



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

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA, AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

AUTORA:

ELIANA JANETH MOLINA ORELLANA

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICADO DE TRIBUNAL

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

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar
DIRECTORA

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Eliana Janeth Molina Orellana, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi 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 titulación.

Riobamba, 09 de enero de 2017

Eliana Janeth Molina Orellana

C.C. 140070477-9

DEDICATORIA

A DIOS.

Porque todas las cosas proceden de él, y existen por él y para él. ¡A él sea la gloria por siempre! Amen.

Siendo mi pastor y mi guía en todo mi camino politécnico para seguir adelante y no desmayar en cada uno de los problemas, enseñándome que nunca deje de intentar para cumplir mis objetivos.

A mi mami Martha.

Por ser mi pilar, mi mundo, en cada momento, sus consejos, mi mayor motivación, la que siempre me permitió cumplir todas mis metas, para ser una persona de bien y sobre todo por su infinito amor.

A mi papi Ugalde.

Mi mayor ejemplo de superación y tenacidad, que lo caracteriza y el que ha enfundando la tenacidad por lograr lo que se propone y así salir adelante a pesar de todo sacrificio.

A mis hermanos.

A los seres que siempre han estado junto a mí a pesar de la distancia, su cariño y amor, ha sido mi batuta de inspiración y felicidad.

Eliana Janeth Molina Orellana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y en especial a mi querida Escuela de Contabilidad y Auditoría, a los docentes por las enseñanzas recibidas en todo el transcurso de mi carrera, y sus sabios consejos de vida profesional y personal.

Agradezco a “Mushuc Runa Ltda.” Agencia Riobamba, por la acogida y aceptación para la ejecución de mi trabajo de titulación, en especial al Ing. Cesar Pandi, jefe de la agencia por la dotación de toda la información recibida.

Un sincero y venturoso agradecimiento a la Economista Verónica Carrasco e Ingeniero Víctor Cevallos, por la guía y la generación de pautas para la ejecución de mi trabajo de titulación en la última etapa de mi vida estudiantil.

Eliana Janeth Molina Orellana

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado de Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros	x
Índice de Tablas	xi
Índice de Anexos	xii
Resumen Ejecutivo	xiii
Summary.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1 Justificación teórica	4
1.2.2 Justificación Metodológica	5
1.2.3 Justificación Académica	5
1.2.4 Justificación Práctica	5
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Modelo de Gestión.....	8
2.2.2 Gestión	8
2.2.3 Objetivos de la gestión.....	9

2.2.4	Objetivos estratégicos	9
2.2.4.1	Características de los objetivos.....	9
2.2.4.2	Beneficios de los objetivos	10
2.2.5	Tipos de gestión	10
2.2.6	Control	11
2.2.7	Indicadores de gestión	11
2.2.7.1	Elementos de un indicador de gestión	11
2.2.7.2	Clasificación de los indicadores	12
2.2.8	Tablero de control.....	15
2.2.8.1	El cuadro de mando de du Pont, o tablero de control.....	15
2.2.8.2	Tipos de tablero de control.	16
2.2.9	Estrategia	18
2.2.10	Planeación.....	19
2.2.11	Planificación estratégica.	19
2.2.11.1	Características de la planificación estratégica.	20
2.2.12	Cuadro de Mando Integral.....	21
2.2.12.1	Origen del cuadro de mando integral.....	21
2.2.12.2	Importancia del cuadro de mando integral	21
2.2.12.3	Definición de CMI.....	22
2.2.12.4	Elementos del Cuadro de Mando Integral	23
2.2.13	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	28
2.2.14	Mapaestratégico.....	34
2.2.14.1	¿Qué es un mapa estratégico?.....	34
2.2.14.2	¿Para qué sirve?	35
2.2.15	Gestión Empresarial.....	36
2.2.15.1	Los distintos enfoques en la gestión empresarial.....	36
2.3	IDEA A DEFENDER	37
2.3.1	Idea a defender.....	37
2.4	VARIABLES	37
2.4.1	Variable independiente	37
2.4.2	Variable dependiente	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		38
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38

3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
3.4.1	Métodos de investigación	40
3.4.2	Técnicas de investigaciones.....	41
3.4.3	Instrumentos de investigación	41
3.5	RESULTADOS	42
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	89
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		92
4.1	TITULO	92
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	92
4.2.1	Datos Generales de la Entidad	92
4.2.2	Información Estratégica de la Empresa	93
4.2.2.1	Misión	93
4.2.2.2	Visión.....	93
4.2.2.3	Principios Corporativos	93
4.2.2.4	Valores Corporativos	94
4.2.3	Diagnóstico General	95
4.2.3.1	Análisis Ambiental Interno y Externo	96
4.2.3.2	Análisis Interno.....	98
4.2.3.3	Análisis Externo.....	99
4.2.3.4	Objetivos.....	100
4.2.4	Cuadro de Mando Integral	101
4.2.4.1	Sistema de Planificación Estratégica	101
4.2.4.2	Descriminación y Priorización.....	103
4.2.4.3	Matriz Priorización FODA	107
4.2.4.4	Direccionamiento Estratégico.....	108
4.2.4.5	Objetivos del Cuadro de Mando Integral.....	109
4.2.4.6	Matriz de Correlación FO	110
4.2.4.7	Matriz de Correlación DO	111
4.2.4.8	Estrategias	112
4.2.4.9	Matriz de Impacto de Estratégica	112
4.2.4.10	Orden de Implantación Estratégica.....	113
4.2.4.11	Plan Operativo	114
4.2.4.12	Cuadro de Mando Integral	128

CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	134

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Perspectivas del Cuadro de Mando	23
Cuadro 2: La Perspectiva del Cliente, Indicadores Centrales.....	31
Cuadro 3: La perspectiva del proceso interno, el modelo de la cadena genérica de valor	33
Cuadro 4: Generalización de las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral ...	34
Cuadro 5: Conocimiento de la Misión y Visión de la Cooperativa	49
Cuadro 6: Desempeño Basado en Reglamento Interno	50
Cuadro 7: Conocimiento de Manuales de Funciones y Procedimientos.	51
Cuadro 8: Ambiente Laboral	52
Cuadro 9: Comunicación entre Empleado y Jefe.....	53
Cuadro 10: Perspectivas Laborales	54
Cuadro 11: Motivación	55
Cuadro 12: Capacitaciones	56
Cuadro 13: Tipo de Contrato	57
Cuadro 14: Evalúa el Desempeño.....	58
Cuadro 15: Edades	62
Cuadro 16: Género.....	63
Cuadro 17: Sector al que Pertenece	64
Cuadro 18: Productos y Servicios.....	65
Cuadro 19: Tiempo de Pertenencia.....	66
Cuadro 20: Calificación del Servicio.....	67
Cuadro 21: Trato que Recibió.....	68
Cuadro 22: Calificación la COAC en relación a otras COAC.....	69
Cuadro 23: Productos.....	70
Cuadro 24: Realizado tipo de Créditos	71
Cuadro 25: Tipo de Créditos.....	72
Cuadro 26: Tasas de Interés.....	73
Cuadro 27: Quejas y Sugerencias	74
Cuadro 28: Satisfacción del Servicio.....	75
Cuadro 29: Edad	78
Cuadro 30: Género.....	79

Cuadro 31: Sector que Pertenece	80
Cuadro 32: Institución de Preferencia	81
Cuadro 33: Publicidad	82
Cuadro 34: Frecuencia de Medios	83
Cuadro 35: Tipo de Operaciones	84
Cuadro 36: Convenios Institucionales	85
Cuadro 37: Prestigio de la Cooperativa	86
Cuadro 38: No sea Asociado	87
Cuadro 39: Acciones a desarrollar	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Medidas de Impacto de la Gestión (Efectividad)	14
Tabla 2: Indicadores de los Temas Financieros Estratégicos	29
Tabla 3: Población	39
Tabla 4: Conocimiento de la Misión y Visión de la Cooperativa.....	49
Tabla 5: Desempeño Basado en Reglamento Interno	50
Tabla 6: Conocimiento de Manuales de Funciones y Procedimientos.	51
Tabla 7: Ambiente Laboral	52
Tabla 8: Comunicación entre Empleado y Jefe	53
Tabla 9: Perspectivas Laborales	54
Tabla 10: Motivación.....	55
Tabla 11: Edades.....	61
Tabla 12: Género	62
Tabla 13: Sector al que Pertenece	63
Tabla 14: Productos y Servicios	65
Tabla 15: Tiempo de Pertenencia	66
Tabla 16: Calificación del Servicio	67
Tabla 17: Trato que Recibió	68
Tabla 18: Calificación la COAC en relación a otras COAC	69
Tabla 19: Productos	70
Tabla 20: Realizado tipo de Créditos.....	71

Tabla 21: Tipo de Crédito	72
Tabla 22: Tasa de Interés	73
Tabla 23: Quejas y Sugerencias	74
Tabla 24: Satisfacción del Servicio	75
Tabla 25: Edad	78
Tabla 26: Genero	79
Tabla 27: Sector que Pertenece	80
Tabla 28: Institución de Preferencia	81
Tabla 29: Publicidad	82
Tabla 30: Frecuencia de los Medios	83
Tabla 31: Tipo de Operaciones	84
Tabla 32: Convenios Instituciones.....	85
Tabla 33: Prestigio	86
Tabla 34: No sea Asociado	87
Tabla 35 : Acciones A desarrollar.....	88
Tabla 36: Verificación de Idea a Defender	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta A Socios.....	134
Anexo 2: Encuesta a Clientes	137
Anexo 3: Entrevista a Jefe de Agencia	139

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, agencia Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene como finalidad la optimización de la gestión administrativa para mejorar y simplificar eficientemente la toma de decisiones. Para el desarrollo del diseño se empleó las diferentes técnicas y métodos de procesamiento de la información determinando los objetivos mediante el siguiente sistema de planificación: perspectiva financiera, perspectiva procesos interno, perspectiva clientes, perspectiva aprendizaje y crecimiento, análisis sociocultural, análisis etico-politico, análisis legal y análisis Macroeconómico. Como resultado encontramos que se desarrolló el modelo de gestión del cuadro de mando integral elaborado en base a una planificación estratégica desactualizada siendo un documento formal lo que no se evaluó por lo que genero un desarrollo modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral en base a las cuatro perspectivas como son financieras, clientes, procesos internos, educación y crecimiento. Se recomienda establecer como política interna el desarrollo e implantación un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral, para mejorar su gestión administrativa y cumplir metas propuestas generando evoluciones para el mejoramiento del talento humano.

Palabras Claves: MODELO DE GESTIÓN. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. GESTIÓN ADMINISTRATIVA. TOMA DE DECISIONES.

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The design of management model based on the balanced scorecard for the saving and credit cooperative Mushug Runa ltd., Riobamba agency, Chimborazo province, aims to optimize administrative management to improve and simplify decision making efficiently. For the development of the design, different techniques and methods of information processing were used to determine the objectives by means of the following planning system: financial perspective, internal processes perspective, clients` perspective, perspective learning and growth, socio cultural analysis, legal analysis and macroeconomic analysis. As a result we found that the management model of the integral scorecard was developed based on an outdated strategic planning being a formal document what was not evaluated for what generated a management model based on a balanced scorecard centered on the four perspectives such as: financial, clients, internal processes, education and growth. It is recommended to establish as internal policy the development and implementation of a model of administrative management and meet proposed goals generating evolutions for the improvement of human talent.

Keywords: MANAGEMENT MODEL. INTEGRAL CONTROL PANEL. ADMINISTRATIVE MANAGEMENT. DECISION MAKING.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, se dedica al otorgamiento de servicios y productos financieros, dentro de los cuales esta: inversiones a plazo fijo, ahorro a la vista, créditos y microcréditos, siendo su principal fuente de ingresos.

“Mushuc Runa Ltda.” Inicio sus actividades el 27 de enero del 2008, en la ciudad de Riobamba, ubicándose en lugar estratégico de la ciudad, para la captación de socios.

Los representantes legales de la cooperativa no cuentan con un modelo de gestión administrativa, las procesos se realizan de acuerdo a las necesidades diarias, ocasionado dificultades en la toma de decisiones, un diseño de modelo de gestión basando en un cuadro integral, es un herramienta para el mejoramiento de las actividades administrativas que ejecuta la Agencia, con el fin de tomar decisiones oportunas. Este trabajo de titulación se enfoca en cuatro capítulos principales:

Capítulo I; se establece los principales problemas que surgen dentro de las actividades propias de Agencia, para el planteamiento de los objetivos para el trabajo de titulación.

Capítulo II: Marco conceptual: principales definiciones de un Cuadro de Mando Integral, y sus componentes, enfocándose en la gestión administrativa.

Capítulo III: Marco metodológico: se enfocado en las variables, tipo de instrumentos que se van a utilizar, población y muestra que se toma de la agencia, y la realización del análisis de los resultados.

Capítulo IV: se estructura de la propuesta del trabajo de titulación desde un diagnostico general de la Agencia, mediante un análisis interno y externo, estructuración de una misión, visión. Principios corporativos y valores corporativos, y desarrollo del cuadro de mando integral en base a las cuatro perspectivas, generando un análisis para el establecimiento de estrategias de mejoramiento de procesos internos que realiza la Agencia.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación actual mundial del cooperativismo se basa en la organización financiera y de apoyo a la sociedad; dentro de los ámbitos sociales, administrativos y organizacionales, en referencia a las finanzas populares, han logrado ampliar la oferta crediticia impulsando la inclusión de sectores vulnerables y menos atendidos por la banca tradicional.

La realidad del país, donde las organizaciones de economía popular y solidaria están controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidarias (SEPS), que busca el desarrollo, solidez, estabilidad, participación y mejoramiento continuo, que le permitan a las organizaciones fortalecer sus sistemas de gestión organizacional en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Fue creada por un grupo de jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chiboleo y Quisapincha, en la provincia de Tungurahua, se constituyó como Cooperativa en el año 1996, con treinta y ocho socios fundadores, y un capital de trescientos mil sucres, para la creación de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda. (Hombre Nuevo). Actualmente cuentan con ocho agencias en diferentes ciudades del país.

Se encuentra la institución en el segmento cuatro según el marco regulatorio por la Superintendencia de Bancos y Seguros y una clasificación de riesgo de BBB- ubicado en el puesto 38 a nivel nacional.

Agencia Riobamba entró en funcionamiento el 07 de Enero del 2003, posee en la actualidad alrededor de 25827 socios, contando en la actualidad con trece funcionarios en las diferentes áreas.

Los activos totales de la agencia son de \$14'042.244,41 dólares, sus pasivos \$ 10'810.777.08 dólares y un patrimonio de \$ 1'527.485,36 dólares; se oferta diferentes tipos de crédito como son; comercial, consumo, vivienda y microcrédito, siendo esta la

mayor aceptación por los socios representando el 90,50% generando una cartera de crédito de \$ 12'185.961.98 de dólares.

Luego de realizar un breve diagnóstico de la COAC Mushuc Runa Ltda. Existe una serie de problemas a saber:

- La colocación de créditos se realiza sin un estudio previo del solicitante, lo que ocasiona un tasa de 8,61% de morosidad de la organización.
- El personal de crédito no se encuentra capacitado, lo que ocasiona una inadecuada atención del cliente en el área financiera y cobranza de los mismos.
- En su mayoría el personal que labora en la COAC, no es a fin en el área que desempeña, ocasionando que no se dé una correcta ejecución de su trabajo haciendo en forma empírica, sin cumplir los objetivos propuestos, por una falta de motivación empresarial.
- Falta de comunicación interdepartamental, incide en el bajo clima laboral y desarrollo y crecimiento de las áreas internas, más allá de una insatisfacción de los socios de la COAC por la información recibida.
- Oferta de productos financieros limitados, lo que incide el crecimiento tanto de la COAC y de los socios, ocasionando que se conviertan en inactivos o retirados de la COAC.
- El desarrollo tecnológico de la COAC es mínimo debido a que depende de la oficina matriz, lo cual incide en el crecimiento organizacional y control de sus activos, pasivos y patrimonio.
- Inadecuado proceso de archivo: entrada y salida de documentación, lo que ocasiona perdida de documentación que resulta ser fundamental para realizar los procesos administrativos o crediticios de la COAC.
- La entrega de productos financieros se realiza sin una correcta herramienta de gestión lo que impide controlar la evaluación de la COAC, así como sus resultados obtenidos.

Los problemas citados anteriormente tienen su origen en una poca gestión administrativa, de la COAC que favorezcan al desarrollo y crecimiento de la misma.

Por lo que es necesario un modelo de gestión basado en el cuadro de mando Integral, a fin de que la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, provincia de Chimborazo, cuente con una herramienta de gestión que permita tener una información coherente y oportuna para mejorar y simplificar su eficiencia y que contribuya a la optimización de la gestión y toma de decisiones, para el mejoramiento de la entidad.

1.1.1 Formulación del problema

¿El diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, permita en la optimización de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente de investigación se realizó para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La COAC posee problemas de organización y financieros; por lo cual posee una tasa de morosidad del 8,61%, debido a un personal que trabaja en forma empírica en las diferentes áreas de la organización generando un bajo clima organizacional, por tal motivo se hizo necesario el diseño de un cuadro de mando de integral mediante la aplicación de las diferentes perspectivas con la finalidad de lograr el crecimiento de la entidad.

1.2.1 Justificación teórica

En el desarrollo de la presente investigación se justificará a través de la perspectiva teórica existente sobre el diseño de un modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de adaptarlo a la COAC MUSHUC RUNA LTDA, para mejorar la gestión administrativa de la institución financiera.

1.2.2 Justificación Metodológica

En la presente investigación se justificará desde la perspectiva metodológica, se aprovechará la mayor cantidad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, que permita recabar información veraz, oportuna y confiable que posteriormente sirva de base para estructurar el Modelo de Gestión basado en un cuadro de mando integral.

1.2.3 Justificación Académica

La presente investigación se justificará desde el punto de vista académico, se obtendrá un herramienta de gestión de la COAC MUSHUC RUNA LTDA a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera y nuevos que se adquieran dentro de la investigación, que vaya enfocado en la realización del trabajo de titulación y que servirá como un requisito para mi incorporación como una profesional de la República.

1.2.4 Justificación Práctica

El desarrollo de la investigación se justificará desde el punto de vista práctico mediante la aplicación de las cuatro perspectivas cliente, financiera, procesos internos, y formación y crecimiento dando como resultado el diseño de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para la COAC MUSHUC RUNA LTDA, que ayuda a la obtención de estrategia de mejoramiento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, para la optimización de la gestión administrativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Construir la fundamentación teórica conceptual de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para sustentar la solución de la problemática de la cooperativa.
- Desarrollar técnicas, métodos y procedimientos para el diseño de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral mediante las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento.
- Diseñar un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral acorde a la COAC Mushuc Runa Ltda.; que genere información real para mejorar la gestión administrativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Muñoz, S (2016)

Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector automotriz de motocicletas, aplicado a la Empresa Indian Motos Inmot S.A. Autor: Muñoz Rosero, Santiago Patricio.

La falta de información consolidada para la toma de decisiones y el no disponer de herramientas de gestión y control para monitorear los objetivos estratégicos, se plantea la implementación de un modelo de gestión a través del Balanced Scorecard, que le permita hacer un seguimiento de manera efectiva de las estrategias a corto y mediano plazo, logrando controlar y maximizando la utilización de los recursos que la empresa. Cz

Córdova, A (2012)

Diseño de un cuadro de mando integral, para la Empresa Guillermo Pasquel Cía. Ltda., basado en la planificación estratégica para el año 2.015. Autor: Córdova Jaramillo Ana Lucia (Córdova Jaramillo, 2012)

Desarrollar el diseño de un cuadro de mando integral basado en la planificación estratégica siendo la empresa tiene en cuenta con indicadores de gestión que le permitan gestionar y administrar los recursos que forman parte de la institución, y el estableciendo indicadores de gestión, que faciliten al desarrollo administrativo y operativo, incrementando la calidad y el nivel de satisfacción al cliente, para posicionar su marca en el mercado, elevando su competitividad y rentabilidad.

Narea, E (2015)

Diseño de un cuadro de mando integral para mejorar la gestión de talento humano de la empresa Seguridad Industrial S.A. Autor: Narea Salvatierra Elsy Mariela.

Analizar los problemas existentes en la empresa, con relación al desempeño del personal y a través de los resultados de la investigación plantear un diseño de CMI, basado en indicadores de gestión y se identificó que las compensaciones, gratificaciones e incentivos llegan a ser fuentes motivadoras para un personal altamente productivo sin distinción de cargo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Modelo de Gestión

Pérez, F (2010)

“Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas para conseguir objetivos comprobando posteriormente el nivel de la consecución”

2.2.2 Gestión

Caicedo, C (2002)

Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación, control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica.

2.2.3 Objetivos de la gestión

León, Amorós, Bacerra, Diaz, & Huariachi, (2007)

“El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo”.

2.2.4 Objetivos estratégicos

Guerra, J (2011)

Los objetivos estratégicos constituyen una anticipación del estado futuro concreto que se persigue por tanto, tienen que ver con la concreción del desempeño de la compañía hacia delante, lo cual se formula dentro del campo de acción precisado en la misión, la aspiración que señala la visión y la aspiración del negocio. Los objetivos estratégicos señalan el norte empresarial especificando en diversas ramas de la visión para un periodo de tiempo preciso.

Fred, D (2003)

“Se podrían definir como los resultados específicos que una organización intenta alcanzar para cumplir con su MISIÓN básica”.

2.2.4.1 Características de los objetivos

- Desafiantes
- Fácil de medir
- Consistentes
- Razonables
- Claros

2.2.4.2 Beneficios de los objetivos

- Establecen las prioridades de la empresa
- Estimulan al desempeño y a los logros
- Sirven como normas para evaluar a los empleados
- Proporcionan la base para la organización y el diseño de tareas
- Reduce la incertidumbre.

2.2.5 Tipos de gestión

Quiceno, C (2013)

- **Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario; identificar los escenarios políticos, económicos y sociales internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar con la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- **Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación interna y externa de la empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

- **Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

2.2.6 Control

Rojas, M (2012)

El control es una función de la administración que busca destacar posibles aciertos en la ejecución de actividades, estandarizarlos y de esta manera asegurar un proceso de mejora continua, es decir no solo resalta aspectos negativos para corregirlos sino también aspectos positivos para mejorarlos.

2.2.7 Indicadores de gestión

Moreno & Domínguez, (2001)

“Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener los indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento”.

2.2.7.1 Elementos de un indicador de gestión

Herrera, J (2012)

- **Definición:** es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica que queremos controlar o medir.
- **Objetivo:** Debe expresar para que queremos el indicador seleccionado
- **Nivel de referencia:** Es aquello contra lo cual vamos a medir el desempeño de la empresa
- **Responsabilidad:** Nos referimos a la necesidad de explicar claramente a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización frente a la información y desviación que nos está suministrando el indicador.

- Procedimiento: de debe establecer con claridad la manera de obtener con precisión, oportunidad y confiabilidad las medidas que hagamos. Es decir, cómo se logran los datos, en que sitio, los instrumentos, quienes lo hacen y que procedimientos.
- Periodicidad: determinar cuándo se hace la medición, lo cual está relacionado con la naturaleza del proceso a medir para evitar distorsiones en las tendencias.
- Sistema de información: Este elemento del indicador debe garantizar que los datos de información: obtenidos se presente adecuadamente en el momento de tomar las decisiones.
- Sinergia: Es importante que cada indicador cuente con un diagrama de causa-efecto donde se observen detalladamente las interrelaciones con otros indicadores de la organización.

2.2.7.2 Clasificación de los indicadores

Arizabeleta, E (2004)

Indicadores de eficiencia

Eficiencia es un concepto relativo, que exige que sea evaluado en relación con algo o con alguien. Mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio.

Las principales características de los indicadores de eficiencia son:

- Están relacionados con aspectos internos de la organización.
- Están dados por el número de unidades producidas por unidad de recursos utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recursos.
- Es dada como una medida del manejo de los recursos presentes en el proceso tales como: materiales humanos, tecnológicos, económicos y logísticos.
- En resumen, la eficiencia está dada por las unidades producidas por unidad de insumo, sobre las unidades esperadas por el nivel de insumo, multiplicado

por cien. Estas unidades esperadas son con respecto a algún nivel de referencia.

Indicadores de eficacia

Se entiende por eficacia el logro, de los resultados propuestos. Desde la óptica del proceso debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes y este último el que determina el logro de los resultados. La eficacia mide también la capacidad de innovación.

La eficacia está relacionada con la cadena de valor del producto o servicio ofrecido por la organización y frecuentemente es medida por indicadores en la perspectiva del cliente aunque no se reduce ésta.

Son atributos del producto/servicio entre otros.

Calidad: se calcula por el porcentaje de aceptaciones, rechazos o devoluciones que de nuestro producto o servicios hagan los clientes o usuarios.

Precio: tiene que ver con el costo/beneficio. Esta medida está dada por la percepción que tiene el cliente del beneficio que le produce nuestro producto o servicio. Si la relación es mayor que uno, el cliente seguirá comprando.

Oportunidad: cumplimiento en el tiempo de entrega de los productos solicitados por el cliente. Se mide como el porcentaje de despachos que están dentro o fuera del tiempo pactado con el cliente.

Confiabilidad (garantía): tiene que ver con la atención posventa. Está relacionado con la garantía del bien o servicio de que este funcionara adecuadamente y con la calidad suficiencia de la información que el cliente recibe para hacer un buen uso del producto o servicio. Se mide por el porcentaje de reclamos recibidos, garantías hechas efectivas.

Comodidad: facilidad del cliente para acceder a productos y servicios de la empresa. Se mide con encuestas de satisfacción.

Amabilidad: porcentaje de satisfacción del cliente por la atención dada por el personal de la organización.

Indicadores de efectividad

Efectividad es la medida de impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Podría decirse que es más el resultado de la eficacia y eficiencia. Se relaciona con aspectos internos y externos. Podemos observar en algunos ejemplos de la tabla.

Tabla 1: Medidas de Impacto de la Gestión (Efectividad)

Institucionales	Sociales
Rendimiento: desempeño obtenido por todo el sistema con respecto a un desempeño esperado.	Participación: porcentaje de participación de la organización dentro de la demandas existentes en un mercado definido.
Productividad: desempeño del sistema en conjunto con respecto a un desempeño teórico o estándar esperado.	Crecimiento: variación porcentual de la demanda entre dos o más periodos ($\% = \frac{\text{período final} - \text{período inicial}}{\text{período inicial}} * 100$)
Competitividad: desempeño de los diferentes recursos de todo el sistema, con respecto al desempeño de la mejora de la competencia, con los mismos recursos.	Cobertura: relación entre las unidades vendidas y las unidades necesitadas en todo el sector.

Fuente: Arizabeleta, E (2004)

2.2.8 Tablero de control

2.2.8.1 El cuadro de mando de du Pont, o tablero de control

Pacheco; Castañeda; Caicedo; (2002)

Es un sistema de indicadores numéricos relacionadas entres si, que permite detectar, mediante una simple inspección, la debilidades de la empresa. Es un sistema gráfico para calcular, controlar y analizar el rendimiento de la inversión, considerando básicamente el control de costos y la rotación de los diversos tipos de activos.

El indicador principal es el beneficio o rendimiento sobre la inversión, que se encuentra ubicando en el lado izquierdo del gráfico. Este resultado puede expresarse como una razón, o como un porcentaje.

Tablero de control

Pérez, Parra (2016)

El tablero de control parte de la idea de configurar un tablero de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento sobre la situación de su empresa o sector.

La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

2.2.8.2 Tipos de tablero de control.

1. Tablero de Control Operativo.

(Lantares, 2016)

El tablero de control operativo no deja de ser un cuadro de mando, una herramienta de dirección que permite realizar el seguimiento y la monitorización de procesos operativos para detectar situaciones críticas y diagnosticar estados de desempeño.

- Permite realizar un seguimiento diario de los procesos operativos que se llevan a cabo en el sí de una organización o empresa, liberando de la carga de la responsabilidad operativa directa a gerentes y directivos, que con esta herramienta pueden delegar más fácilmente este tipo de responsabilidades sin perder con ello la posibilidad de mantenerse informados, diariamente y en tiempo real, sobre el desempeño de dichos procesos.
- Su integración con herramientas como los CMI, claves para el diseño y el seguimiento de estrategias corporativas, permite mantener una visión integral del desempeño de los distintos procesos operativos en relación con la estrategia definida, facilitando su corrección y adecuación, reduciendo el tiempo de reacción ante imprevistos y orientando la toma de decisiones aportando información y conocimiento basados en datos actualizados en tiempo real.
- Se trata de un sistema de diagnóstico y medición de los procesos operativos diseñados para mandos y directivos, con lo cual define una herramienta imprescindible para mantener la coherencia integral entre los distintos procesos y operaciones, fomentando su control desde los estamentos de dirección sin mermar con ello la autonomía de cada departamento.

2. Tablero de Control Directivo

Correa A, (2012)

Tablero de control Directivo es el panel que abarca a toda la empresa en su conjunto segmentándola por áreas clave y permitiendo monitorear la evaluación de cada área a través de indicadores específicos.

Se lo han llamado directivo o ejecutivo ya que permite diagnosticar de un simple golpe de vista la situación global de la empresa hacia adentro, contenido mediciones de resultados con cifras, coeficientes y todo tipo de indicadores.

Tomando como base el dicho, generalmente cierto, que dice que lo que no se mide no se controla, en el tablero debemos intentar medir todos los aspectos relevantes, cuantitativos o cualitativos, de corto o largo plazo que hagan al objetivo del control.

3. Tablero de control estratégico.

Cruz, González, Benítez, Gómez, & Mendoza, (2016)

El tablero de control estratégico es una herramienta de diagnóstico que nos brinde información necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno, es una herramienta más general y destinada específicamente a la alta dirección, incluirá algunos indicadores del Tablero De Control Directivo (TCO) que son escasos y a la información de competencia o del entorno que nos permita hacer un diagnóstico de posicionamiento sectorial y global, se busca información externa y futura para poder comparar nuestros resultados. Los análisis y diagnósticos estratégicos requieren tableros de control estratégicos, sus usuarios pueden ser tanto accionistas, los directivos, los gerentes, etc.

4. Tablero de control integral.

(Admin de empresas, 2016)

El Tablero de Control Integral es la consolidación en una "unidad integrada" de los tres tipos de Tableros: OPERATIVO, DIRECTIVO Y Estratégicos, para ser usada por los primero nivelen directivos de una empresa en orden a avanzar en una dirección estratégica sin papeles. Esto implica que la información más relevante para dirigir se encuentre organizada y sistematizada en una sola herramienta tecnológica e incorporada en el proceso directivo.

Por información relevante entendemos aquella que es importante y oportuna, que agrega valor a la gestión, que no distrae la atención hacia aspectos que no sean el foco mismo del problema. La información que llega a la dirección en papel muchas veces es voluminosa y nadie la quiere leer para no perder su tiempo.

Como fortaleza debe remarcarse del TCI que la metodología de área e indicador clave ha resultado muy útil para vincular las definiciones de negocios y las bases de datos e información que, gracias a la tecnología, están hoy al alcance de todos los ejecutivos.

En la medida que se acortan los plazos y la empresa cuenta con información más oportuna, el feedback o retroalimentación que genera la medición de resultados será más precisos, permitiendo realizar acciones correctivas más eficaces.

2.2.9 Estrategia

Frances, A (2006)

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea "El arte de la guerra, de SunTsu", escrito aproximadamente en el 500 a.C. La palabra estrategia viene de srategos, que en riego significa general, En ese terreno se la define como "la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala".

En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre.

Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.

Se puede decir que la estrategia es el medio por el cual se busca cumplir un objetivo planteado, esto se consigue mediante la aplicación de diversos medios acordes a la necesidad que se encuentra para cumplir el fin planteado.

2.2.10 Planeación

Rojas, M (2012)

La planeación es una etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establece directrices, se define estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesarios para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más.

Probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito.

2.2.11 Planificación estratégica.

Planear es el elemento del proceso administración que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer.

2.2.11.1 Características de la planificación estratégica.

Si bien cada proceso de planificación varía de una organización a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planificación estratégica.

- Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de empresa.
- Un punto esencial en la planificación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de a donde se requiere llegar a hacia donde se va.
- Es un conjunto de acciones racionales.
- Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación está guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazones y especulaciones.
- Se desarrolla desde el más alto de la organización.
- Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluyen altos niveles de responsabilidad, los cuales dependen de la alta gerencia.
- Se proyecta al largo plazo.
- Por ser una herramienta de reducción de riesgo y de trazado de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción vasta y general de la realidad presente y esperada.
- Su parámetro de medición es la eficiencia.
- Una empresa o persona que desarrolla la planeación estratégica, sin saberlo se fija como propósito utilizar de forma lógica los recursos con los que se cuentan para conseguir metas que su vez se enmarcan en objetivos.
- Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrentan la empresa.
- Tal vez sea improbable predecir de manera precisa los posibles eventos casuales que sean vulnerables a la estabilidad de la organización. Es posible visualizar a grandes rasgos situaciones de posibles riesgos. Con simple hecho de conocerlas, se reduce de forma considerable tanto la incertidumbre como el riesgo, que son factores de potencial daño a la organización
- Le da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales.

- Para planear estratégicamente se requiere de un entendimiento holístico de la organización. Un plan ayuda precisamente a que si una decisión es tomada en cierta área con determinada jerárquica, esta decisión y todas las demás no contradigan a ninguna otra ni se contradigan entre sí.

2.2.12 Cuadro de Mando Integral

2.2.12.1 Origen del cuadro de mando integral

Kaplan & Norton, (2009)

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan de 1990, cuando Robert Kaplan profesor de la Universidad de Harvard y David Norton consultor empresarial, realizaron una investigación sobre varias empresas indagando métodos nuevos para medir la actividad y los resultados obtenidos.

La creencia de que las medidas financieras no resultaban adecuadas para la actividad empresarial en el entorno actual motivó el estudio de determinar estrategias adecuadas con el fin de sobre salir de estas falencias.

Se determinaron una serie de alternativas, pero se aceptó la idea de un cuadro de mando con el cual las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa.

2.2.12.2 Importancia del cuadro de mando integral

Kaplan & Norton, (2009)

El CMI proporciona a los objetivos un amplio marco que traduce la visión y estrategias de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptados declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Las perspectivas que analizan el CMI son las siguientes:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva del Proceso interno.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

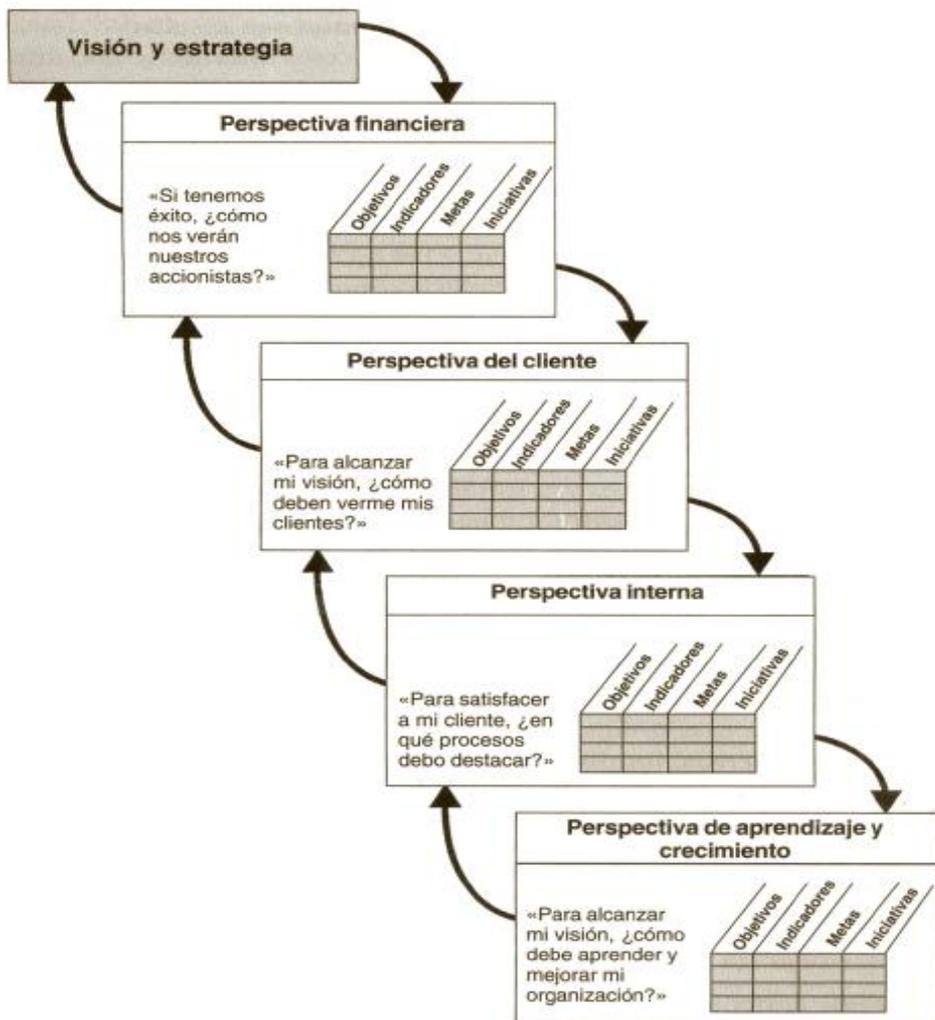
2.2.12.3 Definición de CMI

Kaplan & Norton, (2009)

El cuadro de mando integral, es una herramienta que determina indicadores financieros de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Cuadro 1: Perspectivas del Cuadro de Mando



Fuente: Kaplan & Norton, (2009)

2.2.12.4 Elementos del Cuadro de Mando Integral

Kaplan & Norton, (2009)

Los elementos básicos del Cuadro de Mando Integral son:

- **Misión:**

Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían a los empleados. La misión también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes.

- **Como elaborar la misión**

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

- **Objetivos de la elaboración de la misión.**

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Proporcionar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de tareas.

Procedimientos para elaborar la misión

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión
- Revisión y retroalimentación
- Aprobación y compromiso.

Elementos a tener en cuenta para la aplicación de la misión.

- Establecer, honrar y vivir de acuerdo con ella, crear una cultura organizacional.
- Comprometer a los nuevos trabajadores.
- Hacerle visible a todos, como un compromiso de todos.
- Usarlas en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos, y habilidades.

- Revisarla periódicamente.

Visión

Kaplan & Norton, (2009)

Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar - a menudo términos atractivos o visionarios – qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella.

Procedimientos para la formulación de la visión:

Rojas, M (2012)

- Evaluación de la información: consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores; es decir, las fortalezas, debilidades, oportunidades y los valores comparativos.
- Definición y validación de la visión: posterior al análisis de la información se recomienda realizar una tormenta de ideas, mediante la cual se definirá la expresión de la visión y se validará a través de técnicas para lograr el consenso.
- Retroalimentación y fijación: por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible a su materialización y si su logro está en manos de la organización.

La visión debe contener los siguientes elementos.

- Panorama a futuro: el entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir.
- Marco competitivo: Los negocios y lugares en la empresa competirá.
- Objetivos fundamentales: Definición del rol de la empresa adoptará; una descripción de lo que se espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.

- Fuentes de ventajas competitivas: las habilidades que la empresa desarrolla como apoyo fundamental para lograr la visión; una descripción de cómo la empresa lograra el éxito.

Valores

Kaplan & Norton, (2009)

Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas que conforman las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Elaboración de valores

Kircher & Juárez, (2012)

Constituye el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirve para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollara el comportamiento cotidiano.

Los valores responden a las siguientes características:

- Necesiten ser conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Son ineludibles para guiar la vida interna de la organización, así como proyectar una imagen favorable hacia el exterior.
- Buscan el Bienestar colectivo.

Sabiendo qué tipo de principios se seguirán dentro de la empresa, se puede determinar cómo va ser el comportamiento interno y la proyección de la organización hacia el exterior.

Características del cuestionario para formular los valores rectores de la organización.

Con el fin de razonar y estructurar el esquema de valores o creencias compartidas que orienten la acción de la organización, conste las preguntas que a continuación aparecen, y al final redacte la serie de valores que conforman la filosofía de la empresa.

- En que creemos en la empresa.
- Valores más importantes con respecto a los clientes.
- ¿Cuáles son los valores más importantes con respecto a los trabajadores?
- ¿Cuáles son los valores más importantes en la comunicación entre los trabajadores?

¿Cuál es la apertura y aceptación de nuevas posibilidades que permiten vivir con aspiración?

- Valores más importantes con respecto a la sociedad en general:
- Valores para la integridad moral y ciudadana.

¿Cuáles son los valores más importantes de la organización que complementan el proyecto de vida personal?

- Valores más importantes con respecto a nuestros proveedores.
- Valores más importantes con respecto a los accionistas.
- Valores más importantes con respecto a la gerencia.
- Valores más importantes con respecto al medio ambiente.

Beneficios de cuadro de mando integral

Management, (2016)

Los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

2.2.13 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral transforma la visión, misión, valores y objetivos de la organización en estrategias a través de las cuatro perspectivas.

Perspectiva Financiera

(Kaplan & Norton, 2009)

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarse fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

La construcción del CMI debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera

2.2.13.1 Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Kaplan & Norton, (2009)

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

Tabla 2: Indicadores de los Temas Financieros Estratégicos

		TEMAS ESTRATÉGICAS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE LOS ACTIVOS
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos / empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) i+d (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados venta cruzada porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones rentabilidad de la línea de producto y cliente	Coste frente a competidores tasas de reducción de costes gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) roce por categorías de activos claves tasas de utilización de activos.
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes porcentajes de clientes no rentables	Coses por unidad (por unidad de output, por transacción) throughputte frente a competidores tasas de reducción de costes gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Período de recuperación (pay-back) throughput

Fuente: Kaplan & Norton, (2009)

Perspectiva del cliente

Vidal & Garcia, (2016)

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deben tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionadas, y haber seleccionado un conjunto de indicadores-cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad-para estos segmentos seleccionados. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

Los directivos también han de identificar que clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregaran a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y reputación.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

Grupo de indicadores centrales del cliente

Kaplan & Norton, (2009)

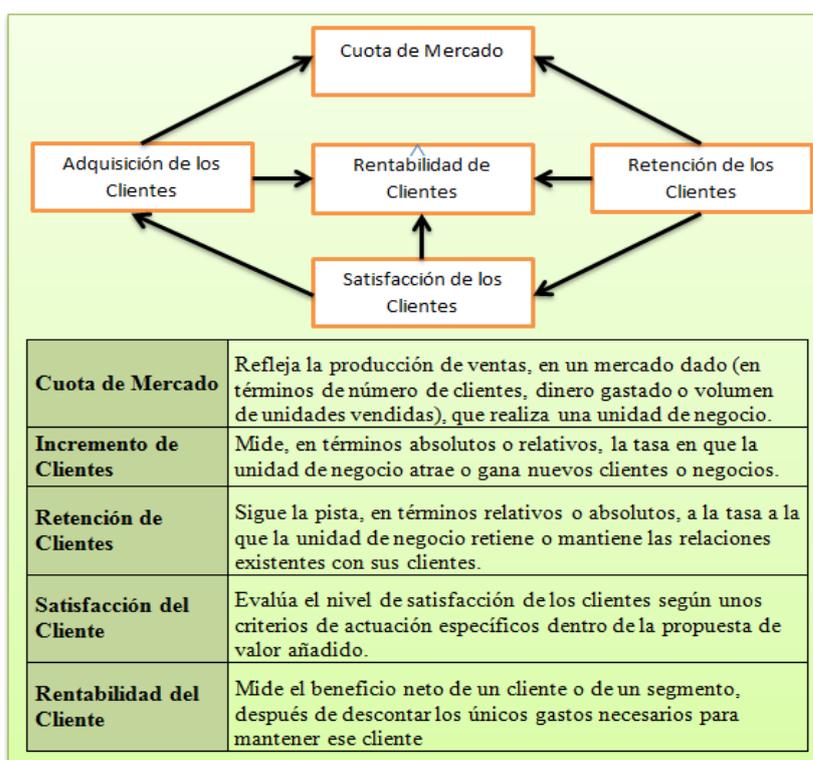
El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado

- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones. Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de los clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

Cuadro 2: La Perspectiva del Cliente, Indicadores Centrales



Fuente: Kaplan & Norton, (2009)

Perspectiva del Proceso Interno

Kaplan & Norton, (2009)

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de

acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes

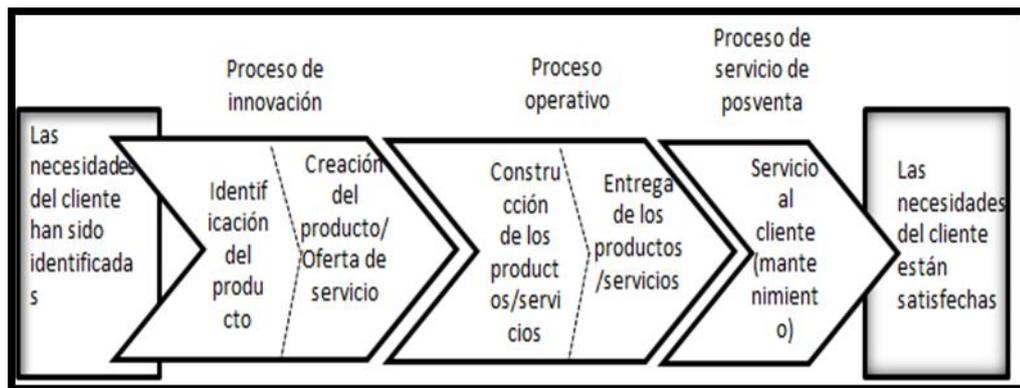
La Cadena de Valor del Proceso Interno

Kaplan & Norton, (2009)

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

Cuadro 3: La perspectiva del proceso interno, el modelo de la cadena genérica de valor



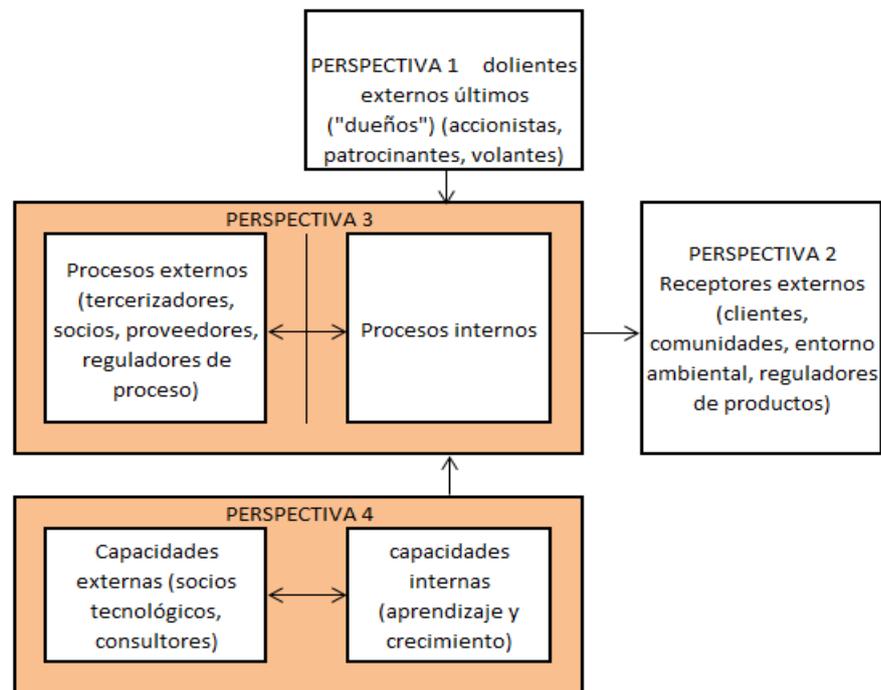
Fuente: Kaplan & Norton, (2009)

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un proceso o servicio.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcance los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando

Cuadro 4: Generalización de las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan & Norton, (2009)

2.2.14 Mapa estratégico

Kaplan & Norton, (2004)

“El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con procesos de creación de valor”.

2.2.14.1 ¿Qué es un mapa estratégico?

López F, (2016)

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.

2.2.14.2 ¿Para qué sirve?

El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que No se puede controlar lo que no se puede medir.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir.

El MAPA ESTRATÉGICO sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI:

- Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

2.2.15 Gestión Empresarial

(Introducción a la gestión Empresarial, 2006)

“La gestión empresarial es una necesidad imperiosa en la economía moderna. Nada de remedios-tipo, sino proyectos de racionalización a todos los niveles de la organización, para aumentar la productividad y los beneficios de nuestras empresas”

2.2.15.1 Los distintos enfoques en la gestión empresarial

Antes de entrar en detalles, deberemos analizar las características principales de los tres enfoques de la gestión a los que venimos refiriéndonos:

- **El enfoque tradicional.-** Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización.
- **El enfoque de las relaciones humanas.-** Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.
- **El enfoque sistemático.-** En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a defender

El diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, permitirá la optimización de la gestión administrativa.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable independiente

Cuadro de mando integral.

2.4.2 Variable dependiente

Optimización de la gestión administrativa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó de manera cuantitativa y cualitativa para la realización del modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó que será explicativa y descriptiva en el cual se sustentara el desarrollo del trabajo de titulación.

- Explicativa
- Descriptiva

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación será explicativa, descriptiva y de campo en el cual se sustentara el desarrollo del trabajo de titulación. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La organización está conformada por un total de 13 miembros del equipo de trabajo de la COAC Mushuc Runa., y se aplicara al total de la población.

Tabla 3: Población

COAC MUSUC RUNA CIA. LTDA.	
POBLACIÓN	NUMERO
Jefe de Agencia	1
Secretaria	1
Área de Crédito	6
Área de Inversiones	1
Pagador- Recibidor	2
Seguridad	1
Aseo	1
TOTAL	13

Fuente: Coac Musuc Runa Cia. Ltda.

Elaborado por: Eliana Molina

La cooperativa tiene al alrededor de 25827 de socios y los socios activos son 9379, en la agencia Riobamba.

Muestra

Constituye una parte de la población o universo; por lo tanto la muestra tiene las mismas características del universo en su totalidad que sea representativa a este.

Para este efecto en la presente investigación se aplicara la siguiente formula.

$$n = \frac{Na^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 + Z^2}$$

Donde

n= el tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (9.379)

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale al 1,96 (como lo más

usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Limite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suelen utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del investigador.

$$n = \frac{9.379 * 0,5^2 * 1,96^2}{(9.379 - 1)0,05^2 + 0,05^2 * 1,96^2}$$

N= 369 encuestados

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la investigación se utilizó de forma será mixta, ya que los datos utilizados fueron de forma cuantitativa porque se basa en hechos y datos históricos y cualitativa porque ayudo a completar la obtención de datos, la cual ayudo a acceder a información precisa y correcta para el establecimiento del modelo de gestión.

3.4.1 Métodos de investigación

Deductivo Se realizó en base al conociendo general de la organización para detectar las posibles falencias y así poder llegar a lo particular. Este método se utilizó para conocer la situación real en los procesos de la cooperativa.

Inductivo. Es parte de la observación de la realidad de la organización para llegar a generación de las conclusiones generales y establecer los indicios particulares, y la clasificación y el estudio de los mismos y obtener generalidades y el establecimiento los resultados obtenidos.

Histórico.- se utilizó porque se obtuvieron los datos a partir de documentos y archivos históricos y así poder analizar y concluir las principales falencias que posee la organización,

3.4.2 Técnicas de investigaciones

Consistía en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se evaluó; estas explicaciones se dieron en referencias a funciones, procedimientos, registros, empleados y departamentos que interviene en la agencia.

Entrevista.- se aplicó al representante legal y empleados de la organización de la COAC Mushuc Runa; para la obtención de la información; se estructura una guía de entrevista que sirvió de guía para la realización de la entrevista.

Encuesta.- se estructuró una encuesta para los socios, cliente y empleados de la agencia, en base a un cuestionario pre establecido para la organización, previo un análisis de la situación de la cooperativa.

Observación.- Esta técnica se aplicó al momento de realizar las diferentes visitas a las instalaciones de la cooperativa, permitiéndome tener una visión más amplia de cómo se realiza las diferentes actividades e identificar los problemas relevantes existentes en la agencia Riobamba.

3.4.3 Instrumentos de investigación

Cuestionarios: Por medio de este instrumento se estructura las preguntas que se utilizaron como parte de la entrevista.

Guía de entrevista: se estableció cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas para la evaluación de los diferentes procesos y necesidades de la organización.

Ficha de observación: se realizó para tener una visión completa de cómo está realizando sus procesos y detectar cuáles son sus principales fallas en la realización de sus actividades.

3.5 RESULTADOS

MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE

ENTREVISTA AL GERENTE

Entrevistado: Ing. Cesar Pandi

Cargo: Jefe de Agencia

Fecha: 30 de junio del 2016

Lugar: Agencia Riobamba

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Objetivo: Conocer la situación actual desde el punto de vista de la gestión empresarial y determinar la eficiencia y eficacia de la cooperativa.

1) ¿Cómo es la estructura de la organización?

2) ¿Cuáles son los servicios y productos financieros de la cooperativa?

3) ¿Cada uno de los servicios y productos que posee la cooperativa están normados y debidamente registrados en la SEPS, y como se encuentran estructurados?

4) ¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales su institución brinda sus servicios a la colectividad de la ciudad de Riobamba y alrededores?

5) ¿Al momento de la toma de decisiones Ud. cuenta con la información necesaria y oportuna, le ha generado los resultados esperados?

6) ¿La cooperativa posee una planificación estratégica, y se ha realizado su debida socialización?

7) ¿Existe en la agencia Riobamba, un tipo de herramienta de gestión?

8) ¿Cuál considera usted es la mayor debilidad que tiene de la agencia Riobamba?

9) ¿Cuál es el procedimiento que la Agencia Riobamba adoptada para la recuperación de la morosidad?

10) ¿Cómo se maneja las áreas operativas de las agencias, se establecen de acuerdo a los procesos establecidos?

11) ¿Existe una política sobre el manejo de socios inactivos que las Agencia? Cuales son.

12) ¿Se ha realizado planes de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y en qué áreas se ha realizado?

ENTREVISTA AL GERENTE

Entrevistado: Ing. Cesar Pandi

Cargo: Jefe de Agencia

Fecha: 30 de junio del 2016

Lugar: Agencia Riobamba

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Objetivo: Conocer la situación actual desde el punto de vista de la gestión empresarial y determinar la eficiencia y eficacia de la cooperativa.

1) ¿Cómo es la estructura de la organización?

La estructura organizacional de la agencia Riobamba está distribuida de la siguiente manera:

Jefe de agencia

Créditos: analistas y asesores

Financiero: inversiones y caja

Auxiliares: Limpieza y archivo

Secretaria

2) ¿Cuáles son los servicios y productos financieros de la cooperativa?

Productos: inversiones y créditos de consumo y micro

Servicios: bono, pago servicios básicos, planes celular, tv cable, pago de impuestos, transferencias de dominio, transferencias bancarias, pago IESS y IECE

Ahorros y cuenta estudiantil

3) ¿Cada uno de los servicios y productos que posee la cooperativa están normados y debidamente registrados en la SEPS, y como se encuentran estructurados?

Si, ya que la SEPS realiza auditorias de manera anual, además de ello se presenta informes mensuales y trimestrales.

Están estructurado de la siguiente forma:

- Ahorro a la vista
- Depósito a plazo fijo
- Certificados de aportación
- Ahorro encaje
- Ahorro a la vista
- Mushucréditos para toda necesidad
- Remesas Internacionales

4) ¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales su institución brinda sus servicios a la colectividad de la ciudad de Riobamba y alrededores?

Participación democrática por parte de los socios

Interés por la comunidad, trabajando por el desarrollo sostenible de sus comunidades

Igualdad de derechos de los socios para obtener los beneficios del crédito

Rapidez y oportunidad de servicio a todos los socios sin discriminaciones

Seguridad adecuada tendiente a la oportuna recuperación de los créditos

5) ¿Al momento de la toma de decisiones Ud. cuenta con la información necesaria y oportuna, le ha generado los resultados esperados?

Siendo que la política pública es cambiante, por ello se actualiza constantemente la información para llegar a los resultados esperados, que están acordes a los objetivos establecidos en cada uno de las actividades realizadas en la agencia.

6) ¿La cooperativa posee una planificación estratégica, y se ha realizado su debida socialización?

El marco de desarrollo institucional está basada a través de objetivos y metas medibles y realizables, de manera mensual y trimestral, la misma que está plasmadas en la planificación estratégica elaborada y mejorada anualmente por la matriz, en la socialización se ha realizado en forma anual, en toda la agencia.

7) ¿Existe en la agencia Riobamba, un tipo de herramienta de gestión?

La agencia no cuenta con una herramienta de gestión para el desarrollo de sus actividades en el establecimiento de las operaciones y los procesos que están establecidos en la agencia, y la cual esta direccionada por la matriz, siendo esta la cual establece cada uno de los parámetros para su administración.

8) ¿Cuál considera usted es la mayor debilidad que tiene de la agencia Riobamba?

En estos últimos tiempos se ha constituido la principal debilidad el índice de morosidad ya que por la crisis nacional y la situación económica del país genera que gran cantidad de créditos otorgados sean de difícil recuperación.

9) ¿Cuál es el procedimiento que la Agencia Riobamba adoptada para la recuperación de la morosidad?

Primera notificación verbal a través de llamadas telefónicas socios y garantes

Tres notificaciones escritas socios y garantes

Una notificación extrajudicial socios y garantes

Tramite judiciales

10) ¿Cómo se maneja las áreas operativas de las agencias, se establecen de acuerdo a los procesos establecidos?

Si, todas las áreas operativas se encuentra distribuida de la siguiente forma, el área de cajas, inversiones y créditos, y secretaria, se han establecidos de acuerdo a los manuales de procesos internos donde se detallan las políticas y procedimientos donde se desarrollaron los flujogramas de las actividades principales de la cooperativa.

11) ¿Existe una política sobre el manejo de socios inactivos que las Agencia? Cuales son.

Si, a través de la SEPS se realiza el bloqueo total de las cuentas inactivas de más de 3 años

12) ¿Se ha realizado planes de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y en qué áreas se ha realizado?

No, siendo que los planes de capacitación se coordinan desde la matriz para todos los empleados de la cooperativa.

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPEARTIVA DE AHORRO CRÉDITO MUSHUC RUNA CIA, TDA.

Objetivo: determinar el grado de satisfacción de los empleados dentro de la cooperativa para la cual brindan sus servicios profesionales.

1) ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

SI _____
NO _____

2) ¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la cooperativa?

SI _____
NO _____

3) ¿Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la cooperativa?

SI _____
NO _____

4) ¿Su ambiente laboral es de acuerdo para la realización de sus funciones?

SI _____
NO _____

5) ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

Bastante efectiva _____
Muy efectiva _____
Efectiva _____
Poco _____
Nada efectiva _____

6) Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo

Dentro de la cooperativa _____
Cumplir un objetivo _____
Remuneración _____
Orden de la alta gerencia _____

Compromiso con la cooperativa _____

7) ¿Qué motivaría para el mejor desempeño de sus actividades?

Capacitación _____
Recompensas monetarias _____
y no monetarias _____
Ascensos _____
Otros _____

8) ¿Cada que tiempo he recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias?

Trimestral _____
Semestral _____
Anual _____
Otros _____

9) ¿Qué tipo de contrato tiene en la Cooperativa?

A prueba _____
Fijo _____
Temporal _____
Otros _____

10) ¿La Cooperativa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

Siempre _____
Casi siempre _____
Parcialmente _____
Poco _____
Nada _____

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPEARTIVA DE AHORRO CRÉDITO MUSHUC RUNA CIA, TDA.

Se realizó la encuesta a un total de 17 empleados de la cooperativa

1) ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

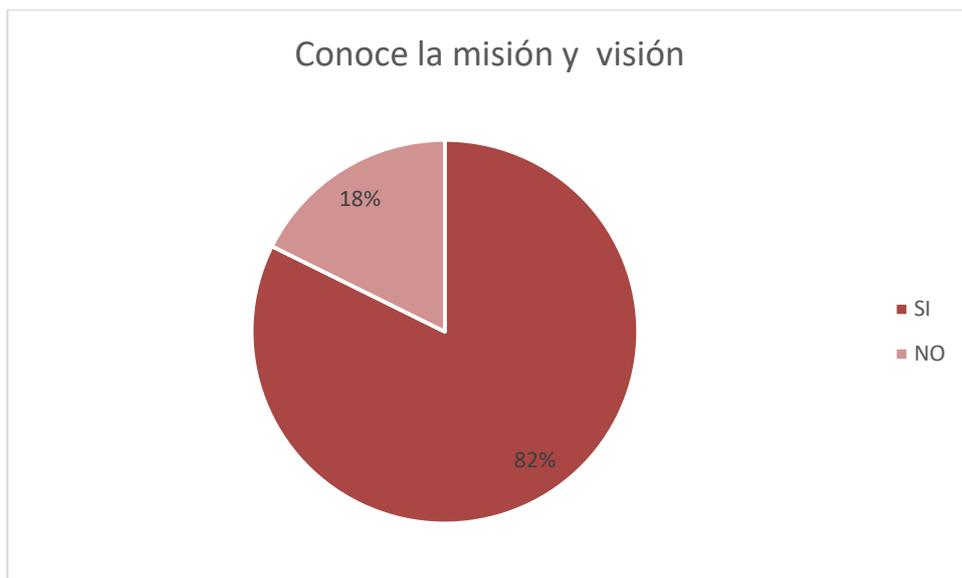
Tabla 4: Conocimiento de la Misión y Visión de la Cooperativa

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
SI	82%	14
NO	18%	3
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta empleados

Elaborado por: Autora de la tesis

Cuadro 5: Conocimiento de la Misión y Visión de la Cooperativa



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

En la encuesta realizada a los empleados sobre si conocen la visión y misión empresarial en un 82%, por el tiempo que vienen laborando en la agencia, generando que se cumplan los objetivos. Y el 18% no conocen en con exactitud siendo que están recién integrados a la agencia.

2) ¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la cooperativa?

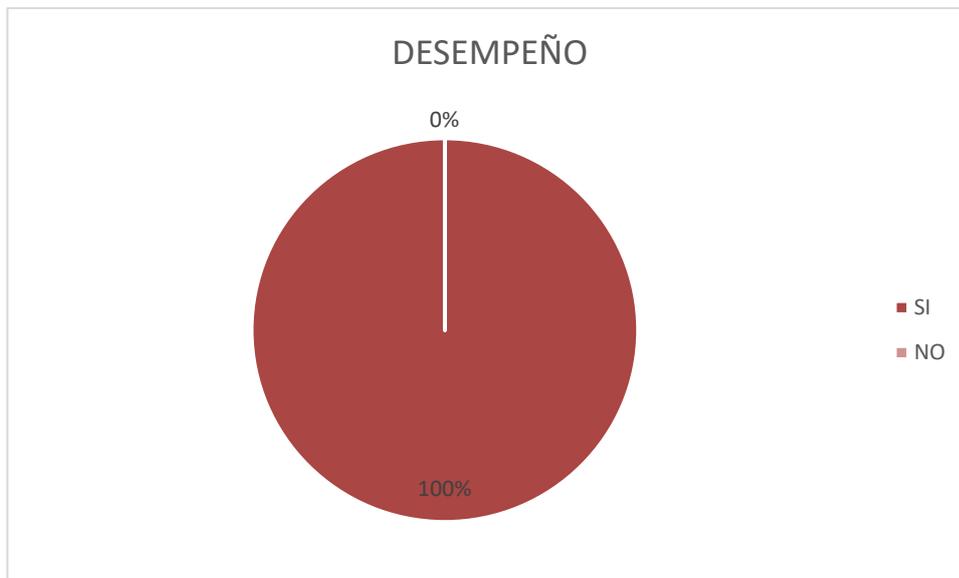
Tabla 5: Desempeño Basado en Reglamento Interno

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
SI	100%	17
NO	0%	0
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta empleados

Elaborado por: Autora de la tesis

Cuadro 6: Desempeño Basado en Reglamento Interno



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los empleados de la agencia basan 100% su desempeño laboral, teniendo su respaldo al reglamento interno indicados en la organización siendo que cuenta una socialización y empeño por parte de los empleados.

3) ¿Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la cooperativa?

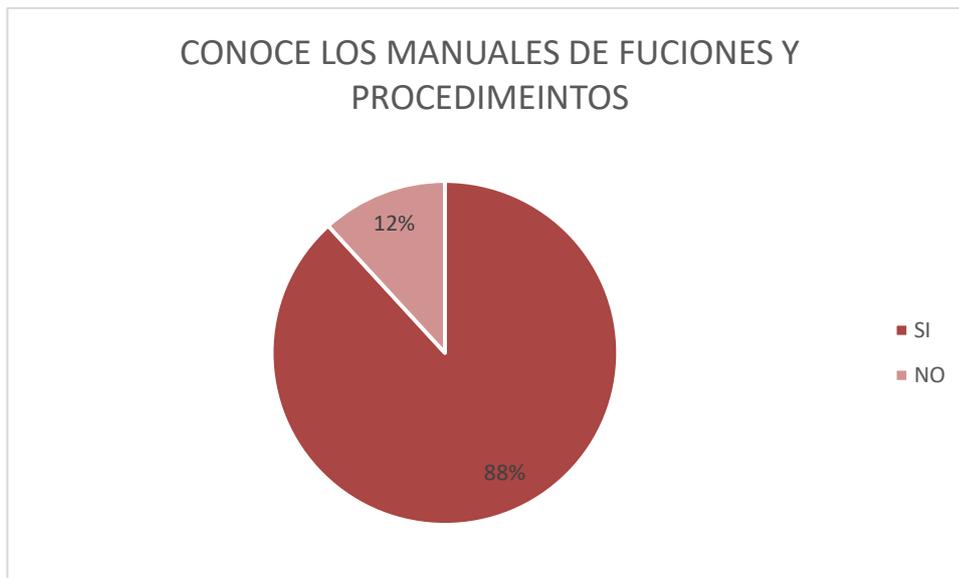
Tabla 6: Conocimiento de Manuales de Funciones y Procedimientos.

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
SI	88%	15
NO	12%	2
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 7: Conocimiento de Manuales de Funciones y Procedimientos.



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los manuales de funciones y procedimientos son difundidos en los empleados de la cooperativa en 88%, con la finalidad de mejorar la funcionalidad de la cooperativa y en 12% no tiene un conocimiento extenso

4) ¿Su ambiente laboral es de acuerdo para la realización de sus funciones?

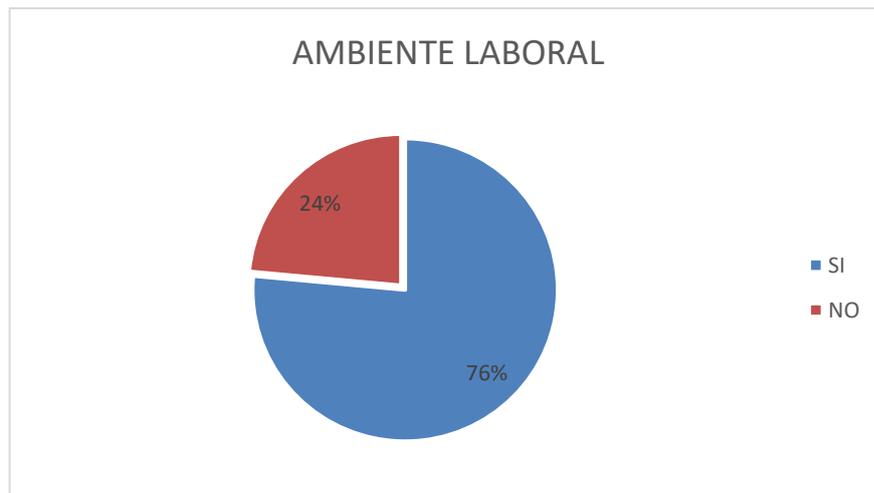
Tabla 7: Ambiente Laboral

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
SI	76%	13
NO	24%	4
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 8: Ambiente Laboral



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

El ambiente laboral es considerado adecuado en 76%, para el cumplimiento de la funciones pre establecidas y 24% no considera el adecuado debido a que el personal es nuevo y está en el momento de adaptación a su ambiente laboral.

5) ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

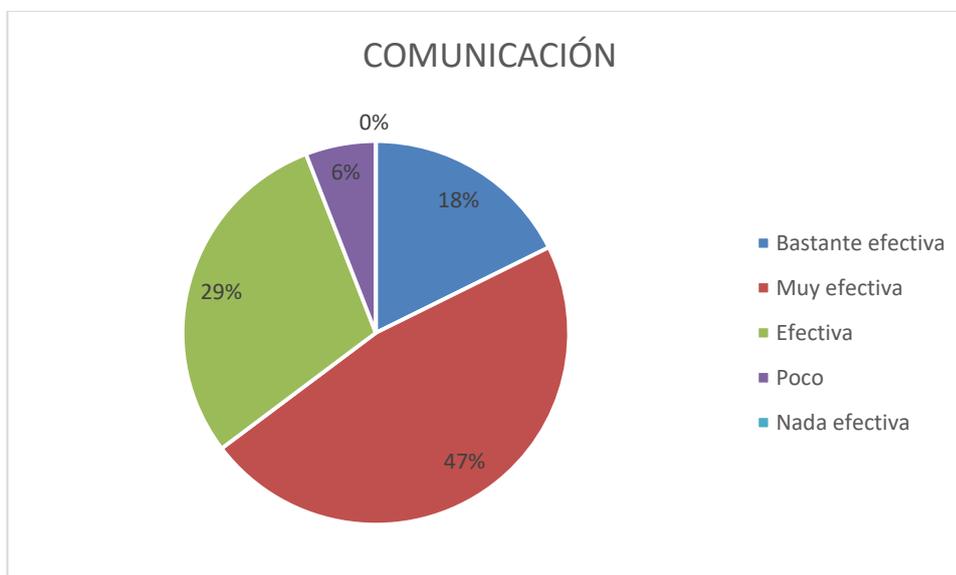
Tabla 8: Comunicación entre Empleado y Jefe

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
Bastante efectiva	18%	3
Muy efectiva	47%	8
Efectiva	29%	5
Poco	6%	1
Nada efectiva	0%	0
TOTAL	1	17

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 9: Comunicación entre Empleado y Jefe



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

La comunicación entre el jefe y sus empleados, es considerada en un 18% bastante efectiva por considerado personal de confianza la secretaria y jefa de inversiones, el personal de crédito considera muy efectiva en un 47% por los integrantes del área de créditos, y el 29% consideran efectiva por estar encargados de caja y seguridad, el 6% son los nuevos integrantes de la agencia.

6) ¿Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo dentro de la cooperativa?

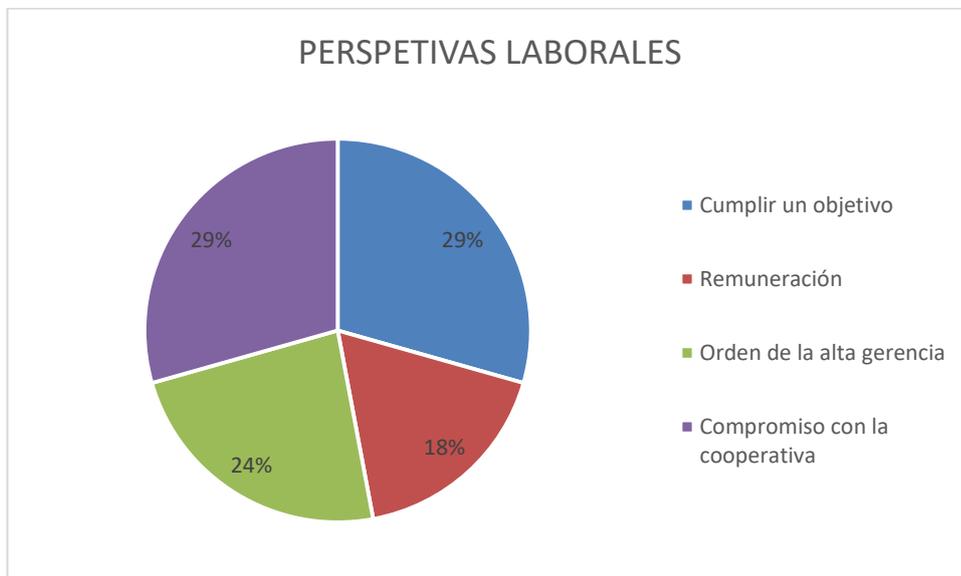
Tabla 9: Perspectivas Laborales

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
Cumplir un objetivo	29%	5
Remuneración	18%	3
Orden de la alta gerencia	24%	4
Compromiso con la cooperativa	29%	5
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 10: Perspectivas Laborales



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Las perspectivas personales para la realización efectiva de sus funciones están relacionada con cumplir los objetivos el 29%, y en compromiso con la cooperativa en 29%, y en órdenes de la gerencia en un 24%, 18% realiza por la remuneración que representa de la cooperativa, generando una colaboración efectiva por parte del personal.

7) ¿Qué motivaría para el mejor desempeño de sus actividades?

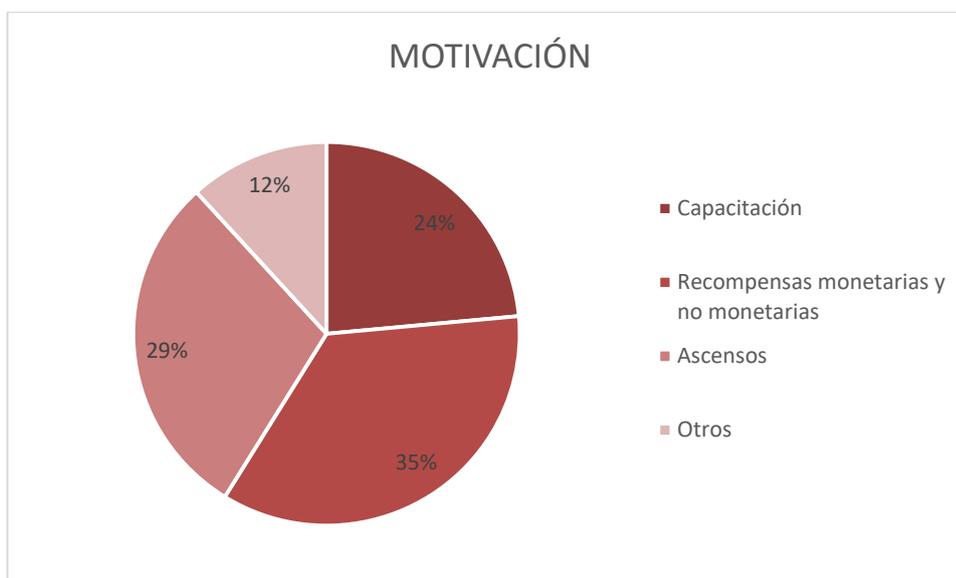
Tabla 10: Motivación

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
Capacitación	24%	4
Recompensas monetarias y no monetarias	35%	6
Ascensos	29%	5
Otros	12%	2
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 11: Motivación



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los empleados consideran una motivación de un 35%, las recompensas monetarias y no monetarias, los ascensos es considerado el 29%, por el crecimiento profesional dentro de la cooperativa, y las capacitaciones en un 24%, 12% en otros; generado una motivaciones en base al rendimiento de los empleados.

8) ¿Cada que tiempo he recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias?

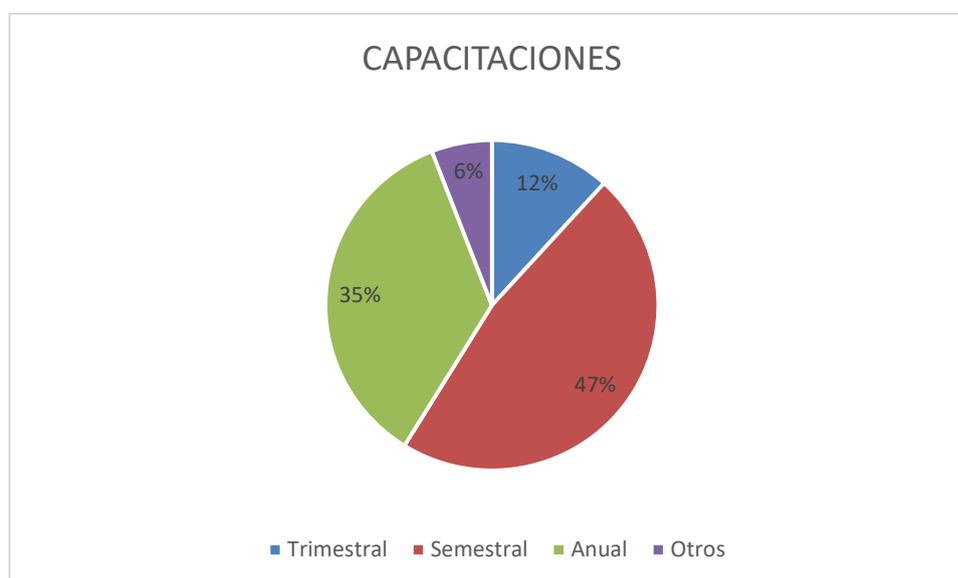
Tabla 11: Capacitaciones

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
Trimestral	12%	2
Semestral	47%	8
Anual	35%	6
Otros	6%	1
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 12: Capacitaciones



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Las capacitaciones son más semestrales en un 47%, y un 35% anualmente, 12% trimestral, 6% otros hace referencia a las necesidades de capacitación de los empleados, las capacitaciones se realiza dentro la planificaciones realizadas en la matriz.

9) ¿Qué tipo de contrato tiene en la Cooperativa?

Tabla 9: Tipo de Contrato

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
A PRUEBA	6%	1
FIJO	94%	16
TEMPORAL	0%	0
OTROS	0%	0
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 13: Tipo de Contrato



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis.

Los encuestados afirmaron que trabajan con contrato fijo de un 94%, lo que genera una estabilidad laboral, debido al alto nivel profesional y experiencia laboral, y 6% con contrato a prueba siendo un personal nuevo de la institución, temporal y otros tipos de contratos en 0%

10) ¿La Cooperativa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?

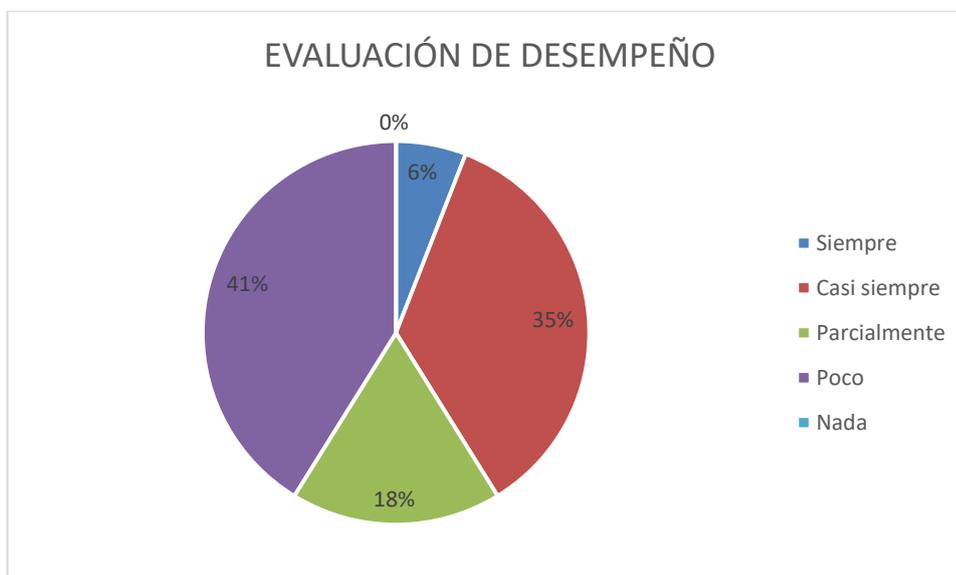
Tabla 13: Evalúa el Desempeño

INDICADOR	FRECUENCIA	VALOR
Siempre	6%	1
Casi siempre	35%	6
Parcialmente	18%	3
Poco	41%	7
Nada	0%	0
TOTAL	100%	17

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 14: Evalúa el Desempeño



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Las evaluaciones se realizan al personal desde la matriz previo plan establecido, siempre en 6%, lo que es al jefe de agencia por el cumplimiento de la planificación estratégica, casi siempre es 35% esto realizan en el área de crédito, por verificar la morosidad de la agencia, y parcialmente del 18%, por ser áreas de cumplimiento efectivo como es las inversiones y secretaria, y 6% nada.

ENCUESTAS REALIZADAS A SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Objetivo: Determinar la satisfacción de los socios de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una las siguientes proposiciones.

Edad: _____

Género:

Femenino _____

Masculino _____

Sector de donde proviene:

Rural _____

Urbano _____

Pregunta 2; ¿De qué forma conoció los productos y servicios de la cooperativas?

Publicidad _____

Un conocido _____

Por coincidencia _____

Otro _____

Pregunta 3: ¿Qué tiempo es socio en la Cooperativa?

De 1 a 2 años _____

De 3 a 4 años _____

De 5 o más _____

Pregunta 4: ¿Cómo califica el servicio de la cooperativa?

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

Pregunta 5: ¿El trato que recibe de parte del personal es (amabilidad, respeto, buen trato, cordialidad)?

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Pregunta 6: ¿Con respecto a otras cooperativas cómo calificaría el servicio de la COAC?

Superior _____

Igual _____

Inferior _____

Pregunta 7: ¿Qué productos recibe de la cooperativa?

Ahorros _____

Créditos _____

Inversiones _____

Pago de bono solidario _____

Servicios de remesas _____

Pregunta 8: ¿ha realizado algún tipo de crédito?

Si _____

No _____

Pregunta 9: ¿Qué tipo crédito solicitó?

Consumo _____

Microcrédito _____

Comercial _____

Vivienda _____

Pregunta 10: ¿Cómo califica la tasa de interés que cobra la COAC?

En comparación a otras COAC es baja _____

Igual a otras COAC _____

Son elevadas _____

Desconoce _____

Pregunta 11: ¿Cómo ha respondido a las quejas o sugerencias?

Dado solución _____

No, a han atendido _____

No, ha realizado quejas. _____

Pregunta 12: ¿Se encuentra satisfecho con el producto y servicio que recibe de la cooperativa?

Satisfecho _____

Insatisfecho _____

Indiferente _____

ENCUESTAS REALIZADAS A SOCIOS DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA LTDA.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Se ha realizado la encuesta a los socios donde se tomó una muestra de 369 socios de un total 9349 socios activos.

EDAD

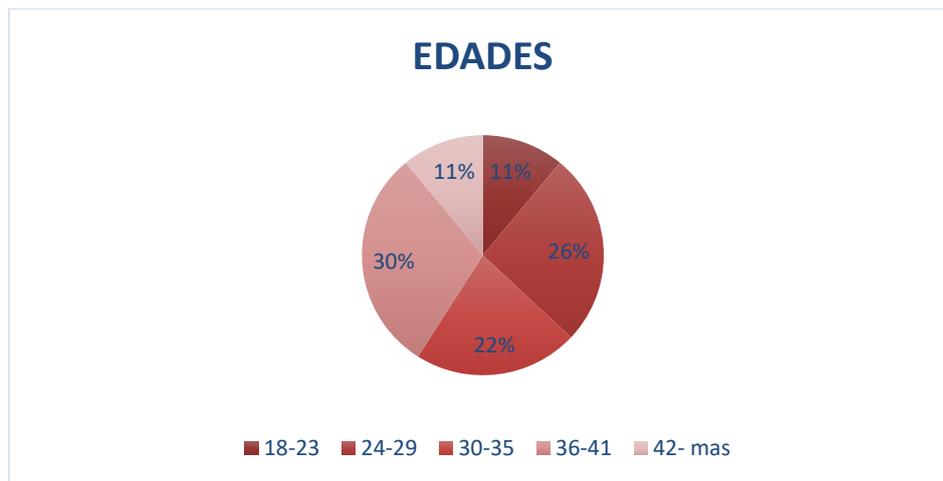
Tabla 11: Edades

EDADES		
EDAD	PORCENTAJE	VALOR
18-23	11%	45
24-29	26%	91
30-35	22%	54
36-41	30%	96
42- mas	11%	83

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 15: Edades



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Se encuentra que un 30,07 % perteneciendo de a los socios que se encuentra en la edad 36-41, en la edad de 24-29 esto representa el 26%, el 22,22% se encuentran las edades de 30-35, en la edad de 18-23 está el porcentaje de 10,78%; siendo que esta edades se encuentran la población económicamente activa del país; el 11,11% se encuentran de 42 y más.

GÉNERO

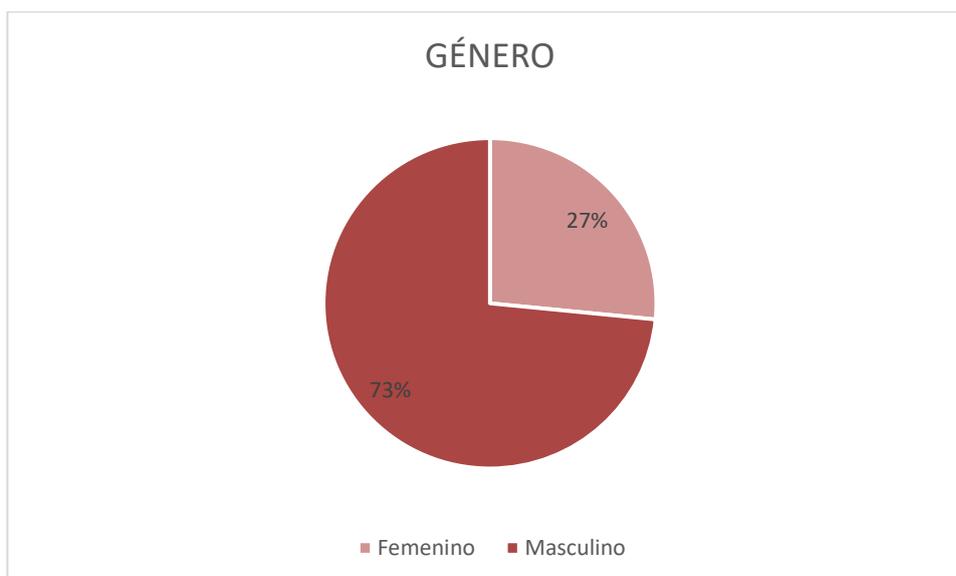
Tabla 12: Género

GÉNERO		
INDICADORES	PORCENTAJE	FRECUNCIA
Femenino	27%	98
Masculino	73%	271

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 16: Género



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

La mayoría de socios de la población son masculino que representa el 73,4% siendo que ellos son los administra los recursos económicos de la familia, la población femenina representa el 26,60% siendo que ellas solo aparecen como codeudoras en la mayoría de préstamos bancarios

SECTOR DE DONDE PROVIENE

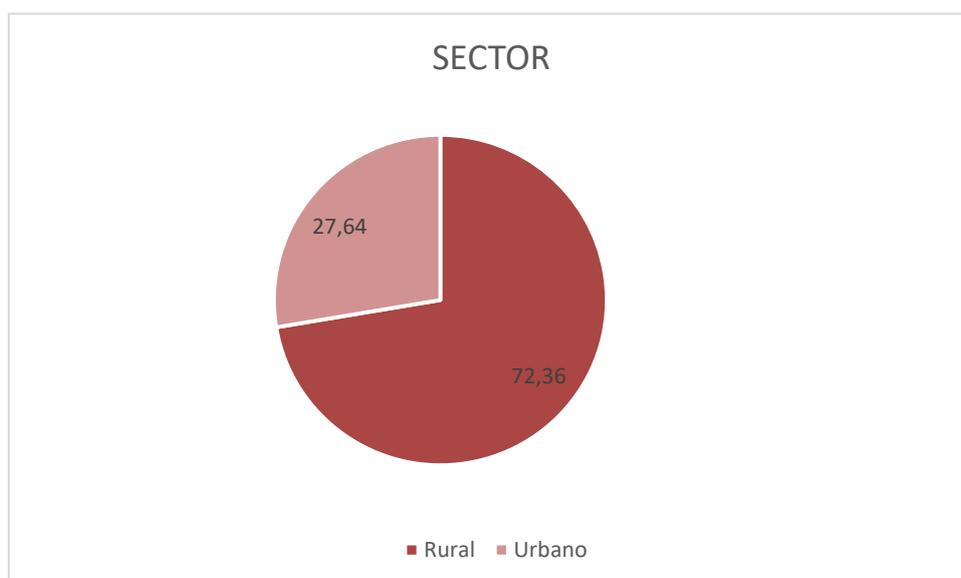
Tabla 13: Sector al que Pertenece

SECTOR		
INDICADOR	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Rural	72,36	267
Urbano	27,64	102

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 17: Sector al que Pertenece



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los socios de la cooperativa en su mayoría son del área rural que representa el 72,36% y urbano el 27,64%.

Pregunta 1; ¿De qué forma conoció los productos y servicios de la cooperativas?

Tabla 14: Productos y Servicios

PRODUCTOS Y SERVICIOS		
INDICADORES	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Publicidad	42%	156
Un conocido	36%	134
Por coincidencia	15%	56
Otro	6%	23

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 18: Productos y Servicios



Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

De lo socios encuestados se determinó que se enteraron de los productos y servicios que ofrece la agencia Riobamba es por publicidad en un 42,28% , siendo que la realiza su publicidad mediante radios de la localidad, por un conocido se informó el que representa un 36,31% , un 15,18% se enteró de los servicios por coincidencia, otros de 6,23%.

Pregunta 2: ¿Qué tiempo es socio en la Cooperativa?

Tabla 15: Tiempo de Pertenencia

TIEMPO DE SOCIOS		
INDICARES	PORCENTAJE	VALOR
De 1 a 3 años	39%	145
De 4 a 6 años	36%	134
De 7 o mas	24%	90

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 19: Tiempo de Pertenencia



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

La mayoría de los socios se encuentra de 1 a 3 años representa el 39,30% y de 4 a 6 años representa el 36,31% por el apoyo a las microempresas y política públicas de apoyo y excepción de impuestos, de 7 o más años, se encuentran los primero socios de la agencia o son de otras agencia que se cambiaron de domicilio.

Pregunta 4: ¿Cómo califica el servicio de la cooperativa?

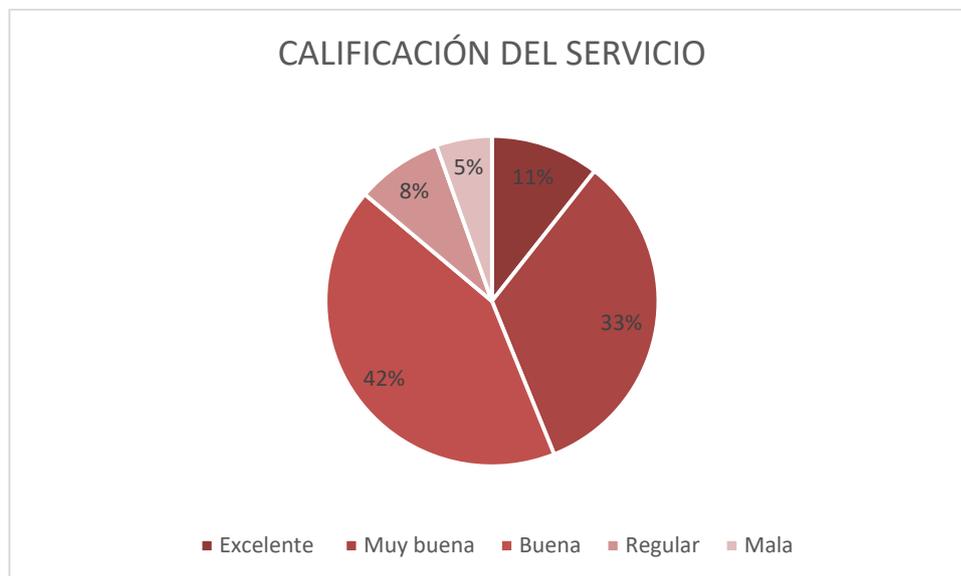
Tabla 16: Calificación del Servicio

CALIFICACIÓN EL SERVICIO		
INDICADORES	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Excelente	11%	39
Muy buena	33%	123
Buena	42%	156
Regular	8%	31
Mala	5%	20

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 20: Calificación del Servicio



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los socios consideran que el servicio es excelente en 11%, muy buena en un 33% y buena 42%, generando una satisfacción por la información recibida dentro del a áreas de la cooperativa; regular en 8% y mala en 5%, porque no ha completado sus requisitos para obtener un producto /servicio financiero.

Pregunta 4: ¿El trato que recibe de parte del personal es (amabilidad, respeto, buen trato, cordialidad)?

Tabla 17: Trato que Recibió

TRATO QUE RECIBE		
INDICADOR	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy buena	27%	99
Buena	53%	194
Regular	21%	76

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 21: Trato que Recibió



Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los socios de la cooperativa consideran que el trato que recibió es bueno con un 52,57%, y muy buena 26,83%, porque sus empleados tienen un nivel de educación superior, y es regular en 20,60%

Pregunta 5: ¿Con respecto a otras cooperativas cómo calificaría el servicio de la COAC?

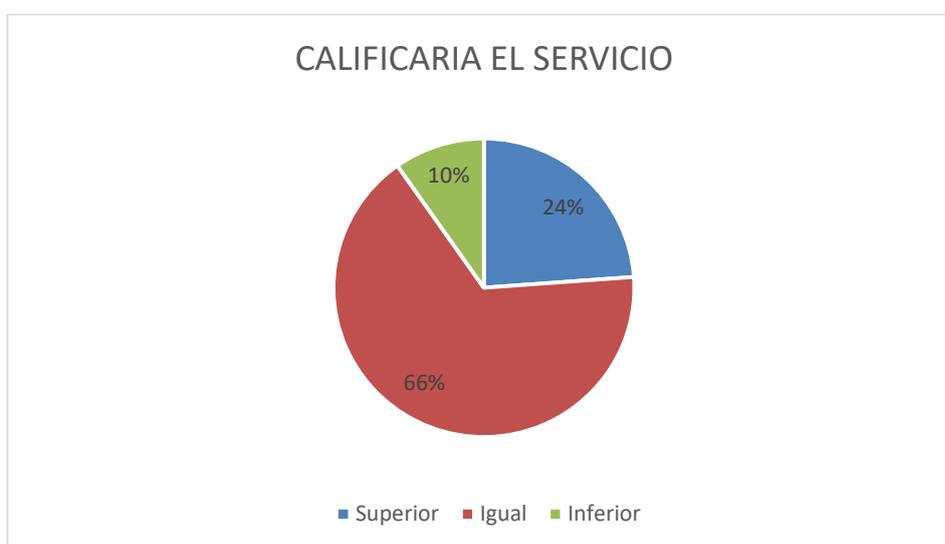
Tabla 18: Calificación la COAC en relación a otras COAC

CALIFICARÍA EL SERVICIO		
INDICADORES	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Superior	24%	88
Igual	66%	245
Inferior	10%	36

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 22: Calificación la COAC en relación a otras COAC



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los socios de la cooperativa determinaron que el servicio de la entidad es igual en 66,40%, por el trato que recibe, es superior al 23,85% por la accesibilidad a la información que les brindadas por los ejecutivos de la cooperativa en comparación a otras cooperativas, consideran inferior 9,76%.

Pregunta 7: ¿Qué productos recibe de la cooperativa?

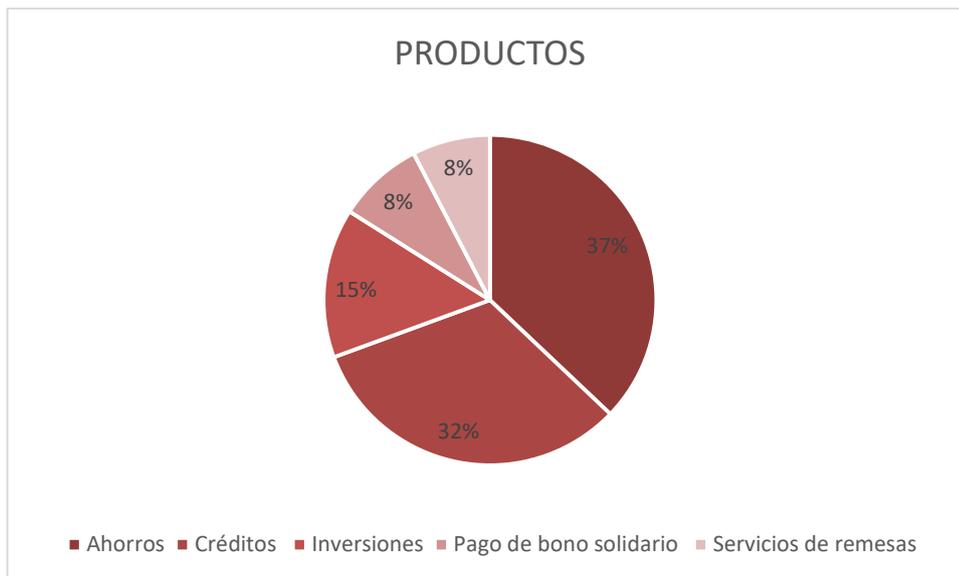
Tabla 19: Productos

PRODUCTOS		
INDICADORES	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Ahorros	37%	137
Créditos	32%	119
Inversiones	15%	54
Pago de bono solidario	8%	31
Servicios de remesas	8%	28

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 23: Productos



Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los socios de la cooperativa utilizan los servicios de ahorros en un 37,13%, los créditos de la cooperativa son utilizados en un 32,35%, siendo las principales actividades financieras de la cooperativa, las inversiones son utilizados en 14,63%; el pago de bono solidario es de 8.40% y los servicios de remesas es de 7,59%.

Pregunta 8: ¿ha realizado algún tipo de crédito?

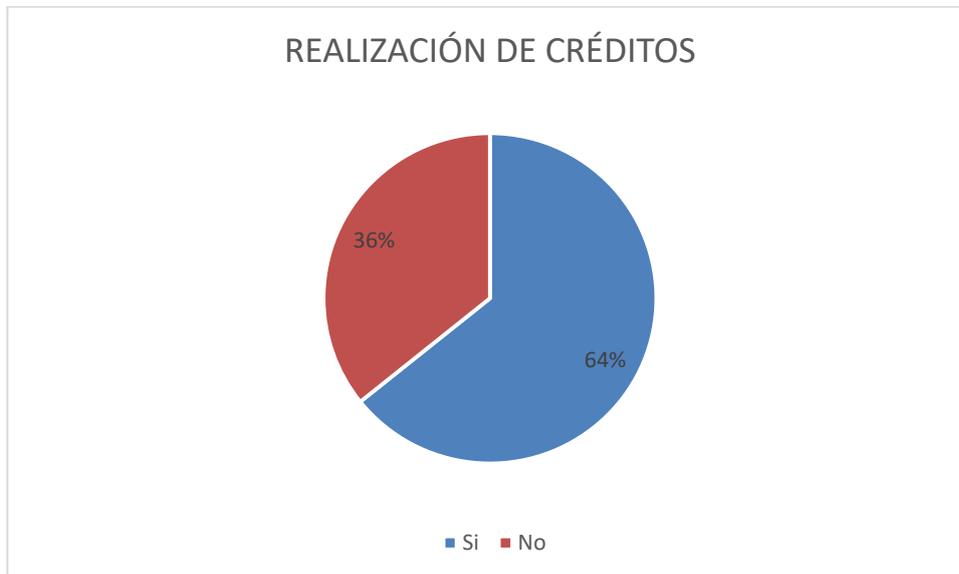
Tabla 20: Realizado tipo de Créditos

REALIZACIÓN DE CRÉDITOS		
INDICADORES	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Si	64%	237
No	36%	132

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 24: Realizado tipo de Créditos



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los socios de la cooperativa solicitan créditos en 64,23%, siendo que los socios consideran que las tasas de interés son rentables, y no ha realizado créditos es de 35,77% porque no cumplen los requisitos para realizar el crédito.

Pregunta 9: ¿Qué tipo crédito solicitó?

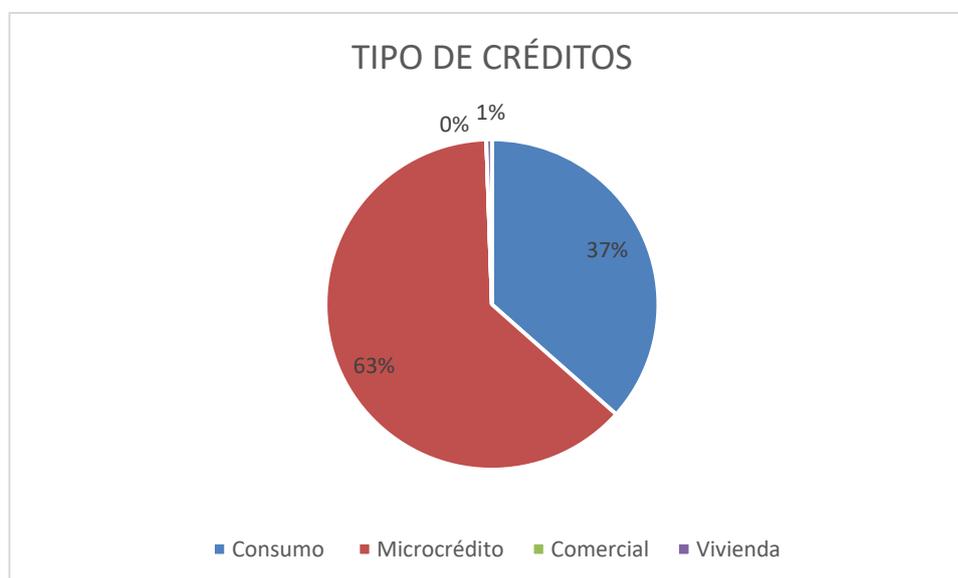
Tabla 21: Tipo de Crédito

TIPOS DE CRÉDITO		
INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Consumo	37%	135
Microcrédito	63%	232
Comercial	0%	0
Vivienda	1%	2

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 25: Tipo de Créditos



Fuente: Tabla 25

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los socios que solicitan microcréditos en un 62,87% siendo por la accesibilidad en los requisitos; los créditos de consumo son de 36,59% para socios que tienen como respaldo trabajar en relación de dependencia, los créditos de vivienda 0,54% por que los gastos de hipotecas son asumidos por los socios y los créditos comerciales no se realiza en los socios en la agencia.

Pregunta 10: ¿Cómo califica la tasa de interés que cobra la COAC?

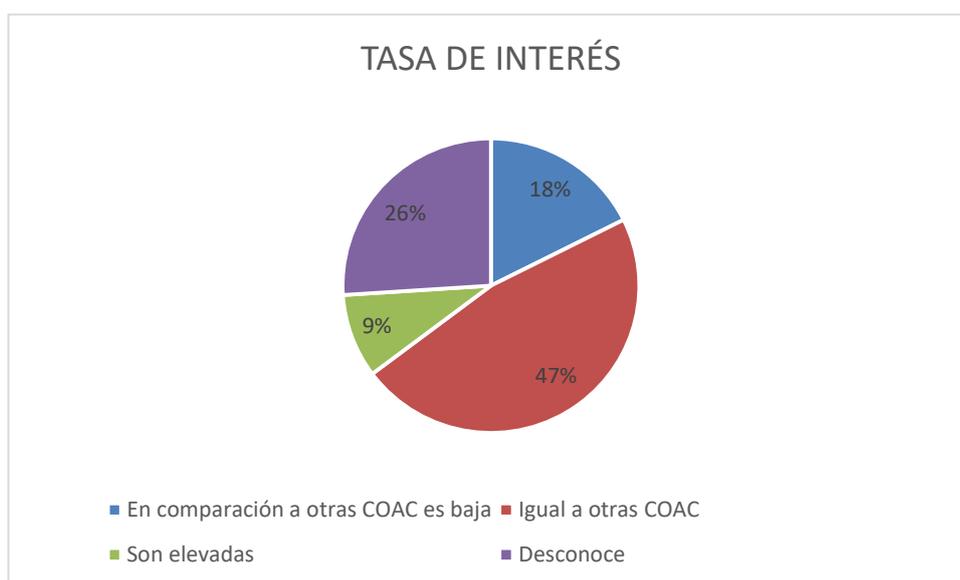
Tabla 22: Tasa de Interés

INDICADOR	Porcentaje	Valor
En comparación a otras COAC es baja	17,62	65
Igual a otras COAC	47,15	174
Son elevadas	9,21	34
Desconoce	26,02	96

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 26: Tasas de Interés



Fuente: Tabla 26

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los socios consideran que las tasas de interés cobrados en comparación de otras COAC es baja con 18%, es considera a igual a otras COAC en un 47.% , al ser elevada en 9% y otros desconocen 26% .

Pregunta 11: ¿Cómo ha respondido a las quejas o sugerencias?

Tabla 23: Quejas y Sugerencias

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Dado solución	11%	41
No, a han atendido	13%	47
No, ha realizados quejas	76%	281

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 27: Quejas y Sugerencias



Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos se determinó que no han realizado quejas en un 76,15%; y 12,74% consideran que no han sido atendidas sus quejas y 11,11% han recibido una solución en forma verbal.

Pregunta 12: ¿Se encuentra satisfecho con el producto y servicio que recibe de la cooperativa?

Tabla 24: Satisfacción del Servicio

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Satisfecho	55%	203
Insatisfecho	9%	34
Indiferente	36%	132

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 28: Satisfacción del Servicio



Fuente: Tabla 28

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos a los socios encuestados se determinó que se encuentran satisfechos en 55,01% por los servicios y el trato recibido, siendo que en 35,77% considera indiferente al servicio que recibe, y se encuentran insatisfechos en un 9,21% por no dieron alguna solución a sus quejas o no obtuvieron un crédito.

ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA LTDA.

Edad: _____

Género:

Femenino _____

Masculino _____

Sector de donde proviene:

Rural _____

Urbano _____

Pregunta 1: ¿Cuál es la institución financiera que prefiere utilizar?

Banco _____

Cooperativa _____

Caja central _____

Otros _____

Pregunta 2: ¿Ud., ha escuchado publicidad de la Cooperativa Mushuc Runa?

Radio _____

Prensa _____

Tv _____

Otros _____

Pregunta 3: ¿Con que frecuencia revisa los medios de comunicación?

Mensual _____

Semanal _____

Diario _____

Pregunta 4: ¿Qué tipo operaciones realiza ud en el sistema financiero?

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Pregunta 5: ¿Qué tipo de operaciones realiza en el sistema financiero?

CREDITOS _____

INVERSION _____

AHORROS _____

OTROS _____

Pregunta 6: ¿Conoce convenios que tiene la Cooperativa tiene con otras empresas para el beneficio de los socios?

Si _____

No _____

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría el prestigio de la cooperativa?

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

Pregunta 8: ¿Por qué no se asociado a la Cooperativa?

Tiempo _____

Inseguridad _____

Desconocimiento _____

Distancia _____

Otros _____

Pregunta 9: ¿Qué acciones debe desarrollar para dar a conocer a la cooperativa?

Difundir la imagen _____

Publicidad _____

Auspiciar eventos _____

Promociones por pagos puntuales. _____

Otros _____

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA

Se ha realizado la encuesta a los socios donde se tomó una muestra de 306 clientes de un total de 1500 clientes.

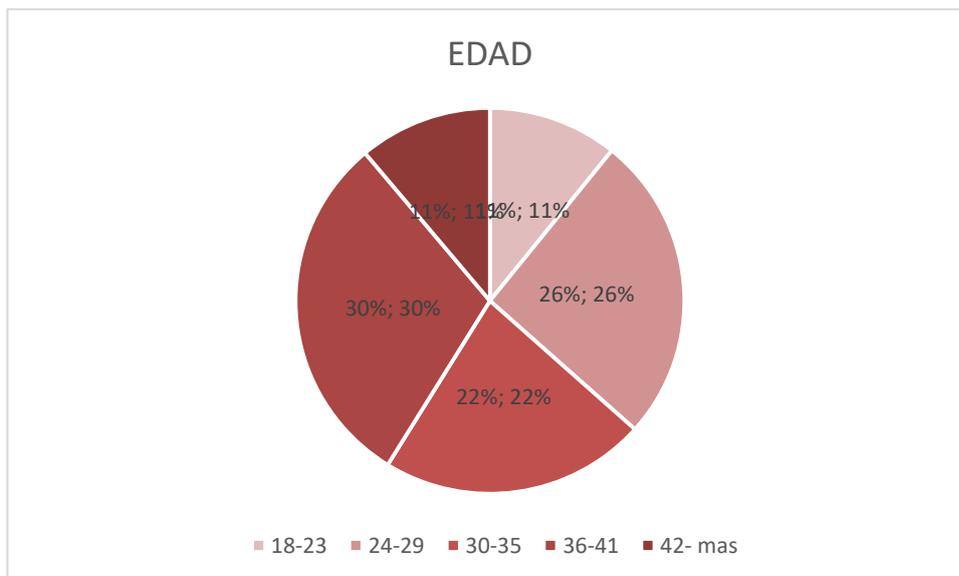
Tabla 25: Edad

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
18-23	11%	33
24-29	26%	79
30-35	22%	68
36-41	30%	92
42- MAS	11%	34

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 29: Edad



Fuente: Tabla 29

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los principales clientes potenciales se encuentran en el 36-41 se encuentra el 30,07%, debido a que la población económicamente activa se encuentra en esta edad del 24-29 del 25,82%, son donde los clientes potenciales se encuentran en busca de un emprendimiento, del 30-35 representa el 22,22% buscan un refinanciamiento de apoyo al crecimiento de

su economía, de 42 a mas es del 11.11% son clientes con una economía sólida, y de 18-23 son de 10,78% que cuenta con una economía que va empezando.

GENERO

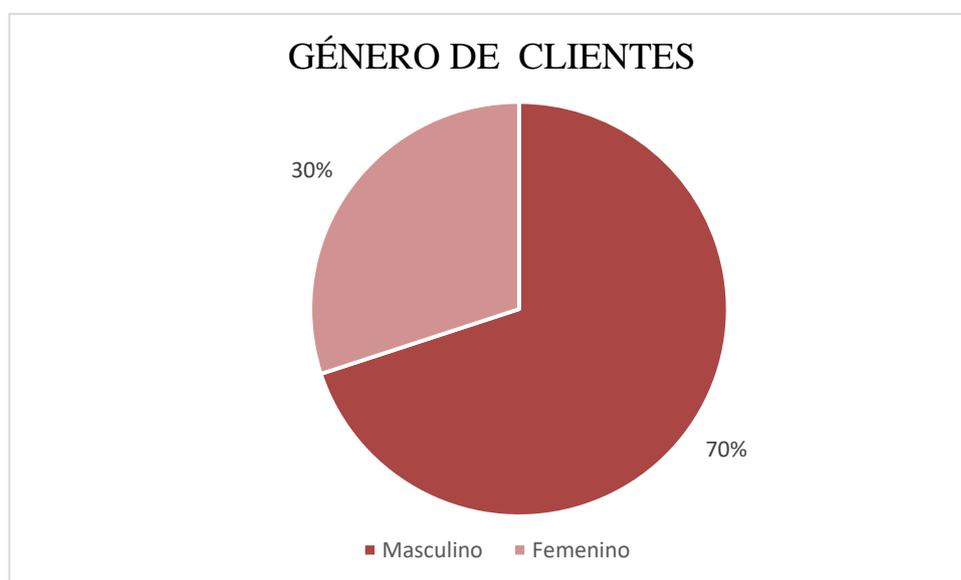
Tabla 26: Genero

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Masculino	70%	214
Femenino	30%	92

Fuente: encuesta a clientes

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 30: Género



Fuente: Tabla 30

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Se realizó una encuesta a un total a 306 clientes de la cooperativa, donde se determina que el 70% de los clientes son del género masculino por ser las cabezas de hogar y los que ahorran y utiliza el servicio financiero y 30% son del género femenino sus recursos maneja en forma en efectivo.

Sector de donde proviene:

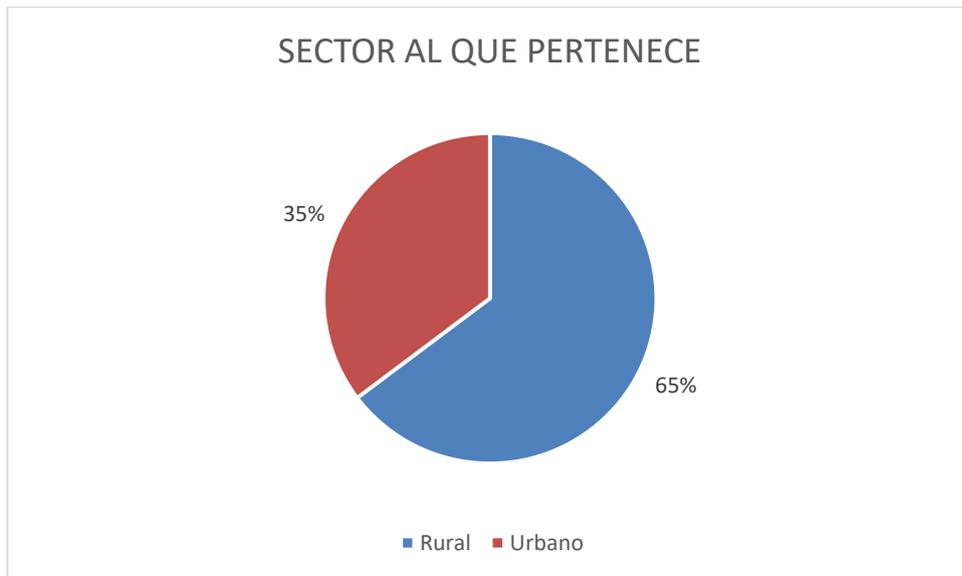
Tabla 27: Sector que Pertenece

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Rural	64,71	198
Urbano	35,29	108

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 31: Sector que Pertenece



Fuente: Tabla 31

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los clientes de la cooperativa de una muestra son de 306 de los cuales un 65% pertenecen al sector del área rural debido a que la mayoría de la población son indígenas y mayormente se encuentra en las áreas rurales, y un 35% son del sector urbano debido a que ellos tienen más variedad de instituciones financieras para la utilización de recursos financieros.

Pregunta 1: ¿Cuál es la institución financiera que prefiere utilizar?

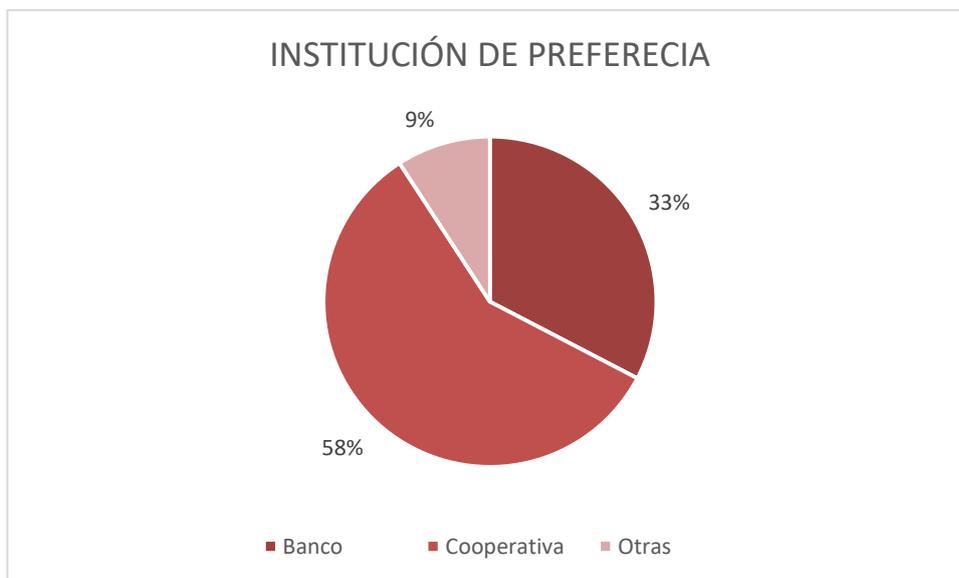
Tabla 28: Institución de Preferencia

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Banco	33%	100
Cooperativa	58%	178
Otras	9%	28

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 32: Institución de Preferencia



Fuente: Tabla 27

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los clientes del servicio financiero, prefieren en 33% la utilización de banco porque existe una variedad de productos, y 58% en la cooperativa siendo que los clientes tienen más facilidad de acceder a cooperativas por la existencia de un extenso número de ellas, y la utilización de otras instituciones es del 9% para servicios financieros.

Pregunta 2: ¿Ud., ha escuchado publicidad de la Cooperativa Mushuc Runa Ltda?

Tabla 29: Publicidad

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Redes sociales	48%	147
Prensa	15%	45
Radio	25%	78
Tv	8%	23
Otros	4%	13

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 33: Publicidad



Fuente: Tabla 28

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

En la época de era digital los potenciales clientes de la cooperativa en la utilizan las redes sociales representa el 49%, son de la radio en 25% por la accesibilidad a este medio, prensa escrita es de un 15% por poseer un diario local, la televisión en 7% por que la mayoría de clientes potenciales son de la áreas rurales y difícil su accesibilidad y otros medios de comunicación es de 4%.

Pregunta 3: ¿Con que frecuencia revisa los medios de comunicación?

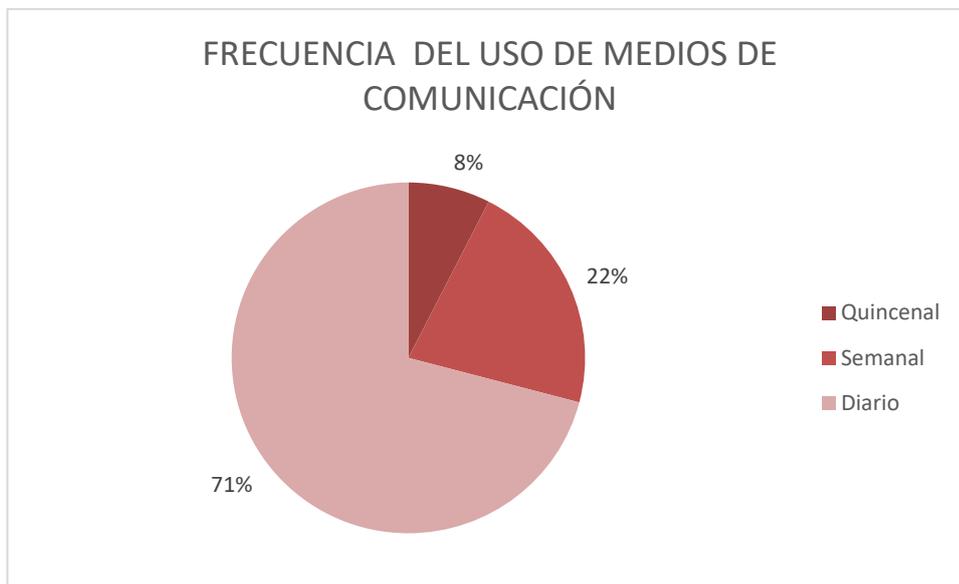
Tabla 30: Frecuencia de los Medios

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Quincenal	8%	23
Semanal	22%	66
Diario	71%	217

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 34: Frecuencia de Medios



Fuente: Tabla 29

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los clientes potenciales utilizan los medios de comunicación en forma diaria en un 71% porque es un medio de comunicación e interacción social, en forma semanal del 22% por el tiempo de utilización de los mismos y 8% lo escucha en forma quincenal.

Pregunta 4: ¿Qué tipo de operaciones realizan Ud., en el Sistema Financiero?

Tabla 31: Tipo de Operaciones

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Créditos	45%	139
Inversión	14%	43
ahorros	29%	90
otros	11%	34

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 35: Tipo de Operaciones



Fuente: Tabla 30

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los tipos de operaciones que, más utilizan los clientes potenciales son créditos de 45% para el incremento de la microempresas, los ahorros son de 29% siendo que los realiza en forma temporal para realizar compras en forma semanal o mensual, la inversión de 14% siendo que posee tasas de interés rentables según los clientes y otros servicios de 11% porque se puede cobrar remesas y los bonos de desarrollo.

Pregunta 5: ¿Conoce convenios que tiene la Cooperativa tiene con otras empresas para el beneficio de los socios?

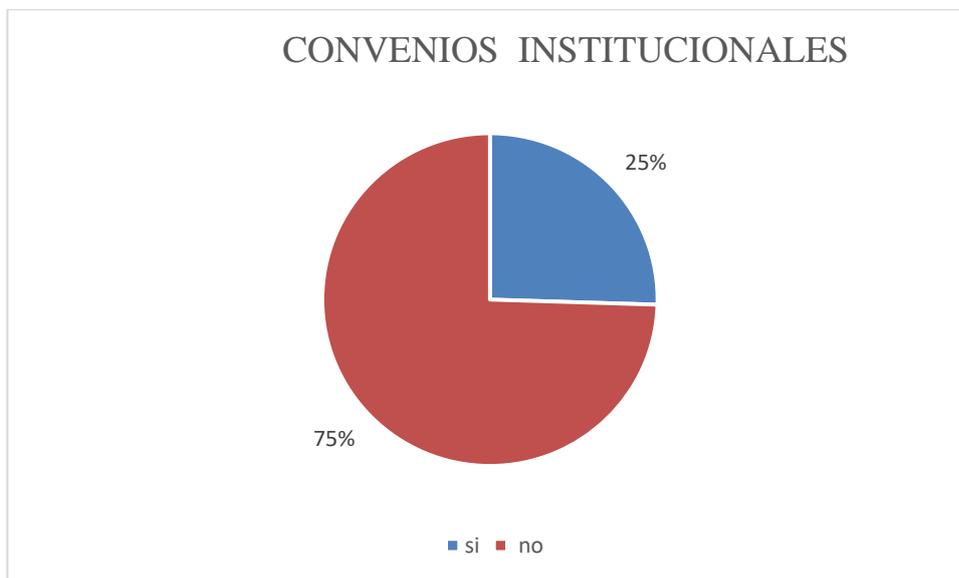
Tabla 32: Convenios Instituciones

INDICADORES	PORCENTAJE	VALOR
Si	25%	78
No	0,75	228

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 36: Convenios Institucionales



Fuente: Tabla 31

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los potenciales clientes desconocen los convenios institucionales de 75% por no existir una adecuada publicidad sobre los mismos y si conoce el 25% porque sus parientes les han informado sobre los mismos.

Pregunta 6 ¿Cómo calificaría el prestigio de la cooperativa?

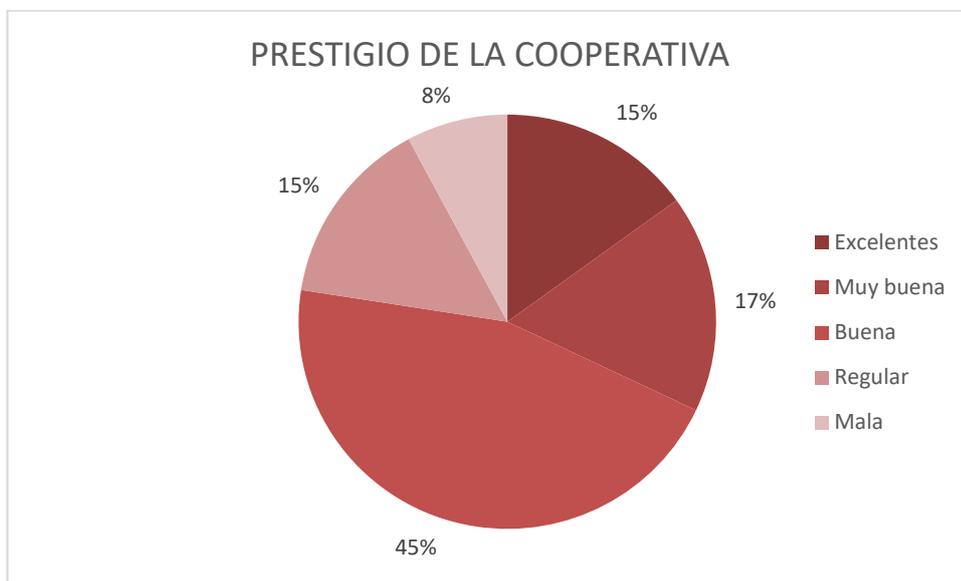
Tabla 33: Prestigio

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Excelentes	15%	46
Muy buena	17%	52
Buena	45%	139
Regular	15%	45
Mala	8%	24

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 37: Prestigio de la Cooperativa



Fuente: Tabla 32

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

El prestigio de la COAC es considerada buena de 45% por la facilidad de varios trámites, es muy buena en 17%, buena es de 45% por el apoyo social a la sectores vulnerables del área rural, regular el 15% y mala en 8%, por no desconociendo de la cooperativa.

Pregunta 7: ¿Por qué no se asociado a la Cooperativa?

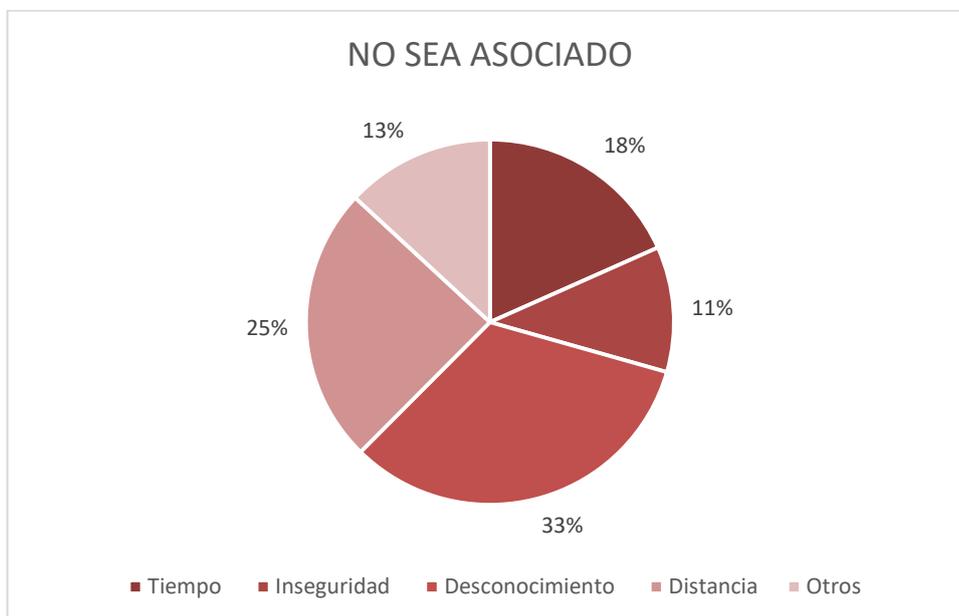
Tabla 34: No sea Asociado

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Tiempo	18%	56
Inseguridad	11%	34
Desconocimiento	33%	101
Distancia	25%	75
Otros	13%	40

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 38: No sea Asociado



Fuente: Tabla 33

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

Los clientes potenciales no se han asociado a la COAC siendo que tiene un desconocimiento de 33% sobre los principales productos que ofrece la cooperativa, por el tiempo el 18%, distancia 24% , inseguridad el 11% y otros 13%, siendo que se da en su mayoría por la desinformación sobre los productos y servicios de la cooperativa.

Pregunta 8: ¿Qué acciones debe desarrollar para dar a conocer a la cooperativa?

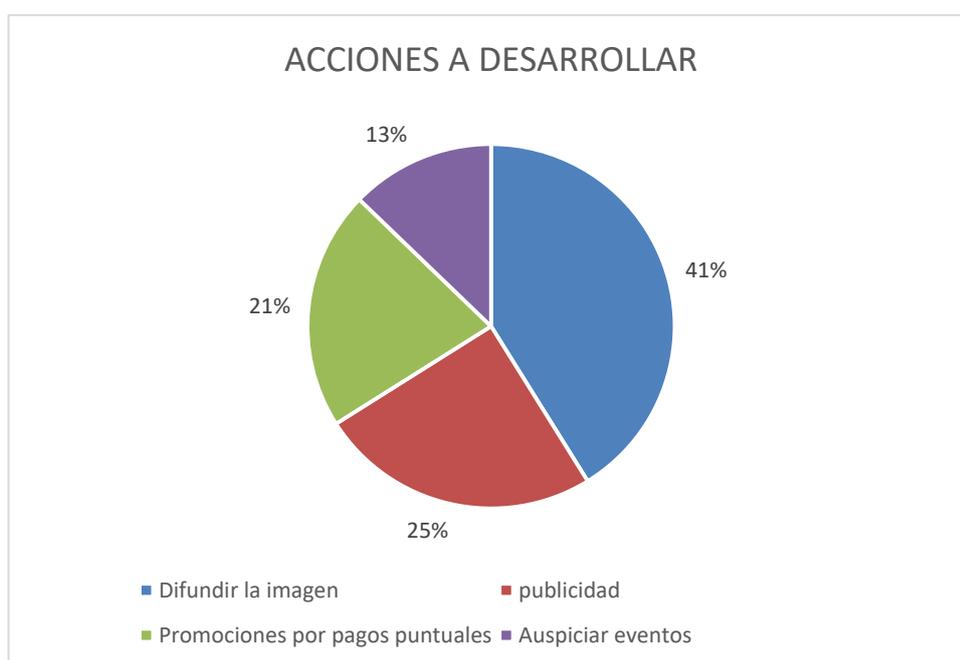
Tabla 35 : Acciones A desarrollar

INDICADOR	PORCENTAJE	VALOR
Difundir la imagen	41%	126
publicidad	25%	76
Promociones por pagos puntuales	21%	65
Auspiciar eventos	13%	39

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Eliana Molina

Cuadro 39: Acciones a desarrollar



Fuente: Tabla 34

Elaborado por: Eliana Molina

Análisis

La cooperativa debe difundir la imagen en un 41 % para llegar a mercados potenciales, publicidad del 25% llegar a los clientes mediante un campaña exhaustiva por los principales medios de comunicación de uso masivo. Promociones por pagos puntuales de del 21% para el cumplimiento oportuno, y auspiciar eventos como un 13%, que atrae a grupos masivos de gente.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Tabla 36: Verificación de Idea a Defender

VARIABLES	PREGUNTA	AFIRMACIONES	
		SI	NO
Variable independiente			
Cuadro de mando integral.	¿Existe en la agencia Riobamba, un tipo de herramienta de gestión?		x
Variable dependiente			
Optimización de la gestión administrativa.	¿Cómo es la estructura de la organización?	X	
	¿Cuáles son los servicios y productos financieros de la cooperativa?	X	
	¿Cada uno de los servicios y productos que posee la cooperativa están normados y debidamente registrados en la SEPS, y como se encuentran estructurados?	X	
	¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales su institución brinda sus servicios a la colectividad de la ciudad de Riobamba y alrededores?	X	
	¿Al momento de la toma de decisiones Ud. cuenta con la información necesaria y oportuna, le ha generado los resultados esperados?		x
	¿La cooperativa posee una planificación estratégica, y se ha realizado su debida socialización?		x
	¿Cuál considera usted es la mayor debilidad que tiene de la agencia Riobamba?	x	
	¿Cuál es el procedimiento que la Agencia Riobamba adoptada para la recuperación de la morosidad?	x	
	¿Cómo se maneja las áreas operativas de las agencias, se establecen de acuerdo a los procesos establecidos?	x	
	¿Existe una política sobre el manejo de socios inactivos que las Agencia? Cuales son.	x	
	¿Se ha realizado planes de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y en qué áreas se ha realizado?	x	
	¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?	x	
	¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la cooperativa?	x	
¿ Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la cooperativa¿	x		

	¿Su ambiente laboral es de acuerdo para la realización de sus funciones?	x	
	¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?	x	
	Indique según su criterio las perspectivas laborales detalladas para realizar su trabajo	x	
	¿Qué motivaría para el mejor desempeño de sus actividades?	x	
	¿Cada que tiempo he recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias?		x
	¿Qué tipo de contrato tiene en la Cooperativa?	x	
	¿La Cooperativa cada que tiempo evalúa el desempeño de sus funciones?		x

INTERPRETACIÓN

Se detalla cada una de las preguntas que se desarrollaron en la entrevista al jefe de agencia y encuesta a los empleados de la entidad. Para estipular principales fortalezas y debilidades.

La agencia de la cooperativa Mushuc Runa, posee una planificación estratégica por la cual no se cumple a través de cada uno de las áreas, la cual es estructurada por la matriz, donde se estableció que la mayoría de decisiones son tomadas solo por el Jefe de Agencia. La mayor debilidad de la Agencia es un alta tasa morosidad que sobre pasa el nivel establecido por los SEPS, además de las políticas de cobranzas no está funcionando como la esperada.

Los créditos de mayor aceptación son los microcréditos, siendo que consideran que poseen una tasa de interés baja en comparación a las demás cooperativas, siendo que están satisfechos por la información recibida, por parte los integrantes de los socios.

Los clientes en su mayoría utilizan las cooperativas para la realización de créditos y siendo que debe tener una excelente publicidad para dar a conocer cada uno de sus servicios y productos y convenios institucionales, siendo una oportunidad de captación de nuevos socios.

Se establecen demás incumplimientos que afectan al talento humano, procesos de colocación y recuperación, por lo que hace indispensable la realización de un “ Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo”

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA, AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Datos Generales de la Entidad

Razón social	COAC MUSHUC RUNA CIA. LITA.
N° de ruc	1880141877001
Actividad económica	ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
Fecha de inicio de actividades:	27 DE ENERO DEL 2008
Número de socios activos:	10192
Productos y servicios financieros:	Ahorro a la vista Depósito a plazo fijo Certificados de aportación Ahorro encaje Ahorro a la vista Mushucréditos para toda necesidad Remesas Internacionales
Capital social:	1'278,251.06
Provincia:	CHIMBORAZO
Cantón:	RIOBAMBA
Parroquia:	Riobamba
Dirección:	Juan Montalvo N° 30-01 y Chile
Email:	atencionalcliente@mushucruna.com

Fuente: Cooperativa “Mushuc Runa” Ltda.

Elaborado por: Eiana Molina

4.2.2 Información Estratégica de la Empresa

4.2.2.1 Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito, que se encuentra ubicada en el centro del país, para brindar productos financieros al sector rural y urbano de las ciudades de Riobamba, Guamote, y Guano, buscamos el desarrollo de los socios con la entrega de productos financieros, convirtiéndonos en la primera cooperativa administrada por indígenas para indígenas, brindando diversos productos financieros para la satisfacción de sus clientes.

4.2.2.2 Visión

Ser en el 2020, una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales, siendo líder en el cooperativismo en el centro del país, brindados servicios y productos financieros, con reconocimiento por su atención eficiente y con prestigios por su solvencia financiera, apoyando en el trabajo en equipo y el apoyo continuo de los directivos de la cooperativa.

4.2.2.3 Principios Corporativos

1. Ingreso libre y voluntario

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Gestión Democrática

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

3. Participación Económica

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

4. Autonomía e Independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

5. Educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

6. Cooperación entre Cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

La nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI -que se realizara en el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos.

4.2.2.4 Valores Corporativos

Respeto.- Capacitación de aceptación a en sus ideales principios de la sociedad, con la capacidad de escuchar los ideales y aceptación.

Honestidad.- Generando autoconciencia sobre el desarrollo de sus socios.

Solidaridad.- Apoyo y compromiso con los socios para su superación personal.

Trabajo en equipo.- Estabilidad entre el socio y cliente interno para cumplimiento de las mejores actividades y mejoramiento de la cooperativa.

Integridad.- Generar una adecuada comunicación entre el socio y la cooperativa, en el apoyo democrático político y social.

Confianza.- Seguridad y esperanza en el desarrollo de las diferentes actividades de la cooperativa para la inclusión financiera de los socios.

4.2.3 Diagnóstico General

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, es una institución financiera que labora en la ciudad de Riobamba, brindando servicios y productos financieros, para el desarrollo de las áreas urbanas y rurales de las ciudades de Riobamba, Guamate Chambo, Guano, Alausi, Pallatanga.

Sus principales productos y servicios como son el Ahorro a la vista, depósito a plazo fijo, certificados de aportación, ahorro encaje, ahorro a la vista, créditos para toda necesidad, remesas internacionales.

Los principales productos financieros como son los créditos de para distintas necesidades como son de consumo, microcréditos, hipotecarios, inmediatos, que los más aceptados son los microcréditos, siendo los que se apoyan al crecimiento microempresas.

4.2.3.1 Análisis Ambiental Interno y Externo

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO y EXTERNO					
Nivel de procesos	Macro procesos	Procesos	Diagnóstico	F	D
Perspectiva financiera	Organizacional	Productividad	Obtención de la información oportuna y veraz para ser eficiente y eficaz	x	
		Rentabilidad	Análisis oportuna de los indicadores financieras de la cooperativa	x	
		Recuperación de Cartera	Nivel alto de la tasa de morosidad en la recuperación de cartera		x
Perspectiva procesos Interno	Productos y servicios	Talento Humano	Personal capacitado	x	
			Centralización de funciones en la alta gerencia		x
		Evaluaciones continuas	Establecimiento de estándares y planificación de evaluaciones		x
		Infraestructura	Cooperativa posee un edificio propio para el desarrollo de sus actividades laborales y de satisfacción de los clientes	x	
Perspectiva Clientes	Marketing	Herramientas Informáticas	Falta de un herramienta informática para obtener información estadística sobre los cambios de los socios.		x
		Reglamentos interno	Establecimiento de normas y reglamentos para un normal funcionamiento	x	
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Cultura Organizacional	Socios Inactivos	Socios que se encuentra en estado inactivo, de acuerdo los informes de la cooperativa		x

		Satisfacción de los clientes	La cooperativa posee una cultura con misión social vinculada con la comunidad	x	
		Segmentación de clientes	Delimitar la población para mejorar la captación de recursos y contribuir el crecimiento de los socios.		x
		Educación Cooperativista	Apoyo al desarrollo empresarial y crecimiento de los socios, a través de un asesoramiento financiero a los socios	x	
		Capacitación al personal	Desarrollo de un plan de capacitación entregado por la matriz de la cooperativa.	X	
			Diagnóstico	O	A
SOCIO CULTURAL		Demografía	Población económicamente activa	x	
		Competencia	Grandes cooperativas establecida en el centro del país		x
		Gustos y preferencias	Socios que no están dispuestos a mejorar la calidad de vida		x
		Libre asociación	Generación de apoyo y desarrollo a las asociaciones	x	
ETICO POLITICO		Crecimiento Cooperativista	Apoyo al sector cooperativista en el ámbito legal y estatutario	x	
LEGAL		Priorización del apoyo estatal para pequeñas empresas	Sector de microempresario en crecimiento	x	
MACROECONOMÍA		Marco legal	Establecimiento de normas y procedimiento para el control y desarrollo de las entidades	x	
		Indicadores macroeconómicos	Declive de la economía del país, por la recesión económica		x

Fuente: Cooperativa “Mushuc Runa” Ltda.

Elaborado por: Eliana Molina

4.2.3.2 Análisis Interno

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda cuenta con una estructura reglamentaria siendo que posee varios manuales como: manual de ética, manual de cumplimiento, manual de reclutamiento, manual de sistemas tecnológicos, manual de créditos para generar información financiera oportuna cuenta con una información financiera oportuna para la toma decisiones en la ejecución del normal funcionamiento de los procesos de la organización con un énfasis en la misión social y el compromiso de la comunidad y el desarrollo financiero de los socios y clientes de la entidad.

La Cooperativa de Ahorro Crédito Mushuc Runa Ltda. Cuenta con una estructura reglamentaria para el funcionamiento y de las diferentes áreas para un normal funcionamiento apegados a los control interno implementados por la entidad para un normal funcionamiento en el desarrollo de sus actividades diarias. Para la cual posee una infraestructura adecuada para la atención de los socios y sus clientes.

DEBILIDADES	
1	Alto nivel de morosidad en la otorgamiento de créditos
2	Falta de una clara planificación, no hay metas ni objetivos.
3	No delimita la población para captación de recursos.
4	Excesivo número de clientes inactivos
5	Falta de instrumento informáticos estadísticos.
6	Centralización de responsabilidad en el jefe de agencia

FORTALEZAS	
1	Información financiera oportuna
2	Capacitación del personal
3	Cuenta con base estatutaria y reglamentaria
4	Antecedentes de la misión social en la comunidad
5	Capacitación al personal
6	Infraestructura propia
7	Procesos definidos

4.2.3.3 Análisis Externo

La cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., se desarrollando en un medio de oportunidades para el progreso y crecimiento empresarial, siendo que en la población según el censo del 2010 la población económicamente activa de la provincia de Chimborazo es 200034, de las cuales en un 50.5% de esta población tiene actividades económicas independientes, siendo potenciales socios para la cooperativa, generando un mercado objetivo que les generen un desarrollo familiar y estabilizando su economía y el apoyo social a las comunidades de áreas urbanas y rurales.

El sector cooperativista se vio desarrollando a través de los años y se creó una entidad con conocida con las SESPS en el año 2012, como una entidad que busca el desarrollo estabilidad, solidez y correcto funcionamiento siendo el sector financiero de economía popular y solidaria de constante crecimiento siendo en un número total del 54% del sector, y para el control esta cargo del código orgánico monetario y financiero que establece la segmentación de estas entidades de acuerdo a los activos, así como la tipificación de créditos, además de la determinación de la creación de seguro de depósitos, fondos de liquidez además

En el plan del buen vivir ha generado, uno de los cambios de la matriz productiva, a fomentando las exportaciones de los productos agrícolas con valor agregado, asegurando nuevos esquemas de generación de distribución y redistribución de la riqueza, generando la necesidad de créditos para el desarrollo de actividades productivas.

Los sucesos del marco de la economía ecuatoriana, generando impactos positivos y negativos por ende a las asociaciones de la provincia, es indispensable sustentarse a los cambios estructurales generados por el gobierno, como es la ley orgánica de regulación y control del poder de mercado donde establece que las perchas de los supermercados deben estar un 15% de los artículos provenga de pequeños productores y deben estar en un lugar visible y competencia justa, por lo cual se organizan por medio de asociaciones, para mejorar sus ingresos.

El país se ve afectada por una crisis económica por los diferentes acontecimientos como son la caída del precio del petróleo en el mercado internacional, el déficit que tiene el

presupuesto de estado con 2.4% para el año 2016, además de los desastres naturales que afecto al país en abril, por una falta de incentivos al fondo de ahorro que el Ecuador realizaba para fines del año 2015 sería \$11,000.000 dólares.

Además existe una presión en la balanza de pagos, lo que ha provocado una caída en los depósitos y circulante de dinero, así como la atracción de inversión extranjera.

La economía dolarizada tenderá un ajuste natural donde uno de los factores perjudicados será el empleo.

OPORTUNIDADES	
1	Oportunidad de captación de nuevos socios
2	El sector cooperativista es el mayor crecimiento
3	El fomento de las microempresa, buscando recursos para el impulso de las mismas
4	Asociaciones que requieren créditos
5	Organismos de control que regulan a las entidades

AMENAZAS	
1	Inestabilidad del país
2	Fuerte competencia, por haber cooperativas solidas en el país
3	Resistencia al cambio de los socios
4	Alto nivel de riesgo país, lo que ahuyenta la inversión extranjera.

4.2.3.4 Objetivos

Financiera

Incrementar la rentabilidad y capitalización de la cooperativa con entidad financiera.

Clientes

Contribuir al crecimiento integrado de los socios, coadyuvando a la participación activa en la sociedad.

Procesos internos

Mejorar la gobernabilidad de los procesos de la cooperativa a través de una planificación adecuada, generando nuevos productos financieros.

Educación y crecimiento

Maximizar la gestión humana a través de un desarrollo sostenible e integrado para el desarrollo de competencias estratégicas.

4.2.4 Cuadro de Mando Integral

4.2.4.1 Sistema de Planificación Estratégica

Componentes Ambiente Interno				
Nivel de procesos	Componente	Subcomponente	Descripción rápida y ámbito de análisis	
1	Perspectiva financiera	Organizacional	Productividad	Cumplimiento de los procesos de otorgamiento de créditos
			Rentabilidad	Definir, medir y establecer metas de indicadores de rentabilidad y liquidez
			Recuperación de Cartera	Definir procesos estandarizados y montos mínimos de mora.
2	Perspectiva procesos Interno	Productos y servicios	Talento Humano	Rediseño de los procesos internos de las áreas de la cooperativa
			Evaluaciones continuas	Estructura de una planificación continua de evaluaciones del talento humano
			Herramientas Informáticas	Establecer métodos para tener información estadística para toma de decisiones.
			Infraestructura	Posee un edificio propio para realizar sus actividades diarias de la cooperativa
3	Perspectiva Clientes	Marketing	Reglamentos interno	Detalle de cada una de procesos a realizar
			Satisfacción de los clientes	Contribuir al crecimiento de los socios coadyuvando a la

				participación en la sociedad de forma activa
4	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Cultura Organizacional	Segmentación de clientes	Delimitar un grupo objetivo
			Educación Cooperativista	Educación continua y crecimiento laboral
			Capacitación al personal	Mejoramiento continuo del personal que se encuentre capacitado e idóneo.
5	Sociocultural	Demografía	Densidad población	
		Libre asociación	Sector microempresario en crecimiento	
		Gustos y preferencias	Nivel de bienestar y resistencia al cambio.	
		Competencia	Fuertes cooperativas con reconocimiento internacional	
6	Etico-político	Crecimiento Cooperativista	Crecimiento del sector Cooperativista en el ámbito empresarial	
		Priorización del apoyo estatal para pequeñas empresas	Cambios en la matriz productiva	
7	Legal	Marco legal	Organismo de control y supervisión a las cooperativas	
8	Macroeconomía	Indicadores macroeconómicos	Balanza de pagos, precio de barril de petróleo, inflación, reformas económicas, riesgo país	

Fuente: Cooperativa “Mushuc Runa” Ltda.

Elaborado por: Eliana Molina

4.2.4.2 Discriminación y Priorización

Oportunidades

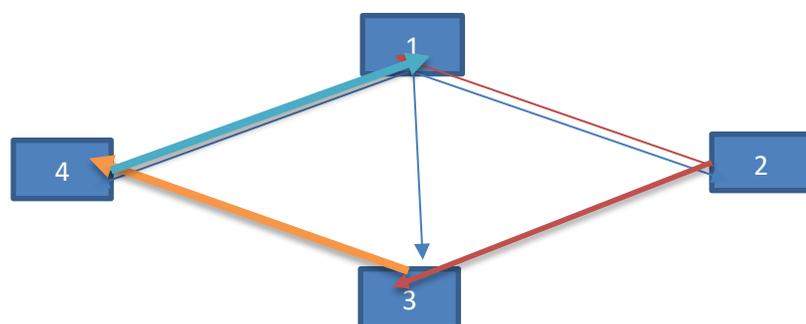
	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5		%
1	Oportunidad de captación de nuevos socios	1	1	1	1	0,5	4,5	20%
2	El sector cooperativista es el mayor crecimiento	0,5	1	1	1	1	4,5	20%
3	El fomento de las microempresa, buscando recursos para el impulso de las mismas	1	0,5	1	1	1	4,5	20%
4	Asociaciones que requieren créditos	1	1	1	1	1	5	22%
5	Organismos de control que regulan a las entidades	1	1	0,5	0,5	1	4	18%
	TOTAL						22,5	100%

PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES		%
1	Asociaciones que requieren créditos	22%
2	Oportunidad de captación de nuevos socios	20%
3	El sector cooperativista es el mayor crecimiento	20%
4	El fomento de las microempresa, buscando recursos para el impulso de las mismas	20%
5	Organismos de control que regulan a las entidades	18%

Amenanzas

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 causa / 0 efecto				ENTRADAS	SALIDAS
AMENANZAS		1	2	3	4	CAUSA	EFEECTO
1	Inestabilidad del país	1	1	0	1	3	1
2	Fuerte competencia, por haber cooperativas solidas en el país	1	1	1	0	3	1
3	Resistencia al cambio de los socios	0	0	1	1	0	2
4	Alto nivel de riesgo país, lo que ahuyenta la inversión extranjera.	1	0	0	1	2	2

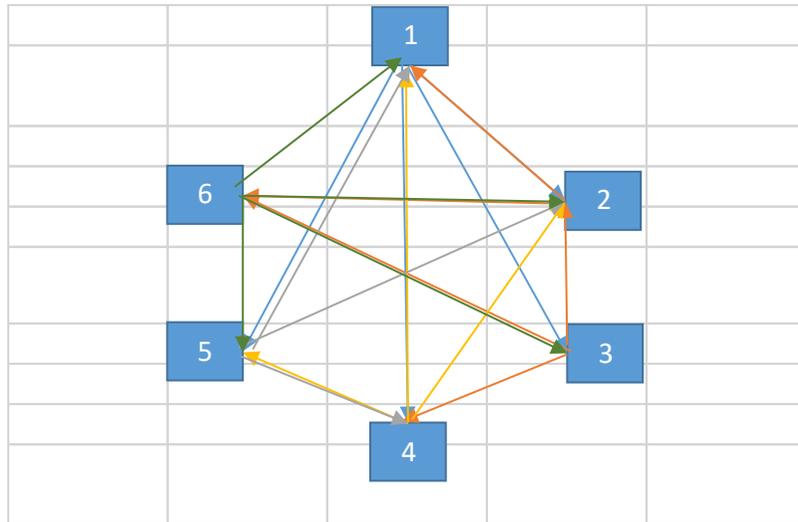
PRIORIZACIÓN AMENANZAS		EFFECTOS
1	Alto nivel de riesgo país, lo que ahuyenta la inversión extranjera.	2
2	Resistencia al cambio de los socios	2
3	Inestabilidad del país	1
4	Fuerte competencia, por haber cooperativas solidas en el país	1



Debilidades

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 causa / 0 efecto						SALIDAS	ENTRADAS
DEBILIDADES		1	2	3	4	5	6	CAUSAS	EFFECTOS
1	Alto nivel de morosidad en la otorgamiento de créditos	1	1	1	1	1	0	5	1
2	Falta de una clara planificación, no hay metas ni objetivos.	1	1	0	0	0	1	3	3
3	No delimita la población para captación de recursos.	0	1	1	1	0	1	4	2
4	Excesivo número de clientes inactivos	1	1	0	1	1	0	4	2
5	Falta de instrumento informáticos estadísticos.	0	1	0	1	1	0	3	3
6	Centralización de responsabilidad en el jefe de agencia	1	1	1	0	1	1	5	1
		5	8	6	8	9	9		

PRIORIZACIÓN DEBILIDADES		EFFECTOS
1	Falta de una clara planificación, no hay metas ni objetivos.	3
2	Falta de instrumento informáticos estadísticos.	3
3	No delimita la población para captación de recursos.	2
4	Excesivo número de clientes inactivos	2
5	Alto nivel de morosidad en la otorgamiento de créditos	1
6	Centralización de responsabilidad en el jefe de agencia	1



Fortalezas

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6		
1	Información financiera oportuna	1	1	1	0,5	0,5	1	5	22%
2	Capacitación del personal	1	1	1	0,5	0	1	4,5	20%
3	Cuenta con base estatutaria y reglamentaria	1	1	1	0	0	1	4	17%
4	Antecedentes de la misión social en la comunidad	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	3	13%
5	Infraestructura propia	0	0	0,5	0,5	1	0	2	9%
6	Procesos definidos	1	1	1	0,5	0	1	4,5	20%
	TOTAL							23	100%

	<i>FORTALEZAS PRIORIZADAS</i>	<i>%</i>
1	Información financiera oportuna	22%
2	Capacitación del personal	20%
3	Procesos definidos	20%
4	Cuenta con base estatutaria y reglamentaria	17%
5	Antecedentes de la misión social en la comunidad	13%
6	Infraestructura propia	9%

4.2.4.3 Matriz Priorización FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Información financiera oportuna	Asociaciones que requieren créditos
Capacitación del personal	Oportunidad de captación de nuevos socios
Procesos definidos	El sector cooperativista es el mayor crecimiento
Cuenta con base estatutaria y reglamentaria	El fomento de las microempresa, buscando recursos para el impulso de las mismas
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de una clara planificación, no hay metas ni objetivos.	Alto nivel de riesgo país, lo que ahuyenta la inversión extranjera.
Falta de instrumento informáticos estadísticos.	Resistencia al cambio de los socios
No delimita la población para captación de recursos.	
Excesivo número de clientes inactivos	

4.2.4.5 Objetivos del Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral CMI		
DIRECCIONAMIENTO	OBJETIVOS	Mapa Estratégico
Somos una cooperativa de ahorro y crédito, que se encuentra ubicada en el centro del país, para brindar productos financieros al sector rural y urbano de las ciudades de Riobamba, Guamote Chambo, Guano, Alausi, Pallatanga. Buscamos el desarrollo de los socios con la entrega de productos financieros, convirtiéndonos en la primera cooperativa administrada por indígenas para indígenas, brindando diversos productos financieros para la satisfacción de sus clientes.	FINANCIERA	
Ser en el 2020, una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales, siendo líder en el cooperativismo en el centro del país, brindados servicios y productos financieros, con reconocimiento por su atención eficiente y con prestigios por su solvencia financiera, apoyando en el trabajo en equipo y el apoyo continuo de los directivos de la cooperativa	CLIENTES	
	PROCESOS	
Políticas de mejorar. Nuevos productos, eficiencia y efectividad	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	

4.2.4.6 Matriz de Correlación FO

FO	ASOCIACIONES QUE REQUIEREN CRÉDITOS	OPORTUNIDAD DE CAPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS	EL SECTOR COOPERATIVISTA ES EL MAYOR CRECIMIENTO	EL FOMENTO DE LAS MICROEMPRESAS, BUSCANDO RECURSOS PARA EL IMPULSO DE LAS MISMAS	ORGANIZACIÓN DEL CONTROL QUE REGULAN A LAS ENTIDADES
INFORMACIÓN FINANCIERA OPORTUNA	5	5	5	2	5
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	2	10	5	2	3
PROCESOS DEFINIDOS	5	3	4	5	2
CUENTA CON BASE ESTATUTARIA Y REGLAMENTARIA	5	10	4	5	5
ANTECEDENTES DE LA MISIÓN SOCIAL EN LA COMUNIDAD	5	5	5	5	5
INFRAESTRUCTURA PROPIA	2	5	5	3	3

4.2.4.7 Matriz de Correlación DO

DO	Asociaciones que requieren créditos	Oportunidad de captación de nuevos socios	El sector cooperativista es el mayor crecimiento	El fomento de las microempresas, buscando recursos para el impulso de las mismas	Organización del control que regulan a las entidades
Falta de una clara planificación, no hay metas ni objetivos.	5	10	5	5	10
Falta de instrumento informáticos estadísticos.	5	5	5	5	3
No delimita la población para captación de recursos.	3	5	5	3	3
Excesivo número de clientes inactivos	3	10	10	2	5
Alto nivel de morosidad en la otorgamiento de créditos	3	5	10	5	3
Centralización de responsabilidad en el jefe de agencia	5	3	5	5	5

4.2.4.8 Estrategias

Estrategias
Plan de creación de una cultura organizacional para generar alto rendimiento laboral
Plan de cumplimiento del proceso de otorgamiento de créditos
Plan de colocación con metas mensuales
Plan de marketing
Plan de creación de buzón de quejas y sugerencias.
Plan de diversificación de productos.
Plan de recuperación de cartera.

4.2.4.9 Matriz de Impacto de Estratégica

ESTRATEGIAS	IMAGEN CORPORATIVA	RENTABILIDAD	CLIMA LABORAL	COSTO DE EJECUCIÓN	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	TOTAL
	10%	30%	5%	20%	35%	100%
Plan de creación de una cultura organizacional para generar alto rendimiento laboral	10	5	10	5	10	8
Plan de cumplimiento del proceso de otorgamiento de créditos	5	10	3	3	10	6,2

Plan de colocación con metas mensuales	5	10	10	5	5	7
Plan de Marketing	10	5	3	5	10	6,6
Plan de creación de buzón de quejas y sugerencias.	10	3	5	3	10	6,2
Plan de diversificación de productos.	10	10	2	5	5	6,4
Plan de recuperación de cartera.	10	10	10	5	7	8,4

4.2.4.10 Orden de Implantación Estratégica

ORDEN DE IMPLEMENTACIÓN	ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN
1	Plan de recuperación de cartera.	8,4
2	Plan de creación de una cultura organizacional para generar alto rendimiento laboral	8
3	Plan de colocación con metas mensuales	7
4	Plan de Marketing	6,6
5	Plan de diversificación de productos.	6,4
6	Plan de creación de buzón de quejas y sugerencias.	6,2
7	Plan de cumplimiento del proceso de otorgamiento de créditos	6,2

4.2.4.11 Plan Operativo

I M P L E M E N T A C I O N E S T R A T É G I C A																				
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																				
O1: INCREMENTAR LA RENTABILIDAD Y CAPITALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA																				
E1: Plan de recuperación de cartera.																				
O1E1P1: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Resp/Resp	Mensual ene - dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Diseñar un programa para recuperar la cartera de vencida	Estructura el plan	Jefe de agencia														Humano	Impresión	\$ 500,00	Plan de recuperación de cartera
2	Aprobación de un programa de recuperación de cartera	Realizar la reunión de trabajo para su aprobación	Jefe de agencia, jefe de créditos, jefe de inversiones y secretaria														Humano	Impresión	\$ 200,00	Aprobación del plan de recuperación de cartera

3	Ejecución del plan de recuperación de cartera a través de objetivos	Vigilar el cumplimiento oportuno del plan.	Jefe de agencia												Humano	Impresión	\$ 300,00	Ejecución de la plan
4	Evaluación del plan de recuperación a través de la baja de la morosidad	Realizar la reunión de trabajo para su evaluación	Jefe de agencia, jefe créditos, jefe de inversiones y secretaria												Humano	Impresión	\$ 200,00	Evaluación del plan
5	seguimiento del programa de recuperación de cartera y cumplimiento de las metas establecidas	Coordinar el seguimiento y cumplimiento oportuno	Jefe de agencia												Humano	Impresión	\$ 500,00	Reducción de la tasa de interés

I M P L E M E N T A C I O N E S T R A T É G I C A

Ejecución Estratégica / Planificación Operativa

O2: Maximizar la gestión humana a través de un desarrollo sostenible e integrado para el desarrollo de competencias estratégicas

E2: Plan de creación de una cultura organizacional para generar alto rendimiento laboral

O2E2P2: Plan operativo

N°	Actividad	Instrucciones	Resp/Resp	Mensual ene - dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Crear un plan de rendimiento laboral	Estructura el plan	Jefe de agencia														Humano	Impresión	\$ 500,00	Creación del plan de rendimiento laboral
2	Aprobación del plan laboral que este dentro de la misión y visión cooperativista	Realizar la reunión de trabajo para su aprobación	Jefe de agencia, jefe de créditos, jefe de inversiones y secretaria														Humano	Impresión	\$ 200,00	Mejoras al plan de rendimiento y aprobación
3	Ejecución del plan de rendimiento laboral dentro de la agencia	Vigilar la ejecución correcta del plan	Jefe de agencia														Humano	Impresión	\$ 400,00	ejecución al 100% del plan

4	Evaluación del cumplimiento del plan de rendimiento laboral	Realizar la reunión de trabajo para su evaluación	Jefe de agencia, jefe de créditos, jefe de inversiones y secretaria												Humano	Impresión	\$ 200,00	Rendimiento efectivo del talento humano
5	Seguimiento del programa laboral y el cumplimiento de la misión y visión establecida	Coordinar el seguimiento y cumplimiento oportuno	Jefe de agencia												Humano	Impresión	\$ 300,00	Cumplimiento efectivo y eficiente del talento humano

I M P L E M E N T A C I Ó N E S T R A T É G I C A

Ejecución Estratégica / Planificación Operativa

O2: Maximizar la gestión humana a través de un desarrollo sostenible e integrado para el desarrollo de competencias estratégicas

E4: Plan de marketing

O2E4P4: Plan operativo

N°	Actividad	Instrucciones	Resp/Resp	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Plan de marketing, para el cumplimiento de objetivos y captación de nuevos socios	Estructurar El plan Marketing con énfasis a los objetivos corporativos	LOGIKA														Humano	Impresión	\$ 4.000,00	Propuesta de un plan de marketing con el desarrollo de la determinación de objetivos y la elaboración de las estrategias para establecer con plan de acción con sus presupuesto, en forma anual.
2	Aprobación del plan de Marketing	Realizar la reunión de trabajo.	jefe de Agencia														Humano	Impresión	\$ 400,00	
3	Ejecución de un plan de Marketing	Cumplimiento efectivo del plan	jefe de Agencia														Humano	Impresión	\$ 200,00	
4	Evaluación de los objetivos de la ejecución	Verificar el incremento de socios en la cooperativa	jefe de Agencia														Humano	Impresión	\$ 600,00	

	del plan de marketing																	
5	Seguimiento de los resultados del plan de marketing	Coordinar el seguimiento y cumplimiento de objetivos												Humano	Impresión	\$ 300,00		

I M P L E M E N T A C I Ó N E S T R A T É G I C A

Ejecución Estratégica / Planificación Operativa

O2: Maximizar la gestión humana a través de un desarrollo sostenible e integrado para el desarrollo de competencias estratégicas

E4: Plan de marketing

O2E4P4: Plan operativo

Nº	Actividad	Instrucciones	Resp/ Resp	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Plan de marketing, para el cumplimiento de objetivos y captación de nuevos socios	Estructurar El plan Marking con énfasis a los objetivos corporativos	LOGIKA														Humano	Impresión	\$ 4.000,00	Propuesta de un plan de marketing con el desarrollo de la determinación de objetivos y la elaboración de las estrategias para establecer con plan de acción con su presupuesto, en
2	Aprobación del plan de Marketing	Realizar la reunión de trabajo.	jefe de Agencia														Humano	Impresión	\$ 400,00	
3	Ejecución de un plan de Marketing	Cumplimiento efectivo del plan	jefe de Agencia														Humano	Impresión	\$ 200,00	
4	Evaluación de los objetivos de la ejecución del plan de marketing	Verificar el incremento de socios en la cooperativa	jefe de Agencia														Humano	Impresión	\$ 600,00	

5	Seguimiento de los resultados del plan de marketing	Coordinar el seguimiento y cumplimiento de objetivos														Humano	Impresión	\$ 300,00	forma anual.
---	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------	-----------	-----------	--------------

I M P L E M E N T A C I Ó N E S T R A T É G I C A

Ejecución Estratégica / Planificación Operativa

O4: Contribuir al crecimiento integrado de los socios, coadyuvando a la participación activa de la sociedad

E5: Plan de diversificación de productos.

O3E5P5: Plan operativo

N°	Actividad	Instrucciones	Resp/ Resp	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Diseño de un estudio de mercadeo.	Contrato para la realización de estudio de mercado	LOGIKA														Humano	Impresión	\$ 5.000,00	Propuesta de un estudio de mercado, a través de la recolección de la información mediante una observación directa, entrevista, encuesta, para presentar
2	Aprobación de nuevos productos por la SEPS	Realizar la inscripción de los nuevos productos	SEPS														Humano	Impresión	\$ 200,00	
3	Aplicación de los nuevos productos financieros para captación de clientes.	Socialización de los nuevos productos con los clientes interno y externos	AGENCIA RIOBA MBA														Humano	Impresión	\$ 500,00	

4	Evaluación de la de nuevos productos incidencia en el incremento de clientes.	Realizar un análisis de la aceptación de nuevos productos	JEFE DE AGENCIA													Humano	Impresión	\$ 200,00	un informe final.
5	Definir mecanismos para optimizar la estrategia	Establecer normas para desarrollar de forma correcta la optimización de la estrategia	JEFE DE AGENCIA													Humano	Impresión	\$ 300,00	
	Seguimiento de la aceptación de nuevos productos e incremento constante de los clientes	Seguimiento a la aceptación de los nuevos productos	JEFE DE AGENCIA													Humano	Impresión	\$ 600,00	

I M P L E M E N T A C I Ó N E S T R A T É G I C A

Ejecución Estratégica / Planificación Operativa

O2: Maximizar la gestión humana a través de un desarrollo sostenible e integrado para el desarrollo de competencias estratégicas

E2: Plan de creación de una cultura organizacional para generar alto rendimiento laboral

O2E2P2: Plan operativo

N°	Actividad	Instrucciones	Resp/Resp	Mensual ene - dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Crear un plan de rendimiento laboral	Estructura el plan	Jefe de agencia														Humano	Impresión	\$ 500,00	Creación del plan de rendimiento laboral
2	Aprobación del plan laboral que este dentro de la misión y visión cooperativista	Realizar la reunión de trabajo para su aprobación	Jefe de agencia, jefe de créditos, jefe de inversiones y secretaria														Humano	Impresión	\$ 200,00	Mejoras al plan de rendimiento y aprobación
3	Ejecución del plan de rendimiento laboral dentro de la agencia	Vigilar la ejecución correcta del plan	Jefe de agencia														Humano	Impresión	\$ 400,00	Ejecución al 100% del plan

4	Evaluación del cumplimiento del plan de rendimiento laboral	Realizar la reunión de trabajo para su evaluación	Jefe de agencia, jefe de créditos, jefe de inversiones y secretaria													Humano	Impresión	\$ 200,00	Rendimiento efectivo del talento humano
5	Seguimiento del programa laboral y el cumplimiento de la misión y visión establecida	Coordinar el seguimiento y cumplimiento oportuno	Jefe de agencia													Humano	Impresión	\$ 300,00	Cumplimiento efectivo y eficiente del talento humano

I M P L E M E N T A C I Ó N E S T R A T É G I C A

Ejecución Estratégica / Planificación Operativa

O3: Mejorar la gobernabilidad de los procesos de la cooperativa a través de una planificación adecuada

E7: Plan de cumplimiento del proceso de otorgamiento de créditos

O3E7P7: Plan operativo

	Actividad	Instrucciones	Resp/ Resp	Mensual ene - dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Diseño de los flujogramas para el manual de procesos de otorgamiento de créditos de acuerdo al manual	Revisar el manual de créditos y de funciones para realizar los flujogramas	Jefe de créditos														Humanos	Impresión	\$ 200,00	Mediante la recolección de información de los principales procesos de la cooperativa los diagramas de flujo y generar los cambios estructurales cada dos años
2	Aplicación de flujogramas de los procesos para el otorgamiento de créditos.	Realizar en forma correcta la aplicación de flujogramas	Jefe de créditos														Humanos	Impresión	\$ 200,00	

3	Evaluación de la aplicación de flujogramas en los procesos de otorgamientos de créditos.	verificar el cumplimiento adecuado de cada flujogramas	Jefe de agencia												Human o	Impresión	\$ 500,00	
4	Seguimiento de cumplimiento de flujogramas, en los procesos de otorgamientos de créditos.	Controlar su correcta utilización	Jefe de agencias												Human o	Impresión	\$ 400,00	

4.2.4.12 Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral BSC																								
OBJETIVOS	Mapa Estratégico	FCE factores críticos del	INDICADORES	CÁLCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE	DIA RIO	ME NSU AL	TRI MES	SEM EST RAL	ANU AL	VA	VP	DIA RIO	ME NSU AL	TRI MES	SEM EST RAL	ANU AL	RESPONS ABLE	META	verde	amarillo	rojo
Incrementar la rentabilidad y captación de la cooperativa	FINANCIERA	UTILIDAD	RENTABILIDAD	Porcentaje de rentabilidad del año 2014 Porcentaje de rentabilidad del año 2015	%	↑	ESTADOS FINANCIEROS													JEFE DE AGENCIA	10%	12%	10%	8%
Contribuir al crecimiento integrado de los socios, coadyuvando a la participación activa en la sociedad Activa.	CLIENTES	ACEPTACIÓN EN EL MERCADO	INDICE DE SATISFACCIÓN	total de quejas anuladas/ total de quejas recibidas	NUMERO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	↑	ESTUDIO DE MERCADO					X							X	JEFE DE AGENCIA	20	25	20	15
Mejorar la gobernabilidad de los procesos de la cooperativa	PROCESOS	EFICIENCIA DEL TALENTO HUMANO	MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO	total de procesos evaluados/ total de procesos	Numero de procesos	↑	PROCESOS INTERNOS												X	JEFE DE AGENCIA	5	5	4	3
Maximizar la gestión humana a través de un desarrollo sostenible e integrado	Aprendizaje y crecimiento	CAPACITACIÓN	Cultura organizacional	total de capacitaciones realizadas/ total de capacitaciones planificadas	numero de personas educadas	→	Plan de educación cooperativista													JEFE DE AGENCIA	70%	70%	75%	74%

CONCLUSIONES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., actualmente cuentan con ocho agencias en diferentes ciudades del país, la sucursal ha venido presentando problemas como una alta tasa de 8,61% de morosidad, personal no capacitado, ausencia de evaluaciones del desempeño e inadecuada comunicación interdepartamental; por lo que fue indispensable el diseño un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, que permita el establecimiento de indicadores de gestión para la optimización de la gestión administrativa.

Se desarrolló el modelo de gestión del cuadro de mando integral elaborando en base a una planificación estratégica desactualizada siendo un documento formal lo que no se evaluó por lo que genero un desarrollo modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral en base a las cuatro perspectivas como son financieras, clientes, procesos internos, educación y crecimiento, se estableció perspectiva financiera establecer la diversificación de productos, mejorar la rentabilidad, establecimiento de procesos de otorgamiento de créditos, estableciendo de metas y reducción de morosidad, la perspectiva de clientes se ejecuta a través de convenios de capacitación, brindando servicios complementarios y la creación de buzón de quejas y sugerencias para establecer y manejar las mismas; la perspectiva de procesos internos se evaluando procesos, metas y objetivos de la agencia; la perspectiva de educación y crecimiento se creará una cultura organizacional y capacitar al talento humano, estableciendo la educación del cooperativismo, y programas de recuperación de cartera; generando sus diferentes de mejoraras para establecer una gestión administrativa y cumplimiento de los metas.

Al establecer un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral con sus respectivas perspectivas, se ha generado un respaldo estratégico de cada una de ellas para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos metas y planes trazados en un determinado tiempo y presupuesto, evaluados a través de los indicadores de gestión que son de eficacia, eficiencia, y desarrollo gerencia ajustable a las necesidades de la agencia.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al representante legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, establecer como política interna el desarrollo e implantación un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral, para mejorar su gestión administrativa y cumplir metas propuestas generando evoluciones para el mejoramiento del talento humano.

Se recomienda realizar una planificación estratégica que se ejecute y puede ser evaluado para poder ejecutar el modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para que la agencia desarrolle cada una de sus perspectivas generando con una estrategia empresarial y creado eficiencia, eficacia dentro de los procesos y talento humano que ejecute el cumplimiento del mismo para establecer una gestión administrativa optima y de satisfacción de los socios y clientes.

Aplicar el modelo de gestión basado en cuadro de mando integral con sus respectivas perspectivas, para obtener las estrategias corporativas, generando en la agencia una estabilidad sostenible y de satisfacción del talento humano, para cumplir la visión y misión empresarial, dentro de los aspectos de mejoramiento

BIBLIOGRAFÍA

- Introducción a la gestión Empresarial.* (2006).
www.aec.es. (18 de 02 de 2016). Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- www.wikimediafoundation.org.* (25 de 01 de 2016). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>
- Admin de empresas. (01 de 03 de 2016). <http://admindeempresas.blogspot.com/>. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/12/tablero-de-control-integral.html>
- Arizabeleta Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Caicedo C, C. W. (2002). *Indicadores integrales de Gestión* . Colombia: McGraw-Hill Internacional S.A.
- Calidad, A. E. (18 de 02 de 2016). <http://www.aec.es/>. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Córdova Jaramillo, A. L. (12 de 07 de 2012). <http://dspace.utpl.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3643/3/658X5364.pdf>
- Correa Ana. (24 de 11 de 2012). <https://es.scribd.com>. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/114307702/Tablero-de-Control-Directivo>
- Cruz, B. C., González, D. J., Benítez, M. d., Gómez, E. R., & Mendoza, L. S. (01 de 03 de 2016). <http://tesis.ipn.mx/>. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/6616/CP2010%20C537b.pdf?sequence=1>
- Estupiñan, E. &. (2006). *Analisis Finaciero y Gestión.* Bogotá.
- Frances, A. (2006). Estrategia y planes de la empresa con el cuadro de mando Itegral. En F. A, *Estrategia y planes de la empresa con el cuadro de mando Itegral.* Mexico: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Guerra, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas Macroadministración.* Bogota: Ediciones de la U.
- Herrera, J. E. (2012). *Getión Estratégica organizacónal* . Bogotá: Ecoe Ediciones .

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kircher, A. E., & Juárez., S. B. (2012). *Planificación Estratégicas por áreas funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Lantares. (18 de 02 de 2016). <http://www.lantares.com>. Obtenido de <http://www.lantares.com/blog/el-tablero-de-control-operativo-y-el-dise%C3%B1o-de-estrategias-bi>
- León, C., Amorós, E., Bacerra, J., Diaz, D., & Huariachi, J. (01 de 09 de 2007). <http://www.eumed.net>. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- López, F. (28 de 02 de 2016). <http://www.elmayorportaldegerencia.com/>. Obtenido de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwixpr6L8p_LAhXLKiYKHaZjDqMQFghdMAw&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D\(e](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwixpr6L8p_LAhXLKiYKHaZjDqMQFghdMAw&url=http%3A%2F%2Fsugestion.quned.es%2Fajax%2Fops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D(e%20sta)sta
- Management, C. P. (01 de 03 de 2016). <http://www.lantares.com/>. Obtenido de <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>
- Mánica, M. C. (27 de 03 de 2012). <http://www.uvg.edu.gt/>. Obtenido de <http://www.uvg.edu.gt/DQF/Martes-27-03-2012-Manual-de-calidad/02-03--mision-vision-objetivos-de-trabajo.pdf>
- MORALES, ALEXIS ADAMY ORTIZ. (28 de 01 de 2016). *UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjmræSi83KAhXBJh4KHQJADaQQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fingenieria1.udistrital.edu.co%2Fudin%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D15890%26redirect%3D1&usg=AFQjCNGbdjjZDW>
- Moreno, H., & Domínguez, G. (2001). *La gestión ambiental y su evaluación*. Biblioteca Jurídica Dikè.
- Muñoz Rosero, S. P. (17 de 02 de 2016). <http://dspace.ucuenca.edu.ec/>. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20918/1/Tesis.pdf>

- Narea Salvatierra, E. M. (18 de 06 de 2015). <http://repositorio.ucsg.edu.ec>. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/4099>
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., & Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Perez Fernandez Velasco, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Plata, U. N. (14 de 09 de 2012). <http://es.slideshare.net>. Obtenido de <http://es.slideshare.net/genymdq/tablero-de-control-concepto-modelos-y-aplicacin-a-una-biblioteca>
- Quiceno, C. (11 de 04 de 2013). <http://chrisjocaycu.blogspot.com/>. Obtenido de <http://chrisjocaycu.blogspot.com/2011/02/clasificacion-de-la-gestion-empresarial.html>
- Rojas, M. (2012). *Sistemas de control de la gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- tepetatejesus. (29 de 05 de 2010). <http://forotic.foroactivo.com/>. Obtenido de <http://forotic.foroactivo.com/t10-tableros-de-control#148>
- Victorin, A. P. (18 de 02 de 2016). <http://www.eumed.net/>. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/896/TABLEROS%20DE%20CONTROL.htm>
- Vidal, D. B., & Garcia, & G. (28 de 01 de 2016). www.eumed.net. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>
- wikipedia. (28 de 01 de 2016). wikipedia.org. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta A Socios

ENCUESTAS REALIZADAS A SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Objetivo: determinar la satisfacción de los socios de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Instrucciones: leer detenidamente cada una las siguientes proposiciones.

Edad: 39

Género:

Femenino

Masculino

Sector de donde proviene:

Rural

Urbano

Pregunta 2; ¿De qué forma conoció los productos y servicios de la cooperativas?

Publicidad

Un conocido

Por coincidencia

Otro

Pregunta 3: ¿Qué tiempo es socio en la Cooperativa?

De 1 a 2 años

De 3 a 4 años

De 5 o más

Pregunta 4: ¿Cómo califica el servicio de la cooperativa?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Pregunta 5: ¿El trato que recibe de parte del personal es (amabilidad, respeto, buen trato, cordialidad)?

Muy buena _____

Buena /

Regular _____

Pregunta 6: ¿Con respecto a otras cooperativas cómo calificaría el servicio de la COAC?

Superior _____

Igual _____

Inferior _____

Pregunta 7: ¿Qué productos recibe de la cooperativa?

Ahorros _____

Créditos /

Inversiones _____

Pago de bono solidario _____

Servicios de remesas _____

Pregunta 8: ¿ha realizado algún tipo de crédito?

Si /

No _____

Pregunta 9: ¿Qué tipo crédito solicitó?

Consumo _____

Microcrédito /

Comercial _____

Vivienda _____

Pregunta 10: ¿Cómo califica la tasa de interés que cobra la COAC?

En comparación a otras COAC es baja _____

Igual a otras COAC /

Son elevadas _____

Desconoce _____

Pregunta 11: ¿Cómo ha respondido a las quejas o sugerencias?

Dado solución

No, a han atendido

No, ha realizado quejas.

Pregunta 12: ¿Se encuentra satisfecho con el producto y servicio que recibe de la cooperativa?

Satisfecho

Insatisfecho

Indiferente

Anexo 2: Encuesta a Clientes

ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES DE LA COOPERATIVA MUSHUC RUNA LTDA.

Edad: 34

Género:

Femenino

Masculino

Sector de donde proviene:

Rural

Urbano

Pregunta 1: ¿Cuál es la institución financiera que prefiere utilizar?

Banco

Cooperativa

Caja central

Otros

Pregunta 2: ¿Ud., es socio de la cooperativa Mushuc Runa?

Si

No

Pregunta 3: ¿Ud., ha escuchado publicidad de la Cooperativa Mushuc Runa?

Radio

Prensa

Tv

Otros

Pregunta 4: ¿Con que frecuencia revisa los medios de comunicación?

Mensual

Semanal

Diario

Pregunta 5: ¿Cuál es su opinión que u, tiene sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa?

Muy buena _____
Buena _____ /
Regular _____

Pregunta 6: ¿Qué tipo de operaciones realiza en el sistema financiero?

CREDITOS _____ /
INVERSION _____
AHORROS _____
OTROS _____

Pregunta 7: ¿Conoce convenios que tiene la Cooperativa tiene con otras empresas para el beneficio de los socios?

Si _____ /
No _____

Pregunta 8: ¿Cómo calificaría el prestigio de la cooperativa?

Excelente _____
Muy buena _____ /
Buena _____
Regular _____
Mala _____

Pregunta 9: ¿Por qué no se asociado a la Cooperativa?

Tiempo _____ /
Inseguridad _____
Desconocimiento _____
Distancia _____
Otros _____

Pregunta 10: ¿Qué acciones debe desarrollar para dar a conocer a la cooperativa?

Difundir la imagen _____ /
Publicidad _____
Auspiciar eventos _____
Promociones por pagos puntuales. _____
Otros _____

Anexo 3: Entrevista a Jefe de Agencia

MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE

ENTREVISTA AL GERENTE

Entrevistado: Ing. Cesar Pandi

Cargo: Jefe de Agencia

Fecha: 30 DE JUNIO del 2015

Lugar: Agencia Riobamba

Hora de inicio: 10:00 am

Hora de finalización: 10:45 am.

Objetivo: Conocer la situación actual desde el punto de vista de la gestión empresarial y determinar la eficiencia y eficacia de la cooperativa.

1) ¿Cómo es la estructura de la organización?

La estructura organizacional de la agencia Riobamba está distribuida de la siguiente manera: Sede de gestión (créditos, analistas y asesores), Finanzas, Inversiones y cajas, Asesores, Limpieza y garchicos.

2) ¿Cuáles son los servicios y productos financieros de la cooperativa?

Productos: inversiones y créditos de consumo y micro. Servicios: fono, pago de servicios básicos, planes de ahorro, cable, pago de impuestos, transferencia de dinero, transferencia bancaria, pago ZESS y JESS, Ahorro y cuenta estudiantil.

3) ¿Cada uno de los servicios y productos que posee la cooperativa están normados y debidamente registrados en la SEPS, y como se encuentran estructurados?

Si, ya que la SEPS realiza auditorías de manera anual, además de ello se presenta informes mensuales y trimestrales. Ahorro a la vista, Depósito a plazo fijo, Certificados de aprobación Ahorro ahorro Ahorro a la vista.

4) ¿Cuáles son los principios cooperativos sobre los cuales su institución brinda sus servicios a la colectividad de la ciudad de Riobamba y alrededores?

Participación democrática por parte de los socios, Trabajo por la comunidad, Trabajo por el desarrollo sostenible de sus comunidades, Seguridad de derechos de los socios para obtener crédito, Respaldo y portabilidad, Seguridad al acceder al crédito a la oportuna recuperación de créditos.

5) ¿Al momento de la toma de decisiones Ud. cuenta con la información necesaria y oportuna, le ha generado los resultados esperados?

Si, ya que la política pública es constante, por ello se actualiza constantemente la información para llegar a los resultados esperados, que cubra de acuerdo a los objetivos establecidos en cada actividad realizada.

6) ¿La cooperativa posee una planificación estratégica, y se ha realizado su debida socialización?

El proceso de desarrollo institucional está basado a través de objetivos y metas medibles y realizables de manera manual y digital, la misma que está plasmada en la planificación estratégica, el presupuesto y el manejo de recursos por la matriz.

7) ¿Existe en la agencia Riobamba, un tipo de herramienta de gestión?

Existe una herramienta de gestión para el desarrollo de su actividad en el establecimiento de la operación y los procesos que están establecidos en la agencia y la cual está documentada por la matriz.

8) ¿Cuál considera usted es la mayor debilidad que tiene de la agencia Riobamba?

En estos últimos tiempos se ha observado la poca productividad del índice de morosidad ya que por la crisis económica y la situación económica del país que genera una pérdida de crédito de los socios, lo cual afecta la recuperación.

9) ¿Cuál es el procedimiento que la Agencia Riobamba adoptada para la recuperación de la morosidad?

Primera notificación verbal a través de llamadas telefónicas, socio y gerente. Segunda notificación escrita socio y gerente, una notificación escrita judicial socio y gerente. Tercera gestión.

10) ¿Cómo se maneja las áreas operativas de las agencias, se establecen de acuerdo a los procesos establecidos?

Siendo las áreas operativas se encuentran el sistema de la cuenta, forma el área de cajas, inversiones y crédito y secretaría, se han establecido de acuerdo a los procesos de gestión y se documenta en la matriz y procedimientos.

11) ¿Existe una política sobre el manejo de socios inactivos que las Agencia? Cuales son.

Si, a través de la SEPS realiza el seguimiento total de los socios inactivos de más de 3 años.

12) ¿Se ha realizado planes de capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y en qué áreas se ha realizado?

No, siendo que los planes de capacitación se coordinan desde la matriz para todos los empleados de la cooperativa.