación de la cooperativa en sector comercial.	5. El componente tecnológico que brinda el mercado para agilizar proceso, comunicación y mejorar servicios.
6. Cuenta con servicios de buro de créditos	6. Sector de mayor crecimiento y eficiencia productiva del país es el servicio financiero
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Índice de morosidad sobre el nivel permitido.	1. Elevado número de competidores nacionales y extranjeros en el servicio de la intermediación financiera.
2. Carece de planes de marketing y publicidad.	2. Vulnerabilidad de la recesión (crisis económica mundial)
3. Falta de metodología para la colocación de créditos	3. Leyes gubernamentales
4. Falta de una base de datos efectiva para comparar su posicionamiento en el mercado	4. Bajo nivel adquisitivo de la moneda norteamericana.
5. Falta de capacitación al personal de la cooperativa.	5. Elevado número de hechos de corrupción en el país.
6. Falta de existencia de un proceso de captaciones adecuado.	6. Sobreendeudamiento de los socios

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”

**Elaborado por:** La autora



## **1. Análisis de los resultados de la matriz FODA**

Una vez que se ha identificado los factores FODA vamos a evaluar la situación interna y externa a través de las matrices de impacto interna y externa.

### **✓ Matrices**

Estas matrices permiten analizar y formular estrategias que aprovechen las Oportunidades y neutralicen las amenazas así como analizar y formular estrategias que aprovechen las fortalezas y neutralicen las debilidades.

Se desarrolla un listado de las principales oportunidades y amenazas así como fortalezas y debilidades.

## **2. Se asigna el nivel de impacto basado en la siguiente calificación**

Alto = 5

Medio = 3

Bajo = 1

## **3. Matriz valorativa de resultados de análisis interno**

Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la entidad y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

En este análisis se toma en cuenta la organización, dirección, infraestructura, mercadeo, servicio al cliente, etc.

## **4. Esta herramienta se elabora con los siguientes pasos:**

- ✓ Elaborar los factores internos claves, incluyendo tanto fortalezas como debilidades, determinar el impacto que cada una represente en la organización.

- ✓ El valor asignado a cada una de las fortalezas y debilidades indica la importancia del factor para el éxito, la suma de todos los valores debe ser siempre igual a 1.
- ✓ Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0
- ✓ Se asigna una clasificación entre 1 y 4 a cada factor dependiendo de la influencia que éstas tengan en la empresa; debilidad mayor clasificación de 1, debilidad menor clasificación de 2, fortaleza menor clasificación de 3, fortaleza mayor clasificación de 4. Las fortalezas deben recibir una clasificación de 4 a 3 y las debilidades deben recibir una clasificación de 1 a 2.
- ✓ Se efectúa la multiplicación del peso de cada factor para su clasificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor.
- ✓ Se suma los valores ponderados de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

El puntaje del valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5, puntajes por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

**4.2.3.2.2. Matriz de evaluación de los factores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”**

Evaluación de factores Internos	N°	Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado	
	<b>FORTALEZAS</b>					
	1	Posee infraestructura adecuada	0,10	3	0,30	
	2	Confianza de los socios	0,08	3	0,24	
	3	Personal comprometido	0,10	2	0,20	
	4	Solvencia económica	0,11	4	0,44	
	5	Ubicación de la cooperativa en sector comercial.	0,07	2	0,14	
	6	Cuenta con servicios de buro de créditos	0,08	3	0,24	
	<b>DEBILIDADES</b>					
	1	Índice de morosidad sobre el nivel permitido.	0,09	2	0,18	
2	Carece de planes de marketing y publicidad.	0,10	2	0,20		
3	Falta de metodología para la colocación de créditos	0,08	1	0,08		
4	Falta de una base de datos efectiva para comparar su posicionamiento en el mercado.	0,06	3	0,18		
5	Falta de capacitación al personal de la cooperativa	0,07	2	0,14		
6	Inexistencia de un proceso de captaciones adecuado	0,06	2	0,12		
			<b>1,00</b>		<b>2,46</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”,

**Elaborado por:** La autor

## ✓ **Análisis**

Tomando como referencia los parámetros de medición que están predeterminados en el FODA inteligente, que hace referencia a que el resultado ponderado positivo promedio es de **2,5**, puedo afirmar que sin tomar en cuenta el número de factores valorados en la presente matriz, la **Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”**. En su evaluación de factores internos obtuvo un total de 2,46 lo que significa que la institución no posee una fuerte posición interna, con un número significativo de fortalezas importantes, se debe destacar que las fuerzas más importantes son varias de las ventajas diferenciadas como solvencia económica por parte de la cooperativa. Así como también posee personal capacitado y un grupo sólido.

La organización trata de poner su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable, en el caso de la cooperativa las fuerzas internas son favorables con un peso ponderado total de 1.56 contra un 0,90 de las debilidades.

**Las fortalezas** que más peso o son más importantes dentro de la institución en base a los resultados de la ponderación es que la cooperativa posee una solvencia económica, es decir posee liquidez, capacidad de pago, estabilidad económica, posicionamiento en el mercado, etc.

Además posee como fortaleza importante la infraestructura adecuada, facilitando el desarrollo de las funciones de manera eficiente, cómoda, rapidez, etc. Pensando siempre en el bienestar y necesidades de los clientes.

Así mismo existe confianza por parte de los socios hacia la cooperativa, esto debido a que es una institución solvente financiera y económicamente, además por el

compromiso que existe por parte del personal y funcionarios hacia los socios, brindándoles servicios de calidad y buen trato al momento de la atención.

Posee además múltiples servicios y productos financieros que hacen que los socios satisfagan sus necesidades y por ende el prestigio y la confianza hacia la institución crece.

Otra de las fortalezas que se resalta es que la ubicación de la institución es en la zona comercial, facilitando su existencia y posicionamiento en el mercado.

Así mismo la cooperativa posee **debilidades** como:

Carece de planes de marketing y publicidad, esto hace que la cooperativa tenga problemas de aumentar sus clientes tanto a nivel local como a nivel de todo el país.

Así mismo posee una gran debilidad como es un elevado índice de morosidad, afectando su economía, la cual deberá establecer políticas y estrategias para tratar de eliminar esta gran debilidad.

Por otra parte la cooperativa no tiene una base de datos efectiva para comparar su posicionamiento en el mercado, es decir no existen datos o información suficiente para conocer su estabilidad económica, su nivel de aceptación en el mercado.

Otra debilidad que afecta a su buen desenvolvimiento es la falta de capacitación al personal de manera continua y eficiente, acorde a los requerimientos y necesidades de cada función que desempeñan los empleados y en base a los servicios y productos que ofrece la institución.

Además la cooperativa no cuenta con procesos claros y eficientes para la captación de créditos, es decir no existen estudios y/o políticas para lograr establecer líneas de

créditos bien establecidas y acorde a las necesidades de los clientes y así lograr mayor posicionamiento en el mercado.

#### 4.2.3.2.3. Matriz de evaluación de los factores externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC”

N°	Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Incremento de socios	0,10	3	0,30
2	Fomento de microempresas en el país	0,09	3	0,27
3	Interés de la política gubernamental hacia el desarrollo social	0,10	2	0,20
4	Relaciones institucionales a nivel local y externas.	0,07	3	0,21
5	El componente tecnológico que brinda el mercado para agilizar proceso, comunicación y mejorar servicios.	0,05	2	0,10
6	Sector de mayor crecimiento y eficiencia productiva del país es el servicio financiero	0,11	2	0,22
<b>AMENAZAS</b>				
1	Elevado número de competidores nacionales y extranjeros en el servicio de la intermediación financiera.	0,10	3	0,30
2	Vulnerabilidad de la recesión (crisis económica mundial)	0,06	2	0,12
3	Leyes gubernamentales	0,09	1	0,09
4	Bajo nivel adquisitivo de la moneda norteamericana.	0,06	2	0,12
5	Elevado número de hechos de corrupción en el país.	0,07	2	0,14
6	Sobreendeudamiento de los socios	0,10	2	0,20
		<b>1,00</b>		<b>2,27</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”,

**Elaborado por:** La autora

## ✓ **Análisis**

Así también podemos observar que la institución en la evaluación de factores externos donde el ponderado promedio es (2.5), obteniendo la cooperativa un total de 2,27 lo que se puede interpretar que la organización se encuentra por debajo de la media lo cual establece que el medio ambiente externo es desfavorable.

Debe esforzarse por tratar de seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

La clave de esta matriz consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Al evaluar la matriz externa de la cooperativa el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.30 y el peso ponderado de las amenazas es de 0.97, tiene la posibilidad de destacarse en el mercado aprovechando sus mayores oportunidades para contrarrestar o evitar afectaciones por las amenazas.

Dentro de las **oportunidades** que más se destacan son:

La cooperativa en base a políticas y estrategias bien establecidas puede lograr incrementar su nivel de socios, obteniendo así una estabilidad en el mercado.

Así mismo el crecimiento de microempresas ayuda al sector financiero a captar mayores socios y recursos para su estabilidad económica, siempre y cuando exista un poder de liderazgo por parte de los directivos.

Otra gran oportunidad es que el sector financiero es un sector de mayor crecimiento y eficiencia para la producción en el país, es por eso que los directivos deben tomar decisiones lo más eficientes para lograr aprovechar aquella oportunidad.

Así mismo la cooperativa tiene la oportunidad de establecer convenios con otras

instituciones ya sea local o en el exterior, para lograr financiamiento, para establecer mayores servicios y productos a los clientes.

Por otra parte **las amenazas** que más se resaltan son:

El elevado número de este tipo de instituciones ya sean nacionales o extranjeras, hace que el mercado tienda a ser muy competitivo y afecta de manera directa o indirecta a instituciones con bajos recursos económicos y/o número de socios.

Otra amenaza que afectan al sector cooperativista es que existe un sobreendeudamiento de los socios, es decir no miden su nivel de endeudamiento y capacidad de pago, afectando su índice de morosidad y por ende afecta al desenvolvimiento de la cooperativa.

De la misma manera, los acontecimientos o hechos de corrupción que se suscitan en el país, afectan en muchos de los casos al sector cooperativista, ya que los clientes pierden su confianza y credibilidad en el sector de intermediación financiera.

Otra gran amenaza es que se pueden suscitar problemas de crisis económica ya sea nacional o a nivel mundial, para esto la cooperativa debe establecer estrategias y/o políticas de prevención de riesgos, de fondos para una posible crisis económica.

Así mismo la cooperativa debe estar preparada para leyes que se establecen por parte del sector gubernamental, que de una manera u otra pueden afectar su desenvolvimiento.

#### **4.2.3.3. Cinco fuerzas de Porter**

##### **4.2.3.3.1. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores en el sector financieros se torna alta ya que existe una gran cantidad de cooperativas que brindan los mismos servicios y productos y



muchas de ellas entran al mercado con más fuerza, otorgando mayores servicios como crédito directo en patios de autos, electrodoméstico, ferreterías, entre otras.

En la provincia de Tungurahua existen más de 200 cooperativas, muchas de ellas no son sostenibles y por lo tanto la rivalidad se mantiene alta.

De la infraestructura también dependerá si el grado de rivalidad es alto, ya que si se cuenta con una buena infraestructura la rivalidad será alta, abarcando mayor cantidad de socios, en el caso de la cooperativa “COOPAC”. Posee una buena infraestructura, pero para poder llegar a estar entre las primeras deberá mejorar en el tema infraestructura.

Así mismo la diferenciación que poseen los servicios entre las distintas cooperativas se torna rivalidad alta, ya que la cooperativa “COOPAC”. Deberá dar mejores productos y servicios con alta calidad de atención.

En lo que se refiere a la tecnología también se mide el nivel de competitividad, ya que de esta manera se podrá atender a la mayor cantidad de socios y de mejor manera, otorgando mayor facilidad al socio prestamista y ahorrista.

#### **4.2.3.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los competidores están representados por cualquier institución financiera o cooperativa de ahorro y crédito que presta servicios de intermediación financiera.

Cabe recalcar que antes no se contaba con leyes que impongan barreras de entrada, ya que solamente hacía falta contar con un pequeño capital y un grupo de personas para entrar al mercado financiero, pero hoy en día la nueva ley d económica popular y solidaria dice: que no se podrán constituir nuevas organizaciones del sector financiero popular y solidario, ni abrir agencias, si sucursales, u oficinas desde la aprobación de la presente ley.

Entre las instituciones financieras que son parte de la competencia son:

## **1. Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Dentro de este grupo están las cooperativas de otras instituciones educativas o públicas que brindan servicios similares o también aquellas entidades que brindan servicios no solo a sus socios sino también al público en general y principalmente a lo que se refiere a créditos de consumo y vivienda, donde las principales demandas de los usuarios tiene que ver con los montos de financiamiento, tasas competitivas, y forma de conceder créditos.

## **2. Mutualistas**

Son entidades que realizan operaciones de ahorro y crédito enfocándose a la financiación de terrenos de vivienda, estas instituciones están bajo el control de la superintendencia de banco y seguros.

## **3. Banca Privada**

Igualmente realizan actividades de captación de recursos de ahorro e inversión de sus clientes.

## **4. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

Esta institución pública representa su mayor competidor debido a que actualmente el IESS, maneja tasas de interés muy competitivas y por medio del uso del internet facilitando la obtención del crédito.

Al analizar el sector financiero y bancario frente al sistema cooperativo, se debe considerar que existe una gran disparidad en varios aspectos, número de clientes, volumen de recursos que se manejan, objetivos empresariales, sectores a los que se atiende, activos, pasivos etc.

#### **4.2.3.3.3. Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito es moderado, ya que existe una gran oferta de bienes y servicios que éstas necesitan y los precios y formas de pago pueden ser manejados con facilidad.

En lo que se refiere a ventas de maquinaria existen en el país empresas especializadas en la venta de equipos para centros de servicios automotriz.

En lo que se refiere a otros insumos, como repuestos, mano de obra etc. En el país y el provincia de Tungurahua se cuenta con establecimientos que nos podrían facilitar dichos materiales. Por lo que el poder de negociación es moderado.

#### **4.2.3.3.4. Productos Sustitutivos**

Para las cooperativas de Ahorro y Crédito, prácticamente no existe una disponibilidad de sustituto cercano, excepto en el caso específico del crédito por medio de usureros, que prestan dinero inmediato a cambio de un gran porcentaje de interés alto, también pueden estar dentro de este grupo cooperativas que prestan beneficios similares.

#### **4.2.3.3.5. Poder de Negociación de los Compradores**

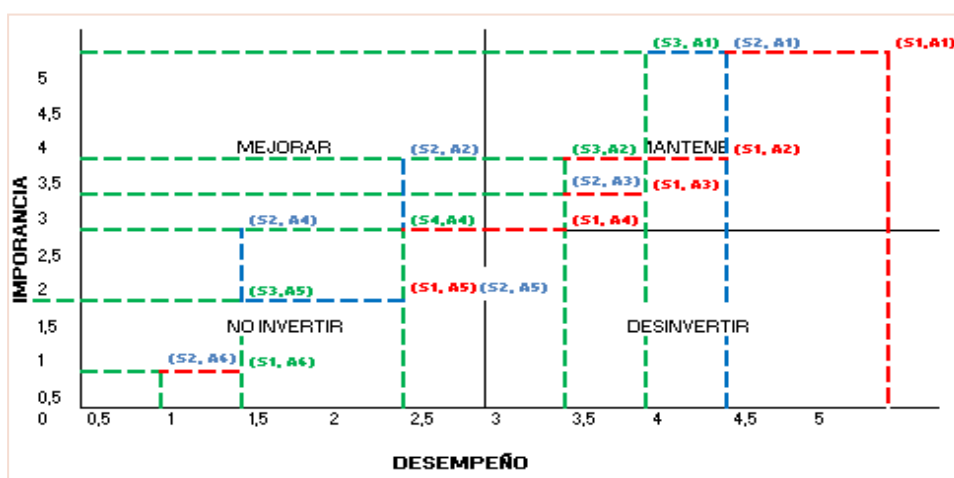
Los socios ejercen un moderado poder de negociador, por lo que no existe una presión grande como que incida en las políticas de precio de las cooperativas de Ahorro y Crédito, a pesar de que existen una gran cantidad de instituciones financieras, el costo de los servicios financieros en las cooperativas es menor y además la calidad del servicio es mucho mejor.

**Tabla 2:** Matriz Importancia De Desempeño

ATRIBUTOS	IMPORTANCIA (cliente-socio)	DESEMPEÑO (empresa)		
		COAC “Coopac Ltda.”	COAC “Mushuc Runa Ltda.”	COAC “Chibuleo Ltda”
		S1	S2	S3
<b>A1: RAPIDEZ Y AGILIDAD</b>	5	5	4	3,5
<b>A2: VARIEDAD DE CREDITOS</b>	4	4,5	2	3
<b>A3: TASA INTERÉS</b>	3,5	4	3	3
<b>A4: CREDITO SIN ENCAJE</b>	3	3	1	2
<b>A5: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	2	1	2	1
<b>A6: PLAZOS Y MONTOS</b>	2	3	0,5	0,5

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”,  
**Elaborado por:** La autora

**GRÁFICO 6:** Matriz De Desempeño (Crédito colocados)



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”,  
**Elaborado por:** La autor

✓ **Análisis:**

La cooperativa de ahorro y crédito Campesina “COOPAC”, debe mejorar el atributo en lo que se refiere a plazos y montos en las diferentes líneas de créditos, ya que es su principal actividad y para los socios este factor es decisivo para elegir dicho crédito. En lo que se refiere al parámetro de rapidez y agilidad la cooperativa debe mantener dicho atributo ya que si se aplica y se cumple de manera eficiente, el parámetro variedad de créditos, según la tabla de desempeño se debe de mantener, ya que si se cuenta con diversas líneas de créditos acorde a las necesidades de los clientes.

Dentro del atributo de tasa de interés la cooperativa debe de realizar un análisis y estudio de los porcentajes de tasas de intereses ya que existe una diferencia notoria en comparación con la competencia, en lo referente a créditos sin encaje la cooperativa debe mantener aquella política, por cuanto es favorable para los socios y para la cooperativa en lo que se refiere a captación de créditos. Y en lo referente al atributo de plazos y montos la cooperativa debe realizar un estudio sobre los plazos otorgados a los clientes y montos, ya que en base a este parámetro se verá reflejado el accionar y posicionamiento de la cooperativa en el mercado, por medio de la captación de clientes nuevos y seguir manteniendo los actuales.

**Tabla 3: Matriz de perfil Competitivo**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	COAC “Coopac Ltda.”			COAC “Chibuleo Ltda”		COAC “Mushuc Runa Ltda.”	
	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO
TASAS DE INTERES	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,36
LIQUIDEZ	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
SOLVENCIA	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56
NIVEL DE ACTIVOS	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
CAPITAL SOCIAL	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
COBERTURA	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
CREDITOS INMEDIATOS	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
EXPERIENCIA EN EL MERCADO	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>		<b>3,54</b>		<b>3,91</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito campesina “COOPAC”,

**Elaborado por:** La autora

✓ **Análisis:**

Como podemos observar en la presente matriz, La COAC “COOPAC.” No supera en su puntuación total de los diferentes parámetros antes mencionadas ninguna de las cooperativas tomadas en cuenta como de mayor competencia dentro de su localidad, donde en el análisis obtuvo un peso ponderado de 2,32 superado con un peso de 0,59 por la COOPAC Chibuleo Ltda., además fue superada con 0.96 puntos por La COAC “Mushuc Runa Ltda.”, esto debido al posicionamiento y trayectoria que tienen estas cooperativas en el mercado.

Hay que señalar que la institución se destaca en liquidez y solvencia, esto se debe al reciente ingreso al SPI, del Banco Central del Ecuador, lo que ha permitido brindar a los asociados nuevos tipos de créditos, los créditos inmediatos sin encaje, sin garante, quirografarios de montos de hasta 14 000 USD, asegurando la cartera de crédito, disminuyendo el riesgo y por ende las provisiones correspondientes.

Esta COAC atrae como su nombre lo dice, a la población del área rural, en donde se encuentran laborando grandes masas de socios, esta institución con pocos años de experiencia logrado posicionarse en la mente de la población convirtiéndose así en una importante institución financiera.

Por su parte la COAC “Mushuc Runa Ltda.” se destaca por su nivel de liquidez, su capital social e importante nivel de activos que posee, esta institución está en el mercado desde hace más de 15 años, por lo que también es destacable su cobertura , cabe indicar que el mercado objetivo al que esta institución se dirige es abierto, sin embargo también es necesario reconocer que la imagen corporativa y la identidad que ha generado en los socios ha sido tan poderosa, que le ha permitido llegar a cumplir grandes logros institucionales, ubicándolas entre las primeras a Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, significando así una importante competencia para la institución.

Así mismo la COOAC “Chibuleo Ltda.” Supera a la COAC “COOPAC” y es superada

por la COAC “Mushuc Runa Ltda.” en su peso ponderado, que es de 3.54, entre sus principales fuertes están el nivel de activos y la cobertura que atrae a un gran número de socios, otorgándole una buena liquidez y solvencia.

#### 4.2.3.4. Direccionamiento Estratégico

##### a. Análisis de la Misión, Visión y Estrategia empresarial

Previo al desarrollo del cuadro de mando integral, encontramos el análisis de las bases estratégicas con las que cuenta la empresa, por lo cual es imprescindible analizar la Misión, Visión, Objetivos y Temas Estratégicas en el accionar diario de la cooperativa “COOPAC”.

##### 4.2.3.4.1. Análisis de la Misión Empresarial

La misión son la formulación de los propósitos de la cooperativa que la distingue de otras en lo que tiene que ver al cubrimiento de sus operaciones servicios, productos, mercado, talento humano, etc.

La estructuración y propuesta de una nueva visión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”. Se presenta por medio de un análisis pormenorizado tomando en cuenta varios parámetros de formulación de una visión y misión.

A continuación se muestra la misión y visión de la cooperativa “COOPAC”.

<b>Direccionamiento Estratégico</b>		
<b>MISIÓN</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Misión</b>
<b>Negocio</b>	Servicios financieros	Impulsar en el desarrollo socio económico de nuestros socios a través de la Prestación Servicio financieros de calidad con
<b>Razón de ser</b>	Captar recursos financieros	
<b>Cliente</b>	Enfocado a todos los ciudadanos de la provincia de Tungurahua y del país.	
<b>Productos</b> /	Cotos de Servicio financieros bajos	



<b>Servicios</b>		personal comprometido y sustentado en principios y valores corporativos.
<b>Valores</b>	Responsabilidad, compromiso, honestidad, puntualidad, servicio, amabilidad, etc	
<b>Filosofía</b>		
<b>Principios organizacionales</b>	Ética, innovación, control de calidad, cordialidad, seguridad	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3.4.2. Análisis de la visión Empresarial

<b>Direccionamiento Estratégico</b>		
<b>VISIÓN</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Visión</b>
<b>Negocio</b>	Servicios financieros	Ser una institución corporativa financieramente sólida, con amplia cobertura siendo parte activa del desarrollo de la economía popular y solidaria.
<b>¿Qué es lo que queremos crear?</b>	Ser una cooperativa líder en prestación de servicios financieros	
<b>¿Hacia dónde vamos?</b>		
<b>Horizonte de tiempo</b>	Para el 2020 la cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC" Ltda. Será reconocida como una de las mejores.	
<b>Posicionamiento en el mercado</b>	Ser competente, ofrecer un servicio eficiente, seguro y de calidad.	
<b>Ámbito de acción</b>	A nivel provincial y del país	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3.5. Temas Estratégicos

T1	<b>MARKETING</b>	Mantener el posicionamiento de marca mediante publicidad masiva direccionada a incrementar ventas e innovar el producto.
T2	<b>PRODUCCION</b>	Incremento y eficiencia de los servicios y creando nuevos punto de venta
T3	<b>FINANCIERA</b>	Centrar la gestión financiera de la cooperativa en el Incremento del Patrimonio, Mejorando la Eficiencia de los Activos, Reducir costo y lograr un incremento en la rentabilidad del negocio.
T4	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Capacitar el recurso humano en el uso de la tecnología para aumentar la eficiencia.
T5	<b>COMPETENCIA</b>	Mantener el nivel institucional mediante el control de la calidad de los procesos y la eficiencia de la atención al cliente.
T6	<b>CAPACITACION T. HUMANO</b>	Mediante convenios a nivel de cooperativas, capacitar al personal de la cooperativa de manera constante. Fortalecer con personal especializado basado en la competitividad y el desempeño en evaluación por procesos.
T7	<b>ORGANIZACIÓN</b>	Implementar un modelo de gestión institucional basado en la calidad así como una eficaz comunicación organizacional.
T8	<b>SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>	Mantener estándares elevados de eficiencia en atención a las necesidades del socio y cliente.
T9	<b>GESTIÓN ESTRETÉGICA</b>	Generar una ventaja competitiva de mercado de largo plazo basado en un modelo de control estratégico, pertenecía y vinculación de los socios y clientes con la cooperativa y sus referentes (FF.AA)

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.2.3.6. Desarrollo de Objetivos, Metas e Iniciativas

Previo el diseño de un mapa estratégico se desarrollara los objetivos que forma parte de cada una de las perspectivas, las cuales pretenden abarcar a toda la unidad estratégica para gestionar y medir su desempeño de manera permanente.

##### 4.2.3.6.1. Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva se enfoca principalmente en la creación de valor para los socios y la institución. En relación a las utilidades, rentabilidad, rendimiento y desarrollo de la cooperativa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la institución realmente se transformen en valor?

Se ha diseñado los siguientes objetivos en esta perspectiva, las cuales de detalla a continuación:

**Tabla 4: Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Financiera**

OBJETIVO	INICIATIVA	RESPONSABLE	CODIGO
Controlar la morosidad de la Cooperativa, mediante gestiones oportunas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudiar expediente del cliente.</li><li>• Verificar información con referencias mencionadas</li><li>• Ingresar a la página de la central de riesgos</li></ul>	Gerente, jefe de créditos	OPF1
Mejorar la cartera crediticia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar los procesos de atención al clientes, además establecer</li></ul>	Gerente, contador	OPF2

	incentivos a clientes		
Aumentar las captaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar publicidad de manera continua y dar a conocer los servicios. Productos, promociones, incentivos de la COOPAC a la población.</li> </ul>	Gerente, presidente, jefe de créditos, jefe de agencia, oficiales de créditos	OPF3
Apertura de nuevas oficinas en otros sectores geográficos dentro del Ecuador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar encuestas a los habitantes y conocer sus necesidades y aceptación de la COOPAC.</li> </ul>	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia	OPF4
Ampliar la prestación de nuevos servicios créditos grupales).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar convenios institucionales, giros al exterior, contratación de seguros, bono de desarrollo humano.</li> </ul>	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	OPF5

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3.6.2. Perspectiva Clientes

Refleja el posicionamiento de la institución en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una cooperativa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la

institución con los de la competencia. Para ello se diseña cuatro objetivos que se detallan a continuación.

**Tabla 5: Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva del Cliente**

<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>REPOSABLE</b>	<b>CODIGO</b>
Establecer un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar encuestas a los socios para medir el nivel de satisfacción.</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPC1
Tener un sistema de comunicación entre los socios y la cooperativa, que den a conocer los servicios de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar presupuestos para publicidad en medios escritos, radiales y televisivos.</li> </ul>	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	OPC2
Diseñar un sistema de incentivos enfocados a lograr la fidelidad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el servicio técnico, calidad, incentivos para resolver problemas con el cliente</li> </ul>	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	OPC3
Mejorar la imagen institucional, creando identidad entre los empleados y entre los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar encuestas a clientes por teléfono y correo electrónico sobre satisfacción al cliente.</li> </ul>	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	OPC4
Elaborar plan de visitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer presupuestos para</li> </ul>	Gerente, Asesor (Presidente),	OPC5

personalizadas a los socios inactivos, para sociabilizar los servicios.	establecer un programa de visitas personalizadas a clientes inactivos y ofrecer los servicios de la "COOPAC"	Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	
---	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3.6.3. Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se ha desarrollado objetivos que relacionan la eficiencia y rendimiento financiero con la satisfacción del cliente interno y externo mediante de la cadena de valor de la cooperativa con el fin de detectar las actividades que requieren mayor control.

En el caso de la institución que compite en costo, posiblemente los indicadores de calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre los rubros de gasto.

**Tabla 6: Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos**

OBJETIVOS	INICIATIVA	RESPONSABLE	CODIGO
Establecer una estructura organizacional optima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar la planificación estratégica.</li> </ul>	Gerente, presidente.	OPPI1
Reorganización institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar procesos de la cooperativa para un mejor control y mejora continua, mediante manuales y reglamentos bien establecidos</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPPI2
Diseñar e implementar manuales de procedimientos de los servicios de ahorro y crédito de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer manuales procedimientos de los diversos servicios que ofrece la COOPAC, con la finalidad de optimizar recursos</li> </ul>	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	OPPI3
Orientar la gestión de la cooperativa a resultados mediante la implementación de una administración por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el capital humano de la cooperativa, fomentando su participación activa en pro de la entidad.</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPPI4
Definir de un sistema de información gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener coordinación de comunicación entre sucursales de la “COOPAC”</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPPI5

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **4.2.3.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Es la última que se plantea en este modelo para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Al desarrollar esta perspectiva se formula los objetivos que permitirán el cumplimiento de las perspectivas anteriores, la gestión de esta perspectiva es elemental en la cooperativa, ya que forja los cimientos y sirve como principal inductor para el alcance de las demás metas.



**Tabla 7:** Objetivos e Iniciativas de de Aprendizaje y Crecimiento

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CODIGO</b>
Implementar programas de capacitación al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer presupuestos y programas de capacitación continua al personal de la entidad</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPAC1
Definir políticas de seguridad informática (respaldos, uso de claves, archivo de reportes, perfiles de usuario)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar sistema informáticos apropiado para el mejoramiento de procesos operativos, especialmente en el departamento de aprobación de créditos</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPAC2
Impulsar el desarrollo profesional de los empleados y su conocimiento del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal con experiencia al cargo a ocupar mediante un proceso de selección de personal</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPAC3
Implementar un sistema de información de mercado que permita conocer las necesidades y los problemas que enfrentan las economías locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal para realizar encuestas sobre las necesidades y requerimientos de los clientes.</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPAC4
Impulsar la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer programas para una mejor comunicación interna “COOPAC”</li> </ul>	Gerente, presidente, asesor, contador	OPAC5

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **4.2.3.7. Análisis de la Información**

##### **4.2.3.7.1. Causa – Efecto**

La técnica de analizar las causas y efectos, permite conocer los problemas principales que enfrenta la organización, y permite encontrar el problema central, el mismo que debe ser la base de trabajo al que se orienten los esfuerzos, atacando la raíz de los problemas como son las causas o dicho de otra manera; una vez que se determina el problema central a través de esta técnica podemos encontrar de una manera gráfica cuales son los motivos que producen este. Finalmente nos ayuda a prever los posibles efectos que tendría la cooperativa si no se atiende y resuelve el problema central.

Como podemos ver el problema central de la institución es el no poseer una normativa como Manuales de Políticas, Reglamentos y otros documentos que rijan el normal funcionamiento de la cooperativa, provocando problemas graves de procesos e inadecuada atención al público por no conocer de manera sistémica las bondades de la institución, que pueden ir desde no tener publicidad para vender los servicios de la misma llegando hasta ofrecer atención inadecuada de parte de los empleados de la cooperativa.

##### **4.2.3.8. Matriz de Indicadores**

La matriz de indicadores es un mecanismo de planeación que de manera sencilla, armónica establece de manera precisa los objetivos de la cooperativa, se establecen los resultados esperados.

A continuación se detallan las matrices de indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral:

Para analizar y comparar la meta planteada, las iniciativas son las actividades que se realizaran para cumplir con el objetivo, y mediante reportes mensuales se verificara como está el avance del cumplimiento.

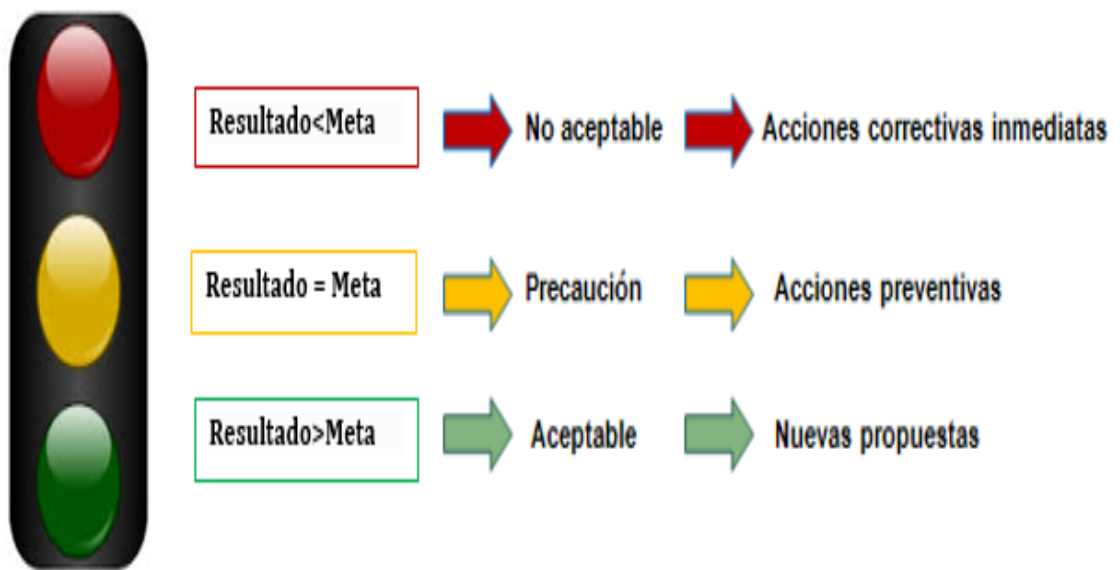
Se plantea un sistema de alerta que permita informar sobre el cumplimiento y avance de los objetivos, ayuda a monitorear y dar seguimiento adecuado para tomar acciones correctivas de manera oportuna y alcanzar la meta propuesta. Tiene tres colores:

**Rojo:** Que significa no aceptable

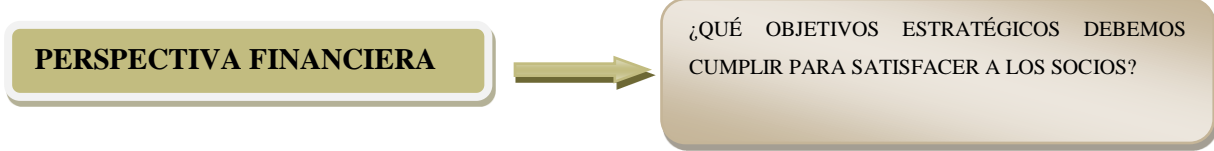
**Amarillo:** Significa Precaución

**Verde:** Significa aceptable, es decir objetivo cumplido

**GRÁFICO 7: Sistema de Alarmas**



**Tabla 8: Matriz de Indicadores Perspectiva Financiera**



Perspectivas		MATRIZ DE INDICADORES						
		Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Responsable	Periodicidad
FINANCIERA	Controlar la morosidad de la Cooperativa	$\text{Indice de Cobros} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Creditos Controlados} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de Controles a Realizar}}$	45%	35%	Estudiar expediente del cliente. Verificar información con referencias mencionadas. Ingresar a la página de la central de riesgos	Gerente, jefe de créditos	Mensual	●
	Mejorar la cartera crediticia	$\text{Cartera Crediticia} = \frac{\text{Cartera de clientes Actuales}}{\text{Cartera total de la base de datos}}$	35%	30%	Estudiar al socio para tener una cartera positiva.	Gerente, contador	Trimestral	●
	Aumentar captaciones	$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Total de Ingresos Actuales}}{\text{Total Ingresos Actuales}}$	25%	20%	Hacer llegar una gama de servicios a nuevos socios	Gerente, presidente, jefe de créditos, jefe de agencia.	Mensual	●
	Aperturar de nuevas oficinas en otros sectores geográficos dentro del Ecuador.	$\text{Indice de Habitantes} = \frac{\text{socios activos}}{\text{total habitantes de la zona}}$	25%	10%	Incrementar el 10% anual de los socios	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia	Anual	●
	Ampliar la prestación de nuevos servicios .	$\text{Incremento de servicios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Servicios Actuales}}{\text{Servicios por Incrementar}}$	30%	25%	Realizar convenios institucionales.	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Trimestral	●

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9: Matriz de Indicadores Perspectiva Clientes**

**PERSPECTIVA CLIENTES**

¿PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS QUE NECESIDADES DE LOS CLIENTES DEBO SATISFACER?

Perspectivas	MATRIZ DE INDICADORES							
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Responsable	Periodicidad	Semaforo
CLIENTES	Incrementar un servicio de calidad a través de atención personalizada.	$\text{servicios de calidad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de socios encuestados}}{\text{Total socios de base}}$	30%	25%	Realizar encuestas a los socios para medir el nivel de satisfacción.	Gerente, presidente, asesor, contador	Mensual	●
	Tener un sistema de comunicación entre los socios y la cooperativa, que den a conocer los servicios de la cooperativa	$\text{Captar Socios} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Iniciativas Publicitarias}}{\text{Campañas Publicitarias Realizadas}}$	30%	25%	Realizar campañas publicitarias en medios de comunicación radiales, televisivos y prensa escrita	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Mensual	●
	Diseñar un sistema de incentivos enfocados a mejorar las captaciones de ahorro entre los socios	$\text{Indice de Clientes Captados} = \frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes Captados}}$	25%	20%	Incrementar el servicio técnico para resolver problemas de los clientes.	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Trimestral	●
	Mejorar la imagen institucional, creando identidad entre los empleados y entre los socios	$\text{Imagen Institucional} = \frac{\text{Indice de Satisfacion}}{\text{Socios Encuestados}}$	40%	25%	Ser reconocidos como una institución financiera de prestigio a nivel de toda la provincia y el país.	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Mensual	●
	Elaborar plan de visitas personalizadas a los socios inactivos, para sociabilizar los servicios.	$\text{Plan de Visitas} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Socios}}{\text{Pobl Economimente Activa}}$	35%	25%	Saber el nivel de satisfacción de cliente.	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Mensual	●

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10: Matriz de Indicadores Perspectiva Proceso Internos**

**PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS**

¿PARA SATISFACER A LOS CLIENTES Y ACCIONISTAS EN QUÉ PROCESOS DE NEGOCIOS DEBEMOS SER EXCELENTES?

Perspectivas	MATRIZ DE INDICADORES							
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Responsable	Periodicidad	Semaforo
PROCESOS INTERNOS	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsables.	$Eficiente\ perfil = \frac{calidad\ del\ perfil}{cumplimiento\ de\ politica}$	50%	40%	Socializar la planificación estratégica	Gerente, presidente, asesor, contador	Mensual	
	Reorganización institucional	$conoc\ de\ Procesos = \frac{Total\ Capacitados}{Total\ Personas\ de\ la\ Emp}$	40%	30%	Estandarizar Procesos de la Cooperativa para un Mejor Control.	Gerente, presidente, asesor, contador	Mensual	
	Diseñar e implementar manuales de procedimientos de los servicios de ahorro y crédito de la cooperativa	$Cump\ Normativa = \frac{N^{\circ}\ Manuales\ Implementados}{N^{\circ}\ Manuales\ Elaborados}$	30%	25%	Establecer manuales de control interno	Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Mensual	
	Orientar la gestión de la cooperativa a resultados mediante la implementación de una administración por procesos	$I.Procesos = \frac{Procesos\ Reestructurados\ y\ Diseñados}{Procesos\ Implementados}$	25%	20%	Aprovechar el capital humano	Todo el personal	Mensual	
	Definir de un sistema de información gerencial	$I.Informacion = \frac{Reportes\ Diseñados\ y\ Publicado.}{Reportes\ Aplicados}$	30%	25%	Mantener comunicación y coordinación el entorno de la COAC	Todo el personal	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 11: Matriz de Indicadores Perspectiva Aprendizaje**

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE**



¿CON QUÉ INFRAESTRUCTURA (TECNOLOGÍA, PERSONAS) DEBEMOS APRENDER A INNOVAR Y CRECER DE MANERA SOSTENIBLE?

Perspectivas	MATRIZ DE INDICADORES							
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Responsable	Periodicidad	Semaforo
APRENDIZAJE	Implementar un proceso de capacitación que se ajuste a las necesidades de la cooperativa	$i. Cumplimiento = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal Capacitado}}{N^{\circ} \text{ Personal de la COAC}}$	35%	30%	Establecer programas de capacitación continua al personal de la entidad	Jefe de Talento Humano	Mensual	
	Definir políticas de seguridad informática (respaldos, uso de claves, archivo de reportes, perfiles de usuario)	$i. Seguridad = \frac{Anal \text{ de Riesgo Presentados}}{Anal \text{ de Riesgo Planificados}}$	30%	25%	Contratar sistema informático para el mejoramiento de procesos	Gerente, presidente, asesor, contador	Mensual	
	Reestructuración de los procesos de crédito y captaciones de la cooperativa	$l. Riesgo = \frac{Inf \text{ de Analisis de Riesgo Presentados}}{Inf \text{ de Analisis de Riesgo Planificado}}$	20%	10%	Disminuir el tiempo para asesoramiento en la atención y solución de problemas	Gerente, presidente, asesor, contador	Mensual	
	Implementación de un sistema de información de mercado que permita conocer las necesidades y los problemas que enfrentan las economías locales	$i. sugerencias = \frac{Inf. \text{ de anal de merc presentado}}{Informes Planificados}$ I	30%	25%	Contratar personal para realizar encuestas sobre las necesidades y requerimientos de los clientes	Gerente, presidente, asesor, Jefe de marketing	Mensual	
	Readecuar la infraestructura tecnológica (software, hardware, cableado-redes)	Calidad de Oficinas = $\frac{N^{\circ} \text{ de Oficinas Inrteconectadas}}{N^{\circ} \text{ de Oficinas}}$	30%	20%	Establecer presupuestos para el mejoramiento de la coac.	Gerente, presidente, asesor, contador	Mensual	

Elaborado por: Propia

#### **4.2.3.9. Elaboración del Mapa Estratégico**

Cuando una entidad desarrolla un plan estratégico y desea implantarlo de manera eficiente, que sea fácil de comunicar y ágil de medir, para alcanzar los objetivos planificados de manera rentable y efectiva, debe establecer un mapa estratégico.

Es el caso de la cooperativa “COOPAC”. Desarrollo el siguiente mapa estratégico ya que es una herramienta poderosa que permitirá alinear a los miembros de la institución hacia la consecución de los objetivos descritos en el plan estratégicos, para posteriormente ser comunicados. Donde el desarrollo de las estrategias es descrito de manera precisa y clara hacia el logro de los objetivos.

Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen como alcanzar los resultados, es decir las causas, mientras que las perspectivas de clientes son el efecto y el impacto está representado en la perspectiva financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la compañía.

A continuación se muestra el mapa estratégico propuesto para la “COOPAC”

En el que se aprecia las estrategias de la institución por medio del sistema causa-efecto entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, siguiendo una ruta ascendente partiendo de la perspectiva de aprendizaje y/o inteligencia hasta la perspectiva financiera.



**GRÁFICO 8:** Mapa Estratégico



Elaborado por: La autora

**Tabla 12: Cuadro de Mando Integral**

Perspectiva	CUADRO DE MANDO INTEGRAL																				
	Objetivo	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Mensual ene - dic 2016												Responsable	Recursos materiales	Resultado Esperado
							ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC			
FINANCIERA	Generar rentabilidad que permita a la COAC Campesina llevar a cabo inversiones para brindar un mejor servicio a sus socios e incrementar su cobertura en la zonas de influencia	Tener un sistema de comunicación entre los socios y la cooperativa, que den a conocer los servicios de la cooperativa	$Cartera\ de\ clientes\ vencidos = \frac{N^{\circ}\ de\ Clientes\ morosos}{N^{\circ}\ total\ de\ cartera}$	45%	35%	Estudiar expediente del cliente. Verificar información con referencias mencionadas Ingresar a la página de la central de riesgos													Gerente, jefe de créditos	Impresiones y papelería	Incrementar la rentabilidad
		Mejorar la cartera crediticia	$Cartera\ Crediticia = \frac{N.de\ socios\ activos}{Cartera\ total\ de\ la\ base\ de\ datos}$	35%	30%	Mejorar los procesos de atención al clientes, además establecer incentivos a clientes													Gerente, contador	Impresiones y papelería	Incrementar cartera de créditos
		Aumentar captaciones	$Captación\ de\ socios = \frac{N.\ socios\ nuevos}{Total\ socios}$	25%	20%	Realizar publicidad de manera continua y dar a conocer los servicios. Productos, promociones, incentivos de la COOPAC a la población.													Gerente, presidenete, jefe de créditos, jefe de agencia, oficiales de créditos	Impresiones y papelería	Incrementar numero de socios
		Aperturar de nuevas oficinas en otros sectores geográficos dentro del Ecuador.	$Cobertura = \frac{N.\ de\ oficinas\ incrementadas}{total\ oficinas\ actuales}$	25%	10%	Realizar encuestas a los habitantes y conocer sus necesidades y aceptación de la COOPAC													Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia	Documentación, papeles, impresiones, papelería	Expansión de la cooperativa, por emde mayor recursos financieros
		Incrementar la prestación de nuevos servicios	$Rentabilidad = \frac{N.\ de\ servicios\ incrementados}{Total\ servicios\ actuales}$	25%	10%	Realizar convenios institucionales, giros al exterior, contratación de seguros, bono de desarrollo humano, pago de servicios públicos, contratación SOAT, créditos grupales, etc													Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Impresiones y papelería	Diversificación de productos y servicios, mayor acogida de clientes

Elaborado por: La autora

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Objetivo	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Mensual ene - dic 2016												Responsable	Recursos materiales	Resultado Esperado
						ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC			
<b>Fidelizar a socios existentes e incrementar el número de socios mediante el uso de procesos publicitarios adecuados para la zona que permitan democratizar el acceso a servicios financieros en la ciudad Ambato</b>	Establecer un servicio de calidad	$Satisfacción\ del\ cliente = \frac{N^{\circ}\ de\ Socios\ satisfechos}{Totalidad\ de\ socios\ de\ la\ base\ de\ datos}$	30%	25%	Realizar encuestas a los socios para medir el nivel de satisfacción.													Gerente, presidente, asesor, contador	Impresiones y papelería	Clientes totalmente satisfechos
	Tener un sistema de comunicación entre los socios y la cooperativa, que den a conocer los servicios de la cooperativa	$Campanas\ publicitarias = \frac{N^{\circ}\ de\ Iniciativas\ Publicitarias}{Campanas\ Publicitarias\ Realizadas}$	30%	25%	Realizar presupuestos para publicidad en medios escritos, radiales y televisivos													Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Impresiones y papelería	Socios satisfechos y con información actualizada de los servicios de la cooperativa
	Diseñar un sistema de incentivos enfocados a lograr la fidelidad de los clientes	$Indice\ de\ Clientes\ Captados = \frac{Clientes\ Nuevos}{Total\ Clientes\ Captados}$	30%	25%	Incrementar el servicio técnico, calidad, incentivos para resolver problemas con el cliente													Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Impresiones y papelería	Clientes satisfechos con información al día y oportuna
	Mejorar la imagen institucional, creando identidad entre los empleados y entre los socios	$imagen\ institucional = \frac{N\ de\ socios\ satisfechos}{N\ de\ socios\ encuestados}$	25%	20%	Realizar encuestas a clientes por teléfono y correo electrónico													Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Impresiones y papelería	Prestigio institucional hacia la sociedad, captación de nuevos clientes
	Elaborar plan de visitas personalizadas a los socios inactivos, para socializar los servicios.	$plan\ de\ Visitas = \frac{N^{\circ}\ Socios\ inactivos}{Población\ Económicamente\ Activa}$	40%	25%	Establecer presupuestos para establecer un programa de visitas personalizadas a clientes inactivos y ofrecer los servicios de la COOPAC													Gerente, Asesor (Presidente), Contadora, Jefe de Crédito, Jefes de Agencia.	Impresiones y papelería	Clientes satisfechos con información al día de los servicios e incentivos que presta la cooperativa

**Elaborado por:** La autora

Perspectiva	CUADRO DE MANDO INTEGRAL																						
	Objetivo	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Actual	Iniciativas	Mensual ene - dic 2016												Responsable	Recursos materiales	Resultado Esperado		
							ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEPT	OCT	NOV	DIC					
APRENDIZAJE	Desarrollar tecnologías propias para brindar servicios que respondan a las necesidades de los socios a través de una estructura sólida y personal capacitado e idóneo.	Implementar programas de capacitación al personal	$capacitación = \frac{N^{\circ} \text{ de Personal Capacitado}}{N^{\circ} \text{ Personal de la COAC}}$	35%	30%	Establecer presupuestos y programas de capacitación continua al personal de la entidad													Gerente, presidente, asesor, contador	Impresiones y papelería	Personal capacitado, y idóneo para desempeñar sus actividades		
		Definir políticas de seguridad informática (respaldos, uso de claves, archivo de reportes, perfiles de usuario)	$Seguridad Institucional = \frac{\text{Informes de Riesgo planificados}}{\text{Informes de Riesgo presentados}}$	30%	25%	Contratar sistemas informáticos apropiado para el mejoramiento de procesos operativos, especialmente en el departamento de aprobación de créditos														Gerente, presidente, asesor, contador	Impresiones y papelería	Información segura y confiable dentro de la COOPAC	
		Impulsar el desarrollo profesional de los empleados y su conocimiento del negocio	$Eficiencia operativa = \frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total empleados de COOPAC}}$	20%	10%	Contratar personal con experiencia al cargo a ocupar mediante un proceso de selección de personal														Gerente, presidente, asesor, contador	Impresiones y papelería	Personal comprometido con la organización	
		Implementación de un sistema de información de mercado que permita conocer las necesidades y los problemas que enfrentan las economías locales	$Sistemas de información = \frac{\text{Informes de análisis de mercado planificados}}{\text{Informes de análisis de mercado presentados}}$	35%	30%	Contratar personal para realizar encuestas sobre las necesidades y requerimientos de los clientes															Gerente, presidente, asesor, contador	Impresiones y papelería	Contar con información interna y externa de manera oportuna, para una mejor toma de decisiones
		Impulsar la comunicación interna	$Comunicación = \frac{N.de oficinas interconectadas}{N.total de oficinas}$	30%	20%	Establecer programas para una mejor comunicación interna de la COOPAC															Gerente, presidente, asesor, contador	Impresiones y papelería	Buen ambiente laboral en la COOPAC..

Elaborado por: La autora

## CONCLUSIONES

- ✓ La planificación estratégica se constituyó en una herramienta clave para el desarrollo del cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”, ya que define claramente el direccionamiento, los objetivos y planes de acción para cada una de las áreas de la entidad.
- ✓ Que el establecimiento de indicadores que midan el nivel de cumplimiento de un objetivo, será una estrategia muy acertada en la “COAC”.
- ✓ Los procesos que se desarrollan actualmente en la cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC”, tienen una baja difusión, por ende poca participación del personal. Los ciclos de ejecución mantienen extensos tiempos de demora, lo que hace improductivo el accionar de la cooperativa.
- ✓ El personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC” no es capacitado constantemente, es por eso que el personal no realiza de forma óptima las funciones delegadas, disminuyendo la operatividad de los diferentes departamentos.
- ✓ Finalmente el modelo de gestión propuesto logrará optimizar los procesos internos de la cooperativa, obteniendo información oportuna y confiable, siempre dirigida al cumplimiento de los objetivos y facilitar la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina “COOPAC” transmita a todo el personal los objetivos estratégicos y operativos, sobre los cuales se debe establecer estrategias que sean alcanzables, por lo que es recomendable aplicar el modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral propuesto.
- ✓ Es vital para la cooperativa que se evalúe el cumplimiento de los objetivos mediante indicadores dentro de cada tiempo establecido para una mejor toma de decisiones he incremento de rentabilidad.
- ✓ La Cooperativa debe establecer claramente los procesos internos, a los cuales se debe aplicar indicadores de gestión que se encargaran de medir el desempeño de dichos procesos. Además especificar las asignaciones y delimitaciones de responsabilidades que debe ejercer el personal y así cumplir con la descripción de los cargos.
- ✓ También es trascendental que la institución establezca programas de capacitación para el personal, ya que así podrá contar con personal capacitado, idóneo para desempeñar sus funciones en beneficios de una mejor atención al cliente.
- ✓ Finalmente se recomienda tomar una política fundamental en la cooperativa, como es el mejoramiento continuo y la gestión por resultados, pues con procesos de gestión bien establecidos, los resultados serán positivos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Kaplan, R. y Norton, D. (2000), *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Gestión 2000.

Valdez, D. (2012), *Era del conocimiento*, (4ª. ed), México: McGraw-Hill.

Hernández, R. et al. (2003), *Metodología de la Investigación* (5ª. Ed.), México: McGraw-Hill.

Catalina, J. (2012). *La historia del Balanced Scorecard en Finanzas*, Madrid: McGraw-Hill.

Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*, Madrid: McGraw-Hill.

Garzón, J. (2013). *Modelo de gestión estratégica para la empresa*, Madrid: McGraw-Hill

Lara, P. (2013). *Dirección Empresaria*, México: McGraw-Hill

Vogel, M. (2012). *Balanced Scorecard: Buenos Aires*: McGraw-Hill

Bolaños, J. (2011). *Modelo de gestión* : México: McGraw-Hill

## **WEB GRAFÍA**

Perez, O. (2014). *Los Beneficios de Balanced Scorecard y la Administración por Objetivos para tu empresa*, Medellín – Bogotá. En línea disponible en: <http://blog.peoplenext.com.mx/topic/balanced-scorecard>

Gordon, H., & Reyes, V. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Balanced Scorecard para el Consorcio Metro*, Medellín – Colombia. *Bastión*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4796>

## ANEXOS



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### ANEXO 1: Guía de Entrevista

La presente guía de entrevista tiene como objetivo obtener información acerca de la gestión, planificación y direccionamiento estratégico de la cooperativa “COOPAC LTDA.”

Solicitamos responder con sinceridad

<b>Nombre:</b> ..... <b>Cargo:</b> .....	<b>Fecha:</b> .....
1° ¿Existe una comunicación apropiada entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la Cooperativa?	Si ( )
	No ( )
2° ¿Es importante la utilización de indicadores y sistemas de medición para evaluar los procesos internos?	Si ( )
	No ( )



3° ¿Efectúa la cooperativa un seguimiento continuo de las operaciones financieras efectuadas?	Si ( )
	No ( )
4° ¿Cuenta la Cooperativa con un Manual de Políticas y Reglamentos Establecido por la Dirección?	Si ( )
	No ( )
5° ¿Cuenta la Cooperativa con un Modelo de Gestión bien estructurado?	Si ( )
	No ( )
6° ¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos es importante para el buen desempeño institucional?	Si ( )
	No ( )
7° ¿Considera usted que es necesario que se utilicen herramientas especializada que le permitan mejorar las estrategias corporativas?	Si ( )
	No ( )
8° ¿Considera usted que el diseño de un Modelo de Gestión contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos?	Si ( )
	No ( )
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!</b>	

## ANEXO 2: Resultado de la Encuesta Aplicada al personal de la COOPAC Ltda.

Las encuestas aplicadas a directivos de la cooperativa, reflejan los siguientes resultados:

### 1. ¿Existe una comunicación apropiada entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la Cooperativa?

Cuadro 1: Pregunta 1

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Gráfico 9: Pregunta 1



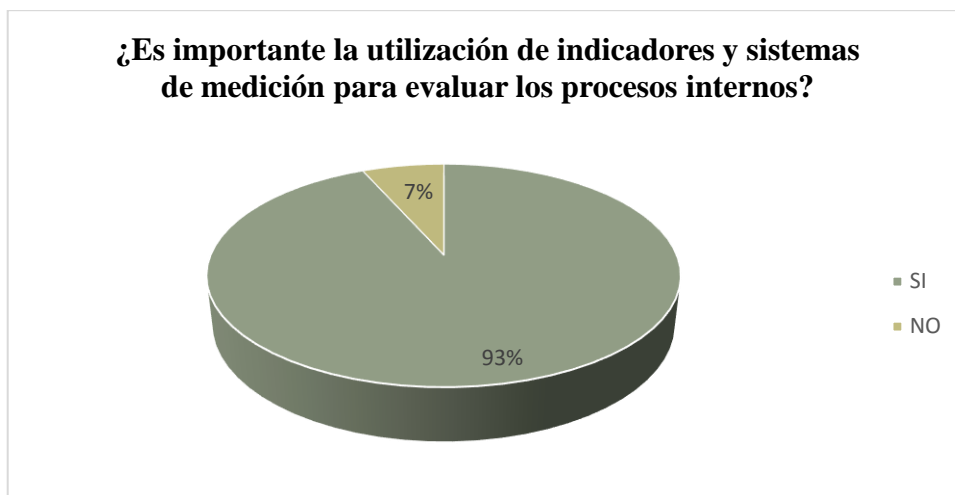
**INTERPRETACIÓN:** El 80% del personal encuestado indica que no existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas esto provoca que el personal desconozca los objetivos, la misión y visión de la entidad conociendo solo un 20%.

2. ¿Es importante la utilización de indicadores y sistemas de medición para evaluar los procesos internos?

**Cuadro 2: Pregunta 2**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10: Pregunta 2**



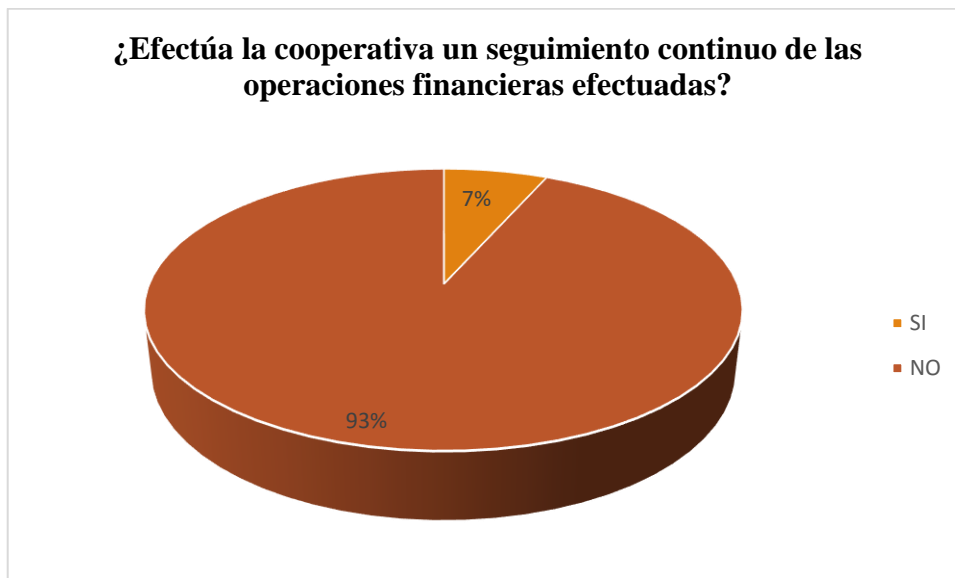
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a las encuestas aplicadas el 93% del personal indica que es importante aplicar indicadores que midan y demuestren los problemas generados en los procesos departamentales, lo que causa una gestión inadecuada en la institución.

3. ¿Efectúa la cooperativa un seguimiento continuo de las operaciones financieras efectuadas?

Cuadro 3: Pregunta 3

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Gráfico 11: Pregunta 3



**INTERPRETACIÓN:** El 93% de los encuestados indican que no se realiza un seguimiento a las actividades financieras que se ejecutan en la cooperativa, en consecuencia existe un riesgo operativo que ocasiona pérdidas financieras en la organización.

4. **¿Cuenta la Cooperativa con un Manual de Políticas y Reglamentos Establecido por la Dirección?**

**Cuadro 4: Pregunta 4**

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12: Pregunta 4**



**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado indica que la cooperativa no cuenta con una normativa establecida como Manuales de Políticas, Reglamentos y otros documentos que rijan el normal funcionamiento de la cooperativa, lo que causa problemas graves de procesos e inadecuada atención al público por no conocer de manera sistémica las bondades de la institución.

5. ¿Cuenta la Cooperativa con un Modelo de Gestión bien estructurado?

**Cuadro 5: Pregunta 5**

ALTERNATIVA	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13: Pregunta 5**



**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado indica que la Cooperativa no posee un modelo de gestión bien estructurado que permita alcanzar los objetivos organizacionales, esto ha impedido que existan objetivos claros, políticas bien definidas, así como estrategias a corto y mediano plazo bien delimitadas

6. ¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos es importante para el buen desempeño institucional?

**Cuadro 6: Pregunta 6**

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14: Pregunta 6**



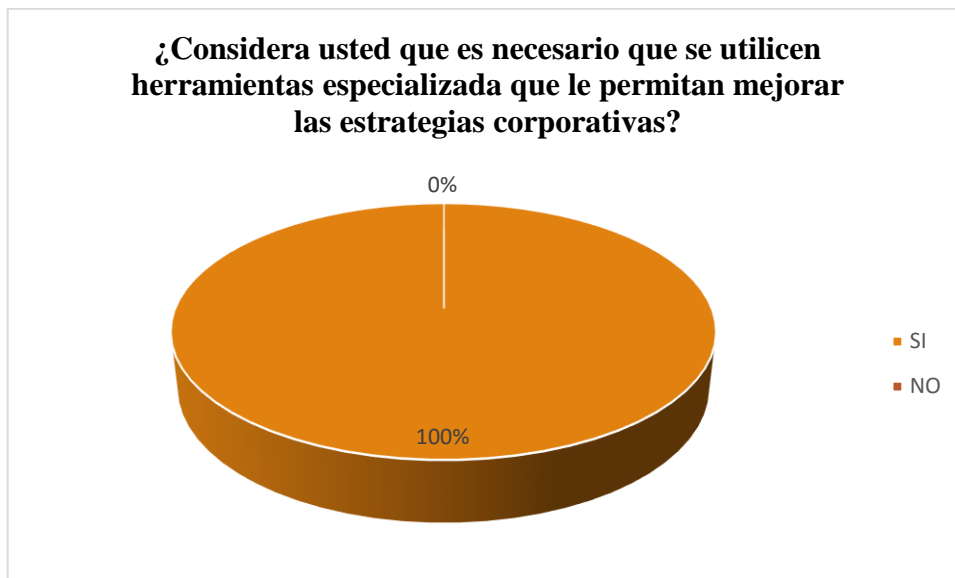
**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado considera que es necesario la identificación, análisis y evaluación de procesos para el buen desempeño de la cooperativa y de esta manera alcanzar las metas propuestas.

7. ¿Considera usted que es necesario que se utilicen herramientas especializada que le permitan mejorar las estrategias corporativas?

**Cuadro 7: Pregunta 7**

ALTERNATIVA	Nº ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15: Pregunta 7**



**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado indica que es importante contar con herramientas y técnicas especializadas que permitan mejorar y corregir los errores en los procesos de apoyo, permitiendo de esta manera ahorrar los niveles de costos.

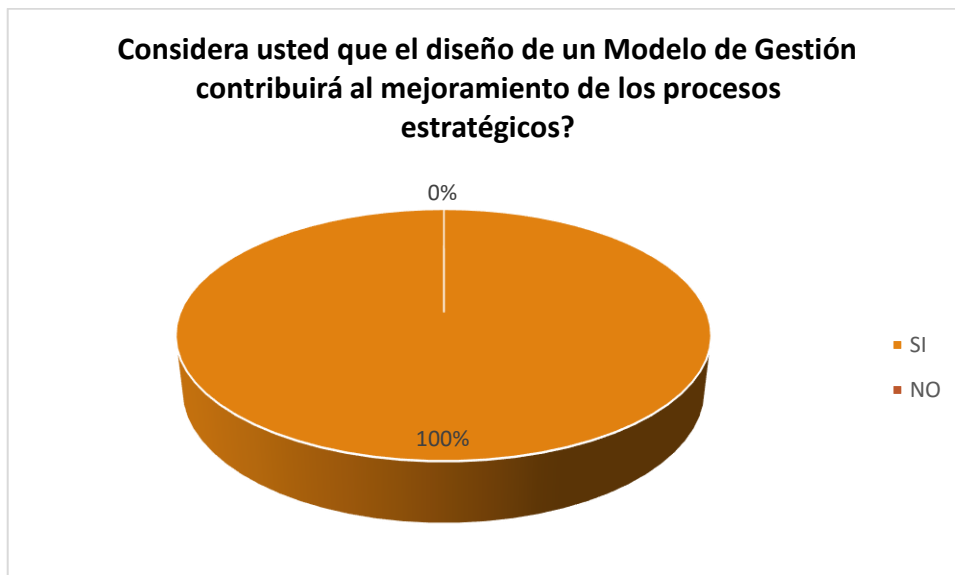


8. ¿Considera usted que el diseño de un Modelo de Gestión contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos?

**Cuadro 8: Pregunta 8**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>N° ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16: Pregunta 8**



**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal encuestado considera que es importante el diseño de un modelo de gestión puesto que de esta manera contribuirá al mejoramiento de los procesos estratégicos, optimizando recursos y acelerará la consecución de resultados