



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera en finanzas

TEMA:

**“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA.,
MATRIZ RIOBAMBA”**

MÉLIDA KARINA ALVARADO SHIGUANGO

RIOBAMBA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACHA LTDA., MATRIZ RIOBAMBA”, previo a la obtención del título de Ingeniera Financiera, ha sido desarrollado por la Srta. MÉLIDA KARINA ALVARADO SHIGUANGO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Rafael Humberto Soler Gonzáles PhD
ASESOR DE TESIS

Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mérida Karina Alvarado Shiguango, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Mérida Karina Alvarado Shiguango

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus infinitas bendiciones e iluminar mi camino durante toda esta etapa de mi vida.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida y ser el ejemplo a seguir, orientándome y formándome como una persona con valores y principios, hermanos y familia en general porque con su sacrificio y dedicación me inspiraron a ser mejor cada día.

A mi Director de Tesis Ing. Rafael Soler PhD, quien con su esfuerzo, dedicación y con su gran experiencia realizó valiosas aportaciones que hicieron posible culminar con éxito el presente trabajo investigativo.

Al miembro de mi tesis Ing. Alejandra Oñate por ser un ente de apoyo en la culminación de mi tesis, mostrando dedicación y comprensión.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, porque en sus aulas, recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Escuela de Ingeniería Financiera.

Mélida Karina Alvarado Shiguango

DEDICATORIA

A Dios, por su infinito amor que ha depositado en mí, dándome la vida, fortaleza y esperanza para enfrentar todos los obstáculos de mi vida.

A mis padres José Luis y Antonia Rosario, porque me formaron en valores y ha sido el apoyo fundamental tanto económico como moral. Los amo con todo mí ser mis queridos padres y mil gracias por el gran sacrificio para ayudarme a culminar mi carrera y cumplir mis sueños.

A mis hermanas, hermano y familia en general por el gran cariño y apoyo en todo momento de mi vida.

A la Sra. Cecilia Bonilla y su familia por ser un apoyo fundamental en mi vida y en la culminación de mi carrera.

A mis amigas que siempre estuvieron ahí dispuestas a ayudarme en las buenas y en las mala, a Nelly, Jessica, Diana C, Diana I, Adelita y Rita por hacerme compañía en todo momento, porque nuestra amistad es una riqueza incomparable.

Mélida Karina Alvarado Shiguango

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo el diseño del Balanced Scorecard como modelo de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., Matriz Riobamba, con la finalidad de brindarles una herramienta de gestión, que si se implementa en la Cooperativa les permitirá el control, verificación del cumplimiento de las metas y objetivos planteados permitiéndole alcanzar la eficacia Organizacional.

Está dividido en cuatro capítulos: en el Capítulo I se encuentra el planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación. En el Capítulo II se realizó el sustento de las bases teóricas de las teorías generales de la administración y del Balanced Scorecard. En el Capítulo III la metodología de la investigación y en Capítulo IV se encuentra el diseño del BSC, el procedimiento para el diseño está establecido en 9 pasos fundamentales. Donde se realizó el diagnóstico del entorno de la Cooperativa, se utilizó el programa DCS MapSetup 2.0, para el desarrollo del mapa estratégico el cual permite visualizar los 10 objetivos estratégicos y 19 indicadores mismos que están distribuidos en cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje. Además se utilizó el software ODUN, para controlar la gestión de los objetivos estratégicos a través de los indicadores definidos; y que permitió crear una base de datos.

Finalmente, se establecieron conclusiones y recomendaciones puntuales.

ABSTRACT

The purpose of the current research is the design of the Balanced Scorecard (BSC) as a management model for the Savings and Credit “Cacha” Ltda. Cooperative, parent company, Riobamba. The purpose of this study is to provide a management tool, which if implemented in the cooperative, will ease its control, verification of compliance which the goals and proposed objectives in order to achieve its organizational effectiveness.

This study is arranged into four chapters: The first Chapter, Chapter I, encloses the problem statement, the reason and objectives of the research. Subsequently, in the chapter II was developed the support of the theoretic fundamentals of the general theories of management and the Balanced Scorecard. After this section, is the chapter III where the Methodology of the research is exposed. Finally, the Chapter IV refers to the BSC design, whose procedure is set in 9 steps, Furthermore, it was carried out the diagnostic of the environment of the cooperative. It was used DCS Map Setup 2.0 software for the development of the strategic map of the cooperative, which is useful to take a view of the 10 strategic objectives and 19 indicators, distributed according four perspectives: Financial, Customer, Internal business and Learning and Growth. In addition to this, it was used the ODUN software in order to control the management of the strategic objectives through targeted indicators, which made possible to created o database.

To conclude, several specific conclusion and recommendations were set up.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen ejecutivo.....	vi
Abstract.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xi
Índice de tablas	xii
CAPÍTULO I	1
1. El problema.....	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Justificación de la investigación	2
a. Aporte práctico.....	2
b. Aporte social	3
c. Aporte académico	3
CAPÍTULO II	4
2. Marco teórico	4
Fundamentación teórica.....	4
2.1 Teorías administrativas	5
2.1.1 Enfoque clásico de la administración.....	6
2.1.2 Teoría de relaciones humanas	10
2.1.3 Teoría neoclásica.....	13
2.1.4 Contingencia o situacional	17
2.2 Dirección estratégica.....	19

2.3	Business intelligence.....	23
2.4	Cuadro de mando	26
2.5	Balanced Scorecard.....	27
2.5.1	Balanced scorecard en Ecuador	31
2.5.2	Balanced scorecard en las cooperativas de Ecuador	33
CAPÍTULO III.....		37
3.	Marco metodológico	37
3.1	Idea a defender	37
3.2	Modalidades de la investigación.....	37
3.2.1	Tipos de estudio de la investigación	38
3.2.2	Diseño de la investigación	39
3.3	Población y Muestra	39
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	41
CAPÍTULO IV		42
4.	Análisis de resultados	42
4.1	Metodología para el análisis de resultados	42
4.1.1	Procedimiento para la Diseño del BSC.....	42
Paso No. 1. Introducción al BSC		43
Paso No. 2. Estudio de la organización		43
Paso No. 3. Estudio de las técnicas de la información.		45
Paso No. 4. Confección del equipo guía.....		45
Paso No. 5. Adiestramiento del equipo guía.....		45
Paso No. 6. Estudio de la misión/ visión/ estrategia.....		46
Paso No. 7. Confección del mapa estratégico.....		47
Paso No. 8. Determinación de indicadores		55
Paso No. 9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables		56
Implantación del BSC a partir de la solución informática ODUN		56
4.2	Diseño del BSC.....	59
4.2.1	Procedimiento para el diseño del BSC en la COAC Cacha Ltda.	59
Paso No. 1. Introducción al BSC		59
Paso No. 2. Estudio de la organización		59
Paso No. 3. Estudio de las técnicas de la información.		91
Paso No. 4. Confección del equipo guía.....		91

Paso No. 5. Adiestramiento del equipo guía.....	91
Paso No. 6. Estudio de la misión/ visión/ estrategias de la COAC Cacha Ltda.	92
Paso No. 7. Confección del mapa estratégico.....	94
Paso No. 8. Determinación indicadores.....	99
Paso No. 9. Determinación estrategias funcionales, recursos y responsables	103
Implantación del BSC a partir de la solución informática ODUN	104
4.3 Resultados.....	111
4.3.1 Idea a defender.....	111
Conclusiones.....	112
Recomendaciones	113
Bibliografía.....	114
Anexos	116

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Pág.
1	Hilo conductor del marco teórico.....	4
2	Enfoque clásico de la administración.....	6
3	La esencia de la administración científica	8
4	Principales aportaciones de la escuela neoclásica.....	16
5	Teoría de las Contingencias	17
6	Cinco “P” para la estrategia.	20
7	Factores estratégicos	20
8	Escenarios de la estrategia	21
9	El cuadro de mando integral (Visión y Estrategia).....	30
10	Pasos para el diseño e implementación del balanced scorecard	43
11	Ciclo de vida	48
12	Propuesta de valor en la perspectiva de clientes	50
13	Cadena del valor genérica	52
14	Valores	62
15	Organigrama estructural.....	64
16	Proceso de Crédito Cooperativa Cacha Ltda.	68
17	Etapas de análisis	82
18	Mapa estratégico	99
19	Cuadro de mando	105

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1	Matriz foda de la COAC Cacha Ltda.....	63
2	Factor económico.....	69
3	Factor político – legal.....	70
4	Factor socio-cultural.....	71
5	Factor tecnológico-ambiental.....	72
6	Competidores.....	74
7	Clientes.....	75
8	Número de socios de la COAC Cacha Ltda.....	76
9	Proveedores de la COAC Cacha Ltda.....	76
10	Proveedores.....	77
11	Productos o servicios sustitutivos.....	77
12	Capacidad administrativa.....	78
13	Área de operaciones.....	79
14	Área logística.....	80
15	Área de mercadeo.....	80
16	Capacidad financiera.....	81
17	Foda general.....	83
18	Matriz de prioridades.....	85
19	Matriz Foda de la COAC Cacha Ltda.....	86
20	Matriz Foda y estrategias de la COAC Cacha Ltda.....	87
21	Perspectiva financiera.....	95
22	Perspectiva cliente.....	96
23	Perspectiva procesos internos.....	97
24	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	98
25	Matriz de indicadores.....	100
26	Estrategias funcionales, recursos y responsables.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Pág.
1	Personal administrativo.....	40
2	Población de la COAC Cacha Ltda., Matriz Riobamba	40
3	Calculo de la muestra de los socios de la COAC Cacha Ltda.	41
4	Indicadores de la perspectiva del cliente.....	51
5	Indicadores genéricos de la perspectiva de procesos internos	52
6	Propuestas de valor de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	55
7	Tasas de Interés Referencial de la COAC Cacha Ltda.	65
8	Matriz de competencia	73
9	Factores externos claves (EFE).....	89
10	Factores internos claves (EFI).....	90
11	Puntuaciones ponderadas totales de la matriz EFE Y EFI.....	90

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Las empresas u organizaciones de hoy en día, se enfrentan a constantes cambios sociales, tecnológicos, económicos entre otros. Es por eso que un modelo de gestión se ha convertido en una necesidad para todo tipo de organización, ya que permite la eficiente toma de decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a aquellos constantes cambios del mundo actual y para fortalecer su participación en el mercado en el cual operan.

Todas las cooperativas de Ahorro y Crédito son los entes motivadores para la cooperación económica y social de sus socios y clientes, impartiendo así una cultura de ahorro e inversión financiera en las personas. Además estas entidades financieras son el motor del crecimiento económico de la sociedad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., tiene el propósito de cumplir con las regulaciones y exigencias normativas, fortalecer su estructura financiera y administrativa que le permita generar ventajas competitivas que le aseguren su desarrollo en el sistema financiero, con la finalidad de incrementar su capital de operación, ampliar sus productos y servicios financieros y expandirse a otros sectores económicos del Ecuador.

Esta entidad financiera carece de una planificación estratégica lo cual puede exponer a que se genere un riesgo operativo y administrativo. Con este trabajo investigativo del BSC la COAC Cacha Ltda., contará con una adecuada dirección estratégica que le permitirá la adecuada toma de decisiones empresariales y por ende tendrá la capacidad de adaptarse a los constantes cambios de la actualidad y una ventaja competitiva en el mercado financiero.

1.1.1 Formulación del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., no cuenta con una planeación estratégica, en consecuencia no puede medir ni controlar la eficacia de su gestión empresarial.

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación tiene como objeto la Gestión Estratégica de las instituciones Financieras y como campo la planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., Matriz Riobamba.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar el Balanced Scorecard como modelo de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., matriz Riobamba.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Develar las teorías relacionadas con el desarrollo empresarial contemporáneo.
2. Establecer métodos y procedimientos apropiados para el diseño del Balanced Scorecard para la cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.
3. Propiciar la implementación del BSC como modelo de gestión para la cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

1.3 Justificación de la investigación

a. Aporte práctico

El diseño y la utilización del BSC como modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., mejorará la gestión empresarial, procesos gerenciales, administrativos y operacionales existentes, así como también de

indicadores que permitan medir y controlar cada uno de estos procesos, para garantizar el logro de los objetivos y metas planteadas lo cual permitirá la toma de decisiones adecuada en todas las áreas administrativas de la Cooperativa.

Los sistemas de gestión surgen como respuesta a esta necesidad de las organizaciones de establecer las bases necesarias para su fortalecimiento, crecimiento y competitividad.

b. Aporte social

Al diseñar un modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., la cooperativa contara con una herramienta que le facilitará a la gestión empresarial, del mismo modo permitirá establecer medidas que se adecuen al plan del buen vivir que el gobierno está priorizando en las empresas ecuatorianas. Lo cual ayudara al desarrollo y permanencia de la cooperativa en el mercado financiera ecuatoriano y la sociedad en general.

c. Aporte académico

En la actualidad toda organización afronta los retos que la globalización les impone, trayectoria donde solo la capacidad de un amplio conocimiento puede permitir el desarrollo y permanencia en el tiempo. Es por eso que el ser humano debe ampliar sus conocimientos y realizar estudios de investigaciones, que le permita desarrollar las herramientas suficientes para que se encuentre capaz de resolver problemas y dar soluciones inmediatas en cualquier campo que se encuentre, ya que solo de esta manera podrá ser competitivo en un mundo globalizado y cambiante.

Al diseñar un modelo de gestión en el campo del cooperativismo, servirá como una herramienta de investigación y consulta de otros estudios y como ejemplo de experiencia para las otras instituciones financieras.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica

En el presente capítulo se procederá a sustentarteóricamente la investigación para lo cual se utilizará el hilo conductor el cual se refiere al esquema que se tomara para el desarrollo del marco teórico referencial; por lo que es primordial partir del tema de las diferentes teorías de la administración, su desarrollo en el tiempo para luego enfocarnos al estudio actual del nuevo modelo estratégico que implementan las empresas exitosas para medir y responder al entorno cambiante de la sociedad así diseñar un modelo de gestión que sea adecuado para la cooperativa.

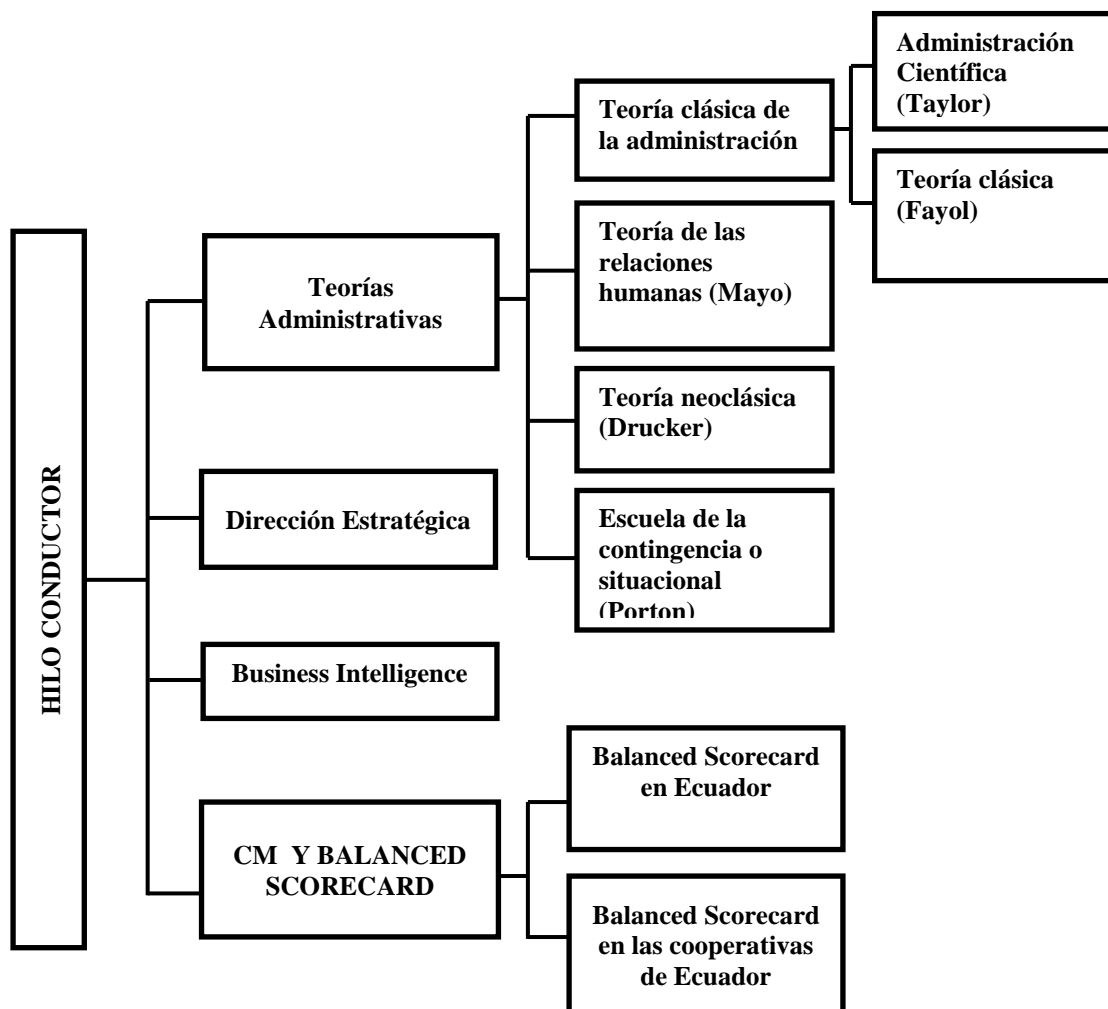


Figura No.1. Hilo conductor del marco teórico

Fuente:Elaboración Propia

2.1 Teorías administrativas

La Administración ha existido desde el momento que el ser humano existe y busca las formas de satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir y sobrevivir. Es decir que la administración existe desde que el hombre es hombre.

En la actualidad la sociedad moderna está en constante cambio por el cual es importante conocer el origen, evolución en el tiempo de las teorías administrativas ya que de un modo u otro interactuamos con la administración todos los días, de tal manera que tener todo el conocimiento permitirá la buena administración de las organizaciones. Por tal razón se puede identificar a la administración como los procesos a través de los cuales se organizan y dirigen los recursos y las personas para producir bienes y servicios. Los factores que intervienen, los procesos que se ejecutan, las interrelaciones que se establecen y los posibles efectos de todo esto son las cosas que se determinan en las teorías de administración.

Es importante mencionar que la función de la teoría de las empresas es estudiar por qué las empresas toman decisiones económicas y limitación de recursos en la sociedad. Se manifiesta que desde la aparición y creación de las primeras fabricas la organización toma mayor importancia, donde aparecen las primeras sociedades anónimas y el capitalismo; es así que con el aumento de la tecnología permitió mecanizar los procesos industriales de las fábricas y así llegar a la Primera Revolución Industrial donde aparece la máquina de vapor, el ferrocarril, el transporte y el comercio, dando lugar a la creación de empresas especializadas en financiaciones, transporte de mercaderías y distribución de bienes y servicios.

Más tarde se produjo la Segunda Revolución Industrial en el siglo XIX, trayendo consigo mejoras tecnológicas en el transporte y la comunicación y por ende se redujo los costes y una mejora en velocidad de producción y distribución en las empresas, logrando mayor coordinación y se inician los primeros avances en administración de empresas. En el año de 1913 Ford introduce la cadena de montaje dando lugar así a la producción en masa y comienza de ahí la era de la internacionalización, es así que a mediados del siglo XX el modelo de Ford se detiene, dando lugar al modelo japonés que

en ese entonces toma impulso con mayor fuerza en la atención y prioridad en las necesidades del cliente y la creación de productos más personalizados para así satisfacer sus expectativas; llegando así a una época de Investigación y Desarrollo (I+D); llega el internet y da origen a la sociedad de la información y la era del conocimiento, más conocido como la nueva revolución entre cerebros.

La revolución de las industrias y los acontecimientos que se dieron en el transcurso del tiempo hasta en la actualidad ha creado empresas competitivas en el mercado mundial, obligando así a crear valor agregado en servicios y productos para satisfacer necesidades, gustos y preferencias de los clientes-consumidores. Es así que la I+D se ha convertido en un pilar fundamental en la innovación y mejora continua de la empresa en un entorno cambiante como las que atravesamos hoy en día. (Cantón, 2008)

En el transcurso del tiempo han existido muchas teorías administrativas las mismas que han sido expuestas al mundo por diferentes pensadores de la administración, entre las teorías más destacadas son las siguientes según Chiavenato (2006):

- Teoría clásica de la Administración.
- Teoría de las Relaciones Humanas.
- Teoría Neoclásica.
- Escuela de la Contingencia o Situacional.

2.1.1 Enfoque clásico de la administración

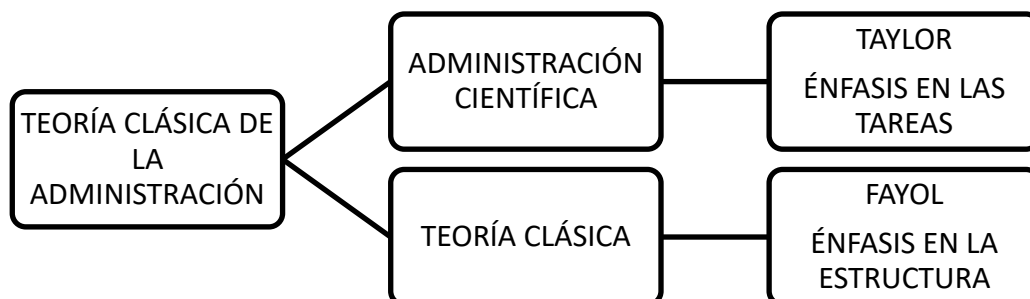


Figura No.2. Enfoque clásico de la administración
Fuente: Adalberto Chiavenato.

La teoría clásica de la administración surge a comienzos del siglo XX, donde dos ingenieros como Taylor y Fayol desarrollaron trabajos sobre la administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor, se enfoca en la llamada escuela de la administración científica, donde lo que se busca es aumentar la eficiencia de la empresa por medio de la racionalización del trabajo del obrero, desarrollando así un enfoque de abajo hacia arriba, es decir del obrero hacia el supervisor y el gerente y de las partes obrero y sus cargos hacia el todo que es la organización empresarial. Además se manifiesta que los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Taylor en 1903 publica su libro llamado Shop Management (administración de talleres), sobre técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante el estudio de tiempos y movimientos (Motion-time Study), mediante el cual pudo dividir cada operación en sus partes, y posteriormente diseñar e implantar métodos más eficientes para ejecutar cada actividad.

Esto le condujo a Taylor a proponer pagar mejor a los trabajadores más productivos de acuerdo a un sistema denominado por él “de tarifas diferenciales”, lo que permitió además introducir dos objetos mágicos; el cronómetro y el sistema de pago de bonos por pieza de trabajo; usando el cronómetro para evaluar científicamente cada trabajo, reduciendo el trabajo a cada tiempo y movimientos probados cuyo tiempo fue medido; y el sistema de pagos de bonos era un método donde al empleado se le pagaba por pieza, esto es mientras más trabajaba, más se le pagaba. Además menciona que para Taylor, la administración científica era una revolución mental completa por todos aquellos que conforman una organización y por ella cita ciertos aspectos como:

- Estudios de tiempos y movimientos
- Los empleados deber ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas para que pueda cumplir las normas.
- La administración científica debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
- Los incentivos promueven el interés del trabajador y la producción.
- Es necesario diferenciar las funciones del supervisor de las del trabajado.

Al definir las reglas para mejorar la eficiencia productiva provoco una revolución mental y como resultado de sus estudios expuso lo que denomino los cuatro principios de la administración científica:

- Desarrollar un método científico para el trabajo de los obreros para sustituir el viejo método de la regla de oro (empirismo procedimental).
- Establecer el proceso científico para seleccionar y entrenar al personal para que los obreros no escogiesen un trabajo sin criterio, además de que valorizasen el auto-entrenamiento.
- Cooperación entre las gerencias y los obreros para garantizar que el trabajo se realizara de acuerdo con los principios científicos desarrollados.
- División del trabajo de los obreros con base en su especialización para implementar la cooperación (eficiencia) en el proceso productivo.

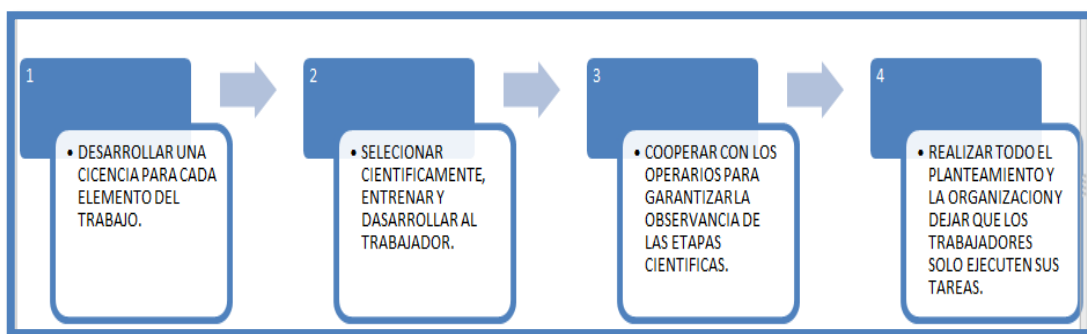


Figura No.3.La esencia de la administración científica

Fuente: Silva Reinaldo O.

Mientras que en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros norteamericanos desarrollaban la denominada Administración científica, surgía en Francia la denominada Teoría Clásica desarrollada por el europeo Henri Fayol, teoría que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios generales de la administración. Si la administración científica se caracterizaba por el énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se caracteriza en su énfasis en la estructura que una organización debe tener para la eficiencia. En realidad, el objetivo de ambas teorías era el mismo, la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. (Chiavenato, 2006).

Las funciones básicas de la empresa

Henry Fayol (1841-1925) expuso su teoría de la administración en el libro *Administration Industrielle et Générale*, publicado en 1916. Fayol subraya que toda empresa presenta seis operaciones o funciones básicas, siendo éstas:

1. **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios.
2. **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. **Funciones financieras**, relacionadas con la búsqueda y la administración de capitales.
4. **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
5. **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Funciones administrativas**, relacionadas con la integración de la cúpula de las otras cinco funciones. (Chiavenato, 2006, pág. 64)

Los 14 principios generales de la administración según Fayol, son:

1. **División del trabajo:** Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. Responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de dar cuentas.
3. **Disciplina:** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto a los acuerdos hechos.
4. **Unidad de mando:** Cada empleado debe obedecer las órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección:** Una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Los intereses generales de la empresa deben sobreponerse a los particulares.
7. **Remuneración del personal:** Debe haber una justa y garantizada satisfacción de los empleados y de la organización en términos de retribución.

- 8. Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
- 9. Jerarquía:** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, en función del principio de mando.
- 10. Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- 11. Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** Mientras más tiempo una persona permanece en el cargo, tanto mejor para la empresa.
- 13. Iniciativa:** La capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- 14. La unión del personal:** La armonía y la unión entre las personas son grandes fuerzas para la organización. (Chiavenato, 2006, págs. 66-67)

La autora considera que el enfoque clásico está representada por exponentes como: Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes aportaron grandes ideas en beneficio de la administración. Taylor, máximo exponente de la administración científica en su teoría hacía énfasis en la tarea realizada por el operario. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica, caracterizada por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente. En conclusión el enfoque clásico de la administración constituyó la base fundamental para el desarrollo de la administración moderna. Por lo tanto aplicar esta teoría en las empresas actuales permitirá un incremento notorio en la producción interna, dando como consecuencia un acelerado desarrollo económico, mejoramiento de la calidad de vida y consiguiendo así la integración entre la empresa y el trabajador en conjunto para que las dos partes tuvieran un mejor provecho y satisfacción por los trabajos realizados logrando la eficiencia de los mismos.

2.1.2 Teoría de relaciones humanas

La Teoría de Relaciones Humanas data desde 1920 hasta comienzos del año 1930 con George Elton Mayo (1880-1949) Psicólogo de profesión. En 1922 emigró a los Estados Unidos donde de inmediato entró de lleno a la investigación industrial junto a sus socios de la Escuela de Administración de Harvard. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Con su teoría a la que se le llamó descubrimiento del hombre, resultados del experimento que la Western Electric

Company tenía en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que aún en la actualidad es vital para el éxito de una empresa. Además Elton demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo buscando las relaciones interpersonales del trabajador. Douglas MacGregor realizó estudios en 1960 en la obra titulada *The Human side of enterprise. (El lado humano de las organizaciones)*. La tendencia de pensamiento se enfatiza en el ser humano como eje del sistema organizativo, es decir, un enfoque humanista de la organización del trabajo, frente al enfoque mecanicista presentado por la escuela de la Organización Científica. (Puchol, 2007).

Donde se describen dos teorías contrapuestas de dirección denominadas “Teoría X” y “Teoría Y”. La teoría X se basa en los supuestos del modelo de F.W. Taylor, e implica que el empleado es pesimista, estático y con actitud negativa hacia el trabajo. El directivo piensa que los trabajadores requieren ser dirigidos, tienen pocas expectativas, demandan de seguridad. En fin, para la consecución del objetivo empresarial se requiere presionar, controlar, dirigir, amenazar con sanciones y premiar con dinero. Por todo lo contrario, la teoría Y, se distingue por juzgar al trabajador como el activo más importante de la empresa. Considerando a los empleados como personas optimistas, dinámicas y reflexivas. El directivo piensa que las personas tienen la capacidad de autodirección y autocontrol; por lo mismo están comprometidos con los objetivos proporcionalmente a las recompensas que se logran. Además, los empleados tienen imaginación y creatividad, de cierto modo aprender a aceptar y a buscar responsabilidades. De este modo, el directivo considera al individuo como sensato y comprometido, tomando como consecuencia una dirección participativa, democrática, apoyado en la autodirección y autocontrol y en escaso control externo. (Blanch, 2003)

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los siguientes aspectos:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
- Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer a través de los grupos sociales con los que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación del personal (*turnover*), baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reducen los niveles de desempeño.
- El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.
- Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar ciertas sanciones positivas (estímulos, aceptación social) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas). (Chiavenato, 2006, pág. 96)

Las principales causas que dieron el surgimiento a la teoría de las relaciones humanas son:

- ✓ Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- ✓ El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

- ✓ Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey indirectamente y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo fue fundamental la sociología de Pareto a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época
- ✓ Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Además, Chiavenato manifiesta que: la teoría de las relaciones humanas estudia la organización como grupos de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad, autonomía del trabajador, Confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, confianza en las personas, Dinámica grupal e interpersonal.

La autora considera que la teoría de las Relaciones Humanas se enfoca en el comportamiento social del trabajador que es la oposición al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, este pensamiento marcado por el experimento de Hawthorne, lleva al surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, que impulsa a las organizaciones a preocuparse tanto por su desarrollo como de su personal de trabajo ya que el objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo.

2.1.3 Teoría neoclásica

A inicio de la década de 1950, la teoría de la administración pasó por un periodo de intensa remodelación. Al terminar la Segunda Guerra Mundial, el mundo experimentó un notable desarrollo industrial y económico. El enfoque neoclásico sólo es una redefinición de la teoría clásica debidamente actualizada y redimensionada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones actuales. En otros

términos, la teoría neoclásica representa la teoría clásica en una nueva forma y dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas.

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
- Como la administración involucra una variedad de situaciones organizacionales, precisa fundamentarse en principios básicos que tengan valor predictivo.
- La administración es un arte, como la medicina o la ingeniería, se apoya en principios universales.
- Los principios de la administración, como aquellos de las ciencias lógicas y físicas son verdaderos.
- La cultura así como el universo físico y biológico, afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para poder servir como fundamento científico de los principios administrativos.

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones del administrador y sustraer de ellas los principios fundamentales de la práctica administrativa. Se originó en 1935 con los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo los cuales son: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros, quienes presentan puntos de vista que sean divergentes entre ellos, no se preocupan por alinearse en torno a una determinada manera de conceptualizar la Administración, pero de lo que sí tienen una preocupación es por sistematizar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento más centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores. (Chiavenato A. , 1995)

Además este autor cita las principales características de la teoría Neoclásica las cuales son:

- ✓ Reafirmación relativa de los postulados clásicos.

Nace como una reacción a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento que dejan fuera aspectos económicos y formales que rodean el comportamiento de las organizaciones. Pretenden colocar las

cosas en su justo sitio, para lo que retoman los postulados clásicos, pero sin despreciar aspectos de la teoría del comportamiento que puedan ayudar al funcionamiento de las organizaciones.

✓ Énfasis en la práctica de la administración:

La teoría neoclásica se caracteriza por un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, a pesar de que no se haya preocupado mucho por los conceptos teóricos de la administración. La teoría solamente tiene valor cuando es operacionalizada en la práctica.

✓ Énfasis en los principios generales de la administración:

Los neoclásicos se preocuparon por establecer normas de comportamiento administrativo, los principios de la administración que los clásicos utilizaban como leyes científicas son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas. También se basa en los principios generales sobre como planear, como organizar, como dirigir y como controlar.

✓ Énfasis en los objetivos y resultados:

Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. Es en función de los objetivos y resultados que la organización debe estar enfocada, estructurada y orientada.

✓ Eclecticismo:

Es la recopilación de varios aspectos de teorías como:

- Relaciones humanas-Organización informal
- Burocracia-normas
- Comportamiento organizacional-equilibrio. (Chiavenato A. , 1995).

Cabe mencionar que Drucker 1954 en su libro Administración por resultados o también “método de planificación” indica la importancia que tiene la determinación de los objetivos y la participación de los empleados para su consecución. La administración por resultados, posteriormente llamada Administración por objetivos (APO), es un enfoque que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales para que el personal logre su autorrealización mediante la consecución de los objetivos de la organización. Además Peter F. Drucker manifiesta que la escuela Neoclásica la administración por resultados se considera como un

sistema donde a partir de los objetivos generales de la dirección, los demás niveles participan en la fijación de los objetivos correspondientes a su área.

Algunas ventajas de Administración por objetivos son:

- Los objetivos son conocidos por precisión.
- Requiere menos supervisión, fomenta la autodirección y el autocontrol.
- El personal sabe hacia dónde se dirigen los esfuerzos.
- Todos los niveles participan en la fijación de los objetivos de su área y puesto, y de los objetivos personales.
- Fomenta la comunicación y la motivación entre jefe y subordinado.
- Trimestralmente se verifica el logro de los resultados y se corrigen desviaciones.(Münch, 2007, pág. 80)

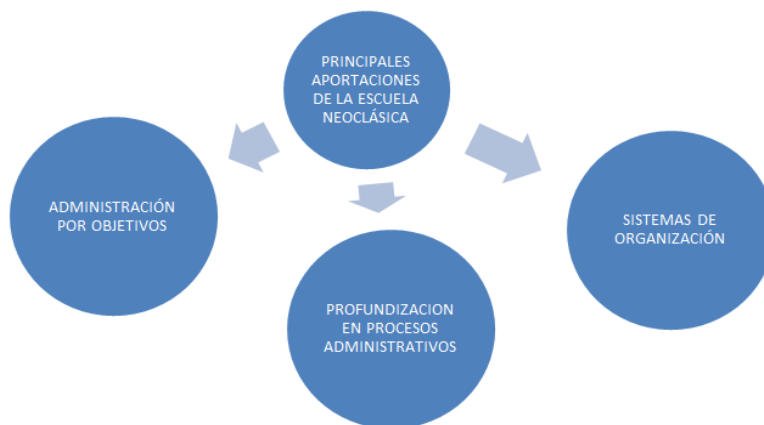


Figura No.4. Principales aportaciones de la escuela neoclásica

Fuente: Münch, Administración

Es sustancial destacar que la escuela neoclásica hace hincapié en la importancia que tiene el desarrollo de los ejecutivos a través de políticas y planes formulados para corto, mediano y largo plazo; se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por su teoría y por el empeño de buscar resultados concretos y evidentes, no puso empeño ni se esmeró mucho en tratar los conceptos teóricos de la administración. Del mismo modo los autores neoclásicos se empeñaron en desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, sus ideales era que la teoría solo tiene valor cuando se aplicaba en la práctica.(Jiménez Castro, 2000)

Se considera que en la teoría neoclásica la administración es una técnica social básica lo que implica que el administrador debe conocer, además de los aspectos técnicos y

específicos de un trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas en la organización. Además esta teoría se centra principalmente en la búsqueda de resultados concretos y palpables en el mercado para dar solución a problemas del entorno a la empresa.

2.1.4 Contingencia o situacional

Es importante destacar que la palabra contingencia significa algo incierto o casual, que puede suceder o no, lo cual depende de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, mas no por la razón, además se dice que algo guarda relación con otra cosa. Lo cual se puede considerar que como una derivación de la teoría de los sistemas, pues estudia una etapa posterior en las relaciones con el entorno y con otras variables de estructuras específicas de la organización. (Jiménez, 2003)

El enfoque de contingencia explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas donde las variables ambientales son independientes y las administrativas son dependientes dentro de una relación funcional. Por consiguiente en lugar de las típicas relaciones causa-efecto existe una relación funcional del tipo “si entonces” entre las dos variables, mediante la cual es posible alcanzar con eficacia los objetivos de la organización.

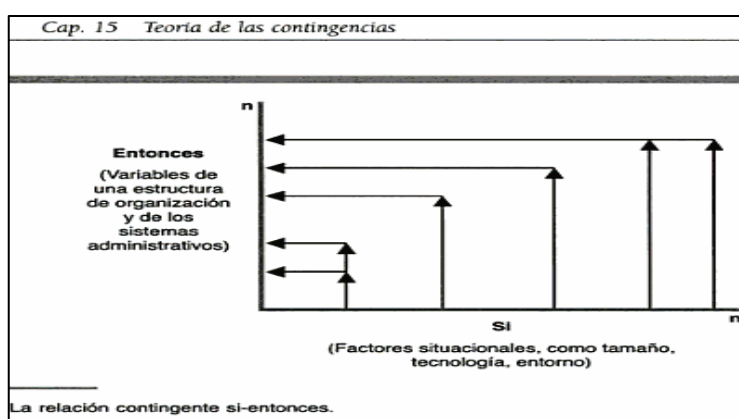


Figura No.5. Teoría de las Contingencias
Fuente: Jiménez. W.

También ostenta que la Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo para verificar cuáles son los modelos estructurales más eficaces en determinados tipos de empresas. Los investigadores buscaban confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de empresas seguían los supuestos de la teoría clásica, en aspectos como: La división del trabajo, la amplitud de control, la jerarquía etc., eran lo que las hacía eficientes. El resultado de la investigación concluyó que la estructura de una organización y su funcionamiento, dependen de la interfaz con el ambiente externo.

Verificaron que no existe una manera única y mejor de organizar. Es así que expone los autores principales de la teoría de la contingencia o situacional que son 4:

- Chandler
- Burns y Stalker
- Lawrence y Lorsch
- Joan Woodward

La teoría de la contingencia permite determinar la medida de los factores influyentes en el diseño y eficacia de las organizaciones según sus características así como tamaño, la tecnología entre otros, todo esto tiene trascendencia las diversas teorías contemporáneas de varios autores que han estado inmerso en el campo del diseño organizacional aplicado, proporcionando efectos notables en el ámbito que se requiere. (Chiavenato A., 2000)

La autora considera que la relación de contingencia “si-entonces”, dependen de los factores externos y internos, lo que permite que la organización acoja una estructura mecanicista u orgánica, se entiende que la esencia misma de la administración varía según la teoría que se considere es así que para la administración científica son los métodos y procesos de las actividades que realizan los trabajadores; para la teoría del comportamiento se deben buscar los resultados a través de condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales; para los autores de la teoría neoclásica buscan un equilibrio entre conceptos de las teorías clásicas y de las comportamentales que permitan el trabajo de los directivos y para finalizar se considera que la teoría de contingencias es integradora por todos los elementos de las distintas teorías, condicionando su aplicación al estudio

de las contingencias de cada organización. Es así que en el transcurso del tiempo y más aún en la actualidad la administración se ha vuelto vital e indispensable en las organizaciones ya que en una sociedad de organizaciones, la administración sobresale como factor clave, tanto para mejorar la calidad de vida como para la solución de problemas más complejos que afectan a la sociedad de hoy, además sistematizar el trabajo y delimitar las funciones de los directivos es parte fundamental del papel de la Administración como disciplina.

2.2 Dirección estratégica

Si la organización desea lograr el éxito, debe basarse en la competitividad ya que es importante estar atentos a los cambios que continuamente se vienen dando de esta forma aprovechar las oportunidades que se presenten en transcurso del tiempo y así poder construir ventajas competitivas. La Gestión administrativa se debe basar en una planificación estratégica ya que así obtendremos los mejores resultados, se administrara de una forma eficiente y eficaz y a la vez se cumplirá con la misión y la visión de la organización.

Las organizaciones se enfrentan a retos fuertes y continuos cambios, no sólo de entorno, sino también sociales, tecnológicos, legislativos, entre otros, en el cual la toma de decisiones en la dirección de estas organizaciones debe embarcarse esencialmente en la competitividad para adaptarse con la mayor brevedad posible a estos cambio y aprovechar las oportunidades que se presenten para asegurar el desarrollo y permanencia de las organizaciones a largo plazo, cumpliendo así con la misión y visión de las mismas.

Estrategia

Estrategia es un término que proviene de griego estrategia, una fusión de dos palabras: stratos, ejército, y egein, conductor o guía. Además menciona que en el Diccionario de la Real Académica de la lengua la define a la estrategia como el arte de dirigir las operaciones militares, que es un conjunto de las reglas que aseguran una decisión optima en cada momento.(Gallardo Hernández, 2012)

Según Henry Mintzberg, hay cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzan con la letra P, como se visualiza en la Figura No. 6:

<p>Plan (Plan) Curso de acción conscientemente determinado. guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con atelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.</p> <p>Ploy (Estrategema o maniobra) Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.</p>
<p>Pattern (Patrón) Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.</p>
<p>Position (Posición) Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.</p>
<p>Perspective (Perspectiva) Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.</p>

Figura No.6.Cinco “P” para la estrategia.

Fuente: Mintzberg y Quinn.

Según los autores del libro Dirección Estratégica (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 10), la estrategia es: “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

Por otro lado se establece que la estrategia nace primero como el arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo o la competencia, y después como la arte de la paz y equilibrio social, que se orienta a la dirección de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia.(Palacios Acero, 2010),

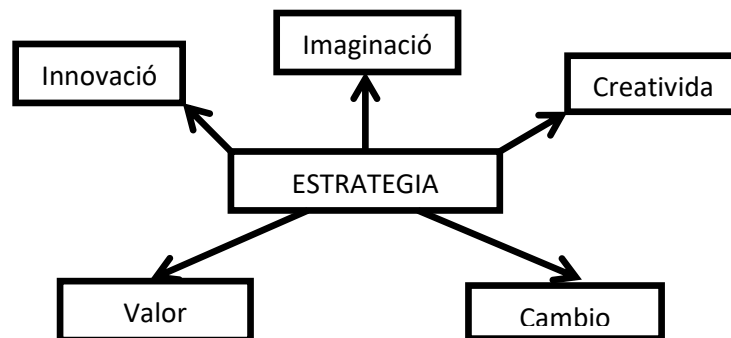


Figura No.7.Factores estratégicos

Fuente: Luis Carlos Palacios Acero.

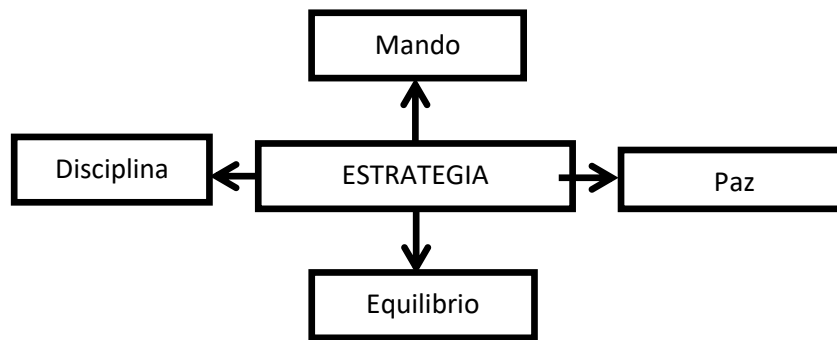


Figura No.8.Escenarios de la estrategia

Fuente:Luis Carlos Palacios Acero.

Dirección estratégica

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficiencia y productividad. Además el autor manifiesta que a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes fijan en el término griego stratego, que significa General en el sentido de mando militar.(Palacios Acero, 2010)

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control en su destino. (Fred, 2003).

El proceso estratégico está fundamentado en la visión del futuro, tiene como apertura el análisis, valoración y documentación del estado actual de la empresa, manifestado en su posición competitiva. En su desarrollo y posterior implantación se consideran fundamentales tres elementos: los empleados y la estructura organizativa, la manera de realizar el proceso de negocio y la tecnología que se utiliza. (Arjona, 1999)

Según (Palacios Acero, 2010) los componentes de la dirección estratégica son:

1. **Estrategas:** Son las personas líderes que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización. Deben tener una alta formación, una gran capacidad analítica, excelente comunicación y una buena relación interpersonal, respetuosa y comprometida con el logro de los objetivos de la empresa.

2. **Direccionamiento Estratégico:** Es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer, general utilidades y permanecer en el mercado. Lo integran los principios, la visión y la misión.
3. **Diagnóstico:** Se realiza dentro de otras formas, a través del análisis FODA.
Las opciones pueden ser:
 - Analizar el portafolio de productos.
 - Definir los objetivos estratégicos
 - Determinar las estrategias y proyectos para lograr la eficiencia, eficacia y la productividad.
4. **Formulación estratégica:** Corresponde a las siguientes acciones:
 - Planes de acción.
 - Objetivos.
 - Presupuestos.
 - EjecuciónLos proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto.
5. **Indicadores de gestión.** El desempeño de la organización requiere monitorearse periódicamente y, de ser necesario, hacer las correcciones en los objetivos, los planes de acción y los presupuestos.
6. **Auditoría estratégica.** Se utiliza para asegurar la persistencia, la permanencia y la continuidad del proceso.

(Ancín, 2012)Manifiesta que Thomson y Strickland, aporta con cinco tareas inherentes a la dirección estratégica las cuales son:

1. Dirigir un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados u obtener en el futuro.
3. Elaborar una estrategia que logre los resultados planteados
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de una manera eficaz y eficiente.

5. Evaluar los resultados, revisar la situación e iniciar ajustes correctores en la misión, los objetivos, la estrategia o en su implantación

Al realizar un análisis congruente de los distintos autores antes mencionados de la Dirección estratégica se puede considerar que es la herramienta principal que impulsa a las empresas a la búsqueda de planes de acción, crear estrategias conforme a su situación mediante el diagnóstico externo e interno y su entorno específico, para alcanzar una ventaja competitiva y posesionarse en el mercado, de manera que logre crecer, expandir y permanecer en el tiempo. Además la dirección estratégica se ocupa de tomar decisiones orientadas a formular e implantar o poner en práctica, las estrategias frente a un entorno incierto, complejo y conflictivo donde se sitúa.

2.3 Business intelligence

Inteligencia del negocio para el año 2010 ha vuelto a consolidarse como un Solucionador de Master Data Management (MDM), por lo que se halla segmentado de la siguiente manera:

- a. Grandes agentes externos que han complementado su portafolio de soluciones para empresas con las soluciones de Business Intelligent (BI).
- b. Empresas tradicionales del mercado que se mantienen con un portafolio especializado.
- c. Empresas de nicho especializadas en un ámbito concreto de la inteligencia de negocio. (Curto & Conesa, 2010)

Definición del BI

B.I es un conjunto de tecnologías y procesos que permiten a personas de todos los niveles en una organización, tener acceso a datos, interactuar y analizar información para administrar el negocio, mejorar el rendimiento, descubrir oportunidades y operar eficientemente. (Howson, 2009)

Se entiende por Business Intelligence al conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que

permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización. (Curto Díaz, Conesa, & Caralt, 2010, pág. 18)

La utilización de BI es parte de un mercado en constante innovación y cambio, que está siendo empleado constantemente por empresas pequeñas y grandes para ser más competitivos, a corto, mediano y largo plazo, el objetivo es presentar como están evolucionando los sistemas actuales, las necesidades del mercado y las principales tendencias que marcan el futuro.(Curto &Conesa, 2010)

Por otro lado se manifiesta que las aplicaciones de BI son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa. Estas aplicaciones proporcionan a los usuarios un mayor entendimiento que les permite identificar las oportunidades y los problemas de los negocios. Estas herramientas previenen una potencial pérdida de conocimiento dentro de la empresa que resulta de una acumulación masiva re información que no es fácil de leer o de usar”. (Boada Byron; Tituaña Alvaro, 2012)

Además manifiesta que Business Intelligence es el procedimiento de grandes cantidades de datos, utilizando metodologías, herramientas y tecnología que servirá para transformarlos y convertirlos en conocimiento para la toma de decisiones y acciones en tiempo real para beneficio de la empresa.

Importancia de BI

La tecnología y los sistemas de BI permiten realizar un análisis mucho más ágil y comprensible para la toma de decisiones empresariales, las aplicaciones BI buscan incrementar la eficiencia en la organización. Se puede decir que la información, correctamente analizada e interpretada, es la mayor fuente de poder de las empresas, ya que da pistas muy claras acerca del camino a seguir en futuras acciones.(Boada Byron; Tituaña Alvaro, 2012).

Ventajas del Business Intelligence

- Una plataforma de tecnología integrada que se añadirá a las inversiones ya realizadas por una organización, para proporcionar información de alta calidad a cada PC o servidor de la organización, añadiendo valor en cada paso del proceso y proporcionando una versión única de la realidad.
- Acceso ampliado y potenciado a las capacidades de análisis ya conocidas que ayudan a conocer el pasado de una organización para controlar y comunicar el presente y predecir el futuro con fiabilidad.
- Interfaces de usuario personalizadas que “se adaptan a cada tarea”, concebidas y diseñadas para todos los niveles de experiencia y patrones de uso de los usuarios de la información (expertos, ejecutivos, tecnólogos).
- Una gama de soluciones para satisfacer la demanda de información y generación de informes de diferentes sectores de actividad (servicios financieros, fabricación, telecomunicaciones, salud) y de toda la empresa (gestión del rendimiento empresarial, inteligencia de clientes, inteligencia financiera, gestión del capital humano, inteligencia de la cadena de suministro). (Méndez del Río, 2006, pág. 25)

Impulsores del Business Intelligence

Hay numerosos factores de mercado que están forzando a las organizaciones a la obtención de BI, entre ellos se puede destacar los tres más importantes:

- Incrementar los ingresos, reducir costes y competir efectivamente.
 - ✓ El Business Intelligence ayuda a la organización a conseguirlo gracias a una visión integral y oportuna de la información, aportando conocimiento para una efectiva toma de decisiones.
- Gestionar la complejidad
 - ✓ Ayudando a las empresas a organizar sus datos para facilitar sus análisis y descubrir patrones de comportamiento y tendencias difícilmente detectables.

➤ Explotar las inversiones existentes

- ✓ Ayudando a las organizaciones a hacer un uso intensivo de las inversiones en Tecnologías de la Información ya existentes. Añadiendo valor al integrar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales(Méndez del Río, 2006, págs. 26-27).

La autora considera que BIs uno de los modelos y herramientas permiten transformar los datos en información, y a información en conocimientos ayudando a una eficiente toma de decisiones empresariales, fortaleciendo su competitividad en el mercado.

2.4 Cuadro de mando

Los orígenes del cuadro de mando, en el sentido de un informe cuantitativo y gráfico elaborado con la finalidad de evaluar una organización, se remontan a los principios del siglo XX. En 1907 la empresa Du Pont utilizó un modelo gráfico y cuantitativo con la finalidad de proporcionar una imagen de la situación económica de la empresa. Ese modelo se ha utilizado hasta hace pocos años, y aún sigue utilizándose.

“El Cuadro de Mando (CM) es un panel de información para consolidar números, métricas y en ocasiones scorecards.” (Goicochea, 2009). Es decir presenta información de un proceso o las cifras que genera un departamento.

Desde sus inicios esta herramienta de gestión ha estado ligada a las tecnologías de la información. Se conocen varios tipos de Cuadros de Mando, a saber:

- Cuadro de Mando Financiero
- Herramientas de Información
- Cuadro de Mando de Gestión(Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, págs. 141-143).

El CM es una herramienta de control operativo o de control estratégico dependiendo del diseño empresarial de la organización en cuestión; es trascendental que los datos y métricas presentados en el cuadro de mando estén relacionados con el crecimiento de la empresa.

Los modelos del CM cambian entre empresas ya sea por su diseño, contenido y gráficos, y este va de acuerdo al modelo de negocio y objetivos que se deseen alcanzar. Por sus características debe ser accionable, es decir, que se pueda realizar comparaciones y establecer valoraciones; debe ser sintética en la que demuestre información de forma gráfica y visual. Por consiguiente una hoja bastará para el cuadro de mando, en el que debe constar el análisis de lo más relevante.

El objetivo del CM es dar seguimiento regular de la empresa, y por lapsos de tiempo demuestre los problemas suscitados durante cada periodicidad, de esta manera poder corregir las desviaciones. (Beraja, 2012).

La autora considera que el CM es una herramienta del BSC que permite la visualización de los indicadores de la empresa como: financiera, de procesos, de clientes, de innovación y aprendizaje; por el cual se debe monitorear continuamente para corregir las desviaciones y continuar con la estrategia para alcanzar los objetivos planteados por la empresa u organización.

2.5 Balanced Scorecard

BSC es una teoría que data desde los años noventa, que aparece con la necesidad de las empresas de analizarse desde un punto diferente al financiero. En primera instancia BSC, aparece como un sistema de evaluación de desempeño mediante los indicadores financieros.(Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2009).

El BSC, es un medio para presentar a la alta gerencia en un conjunto de indicadores numéricos para así evaluar los resultados de la gestión que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Es un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre esta. (Juan Carlos Pacheco; Widberto Castañeda & Carlos Héran Caicedo, 2002).

El BSC, es mucho más que un sistema de indicadores para diagnóstico o alineación, ya que el mismo debe incluir todos los factores clave de éxito que reflejan el modelo de

negocio de la empresa con sus relaciones causa-efecto, formalizando relaciones estratégicas clave existentes hasta ese momento sólo en la cabeza de los directivos”. Además indica que Robert S. Kaplan y David P. Norton, señalan del BSC como “la metáfora que podemos utilizar es la de un simulador de vuelo, no la de un tablero de indicadores. Al igual que un simulador de vuelo, el CMI-BSC, ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de feedback que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia (BALLVÉ, 2002, pág. 66).

“Es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”.(Amo Baraybar, 2010, págs. 10-11).

Balanced Scorecard (BSC), fue desarrollado por el profesor de Harvard, Robert Kaplan, y por el consultor empresarial David Norton. En el año de 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio en varias organizaciones impulsados por la certeza de que las mediciones financieras no eran aptas para guiar el desempeño de las organizaciones en el entorno actual.

Además manifiesta que el Balanced Scorecard complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Se menciona que BSC, enfatiza la conversión de visión y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Establece que BSC contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2009)

Beneficios del BSC

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Definición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor agregado.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, págs. 199-200).

Características del BSC

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, da cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, producción, entre otras) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

Factores de Riesgo para el Éxito de un BSC

- Falta compromiso de la dirección.
- Falta de continuidad en el proceso
- Mantener el BSC en la alta dirección solamente
- Errónea interpretación del concepto de BSC versus Tablero de Control
- Pocos empleados implicados
- Proceso de desarrollo demasiado largo
- Contratar consultores sin experiencia.
- Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos. (Rojas, Correa, & Guitiérrez, 2012, pág. 369).

A continuación se presenta las cuatro perspectivas del BSC las cuales son:

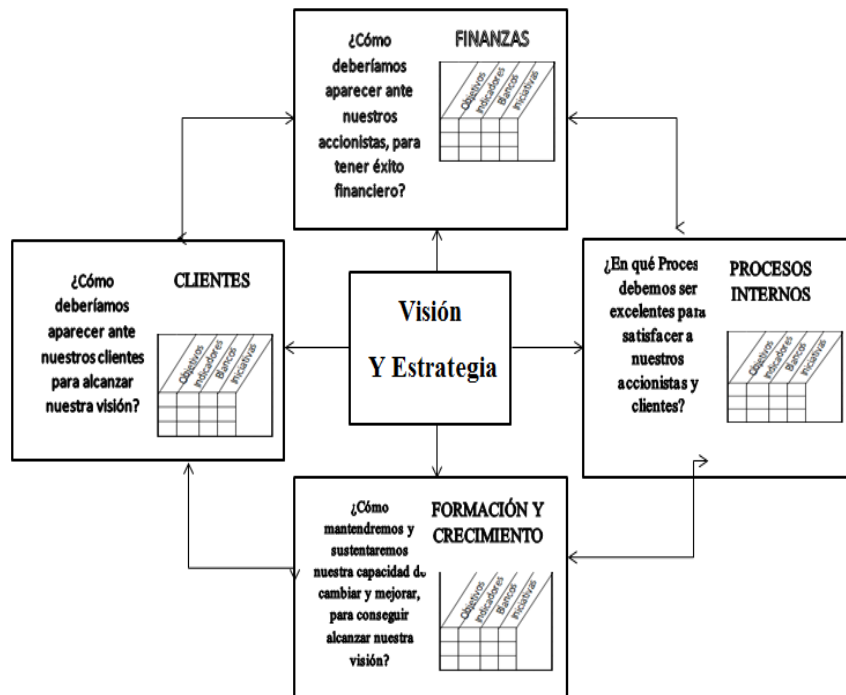


Figura No.9. El cuadro de mando integral (Visión y Estrategia)

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Las perspectivas financieras

Esta perspectiva financiera refleja las ganancias o pérdidas económicas de acciones que ya se han realizado en la empresa. Muestran si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los indicadores financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

La perspectiva del cliente

La presente perspectiva identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocios. Los indicadores de medición son: la satisfacción al cliente, la fidelidad de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y participación del mercado. En fin proporciona rendimientos financieros futuros de categoría superior.

La perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. En si se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Para definir la cadena de valor se realiza mediante indicadores como: Eficiencia, eficacia, calidad, costos bajos, logística y productividad.

La perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del BSC, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Esta perspectiva procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Por consiguiente los indicadores de medida son: creatividad, innovación, participación y sugerencias.

Al finalizar el tema del BSC, la autora considera que el BSC realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. En fin el BSC permite y ayuda a la correcta toma de decisiones ante los acontecimientos que se presentan en la empresa. En si en un ambiente que se está desarrollando continuamente y por ende las organizaciones se encuentran en un ambiente cada vez más competitivos lo cual obliga a las mismas a una constante mejora en el sistema de gestión empresarial, es decir poner énfasis en el alineamiento estratégico entre el personal y la misión y metas institucionales. La utilización del BSC en las empresas es elemento primordial para el desarrollo y permanencia en el tiempo de dichas organizaciones.

2.5.1 Balanced scorecard en Ecuador

Las organizaciones ecuatorianas en la actualidad se enfocan en colocarse en el grupo de empresas altamente competitivas, con prácticas administrativas y operativas eficientes, requieren tener un sistema de medición, monitoreo y evaluación de su gestión, que le brinde a toda la organización la información apropiada para tomar las mejores

oportunas decisiones en busca del logro de la visión, misión y objetivos estratégicos definidos para ella. Es por ello que trabajar con una de las herramientas más avanzadas como es el Balanced Scorecard proporciona a los directivos de cualquier organización un instrumento esencial para navegar hacia el éxito en un entorno cada vez más competitivo.

Marco Tapia (Cuadro de Mando Integral, 10 de octubre, 2009) sostiene que la Dirección Estratégica en el país requiere de la integración de nueva información para planificar, controlar los procesos y tomar decisiones correctivas. “Es de suma importancia por lo tanto que el control de gestión tome en cuenta factores externos y que se amplíe para incluir información estratégica que indicará si la empresa seguirá siendo competitiva en el futuro o no”. El análisis de los factores externos da una visión amplia del entorno empresarial permitiendo la toma de decisiones correctivas de la gestión estratégica. Aplicado en BSC en las empresas ecuatorianas se debe dar seguimiento al talento humano que es el futuro de toda empresa.

Hoy en día todas las empresas ecuatorianas están experimentando desarrollos tecnológicos en la producción de bienes y servicios; puesto que modernizan la maquinaria y aplican tecnología de punta permitiendo incrementar los niveles de competitividad. Por ejemplo, la compañía ecuatoriana del caucho S.A (ERCO), posee tecnología de punta como: máquina constructora de pestañas, sistema de integración de manufactura, sistemas de información adecuados y aplica medios electrónicos como canal para la comercialización de bienes y servicios que oferta la empresa. (ERCO, 2008).

Así también nos encontramos con el siguiente caso de las Fuerza Aérea Ecuatoriana (F.A.E), que ha incorporado el Balanced Scorecard (BSC), en el área de dirección de la Industria Aeronáutica de la F.A.E, como herramienta de seguimiento y control de la Planificación Estratégica, con la finalidad de mejorar la eficiencia y calidad. (Flor Freire, 2011) Con el caso de la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito que ha incorporado el BSC en la Unidad De Mantenimiento de Plantas de Tratamiento de la EMAAP-Q. El propósito contar con una herramienta de control estratégico que permitirá mejorar los niveles de calidad y productividad en la prestación del servicio de mantenimiento de Plantas de tratamiento. (Ramírez , 2010)

Para finalizar con el presente tema se considera que varias empresas ecuatorianas tienen estudios realizados para la implantación del BSC como una herramienta de mejora continua en los procesos productivos de bienes y servicios, además para evaluar el rendimiento del desempeño del talento humano y medición de los objetivos por indicadores financieros y no financieros.

2.5.2 Balanced Scorecard en las cooperativas de Ecuador

Cooperativas

Las cooperativas son asociaciones autónomas que contribuyen al desarrollo económico de la sociedad, es por eso que surge la importancia de profundizar su historia, sus componentes y su trayectoria de desarrollo en el tiempo.

Sistema Cooperativo en el Ecuador

El sentido de cooperación ha sido muy notable en el Ecuador desde la época colonial. Es así que el origen y el surgimiento de las cooperativas en el país se puede distinguir en tres etapas principales:

La primera la etapa mutual que se origina en el incario aproximadamente en el siglo XIX, cuando en las ciudades del antiguo Quito, hoy en día la República del Ecuador y Guayaquil se formaron varios gremios artesanos, donde el trabajo era obligatorio y las familias se ayudaban mutuamente se caracterizaban por ser gremiales y multifuncionales.

La segunda etapa de la cooperativa ecuatoriana data en el año de 1937, año donde se dicta la primera ley de cooperativas con el fin de impulsar la organización de los movimientos campesinos, actualizando su estructura productiva y administrativa, mediante el modelo cooperativista que permita acabar con las desigualdades sociales y económicas en el sector agrícola.

La tercera etapa da inicios en los años sesenta, específicamente el 7 de septiembre de 1966 en la presidencia de Clemente Yerovi Indaburu, se dictó la nueva Ley de Cooperativas, y Ley Agraria, con el fin de normalizar los procesos de adjudicación de las tierras y mejorar los controles en la conformación y funcionamiento de las cooperativas campesinas. (GALARZA, 2004, págs. 15-17)

El Área de Investigación y Desarrollo de UCACNOR, aplica la Metodología de Planificación Estratégica con el enfoque de Balanced Scorecard para Cooperativas de Ahorro y Crédito, se ha incorporado la Perspectiva de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social; a partir de julio se inicia un proceso participativo de levantamiento de información tanto de la situación interna como externa de la Cooperativa Artesanos, esto con la finalidad de realizar su Planificación Estratégica, para el período 2013-2015. El trabajo se complementa con la realización de un estudio de mercado a través de encuestas a los socios y clientes de la cooperativa, la realización de grupos focales, para futuros socios potenciales, realizados tanto en la matriz como en las agencias. Con lo cual además de elaborar el Informe de Planificación Estratégica se está en capacidad de elaborar los Planes.(UCACNOR, 2012)

El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ecuatoriano hasta el año 2011 se encontraban dividida en reguladas y no reguladas, lo cual causaba varias discordias en la seguridad jurídica, uniformidad de criterios respecto a la aplicación de las normas legales, contables, de gestión, de organización; que influyen también en la falta de información globalizada del sector. Es así que en un extremo existían cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; por el otro aquellas controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (YANCHA, 2011, págs. 6-7)

A partir de enero de 2013 las cooperativas que venían siendo controladas por la SBS y por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), pasaron a formar parte de las entidades bajo la supervisión de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (Naranjo, 2012).

Por los recientes cambios que se han sucedido en las entidades reguladoras de las cooperativas ecuatorinas se realizaron registros de estas entidades donde se menciona que

6.059 organizaciones de todo el país han cumplido con la adecuación de estatutos dispuesta por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. De éstas, 888 son cooperativas de ahorro y crédito, 2.345 cooperativas de vivienda, transporte, pesca y producción y 2.825 asociaciones. Dando como resultado que las cooperativas registradas durante el proceso agruparon el 99% de socios; esto es cerca de 5 millones 300 mil en todo el país. (SEPS, 2013).

En cuanto al BSC en las Cooperativas del Ecuador cabe mencionar que por ser un país en vías de desarrollo está adoptando poco a poco a la nueva economía, la cual se caracteriza por la utilización estratégica de la tecnología de punta en un mercado eminentemente globalizado, por ende exige y obliga crear nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo y mantenerse en el mercado, tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicio. Es por eso que el BSC, se ha convertido en gran interés para muchas cooperativas ya que esta herramienta provee a la gerencia o a los directivos de un mapa claro y comprensivo de las operaciones de las cooperativas y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas y estrategias a todos los niveles de la organización, permitiendo así una correcta toma de decisiones por los directivos de la organización.

“EL BSC permite identificar rápidamente mejoras sustanciales en aspectos claves de una cooperativa tales como: rentabilidad, costos, calidad del servicio, eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente y del empleado, aplicables a todas las áreas de estas entidades(Martínez, 2010)”.

A continuación se cita caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que han utilizado esta herramienta de gestión en diferentes áreas estas cooperativas son: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Cía. Ltda.” que ha adoptado el BSC como modelo de Administración Estratégico, con la finalidad de mejorar su direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales (Chavez Landazuri, 2011). La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., q ha adoptado el BSC, con el objetivo contar con una herramienta de gestión que permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en un entorno competitivo y cambiante. (Lema Morales Rosa Carmen & Solórzano Quintuña Hugo Patricio, 2011),

Entre otras encontramos a:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y crédito 4 de Octubre
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Agencia Riobamba

En conclusión, la autora considera que el BSC es una herramienta de Gestión Estratégica cuya implementación puede ayudar a las cooperativas a clarificar sus objetivos a mediano y largo plazo, comunicarlos a toda la organización y traducirlos en acciones concretas. Muchas cooperativas de ahorro y crédito del país han implementado un sistema de control de gestión administrativo para mejorar el sistema financiero y proporcionar a los directivos, clientes y personal un proceso de mejora en la gestión empresarial.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 Idea a defender

Si se diseña el Balanced Scorecard como modelo de gestión y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., lo implementa, se establecerá un sistema de control de gestión el cual permitirá medir la eficacia de la gestión empresarial.

3.2 Modalidades de la investigación

Conforme al propósito de estudio la investigación que se aplicará es el enfoque mixto ya que abarca el método cualitativo y cuantitativo.

MIXTA (Aspectos Cualitativos y Cuantitativos): Para llevar a efecto esta investigación se realizó con un enfoque mixto, donde las cuantitativas se enfocan en recolectar y analizar datos en este caso la información que se obtendrá en la investigación de la entidad financiera (número de directivos, personal, socios, clientes, estados financieros, entre otros) y las variables cualitativas se concentran en realizar pruebas que demuestren con fundamento lo que se está investigando (que estrategias utilizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.). Se analizarán todos los datos recopilados, los mismos que servirán como base de apoyo para el desarrollo del tema de tesis, se obtendrán datos reales y necesarios para el respectivo diseño del Balances Scorecard.

Método cualitativo: “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Se preocupa de cuantificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal Torres, 2006, pág. 57)

Aspectos cuantitativos: “Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derribar de un marco conceptual pertinente al problema analizar, una serie de postulados que expresa en relaciones entre las variables

estudios de forma deductiva”. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (Bernal Torres, 2006, pág. 57).

3.2.1 Tipos de estudio de la investigación

En este tema de tipos de estudio se realizara estudio Exploratorio, Descriptivo, Correlacional y explicativo, de acuerdo alcance de la investigación que poseen. Además tanto las investigaciones cuantitativas como las cualitativas y las mixtas con capaces de tener cualquiera de estos alcances.

De acuerdo al tema de investigación planteada de la tesis tenemos lo siguiente:

Estudio exploratorio: se empieza la investigación como exploratoria por que el tema que se está investigando no es habitual ni popular en la actualidad en el mundo, en el país y en las cooperativas de Ecuador. Este estudio exploratorio permitirá familiarizar más del tema desconocido o parcialmente estudiado o nuevo; este tipo de investigaciones sirve para analizar cómo se presenta un fenómeno y sus componentes, lo que facilitara posteriormente a contar con los datos necesarios para realizar una investigación a mayor profundidad.

Estudio descriptivo: según (Danhke, 1989) “la investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Se utiliza el estudio descriptivo ya que se requiere información del área que se analizara para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y cada uno de sus componentes para lo cual se utilizara técnicas como encuesta, entrevista, la observación y la revisión documental.

Estudios correlacionales: tienen como fin observar cómo se relacionan o vinculan los diversos fenómenos entre sí, o viceversa, este caso entre las variables Balanced Scorecard y Eficiencia de Gestión.

Estudios explicativos: pretenden encontrar las razones o causas que hacen que ocurran ciertos fenómenos. Se explica su incidencia en que los indicadores se organizan en

cuatro perspectivas, siendo dos perspectivas de resultados (Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes); y; dos perspectivas Inductoras (Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Formación y Crecimiento)

3.2.2 Diseño de la investigación

Según (Pilligua, 2013)El diseño de investigación constituye el plan general (plan de trabajo a seguir) del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Además los diseños de investigación pueden ser experimentales o no experimentales.

- **DISEÑOS EXPERIMENTALES.** En ellos el investigador desea comprobar los efectos de una intervención específica, en este caso el investigador tiene un papel activo, pues lleva a cabo una intervención.
- **DISEÑOS NO EXPERIMENTALES.** En ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

En este caso de la presente investigación se realizara un diseño no experimental.

3.3 Población y Muestra

Población

Según (Rodríguez Moguel, 2005) “la población es el conjunto de mediciones que se puede efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos”. Para realizar el respectivo diagnóstico se consideró la información proporcionada por el Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., Matriz Riobamba, por lo que se identificaron 5621 socios en la matriz Riobamba y 8 empleados para realizar la investigación, además se ejecutará una entrevista al propietario para determinar la situación actual en la entidad

Tabla No. 1. Personal administrativo

TRABAJADORES	NÚMERO
Jefe Financiero	1
Contador	1
Jefe de Crédito	1
Jefe de Publicidad y Mark.	1
Jefe de Cajas / Recibidor/Pagador	1
Atención al Público	1
Personal de Recaudación	2
TOTAL	8

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 2. Población de la COAC Cacha Ltda., Matriz Riobamba

VARIABLES	CANTIDAD
Socios	5621
TOTAL POBLACIÓN	5621

Fuente: Elaboración propia

Muestra

Según (Rodríguez Moguel E. , 2005) entiende por muestra a todo procedimiento de selección de individuos, procedentes de una población objetivo, que asegure, a todo individuo componente de dicha población.

El tamaño de la muestra se determina aplicando siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2pqN}{Ne^2 + Z^2pq}$$

Donde,

n= Tamaño de la muestra

e= Error de estimación (0.03)

Z= Valor de tablas de la distribución normal estándar (95%=1.96)

N= Tamaño de la población

P= Probabilidad de éxito (0.5)

q= Probabilidad de fracaso (0.5)(Rodríguez Moguel E. , 2005, págs. 83-85)

Tabla No. 3. Calculo de la muestra de los socios de la COAC Cacha Ltda.

MUESTRA	
n	= $\frac{(3,84 * 0,5 * 0,5 * 5621)}{(5621 * 0,009) + (3,84 * 0,5 * 0,5)}$
n	= $\frac{5396}{50,59 + 0,96}$
n	= $\frac{5396}{51,55}$
n	= 104 tamaño de la muestra

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

Según (Castañeda Jiménez , 2011) menciona que método es el camino que se sigue para lograr una meta u objetivo; es el procedimiento que se recorre en la investigación para obtener conocimientos.

Los métodos elegidos para la demostración de las hipótesis son los siguientes:

- Método de análisis y síntesis
- Método Inductivo - deductivo.

Técnicas

A continuación se mencionan las técnicas que se utilizaron durante el proceso de recolección de la información para la culminación de este estudio:

Técnicas estadísticas, Revisión Bibliográfica, Entrevista, Observación como instrumentos, Software (DSC MAP. xls, Setup 2.0, Matriz de Cuadro de Mando y Software ODUN), encuesta (Alfa de Cronbach).

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Metodología para el análisis de resultados

El procedimiento a desarrollarse para el diseño del Balanced Scorecard, se tomaran en cuenta las recomendaciones de los especialistas en este tema, como son: Robert Kaplan y David Norton.

El diseño del BSC para la COAC Cacha Ltda., está enmarcado en las 4 perspectivas sugeridas por Robert Kaplan y David Norton, los cuales se pueden cambiar de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la entidad. Además para ello se necesita toda la información necesaria de la COAC Cacha Ltda., las cuales permitirán definir los objetivos, indicadores, iniciativas, estrategias y la respectiva determinación de los responsables del seguimiento de los mismos. Todo esto se complementará con la utilización de los sistemas informáticos que auxilian la implementación y el control, como es el ODUN.

4.1.1 Procedimiento para la Diseño del BSC

Tomando en cuenta las recomendaciones de varios expertos en el tema, se sigue un procedimiento de 9 pasos para el diseño del BSC:

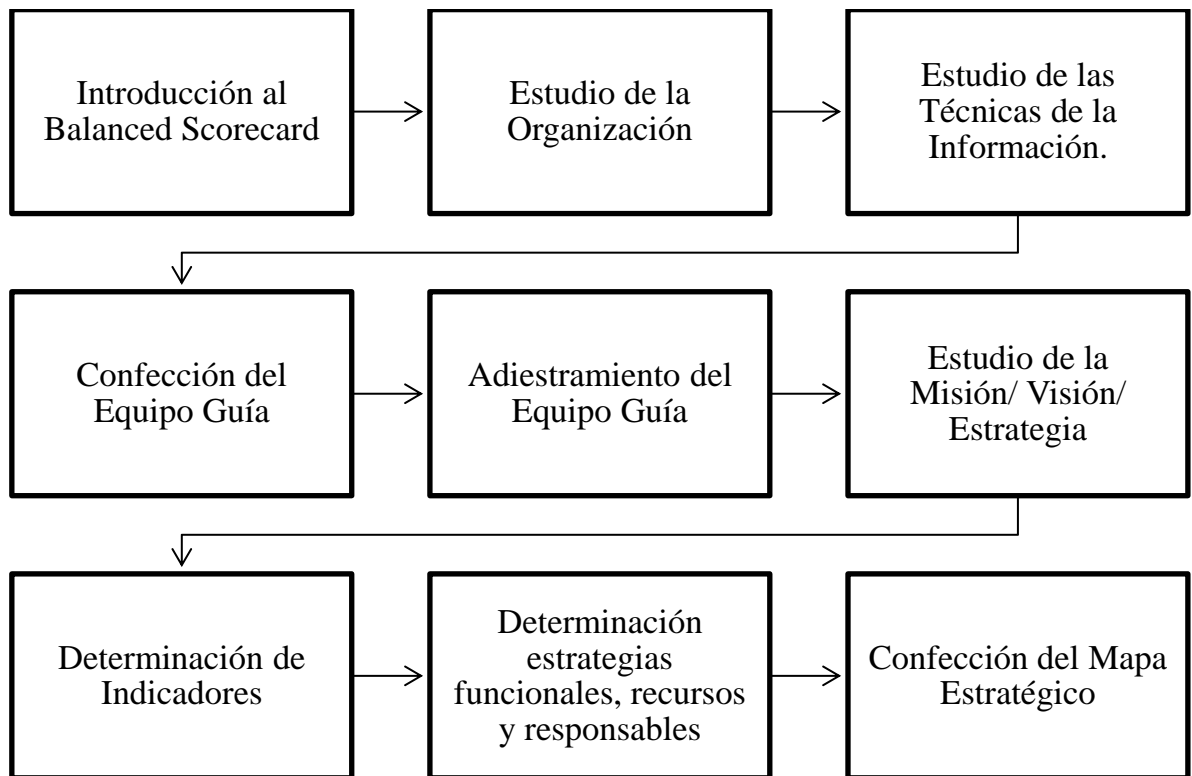


Figura No.10. Pasos para el diseño e implementación del balanced scorecard
Fuente: Elaboración Propia

Paso No. 1. Introducción al BSC

Consiste en capacitar a los miembros de la entidad en una exposición de las técnicas de BSC como modelo de gestión. Para ello se cuenta con presentaciones específicas de la introducción del BSC. Para esta actividad se entregan documentos explicando teorías de diferentes autores que permiten profundizar en esta técnica de gerencia estratégica. En esta misma actividad se muestra el cronograma de ejecución y se entrega un plan de actividades detalladas de todo el programa.

Paso No. 2. Estudio de la organización

En este paso se analiza la organización y se prevé la posibilidad de adaptar el sistema de gestión aplicado (Dirección Estratégica, Dirección por Objetivos, entre otros.) al modelo del BSC. No es común encontrarse con empresas que no posean una planeación

estratégica, si esto ocurriese sería necesario comenzar desde el diagnóstico empresarial que es análoga para el modelo del BSC. En este paso se deben analizar los siguientes aspectos:

- Documento descriptivo del modelo gerencial aplicado (Planeación Estratégica)
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Cultura Organizacional.
- Competencia Ejecutiva
- Sistema de Control Desarrollado

Se recomienda puntualizar en:

- La declaración de Misión/Visión de la organización.
- Si los objetivos declarados cubren las propuestas de valor del modelo del BSC y si existe alineación estratégica.
- Si existen estrategias definidas (Estrategia General, Genéricas y Funcionales)
- Cuáles son los indicadores existentes y sus criterios de aceptación.
- Ejecución del Sistema de Control.
- Conocer mediante entrevistas los criterios de los principales ejecutivos.

Entrevistas a cada uno de los ejecutivos principales de la organización

- Gerente General
- Jefe Financiero
- Contador
- Jefe de Crédito
- Jefe de Publicidad y Mark.
- Atención al Público

Estas entrevistas tienen como fin conocer la disposición del diseño del BSC, qué se estima de él, si la Visión Empresarial es compartida, pretensiones futuras en la empresa, estilo de trabajo, así como el nivel de profesionalidad de los ejecutivos de la organización, sus habilidades, y demás. Después de este análisis se conocerá cuál será la estrategia de diseño declarada y cuáles son sus brechas.

Paso No. 3. Estudio de las técnicas de la información.

En el caso de la implementación del BSC, se requiere la implementación del CM mediante el software ODUN. Por el cual es necesario evaluar las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información (TI) de la COAC. La solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, un servidor de Microsoft con 1.4 Hz y una memoria RAM de 500. Otros datos a investigar son:

- Cantidad de medios de cómputo
- Cantidad y tipos de servidores
- Sistema Operativo utilizado.
- Sistema de trabajo a partir de las TI

A partir de estos datos se traza la estrategia informática para la implementación de la solución informática ODUN para el CM. La solución informática ODUN posee un manual para conocer su correcta explotación y adecuación de entornos empresariales específicos.

Paso No. 4. Confección del equipo guía

Para el diseño del BSC se utiliza técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías, comparaciones, entre otros., siendo esta una técnica subjetiva de previsión. El Equipo Guía junto al arquitecto/consultor del BSC deben diseñar/adecuar el modelo de planeación estratégica de acuerdo a las condiciones de la organización y utilizar como validador al consejo de dirección del centro o unidad en cuestión.

Paso No. 5. Adiestramiento del equipo guía

El equipo guía necesita ser capacitado en la teorías del BSC mediante un seminario y taller especializado con el fin de adaptarse al tema en cuestión. Este seminario constará con teorías, ejercitaciones y auxiliándonos de la literatura especializada del BSC de forma digital o escrita.

Estos seminarios deben contar con los medios audiovisuales correspondientes para la utilización de presentaciones y ejercicios dinámicos que promueven la motivación por

el tema. El seminario de adiestramiento también posee intervenciones de diferentes teóricos del tema que ayudan a comprender este procedimiento de ejecución estratégica.

Paso No. 6. Estudio de la misión/ visión/ estrategia

Las empresa que deciden diseñar e implementar el BSC para mejorar su modelo de mando, generalmente ya poseen esquemas estratégicos en su gestión empresarial. Sus diseños de gestión de mando tienen definidos los conceptos básicos como Misión, Visión, Objetivos, Indicadores, y Estrategias, por lo que es recomendable no tratar desde cero el esquema estratégico, de esta forma se llega al análisis de lo planteado y a una alineación para la futura construcción de un Mapa Estratégico de Objetivos. Por tal motivo y después del estudio del diagnóstico empresarial se realiza un análisis de la Visión declarada, su estrategia para alcanzarla y los objetivos que le tributan.

La visión empresarial junto a la estrategia general son los puntos de inicio en el diseño del mapa estratégico que es la piedra angular del BSC, por tal razón la visión debe ser explícita evitando criterios unipersonales, irreales y que no se podrán medir y mucho menos realizar.

Como la confección del Mapa Estratégico es la traducción de la Visión y la Estrategia Maestra se recomienda que dicho planteamiento exprese claramente lo que se quiere lograr en las áreas económicas, en las de clientes, qué se pretende con nuestros procesos y cuál será la postura empresarial respecto a su personal. De esta forma será más fácil ubicarse en lo que se desea lograr y declarar objetivos medibles mediante indicadores que permitan evaluar la realización de las estrategias.

De igual forma se verá el planteamiento estratégico general que tributa a la visión empresarial. Este planteamiento general o maestro debe reflejar los tipos de crecimiento que deberá tener la empresa, y cómo se va a proyectar en el mercado para alcanzar la visión. Es común encontrar estrategias funcionales sin una declaración estratégica General o Maestra. Este sesgo empresarial es normal en organizaciones no alineadas.

Que se tenga una Visión y una Estrategia General meridiana es el elemento fundamental para la alineación y construcción del mapa estratégico que es el aspecto fundamental del BSC. El esclarecimiento de estos términos son medulares para cualquier empresa y para

ello es preciso tener en cuenta que de forma genérica existen dos tipos de empresa las lucrativas y las no lucrativas también llamadas públicas.

Paso No. 7. Confección del mapa estratégico

Es una herramienta complementaria del Balanced Scorecard que permite medir y alinear cada una de las perspectivas para garantizar el éxito empresarial. También se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. (Kaplan & Norton, 2000)

El Mapa Estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas empresariales determinadas que narran el actuar estratégico de una organización. Como herramienta de diseño se puede utilizar DC Map.xls de la empresa APESOFT que se encuentra a libre disposición en la red de redes. Para su confección son determinantes las definiciones de Visión y Estrategia General de la empresa pues son sus puntos de partida y que son traducidos a relaciones causales de objetivos que representan la historia estratégica de la gestión empresarial.

a. Confección del Mapa Estratégico.

Para su confección se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Determinar las Perspectivas Empresariales.
- Determinar las Estrategias Genéricas por perspectivas.
- Determinar los Objetivos Estratégicos por perspectivas y sus relaciones causales.

Estos tres aspectos esenciales para la confección del mapa estratégico son importantes para la determinación de los objetivos estratégicos y sus relaciones causales, es necesario conocer las propuestas de valor correspondientes a cada perspectiva.

b. Las propuestas de valor de las perspectivas empresariales

El BSC es un modelo de gestión empresarial que aporta valor a la empresa y para ello se basa en propuestas para cada perspectiva. En el diseño del Mapa Estratégico, y para la

determinación de los objetivos estratégicos y sus relaciones causales, es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva junto a la Visión, la Estrategias General y sus Estrategias Genéricas.

- Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera cubre las medidas económico-financieras tradicionales tales como crecimiento de ventas, rentabilidad y utilidad. Las de más perspectivas se enfocan en la organización, si estas están correctamente efectuadas, arrojaran resultados positivos que mejoraran en el ámbito financiero de la organización. En la perspectiva financiera se reflejan los resultados obtenidos en las otras perspectivas. (Kaplan, R. S. & Norton, D. 2004) plantean: “Las empresas pueden ganar más dinero, vendiendo más y gastando menos. Cualquier programa de intimidad con el cliente, Seis Sigma, ISO 9000 y Gestión de Conocimiento, crea más valor para la empresa sólo si se consigue vender más o gastar menos”.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase del ciclo de vida de una empresa. A continuación se muestran las fases principales en que pueden encontrarse las empresas de acuerdo a su ciclo de vida son:

- Crecimiento (Crecimiento acelerado)
- Sostenimiento (Crecimiento sostenible)
- Cosecha (Obtención de efectivo sin inversiones)

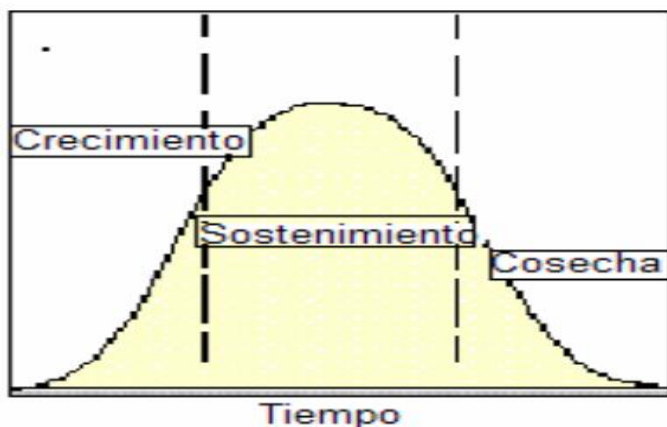


Figura No.11.Ciclo de vida
Fuente: Martínez Ricardo, 1999

En este ciclo de creación o reconversión el objetivo financiero principal de es obtener un porcentaje de ventas en los mercados, grupos de cliente y regiones seleccionados. Las empresas se encuentran en la fase de crecimiento inicial de su ciclo de vida y tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. En los primeros momentos del ciclo de vida las empresas deben dedicar recursos al desarrollo e intensificación de estos productos y servicios; invertir en sistemas, infraestructura, nutrir las relaciones con los clientes, por lo cual es probable que operen con flujos de caja negativos y bajos rendimientos sobre el capital.

En la fase de sostenimiento el objetivo principal es la rentabilidad de la entidad; en la cual las empresas que se encuentren en esta fase atraen inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan buenos rendimientos sobre el capital, además deben de mantener la cuota de mercado o incrementos año tras año.

Los proyectos de inversiones se orientan a solucionar cuellos de botellas, a ampliar la capacidad y realizar la mejora continua. Las medidas típicas en esta fase son:

- Rendimiento sobre inversión
- Rendimiento sobre el capital empleado.
- Valor económico agregado

Por último las empresas se encuentran en la fase de cosecha o madurez quiere recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores; ya no requieren inversiones importantes, sólo mantenimiento; el objetivo financiero principal es aumentar al máximo las ventas para obtener un flujo de caja favorable.

De su respuesta dependerán las metas a fijar en la perspectiva financiera para poder determinar la fase del ciclo de vida en que se encuentra la empresa.

- Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva hay que tener en cuenta todo lo relacionado con los atributos del servicio, la imagen y las relaciones con los clientes, y responde a la pregunta ¿Qué esperan de la empresa los clientes? La figura No. 12 expone este concepto.

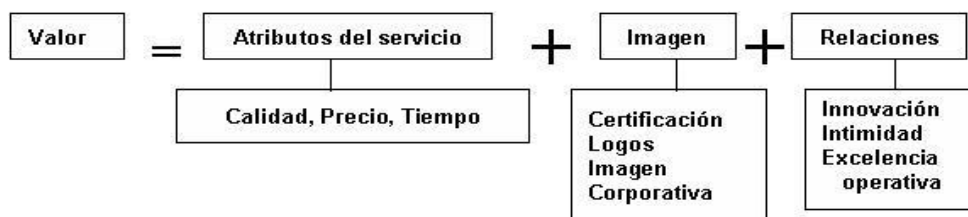


Figura No.12. Propuesta de valor en la perspectiva de clientes

Fuente: Norton y Kaplan (1996)

Las consideraciones emanadas de esta investigación en cuanto a la proyección de la empresa ante estas propuestas de valor indicarían:

Atributos del servicio

Teniendo en cuenta que los atributos de productos y servicios incluyen la funcionalidad del producto o, servicio, su precio, su calidad y el tiempo que demora los socios en recibirlo, la empresa puede brindar estas características pues los precios están estipulados por el Ministerio de Finanzas y Precios, la calidad puede ser garantizada con la aplicación de la NC ISO/9000 que es obligatoria para la obtención de eslabones ligados al Perfeccionamiento Empresarial quedando solo a disposición de los procesos de la empresa los tiempos de entrega o terminación de la actividad en cuestión.

Imagen y reputación

La imagen y la reputación representan los factores intangibles que atraen a los socios al solicitar los servicios de la organización. Algunas empresas son capaces a través de avisos y el envío de productos y servicios de calidad, de generar una lealtad de la sociedad más allá de los aspectos tangibles de los productos o servicios. Las preferencias de la sociedad por empresas que posean certificados de calidad, premios de excelencia y certificados medio ambientales es una muestra de la reputación de la imagen que proyecta la empresa al mercado.

Relaciones

Las relaciones son las que definen las estrategias a desarrollar. Los temas de innovación, intimidad y excelencia operativa son las piezas que cambian en la competencia. Competir innovando es un camino donde el producto y el servicio van a satisfacer a la sociedad exclusivos sin estimar en gran medida los precios. La

innovación es generalmente cara y solo la financian la sociedad que tiene alto poder adquisitivo.

La perspectiva de clientes permite a las empresas, establecer sus lineamientos finales con respecto a los clientes así como; satisfacción, lealtad, retención, adquisición, rentabilidad- para enfocar correctamente a la sociedad y segmentos del mercado. También permite identificar y medir, explícitamente, cuáles van a ser las proposiciones de valor que van a establecer para apuntar a las sociedades y segmentos del mercado. Las proposiciones de valor representan los conductores, los indicadores guías, para establecer las medidas finales con respecto a las sociedades esenciales.

Algunos indicadores clásicos en las empresas que se implementa el BSC se muestran en la tabla No.4.

Tabla No. 4. Indicadores de la perspectiva del cliente.

Satisfacción del Cliente	Refleja el grado de aceptación que siente el cliente por la prestación de nuestros servicios o productos.
Retención del Cliente	Grado en que una empresa mantiene o está relacionado con sus clientes.
Expectativas del Cliente	Necesidades del cliente de otros servicios o productos que pudieran satisfacerlos
Cuota de mercado	Porcentaje de cuota de mercado

Fuente: Seminario BSC, Francisco Radivedra

- Perspectiva de los Procesos Internos

La empresa u organización debe determinar los procesos internos en los que debe ser excelente para satisfacer las necesidades mencionadas en la perspectiva de los clientes. La perspectiva interna debe reflejar el núcleo central de las habilidades y las tecnologías críticas de la organización involucradas en adicionar valor al cliente. Todas las metas de la organización tienen que desplegarse a la unidad, departamento o grupo, que están influenciadas por las acciones de los empleados. Para efectuarlo se debe utilizar la Cadena de Valor de Michael Porter, pues proporcionara las brechas que existen entre lo que se realiza y lo que debería hacerse.

LA CADENA DE VALOR GENERICA

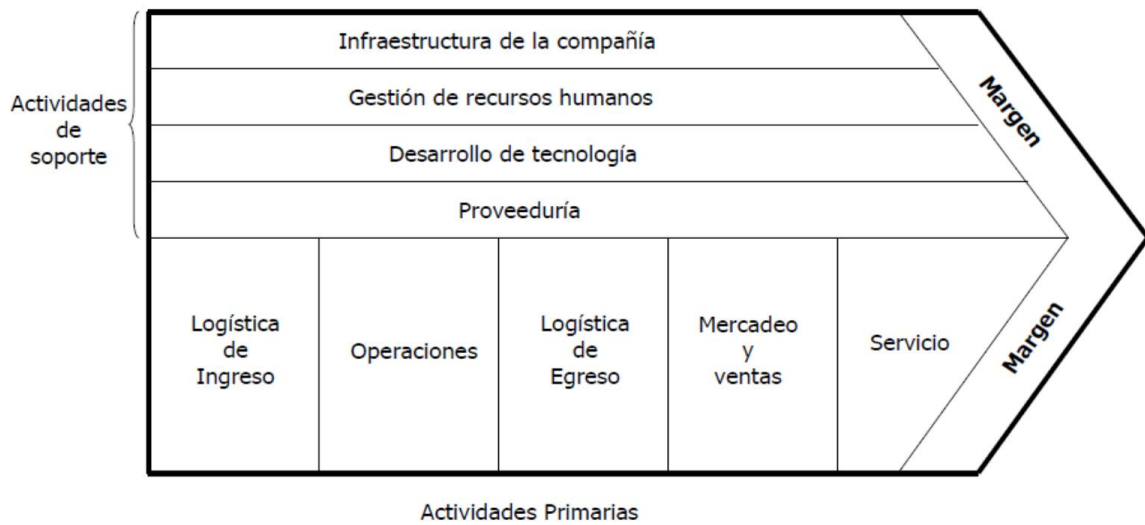


Figura No.13. Cadena del valor genérica
Fuente: OPIMMUS RSE (2013)

La metodología del BSC incluye un profundo estudio cuando se habla de los procesos operatorios, los de gestión comercial, los de innovación y los de gestión social. El último proceso fue considerado por la importancia que tiene la vinculación de la organización con el impacto que genera en la sociedad en que se encuentre.

Objetivos e indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

- Desarrollar investigación y desarrollo
- Evaluar el plan de trabajo
- Formalizar las operaciones
- Realizar plan de estudio de acuerdo a sus características
- Asumir Responsabilidad Social

Tabla No. 5. Indicadores genéricos de la perspectiva de procesos internos

Gastos en I+D	• Porcentaje de publicaciones de artículos científicos
• Índice de calidad	• Eficiencia del proceso
• Costos de Calidad	

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores estratégicos para impulsar el aprendizaje y crecimiento (mejoramiento) de la Organización. Esta perspectiva es la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas.

Esta infraestructura para lograr el aprendizaje institucional esta soportada en tres categorías:

- Habilidades humanas(Competencias)
- El clima laboral
- La infraestructuratecnológica

La propuesta de valor de esta perspectiva se puede resumir en la siguiente relación.

APRENDIZAJE INSTITUCIONAL=f [(Competencia +TI + Clima Laboral)]

Competencia

Al convertirse la competencia humana en la principal ventaja competitiva, se pone de manifiesto de cómo aumentarla. El paso de la era industrial a la era del conocimiento, pone de manifiesto el cambio en la forma con que los empleados contribuyen a la institución. El éxito radica en poder mejorar continuamente y para esto se requiere de la participación activa de los empleados que están más cerca de los procesos y de los clientes. Estas declaraciones llevan a medir las competencias de las personas para determinar las brechas existentes y determinar los planes de entrenamiento. Los objetivos ligados al aumento de competencia y su medición deben ser especificados en toda institución. La medición de la competencia muestra las brechas de cuáles son los conocimientos que se deben adquirir y de ahí el plan de capacitación.

Infraestructura tecnológica (TI)

No será suficiente tener empleados capacitados y con motivación, para poder mejorar continuamente se requiere disponer de la información sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los avances tecnológicos de la humanidad han desarrollado los sistemas de información mediante técnicas informáticas. El desarrollo de Internet como banco de datos, las

plataformas informáticas inteligentes, las plataformas Web, entre otras, contribuyen al análisis de lo que ocurre en la institución convirtiéndose en un polígono de aprendizaje.

Para tales fines desde principios de la década del noventa se han desarrollado programas (software) relacionados con la inteligencia artificial que en todas sus variantes permiten tener a disposición un gran volumen de información. Estos programas en ocasiones fueron muy complicados y de difícil comprensión por personas no especializadas lo que provocó pobre aceptación. Con la inclusión de los cuadros de mando esta situación se resolvió el problema pues son soluciones informáticas amigables y reúnen la información fundamental de la institución. Por todas las anteriores razones es necesario analizar si la tecnología disponible y sus programas informáticos responden a las necesidades de la institución para la toma de decisiones.

Los objetivos e indicadores relacionados a las técnicas de la información pueden ser la cantidad de herramientas informáticas utilizadas, el dinero invertido en medios de cómputo, análisis, y más.

Darle una utilización eficiente a las TI es utilizar la intranet institucional como herramienta inteligente. La utilización de Cuadros de Mandos, Bases de Datos, Plataformas Web, dirán cómo la institución facilita la competencia de los hombres a los objetivos macros de la organización.

Clima Laboral

Aún los empleados especializados, con acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la institución si no se sienten motivados para actuar en bien de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Aspectos como el liderazgo, las condiciones de trabajo, la motivación de los empleados son aspectos importantes a evaluar en esta proposición de valor. La perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje es considerada como la clave de todo proceso institucional pues allí se encuentra la inteligencia institucional. Aspectos claves a evaluar y desarrollar en esta perspectiva se detallan en la tabla No. 6

Tabla No. 6. Propuestas de valor de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

COMPETENCIAS	TÉCNICAS DE LA INFORMACIÓN	CLIMA LABORAL
Índice de competencia Capacitación Evaluación	Bases de datos Visitas Web	Liderazgo Motivación Condiciones

Fuente: Seminario BSC, Francisco Radivedra, (1999)

Visualización del mapa estratégico

Después de cubrir los principios que rigen un mapa estratégico este debe ser visualizado. La herramienta que se utilizara es el Data Cicle Map.xls que permite interaccionar con el auditorio a medida que se van conformando el grupo de objetivo relacionados.

Paso No. 8. Determinación de indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de forma tal que pueda ser medido. El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede tener más de un indicador. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. La relación objetivo/ indicador de resultado permite verificar el cumplimiento de la meta que se ha propuesto mediante acciones que son las estrategias y de esa forma estamos ejerciendo el control de lo que se está realizando. Existen muchas declaraciones de indicadores que son convencionales y otras no, pero se debe tener en cuenta que los indicadores son propios de las organizaciones, y narran la historia estratégica de las organizaciones.

Determinación de las metas de los indicadores, tener una meta y un criterio de aceptación es fundamental en esta etapa, su forma de medición puede ser cualitativa o cuantitativa y su criterio permitirá determinar en qué medida cumplimos con lo propuesto.

Paso No. 9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables

El inductor de actuación mide como se están ejecutando las cosas para alcanzar un resultado. Las estrategias funcionales se relacionan directamente con los temas estratégicos de las perspectivas del BSC y por ultimo determinan recursos y responsables.

Implementación de BSC

Son importantes y necesarios dos aspectos; así como establecer un sistema de control documentado con planes y evaluaciones por actividades y poseer un cuadro de mando que se adapte a las características de la organización.

Implantación del BSC a partir de la solución informática ODUN

ODUN es un programa que permite evaluar el resultado de las áreas funcionales de la organización mediante los indicadores para la toma de decisiones estratégicas. Permite la traslación digitalizada que se realizó mediante la construcción del mapa estratégico. El cuadro de mando ODUN consiente visualizar la empresa desde una perspectiva integral y particular de manera que, a partir de una planeación estratégica para toda la empresa, esta pueda ser vinculada con las áreas funcionales de la estructura de la organización.

Concepción matemática de ODUN

La medición generada para la implementación del BSC es evaluada por tres criterios semejantes a los colores del semáforo en donde (Verde= Bien, Amarillo=Regular y Rojo=Mal) en el cuadro de mando.

Existen tres valoraciones para evaluar los indicadores de resultado estas son.

- Valoraciones de indicadores tangibles (generalmente estos datos son de carácter económico financiero) (KPI)
- Valoraciones de indicadores intangibles (variables blandas)
- Valoración de actividades (variables blandas)

Evaluación de indicadores tangibles: están relacionados con la perspectiva financiera, según los principios de la matemática booleana el resultado de un indicador se compara con la meta. En donde se genera un porcentaje que será evaluado por criterios de aceptación por la señalización de semáforos del cuadro de mando.

Evaluación de indicadores intangibles: se determina intervalos de confianza por donde se desplazan valores vagos para luego ser evaluados de acuerdo a la ubicación. Aplicando la fórmula de los criterios de la Distancia Relativa de Hamming.

Evaluación en cadena: se da cuando un objetivo tiene varios indicadores de índole positiva y negativa. Por ello se maneja un intervalo de [1; 3]. Es decir que, verde es 3, amarillo 2 y rojo es 1 en índole positiva (entre mayor es mejor) y de índole negativa (entre menor es mejor). Concluido el proceso de homogenización de indicadores se procede a operacionalizar mediante la fórmula de la matemática booleana:

$$\bar{X} = \sum V_1\mu_{i1} + V_2\mu_{i2} + \dots + V_n\mu_n \quad (3)$$

Dónde:

Donde: $\mu \in E$ ($1 < \mu < 3$)

V_n : Relación entre la ponderación de la variable entre la suma de todas las ponderaciones

Luego: $V_n = w_n / \sum w_n$ (4)

W - ponderaciones de cada variable

Fiabilidad de la medición de indicadores

Para las mediciones de fiabilidad de encuestas se utilizada en esta investigación el Alfa de Cronbach que mide de consistencia interna de la encuesta y e toma valores entre 0 y 1. Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80. El cálculo del coeficiente de Cronbach puede llevarse a cabo de dos formas:

a. mediante la varianza de los ítems y la varianza del total:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Siendo

S_i^2 La suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 La varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

K el número de preguntas o ítems.

a. mediante la matriz de correlación de los ítems

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$$

Siendo: n el número de ítems y P el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

4.2 Diseño del BSC

4.2.1 Procedimiento para el diseño del BSC en la COAC Cacha Ltda.

Paso No. 1. Introducción al BSC

El Balanced es un Modelo de planeación estratégica, el mismo que se diseñará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., con el fin de que sea implementada por la cooperativa para que pueda controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos, obteniendo resultados requeridos tanto para la cooperativa como para la sociedad.

En este paso se deberá Capacitar a los administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., a través de exposiciones de las técnicas del BSC, tomando en cuenta a diversos autores con el fin de comprender de forma correcta la función y utilidad de este modelo de planeación estratégica. Las conferencias se dictarán por el PHD. Rafael Soler.

Paso No. 2. Estudio de la organización

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COAC CACHA LTDA.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Identificación de la empresa.

Razón Social:

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

Fecha de Creación:

4 AÑOS como cooperativa de ahorro y crédito Cacha Ltda. Regulada por DINACCOOP-MIES y SEPS. Acdo. Mies-ch 0038 (11/02/2009). N° orden 7926 (02/04/2009)

DIRECCION:

Carabobo Esmeraldas Y Esmeraldas Esq.

OFICINA MATRIZ:

RIOBAMBA-ECUADOR

TELÉFONO-FAX:

(03) 2951-429- 2953499

CELULAR FIJO: 083511599

E-MAIL: coopcacha@hotmail.com

REPRESENTALE LEGAL: ING. JULIO CESAR GUAMAN HIPO

gerencia@hotmail.com

jcguaman@coopcacha.com

www.coopcacha.com

Antecedentes de la cooperativa de ahorro y crédito Cacha Ltda.

En el histórico pueblo, raíz de la gran nación puruha **Cacha**, tierra de los grandes héroes y líderes representativos como: **REY CACHA**, Fernando Daquilema, Manuela León y otros. Con ideología integradora y emprendedora, los jóvenes del pueblo milenario de Cacha, en una conversación de amigos en el sector, conviven sobre la situación real que vivía la comunidad como: desempleo, migración y apoyo insuficiente por las autoridades locales y nacionales en el desarrollo del sector.

El 25 de abril del 2007, los jóvenes Segundo Juan Morocho y Julio Cesar Guamán, en el dialogo conocen la situación y manifiesta los deseos y sueños que han tenido por las escenarios que estamos viviendo la realidad, y en consenso planean realizar y presentar una propuesta de mantener más reuniones e integrar a más jóvenes y posteriormente desarrollar la asamblea de jóvenes y líderes, teniendo un apoyo formidable de los participantes de la asamblea. Es así inicia con la actividad de intermediación financiera en la comunidad como una Caja de Ahorro y crédito “Cacha”.

En agosto 2008 liderado por los jóvenes hacen las gestiones debidas para tramitación como Pre-cooperativa de ahorro y crédito **Cacha**, para la aprobación de personería jurídica como **Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Limitada**, logrando la aprobación ante el organismo competente como el MIES y Dirección Nacional de Cooperativas, aprobada mediante acuerdo ministerial núm. 0038 de fecha 11 de febrero del 2009, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7296 de fecha 2 de abril del 2009.

Así frecuentan las actividades financieras, ofertando los productos y servicios cooperativos y financieros como: Ahorro, depósito a plazo fijo, inversiones y créditos para toda necesidad, con el fin de apoyar, satisfacer las necesidades y expectativas de los socios, empleando los principios cooperativos, con respeto a la ideología y comprometidos e interés por la sociedad.

VISIÓN

Ser una institución de reconocido prestigio, en el sistema financiero cooperativo del centro del país, mejorando continuamente los servicios que estén acordes, superen las expectativas y necesidades de los socios, con enfoque de solidaridad y dirección al desarrollo integral.

MISIÓN

Brindar los servicios y productos financieros competitivos, empleando el sistema gestión de calidad, a través del personal idóneo y comprometido, logrando rentabilidad efectiva para mejorar las condiciones y bienestar de sus cooperados, constituyéndonos en un ente forjador del impulso económico de la sociedad.

VALORES

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACHA Ltda., es la herramienta de liderazgo estratégico de nuestra Cooperativa que se basa en los valores corporativos, como las pautas mediante las cuales nuestra Organización exhorta a sus socios a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad, equidad y desarrollo). Conozca los propósitos a los cuales la Cooperativa y sus miembros dedican toda su energía.



Figura No.14. Valores

Fuente: COAC Cacha Ltda.

C OMPROMISO

Nuestro compromiso es transformar una promesa en realidad, con valentía de nuestras intenciones, forjando el carácter emprendedor para poder cambiar las cosas, y triunfar a diario la integridad.

A POYO

Apoyar todas las actividades económicas e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo para alcanzar los objetivos comunes, superar obstáculos que interfieren en las acciones puestas en marcha para lograr el propósito.

C ONSTANCIA

Con nuestro esfuerzo continuado y en equipo, lograremos que la gran ilusión, sueños y esperanzas de un nuevo proyecto de mejorar la calidad de vida.

H ONESTIDAD

Actuaremos siempre con base en la verdad, expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

A CTITUD

Con nuestra cálida y confortable comportamiento en todos los procesos, promovemos a ser mejores día a día.

Objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito Cacha Ltda.

1. Crecer permanentemente con la mejor calidad de servicios al socio, a fin de que tenga la más grata satisfacción de ser partícipe de este importante trabajo en la Cooperativa.
2. Constituir en la Cooperativa de mayor prestigio local y regional mediante mejoramiento continuo en los procesos de servicios que brinda la entidad.
3. Mejorar el nivel de captación de ahorros e inversiones, retribuyendo por los mismos de forma mensual.
4. Mejorar la cartera de créditos y recuperar los mismos, a través de la conformación de una delegación de comisiones que hagan un seguimiento y control permanente.
5. Capacitar a los colaboradores en cada área de trabajo, para mejorar los procesos que debe cumplir para cada servicio que presta la cooperativa.
6. Instalar la nueva oficina en un lugar estratégico de la ciudad, con el fin de dar mejor trato a los asociados de la cooperativa.

Cuadro No. 1. Matriz foda de la COAC Cacha Ltda.

<p style="text-align: center;">EN LO EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">EN LO INTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestigio y reconocimiento a CACHA a nivel local, nacional. ✓ Deseos de superación de los socios y funcionarios. ✓ Segmento de Mercado amplio en local y nacional. ✓ Desconfianza en el sistema financiero bancario. ✓ Confianza de los depositantes el en sistema financiero cooperativo. ✓ Apoyo externo. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de políticas en el ente de control. ✓ Alta Competencias de Instituciones y ONG'S con servicios similares. ✓ Desastre natural ✓ Capacidad de pago de los deudores. ✓ Sobreendeudamiento de Socios y Clientes. ✓ Desconocimiento de las norma regulatorias por los directivos.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena Imagen y reconocimiento. ✓ Integridad, espíritu de trabajo en equipo y juventud con deseos de superación. ✓ Manejo financiero prudente y conservador. ✓ Interés en el desarrollo integral de la sociedad. ✓ Personal idóneo 	<p>Mantener la imagen creativa y competitiva valiendo de las virtudes que generen mayor confianza y en la sociedad.</p> <p>Desarrollar servicios y/o productos alternativos y competitivos, según las exigencias de los beneficiarios</p>	<p>Disminuir el riesgo de retorno de cartera de créditos, mediante análisis minuciosa de las solicitudes y garantías ofrecidas por el solicitante.</p>

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca o nada participación de los socios iniciadores en el desarrollo cooperativo. ✓ Falta de capacitación al personal y a los miembros de los consejos. ✓ Falta de compromiso y responsabilidad de los consejos. ✓ Remuneraciones bajas. ✓ Falta de productos financiero con plazos mayores e intereses bajos. ✓ Falta del capital y bajo Liquidez d la cooperativa. ✓ Lealtad y responsabilidad del área operativa. 	<p>Integrar un equipo de trabajo eficiente con capacitación permanente e incentivos justos para los alcances.</p> <p>Elaborar propuestas y presentar en las entidades de apoyo, así capitalizar y tener liquidez y solvencia suficiente.</p>	<p>Diseñar una propuesta conmovedora en inversiones y ahorros retribuyendo intereses justos, de acuerdo a los plazos y monto invertido.</p>
--	--	---

Fuente: COAC Cacha Ltda.

Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

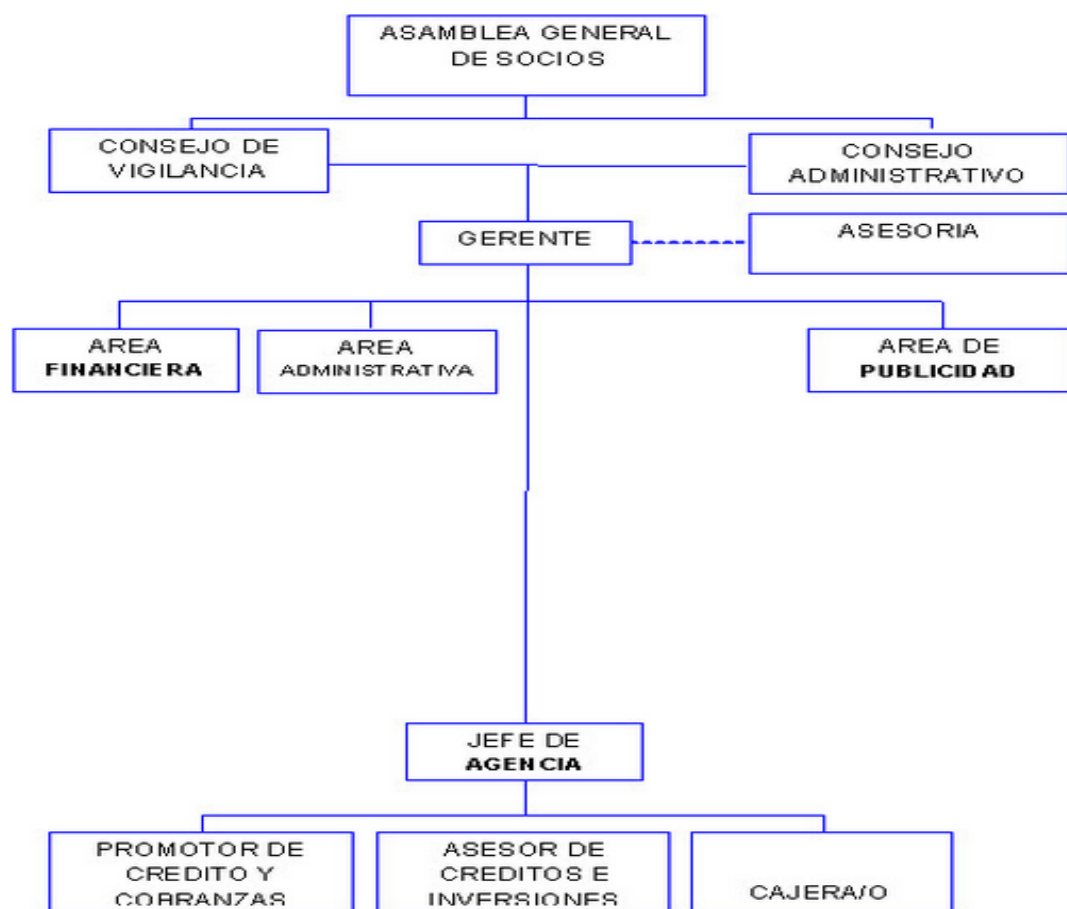


Figura No.15.Organigrama estructural

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. 2012

Productos y servicios de la COAC Cacha Ltda.

DEPOSITOS A PLAZO FIJO

Con mucho Interés cuidamos tu inversión, invertir en CACHA, una institución segura con compromiso social que invierte en los proyecto de los socios, puedes invertir desde los 30 días, monto mínimo \$100,00 y ganas los intereses justos. Decide, Invierte y Gane con Nosotros.

Beneficios

- Disponibilidad de los fondos en todas nuestras oficinas
- Puedes retirar los intereses mensualmente
- Alta rentabilidad con intereses competitivos
- Reconocimientos y Premios directos de acuerdo a su inversión.
- Para instituciones y/o Empresas aportamos en su requerimiento.

La COAC. CACHA LTDA. Pensando en el bienestar y seguridad de los socios ofrece las siguientes tasas de interés referencial.

Tabla No. 7. Tasas de Interés Referencial de la COAC Cacha Ltda.

MONTO	DIAS				
	30 - 60	61 - 90	91 - 180	181 - 360	> 361
<= 999,00	5,75	6,50	7,25	8,00	9,50
> 1000 - = < 3000	7,00	7,50	8,00	8,50	11,00
> 3001 - = < 6000	7,25	7,55	7,85	8,15	10,00
> 6001 - = < 9000	7,50	7,80	8,10	8,40	10,00
> 9001 - = < 12000	7,75	8,05	8,35	8,65	10,00
> 12001 - = < 15000	8,00	8,30	8,60	8,90	10,50
> 15001 - = < 18000	8,25	8,55	8,85	9,15	10,50
> 18001 - = < 20000	8,50	8,80	9,10	9,40	10,50
> 20001,00	9,50	9,80	10,50	10,80	11,00

Fuente: COAC Cacha Ltda.

AHORRO A LA VISTA

La Cooperativa CACHA pone a disposición de los socios la cuenta de ahorros a la vista que es el complemento ideal para tus inversiones ya que gana una tasa del 3%, además tienes total disponibilidad de tus AHORROS en el momento en que lo necesites, a través de nuestras ventanillas. Adicionalmente no cobramos costo de mantenimiento en libreta de ahorros. Manteniendo un saldo mínimo de \$5.00 en los ahorros intereses mensual.

AHORRO AGIL

La cooperativa CACHA también pone a su disposición Cuenta Ahorro Ágil con un interés 3.5% para sus ahorros, siendo depositados en el lugar de su actividad, *vea crecer su dinero a diario* con intereses acreditados mensualmente a su cuenta, estará disponible en cualquier momento. Para esto el personal de la cooperativa se encarga de visitar a los lugares donde usted decide depositar.

AHORRO PRODUCTIVO

Te permitirá hacer productivo tu exceso de liquidez, en depósitos menores a 30 días y estará disponible en cualquier momento de acuerdo a tu necesidad, puedes invertir desde un mínimo de \$5.000 dólares en adelante y el plazo va desde 20 días hasta 29 días y gana el interés del 5%.

VENTAJA: este ahorro, no tiene descuentos tributarios.

CREDITOS

Sacar un crédito en Cacha, es muy simple, rápido con intereses competitivos del mercado.

Los microcréditos que ofrecemos en la Cooperativa CACHA están orientados a solucionar necesidades de financiamiento de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de repago son los ingresos del negocio

MICROCREDITO

En Cacha los Microcréditos Consumo de consumo son los destinados a la adquisición de bienes de consumo como: compra de vehículos para uso personal, muebles y electrodomésticos, pago de deudas, entre otras necesidades urgentes, financiados hasta 5000,00 dólares americanos. Con un garante.

CREDIAGIL

Conocemos las principales necesidades, para eso los microcréditos que ofrecemos en la cooperativa, son dirigidos para las pequeñas actividades o pequeños negocios, entregados en el lugar de su negocio hasta 5000,00 dólares sin encaje y entregados oportunamente.

CAPITAL EMPRENDEDOR

La cooperativa CACHA impulsa su emprendimiento con una pequeña idea de surgir en su economía haremos grandes cosas.

Acerque con una propuesta de su actividad a emprender a la cooperativa y participa en la planificación de su sueño, el mismo que será financiado hasta el 80% de la inversión de su propuesta. Con un monto máximo de 10000,00 dólares.

ALIANZAS CACHA - SWITCH ORM - PAGO ÁGIL ECUADOR

En CACHA VALORAMOS SU TIEMPO, a través de débitos de su cuenta o directamente en nuestras ventanillas, puedes realizar todas las actividades financieras como: Recaudaciones – Pagos - Giros Bancarios, en todas nuestras oficinas.

La Energía Eléctrica – Agua Potable – Consumo Telefónico – Aportes del IESS – Declaraciones del SRI – Matriculación Vehicular – Transferencia de Dominio – SOAT – Yambal – Avon – TV Cable – Recargas Electrónicas – Depósitos de Banco Pichincha hasta 500,00 dólares por depositante y Produbanco hasta 2000 dólares otros.

Para solicitar el débito automático, tienes que acercarte a nuestras agencias y presentar su solicitud y autorización expresa.

Proceso de crédito cooperativa Cacha Ltda.

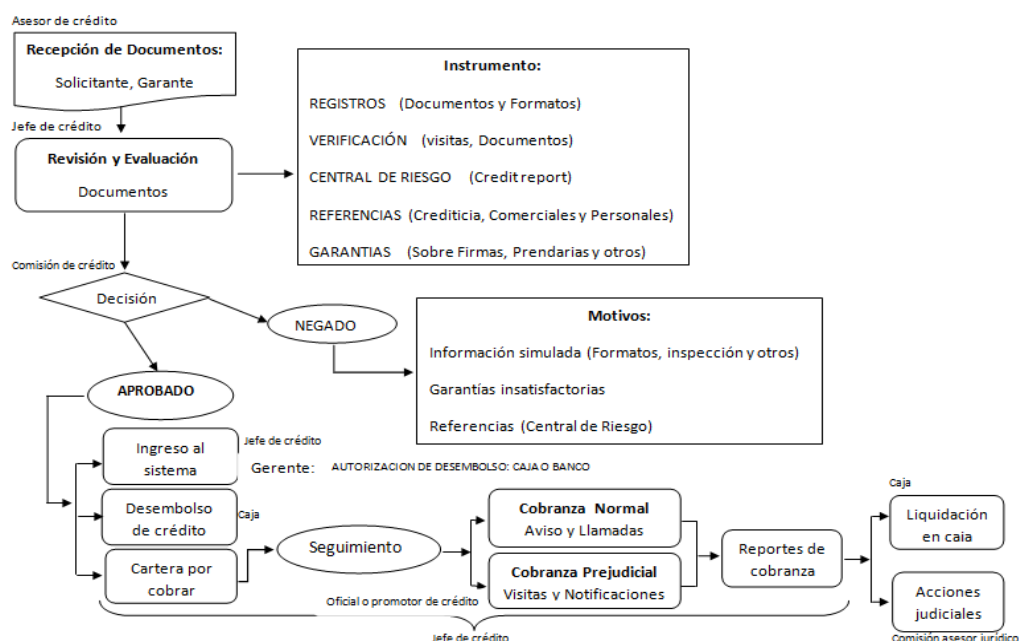


Figura No.16.Proceso de Crédito Cooperativa Cacha Ltda.
Fuente:COAC Cacha Ltda.

Diagnóstico estratégico de la cooperativa Cacha Ltda.

El diagnóstico a realizar dentro del COAC permitirá identificar los factores claves y estratégicos que incidieran en la misma, el cual mostrará la capacidad de respuesta que tiene la COAC, ante la incidencia de los factores estratégicos y la pronosticación de su posible evolución, a través de la identificación y análisis de aspectos claves internos y externos que pueden afectar a los objetivos estratégicos de la COAC Cacha Ltda., en los cuales los aspectos internos los constituyen las Fortalezas y Debilidades, y los externos las Oportunidades y amenazas.

Entidad a ser analizada, COAC Cacha Ltda., en el año 2013; su sector de actividad es financiero, ámbito de actuación a nivel nacional, cuenta con 8 empleados en la matriz, entre administrativos y operativos.

Análisis del entorno: En el análisis del entorno general permite examinar aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa entre ellos tenemos:

Factores económicos: Crecimiento del PIB, Inflación, Salario Básico, tasas de interés.

Cuadro No. 2. Factor económico

FACTOR ECONÓMICO				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
FE-1	Inflación (1.71%)	Descendente	Alto	Al tener un nivel de inflación controlada permite tener un mayor manejo del dinero, anima la inversión, ya que aumentan los beneficios reales y las posibilidades de aumentar la productividad, por ende provocaría una disminución de la cartera vencida, por el aumento de su capacidad de pago de los socios y clientes; y aumenta los Depósitos a la Vista y Plazo
FE-2	S.B (\$ 318)	Ascendente	Alto	Mayor gasto lo que implica la reducción del personal
FE-3	PIB (21,962 millones. 3,5%)	Ascendente	Alto	Con el incremento de la producción del país se puede atacar varios segmentos de mercado como puede ser; créditos productivos, microcréditos, consumo, ya que habrá un incremento en los ingresos de la población, permitiendo un mayor circulante de dinero por lo que los socios buscarán adquirir créditos para mejorar su calidad, de esta manera permitirá el incrementando del nivel de colocación de la COAC.
FE-4	Tasa de Interés Activa (8,17%)	Descendente	Alto	Cuando la tasa de interés activa baja esto incide en la cantidad de inversiones que recibe el banco o la entidad financiera por parte del público. Lo cual provoca que la COAC se vea afectada ya que disminuiría sus captaciones. Además provoca la falta de dinero para poder entregar créditos y por ende el encarecimiento del crédito.
FE-5	Tasa de Interés Pasiva (4,53%)	Descendente	Alto	La tasa de interés pasiva descendente lo cual ayuda a la Cooperativa capte más y pueda colocar mar introduciéndose en más lugares estratégicos con más productos financieros.

Fuente:Elaboración propia

Factores Políticos-Legales: SEPS, Reformas Tributarias, Nuevas Regulaciones arancelarias.

Cuadro No. 3. Factor político – legal

FACTOR POLÍTICO – LEGAL				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
FPL -1	Ley de Economía Popular y Solidaria	Mayor control en las actividades de las cooperativas.	Alto	La cooperativa cuenta con un órgano rector de control propio. Este marco legal garantiza la supervivencia colectiva, asegurando la vigencia de los derechos y promoviendo el progreso de la sociedad y por ende confianza tanto como para el sector financiero nacional.
FPL -2	Nueva normativa Laboral	Mayor control en las relaciones laborales.	Medio	Mayores sanciones o multas por no cumplir con lo establecido en la ley. Mayores obligaciones con sus trabajadores.
FPL -3	Reforma del Gobierno (bancos BDH)	Reajuste en los presupuestos.	Bajo	Esta medida no afecta a las cooperativas, ya que estas no tienen reparto de utilidades, sino que una vez que recapitalizan sus inversiones para tener reservas.
FPL -4	Reformas Tributarias	Incremento	Bajo	Esto no afecta directamente a la cooperativa de ahorro y Crédito Cacha Ltda.
FPL -5	La estabilidad política.	Presidente Economista Rafael Correa (7 años)	Alto	La estabilidad política en el ámbito gubernamental en los últimos 5 años ha provocado que se apertura oportunidades comerciales, condición indispensable para la reactivación y crecimiento sostenido de la economía

Fuente: Elaboración Propia

Factores Socio-Cultural: Globalización de la cultura, Cambio socio-cultural en el país, Identidad Cultural, Movimiento migratorio de los proveedores.

Cuadro No. 4. Factor socio-cultural

FACTOR SOCIO – CULTURAL				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
FSC -1	Identidad Cultural	Cada vez se pierde	Alto	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. Trabaja con personas del campo, lo cual afecta a la entidad ya que las generaciones futuras cada vez emigran a las ciudades.
FSC -2	POBREZA Sep. del 2013 a nivel urbano existe un 15,74% de pobres y 4,08% de pobres extremos en el país	A la baja	medio	Pese a la disminución del índice de pobreza que se ha registrado en los últimos años, continuamos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable por lo cual perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., debido a que los socios o futuros socios no podrán tener un nivel de ahorro sostenible, o a su vez no tendrán capacidad de pago, disminuyendo así el Ahorro y el nivel de colocación.
FSC -3	Desempleo (4,55%) a septiembre 2013	A la baja	Alto	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., es beneficiada, ya que cada vez se disminuye el nivel de desempleo y aquellas personas que se encontraban desempleadas se verán incentivadas en el ahorro y hacer inversiones, lo cual aumentará el Ahorro y el nivel de colocación.

Fuente: Elaboración propio

Factores Tecnológicos-Ambientales: Innovación tecnológica, Nueva Legislación Ambiental, Acceso a la tecnología para la automatización de los procesos administrativos, Escasez de información sobre tecnología y mercado.

Cuadro No. 5. Factor tecnológico-ambiental

FACTOR TECNOLÓGICO – AMBIENTAL				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
FTA-1	Innovación tecnológica	Constante avance	Medio	En los últimos años, en el Ecuador ha tenido un importante avance y desarrollo tecnológico en materia de software Financiero con los últimos adelantos en sistemas computacionales y base de datos versátiles, los cuales son herramientas esenciales para Bancos, Cooperativas y otras entidades del sistema financiero.
FTA-2	Nueva Legislación Ambiental	Más sanciones en el sector ambiental	Medio	Las tendencias ambientales diversifican nuevos nichos de mercado generando mayor demanda de créditos para adaptarse al nuevo mercado.
FTA-3	Acceso a la tecnología para la automatización de los procesos	Modernización tecnológica en los procesos.	Alto	La cooperativa aumenta y agiliza los procesos de colocación y capitación de créditos, reduciendo costos y tiempo.
FTA-4	Desastres naturales	Incertidumbre en los cambios climáticos	Bajo	Los socios y Clientes pueden perder sus cultivos o negocios y por ende tienden a no pagar sus créditos a la cooperativa.

Fuente: Elaboración propio

MICROENTORNO

El micro entorno es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada empresa, es decir son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Para el cual se analizará las 5 fuerzas del Porter.

Consiste en identificar los factores endógenos que influyen en el desempeño de la empresa y permite identificar las Oportunidades y Amenazas que presenta en su funcionamiento y operación.

1. Rivalidad entre Competidores

En la provincia de Chimborazo el sistema financiero es de gran importancia, la provincia ocupa el tercer lugar en colocación (créditos) en Cooperativas de Ahorro y Crédito que estaban reguladas por la superintendencia de bancos y seguros, el elevado atractivo del mercado cooperativismo hace que exista una alta fuerza de competitividad, lo cual hace que la competencia se vuelva más agresiva y desleal, obligándoles a enfrentarse a guerras de ofertas, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, tasas activas y pasivas atractivas entre otras, los principales competidores de la COAC Cacha Ltda., son: Fernando Daquilema, COAC Chibuleo, COAC Riobamba, entidades financieras que con poca experiencia tienen una importante inyección de dinero hacia las micro finanzas y cada vez van mejorándose y ganando espacio entre la población chimboracense.

Tabla No. 8. Matriz de competencia

ITEM	COAC CACHA LTDA			COAC FERNANDO DAQUILEMA		COAC CHIBULEO	
	PESO	CALIF.	T. POND.	CALIF.	T. POND.	CALIF.	T. POND.
CLIENTES	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56
TASA DE INTERESES	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6
INSTALACIONES INFRAESTRUCTURA	0,4	2	0,8	3	1,2	3	1,2
PUBLICIDAD PROMOCIÓN	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS	0,17	2	0,34	3	0,51	3	0,51
TOTAL	1		2,44		2,85		3,29

Fuente: Elaboración Propio

Esta rivalidad tiende a centrarse en uno de dos enfoques a modo de combinación: Competencia basada en precios (reducción de costos para atraer a los consumidores, pues se traduce en reducción de precios) y competencia basada en servicios (innovaciones, mejoras en la entrega del bien o el servicio, innovaciones, ofertas de mayor calidad, etc.).

El resultado global de la cooperativa muestra una organización con mayores debilidades que fortalezas, por tal razón la COAC Cacha Ltda., deberá realizar estrategias de inversión para crecer y mejorar la posición competitiva, así como aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado buscando diversificar los productos y servicios

financieros, aceptar tasas de beneficio a corto plazo moderados, atacar a nuevos segmentos, mejorar su liquidez, atención personalizada y oportuna, agilidad en trámites, calidad en el servicio entre otras.

Considerando lo expuesto anteriormente se puede concluir que la rivalidad entre competidores es muy importante por la agresividad de la misma.

Cuadro No. 6. Competidores

COMPETIDORES				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
CO-1	Número de Competidores	En aumento - Amenaza	Alto	La COAC Cacha Ltda., tendrá que aprovechar todos los recursos necesarios para incrementar clientes, ya que existe una rivalidad bastante alta, utilizando tácticas en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos servicios y mejorando el proceso del servicio al cliente

Fuente: Elaboración propio

2. Amenaza de entrada de Potenciales

La COAC Cacha Ltda., por encontrarse en un sector donde el sistema financiero es de gran importancia, el progresivo crecimiento económico y la alta demanda de créditos que existe en el sector y la ciudad de Riobamba, cuenta con un alto riesgo de entrada de nuevos competidores, ya que cada vez más se forman cooperativas dentro y fuera de la provincia con la misión de posesionarse en el mercado.

Ser eficientes, transformadores, creadores y mantener calidad en el servicio y atención al cliente son retos a asumir por la COAC Cacha Ltda., para hacer frente a los competidores tanto internos como externos.

3. Poder de Negociación de los Clientes

Tomando en consideración que a mayor organización e información de los clientes, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la Cooperativa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Específicamente este análisis se lo realizará en base al servicio al cliente, ya

que es el punto fundamental para que la cartera de usuarios crezca y gracias a ello, los productos y servicios que la cooperativa ofrece puedan innovarse y así ampliar su portafolio; enfocándolo desde este punto de vista el poder de negociación de los clientes es alto debido a que existen muchas entidades que ofrecen los mismos productos y servicios. Además la COAC Cacha Ltda., atiende a clientes ubicados en zonas urbanas y rurales de la ciudad de Riobamba, centrándose solo en la cartera de microempresas ya que no cuenta con todos los productos y servicios necesarios para cumplir con los requerimientos de los clientes, también se ha descuidado en el aspecto de marketing, ya que no realiza actividades de publicidad y promoción dirigidas a motivar y fidelizar al cliente lo cual hace que la cooperativa baje su posicionamiento dentro del mercado financiero riobambeño.

Por esta razón es que la COAC Cacha Ltda., deberá buscar contrarrestar estas debilidades brindando atención de calidad y personalizada.

Cuadro No. 7. Clientes

CLIENTES				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact	Explicación del Impacto en la COAC
CL-1	Número de socios	Varios socios	Alto	La empresa tiene la posibilidad de incrementar su volumen de Colocaciones.
CL-2	Gustos y preferencias del mercado objetivo	Mayor variedad y exigencias	Medio	La COAC tendrá que realizar estrategias para satisfacer las necesidades de los socios
CL-3	Socios Satisfechos con productos y servicios que le ofrece la Cooperativa	Muy Bueno	Alto	Fortalecer la satisfacción de los socios, esta ayudara a incrementar las colocaciones y captaciones

Fuente: Elaboración propio

Cuadro No. 8. Número de socios de la COAC Cacha Ltda.

Socios Inactivos	674
Socios Activos	4947
Total de Socios	5621

Fuente: Elaboración propio

Tenemos un nivel de socios aceptables con un porcentaje del 87,01% de socios Activos y un 12,99% de socios Pasivos.

4. Poder de Negociación de los Suministradores (Proveedores)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cacha” Ltda. dentro de sus principios de Mejoramiento y fortalecimiento institucional identificó la necesidad de definir ciertos parámetros que contribuyan a su desarrollo y crecimiento por lo que cuenta con los siguientes proveedores principalmente:

Cuadro No. 9. Proveedores de la COAC Cacha Ltda.

Necesidad de la COAC Cacha Ltda.	Proveedor
Programa de Manejo financiero, Contable	CITY TRIOR (SISTEMA AFC)
Proveedores de Seguridad Electrónica	PENTÁGONO-QUITO
Proveedores de Servicio de Internet	CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
Proveedores de Suministro y Materiales	VARIOS

Fuente: Elaboracion Propio

Por tal razón, para el caso de los proveedores, el poder de negociacion es Bajo, debido a que existen una gran cantidad de mayoristas de suministros de diversos materiales, lo cual crea una desventaja para la cooperativa por debil estudio y análisis de proformas.

Cuadro No. 10. Proveedores

PROVEEDORES				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
PR-1	Número de Proveedores	Pocos Proveedor Estables	Alto	La Cooperativa puede incurrir en costos elevados para conseguir su mercadería.
PR-2	Crédito de proveedores	Confianza y facilidad de acceso	Medio	La Cooperativa puede financiarse para ir abasteciendo su inventario.

Fuente: Elaboración Propia

5. Amenaza de Productos o Servicios

Un mercado no es atractivo si existen servicios sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzadas tecnológicamente o pueden entrar con mejores ofertas reduciendo los márgenes de liquidez o rentabilidad de la Cooperativa, llegando a la conclusión que esto se convierte en una amenaza para la entidad.

Cuadro No. 11. Productos o servicios sustitutivos

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
PROS-1	Productos sustitutos	Gran variedad de sustitutos	Alto	La COAC Cacha Ltda., se ve afectada ya que solo cuenta con pocos productos financieros, creando un impacto negativo de pérdida de socios

Fuente: Elaboración propio

Análisis interno del negocio: este análisis permite identificar y a detectar las debilidades y potencialidades de la entidad en sus áreas funcionales, entre ellas tenemos:

Administración: Planificación Estratégica, Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos, Manuales de Funciones y Procedimientos, Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.

Cuadro No. 12. Capacidad administrativa

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
ADM-1	Planificación Estratégica	No posee	Alto	La COAC corre el riesgo de no saber lo que realmente quiere alcanzar, lo que provoca que este un paso atrás que la competencia.
ADM-2	Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos	Poca	Alto	Los colaboradores pueden no trabajar por un objetivo en común
ADM-3	Manuales de Funciones y Procedimientos	Insuficiente	Alto	Aunque los empleados tengan muy claro y conozcan de memoria lo que tienen que hacer es importante contar con documentos escritos que dejen en claro las responsabilidades de cada uno.
ADM-4	Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal	Insuficiente	Alto	La cooperativa posee un proceso de provisión de personal adecuado constituido por el reclutamiento, selección y contratación pero no tiene personal especializado en Recursos Humanos para poder ejecutarlo y evaluarlo correctamente y tampoco administra una eficiente gestión del talento humano dentro de la cooperativa, conformándose este factor en una debilidad.
ADM-5	Satisfacción del personal	Alto	Alto	Personal satisfecho contribuye al desarrollo de la cooperativa
ADM-6	Motivación del personal	No posee	Alto	Personal motivado da un valor agregado a las actividades que realiza
ADM-7	Personal Comprometido	Alto	Alto	Personal comprometido se siente parte de la entidad y trabaja para su desarrollo
ADM-8	Liderazgo	Alto	Alto	Un buen liderazgo permite el direccionamiento adecuado del personal y de la entidad

Fuente: Elaboración propio

Operaciones: Instalaciones operativas y administrativas, Políticas y procedimientos para el Control de Calidad, Competencias tecnológicas

Cuadro No. 13. Área de operaciones

ÁREA DE OPERACIONES				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact	Explicación del Impacto en la COAC
OPE-1	Instalaciones operativas y administrativas	Inadecuadas	Alto	La cooperativa puede proyectar una imagen poco satisfactoria al cliente.
OPE-2	Políticas y procedimientos para la Calificación de Créditos	Estable	Alto	Aunque la empresa cuente con un manual de créditos no es suficiente si este no tiene lineamientos claros por el cual puede haber créditos mal Colocados, lo que puede causar riesgos de créditos
OPE-3	Políticas y procedimientos para el Control de Calidad	Inexistentes	Medio	No causa gran impacto en la satisfacción del cliente.
OPE-4	Competencias tecnológicas	No posee	Bajo	Aunque la cooperativa no cuente con competencias tecnológicas, ha venido funcionando adecuadamente dentro del mercado financiero
OPE-5	Infraestructura	No es propia	Alto	La COAC Cacha Ltda., puede correr el riesgo de que en cualquier momento le pidan desocupar las oficinas el cual es una debilidad de la cooperativa la cual tiene que tomar las medidas adecuadas para contar con una infraestructura propia.

Fuente: Elaboración propio

Logística: Sistemas Informáticos de Información para tomar decisiones, Instalaciones para Investigación y Desarrollo.

Cuadro No. 14. Área logística

ÁREA LOGÍSTICA				
Código	Factores	Tendencia	Impacto	Explicación del Impacto en la COAC
LOG-1	Sistemas Informáticos de Información para tomar decisiones	No posee	Alto	Al no contar con un sistema de información hace que la cooperativa recaiga por tomar decisiones erróneas, sin considera puntos clave que requieran una solución inmediata.
LOG-2	Instalaciones para Investigación y Desarrollo	No posee	Bajo	Al ser una entidad financiera necesita contar con I+D

Fuente: Elaboración propio

Mercadeo: Segmentación de Mercados, Canales de distribución, Participación de Mercado Promoción y Publicidad.

Cuadro No. 15. Área de mercadeo

ÁREA DE MERCADEO				
Cód.	Factores	Tendencia	Impact.	Explicación del Impacto en la COAC
MER-1	Segmentación de Mercados	Buena	Medio	La cooperativa conoce su mercado lo cual evita gastos innecesarios en mercados desconocidos.
MER-2	Participación de Mercado	Estable	Alto	La COAC se encuentra estable y tiene la oportunidad de ir creciendo dentro del mercado.
MER-3	Promoción y Publicidad	Bajo	Alto	Mediante la entrevista se detectó que la cooperativa, posee un área de Marketing muy limitado, el cual no cuenta con un personal experto para el desarrollo de estrategias de marketing empresarial y carece de una planificación eficiente que permita promocionar adecuadamente los servicios de la cooperativa, por lo que se considera este factor como una debilidad.

Fuente: Elaboración propio

Finanzas: Situación Financiera, Capital de Trabajo, Capacidad para obtener financiamiento, Políticas de manejo en temas financieros, Experiencia y preparación del propietario en temas financieros.

Cuadro No. 16. Capacidad financiera

CAPACIADA FINANCIERA				
Código	Factores	Tendencia	Impacto	Explicación del Impacto en la COAC
FIN-1	Solvencia	Baja	Alto	Puede proyectar una imagen financiera inestable ante terceras personas generando un ambiente de desconfianza.
FIN-2	Capital de Trabajo	Insuficiente	Alto	Provoca que la COAC no pueda responder a sus obligaciones inmediatas.
FIN-3	Liquidez	Baja	Alto	Al 31 de Septiembre del presente año la cooperativa Cacha Ltda., tiene un indicador de liquidez del 19,29% el cual muestra que por cada dólar que la cooperativa tiene de deuda a corto plazo tiene el 19.29% de activos para hacer frente a deuda de corto plazo, pero se puede ver que tiene un porcentaje superior en cuentas por pagar a C/P de 83.63% lo cual muestra que parece de una iliquidez que representa una debilidad de impacto alto.
FIN-4	Capacidad para obtener financiamiento	Baja	Alto	No puede financiarse lo que imposibilita el incremento de sus activos y por ende su crecimiento como empresa.
FIN-5	Experiencia del propietario en temas financieros	Suficiente	Alto	Puede provocar una posible quiebra de la empresa y el manejo de una doble contabilidad por terceras personas.
FIN-6	Colocaciones	Incremento	Alto	Al 31 de septiembre del 2013 ha tenido un progresivo incremento el cual muestra que la COAC esta incrementa su espacio en el mercado.
FIN-7	Captaciones	Incremento	Alto	Al 31 de septiembre del presente año notablemente ha ido incrementado, lo cual muestra que la COAC está tomando buenas estrategias para captar más pero tiene que buscar más estrategias que le permitan tener más ingresos.

Fuente: Elaboración propio

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

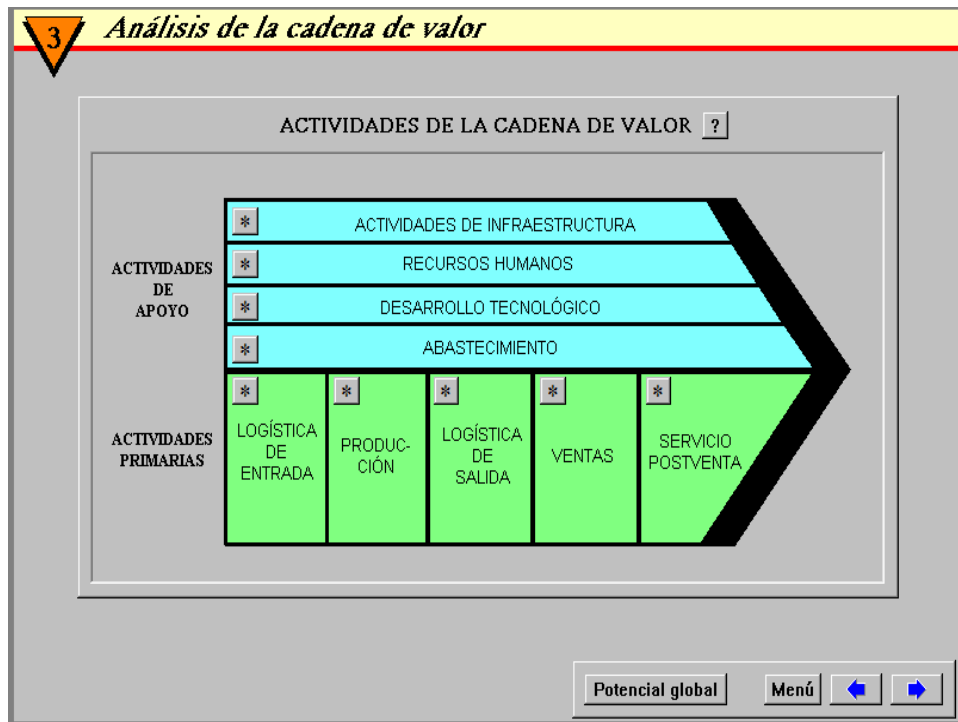


Figura No.17. Etapas de análisis
Fuente: SISTRAT

Al analizar la cadena de valor en Actividades de Apoyo dio como resultado que la entidad se encuentra en una dimensión global medio en cuanto al potencial competitivo y atractivo del sector donde se encuentra la COAC Cacha Ltda. Donde la estrategia global a seguir en el caso de un atractivo de mercado y posición competitiva moderada consiste en la identificación de segmentos con perspectivas de tasas de crecimiento elevadas, invirtiendo selectivamente en los mismos, favoreciendo una especialización por parte de la unidad y desarrollo de planes contingentes para hacer frente a la Debilidad de la cooperativa.

FODAGENERAL

A continuación se presenta una matriz donde se resume un panorama determinado en base a la investigación y se incorporó algunas variables que tiene la COAC, lo cual se llegó a determinar la matriz FODA de la COAC Cacha Ltda.

Cuadro No. 17. Foda general

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES			
FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	Confiables canales de distribución	Tasa de interés pasivas a la baja	FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO		
	Buena participación de Mercado	Ley de Economía Popular y Solidaria			
	Buena Segmentación de Mercados.	Inflación con tendencia a la baja			
	Varios socios	Crecimiento del PIB			
	Facilidad de acceso a crédito de proveedores	Constante avance en la innovación tecnológica.			
	Personal comprometido con la institución.	Modernización tecnológica para la automatización de los procesos.			
	Satisfacción del personal	Prestigio y reconocimiento a CACHA a nivel local, nacional.			
	Motivación del personal	La estabilidad política.			
	Personal Comprometido	Apoyo externo.			
	Liderazgo	Desempleo la baja			
	Socios Satisfechos con productos y servicios que le ofrece la Cooperativa	Segmento de Mercado amplio en local y nacional			
	Buena Imagen y reconocimiento.				
	Experiencia en el mercado rural	Pobreza a la baja			
	Socios Satisfechos con productos y servicios que le ofrece la Cooperativa	Confianza de los depositantes el en sistema financiero cooperativo.			
	Incremento de colocaciones				
	Incremento de captaciones				
	Experiencia y preparación del propietario en temas financieros	Desconfianza en el sistema financiero bancario.			
	DEBILIDADES			AMENAZAS	
	No posee Planificación Estratégica.	Nueva normativa Laboral			
	Poca Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos	Incertidumbre en los cambios climáticos que pueden provocan desastres naturales.			
Insuficiente Capital de Trabajo.	Cambio de políticas en el ente de control.				
No posee Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.	Tasa de interés pasivas la baja				
Inadecuada instalaciones operativas y administrativas.	Alta Competencias de Instituciones y ONG'S con servicios similares.				
Estabilidad de políticas y procedimientos para la Calificación de Créditos	Capacidad de pago de los deudores.				
No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones.	Desconocimiento de las norma regulatorias por los directivos.				
Baja de promoción y publicidad					
Baja Solvencia					
Baja liquidez					
No posee departamentos para Instalaciones para Investigación y Desarrollo					
Pocos proveedores					
Falta de capacitación al personal y a los miembros de los consejos.					
Remuneraciones bajos.					
No posee con una infraestructura propia					
Falta de productos financieros con plazos mayores e intereses bajo.					

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE PRIORIDADES

Se procede a la determinación de los factores estratégicos externos e internos de la empresa, por medio de una técnica de reducción de listado de los factores claves denominada Matriz de Prioridades. Cada uno de los Factores claves, (representado por su código), debe clasificarse en algún cuadrante, según se responda a la pregunta combinada siguiente:

¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probable es que haga impacto en la empresa, para bien o para mal?

Se identifica como **FACTOR ESTRATÉGICO**, aquel que haya clasificado en alguno de los cuadrantes de **ALTA PRIORIDAD**

Cuadro No. 18. Matriz de prioridades

P R O B A B I L I D A D D E O C U R R E N C I A	ALTA	<p>La estabilidad política. Constante avance en la innovación tecnológica. Alta Competencias de Instituciones y ONG'S con servicios similares. Crecimiento estable de Socios No posee Planificación Estratégica. No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones. Insuficiente diversificación en los productos de comercialización. Falta de capacitación al personal y a los miembros de los consejos. Baja liquidez Incremento de colocaciones Incremento de captaciones Insuficiente promoción y publicidad</p>	<p>Ley de Economía Popular y Solidaria Confianza de los depositantes el en sistema financiero cooperativo. Falta de productos financieros con plazos mayores e intereses bajo. Buena Imagen y reconocimiento Poca Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos Personal Satisfecho y comprometido con la institución.</p>	<p>No posee departamentos para Instalaciones para Investigación y Desarrollo Insuficiente Capital de Trabajo. Desconfianza en el sistema financiero bancario. Insuficiente manual de funciones y procedimientos Adecuada forma de comercializar los productos Inflación con tendencia a la baja No posee Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal. Tasa de interés pasivo la baja Tasa de interés activas a la baja Inadecuada instalaciones operativas y administrativas. Experiencia y preparación del Gerente General y personal en temas financieros</p>
	MEDIA	<p>Segmento de Mercado amplio en local y nacional Facilidad de acceso a crédito de proveedores Experiencia en el mercado rural Socios Satisfechos con los servicios que le ofrece la Cooperativa Prestigio y reconocimiento a CACHA a nivel local, nacional.</p>	<p>Aparición de ciertos modelos culturales dominantes debido a la globalización Capacidad de pago de los deudores. Incertidumbre en los cambios climáticos que pueden provocan desastres naturales.</p>	<p>Confiables canales de distribución Falta de una estructura organizacional y funcional bien definida. Buena participación de Mercado Buena Imagen y reconocimiento. Cambio de políticas en el ente de control. Desconocimiento de las norma regulatorias por los directivos.</p>
	BAJA	<p>Desempleo la baja Pobreza a la baja Pocos proveedores Remuneraciones bajos.</p>	<p>Estabilidad de políticas y procedimientos para la Calificación de Créditos Nueva normativa Laboral</p>	<p>Poca o nada participación de los socios iniciadores en el desarrollo cooperativo.</p>
		ALTA	MEDIA	BAJA
	PROBALIDAD DE IMPACTO			

Fuente: Elaboración Propia

FODA DE LA COAC CACHA LTDA., MATRIZ RIOBAMBA

Atrás el análisis realizado anteriormente, basado en herramientas que facilitaron la determinación de factores claves y estratégicos, se llegó a identificar aquellos factores con mayor relevancia, los mismos que constituyeron el FODA de la COAC Cacha Ltda.

FODA EN BASE A LA MATRIZ DE PRIORIDADES PARA ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS

Cuadro No. 19. Matriz Foda de la COAC Cacha Ltda.

FODA EN BASE A LA MATRIZ DE PRIORIDADES PARA ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS					
FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	COD.	FORTALEZAS	COD.	OPORTUNIDADES	FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO
	F1	Experiencia y preparación del Gerente General y personal en temas financieros	O1	Constante avance en la innovación tecnológica.	
	F2	Experiencia en el mercado rural	O2	Tasa de interés activas a la baja	
	F3	Crecimiento estable de Socios	O3	La estabilidad política.	
	F4	Incremento de colocaciones	O4	Ley de Economía Popular y Solidaria	
	F5	Incremento de captaciones	O5	Crecimiento del PIB	
	F6	Personal Satisfecho y comprometido con la institución.	O6	Confianza de los depositantes el en sistema financiero cooperativo.	
	F7	Facilidad de acceso a crédito de proveedores	O7	Modernización tecnológica para la automatización de los procesos administrativos	
	COD.	DEBILIDADES	COD.	AMENAZAS	
	D1	No posee Planificación Estratégica.	A1	Capacidad de pago de los deudores.	
	D2	Baja Liquidez	A2	Tasa de interés pasivas la baja	
	D3	Falta de productos financieros	A3	Mayor control laboral con la nueva normativa laboral	
	D4	Falta de capacitación al personal y a los miembros de los consejos.	A4	Alta Competencias de Instituciones y ONG'S con servicios similares.	
	D5	No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones.	A5	Ingreso de nuevas instituciones financieras en el sector (nacionales y extranjeras)	
	D6	Insuficiente promoción y publicidad			
D7	No posee Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.				
D8	Poca Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos				
D9	Baja Solvencia				
D10	No posee con una infraestructura propia				
D11	No posee departamentos para Instalaciones para Investigación y Desarrollo				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 20. Matriz Foda y estrategias de la COAC Cacha Ltda.

FODA	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Experiencia y preparación del Gerente General y personal en temas financieros	D1. No posee Planificación Estratégica.
	F2. Crecimiento estable de Socios	D2. Falta de productos financieros con plazos mayores e intereses bajo.
	F3. Incremento de colocaciones	D3. Falta de capacitación al personal y a los miembros de los consejos.
	F4. Incremento de captaciones	D4. No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones.
	F5. Personal Satisfecho y comprometido con la institución.	D5. Insuficiente promoción y publicidad
OPORTNIDADES	O-F ESTRATEGIA AGRESIVAS	D-O ESTRATEGIA OPORTUNISTAS
O1. La estabilidad política	Desarrollar nuevas estrategias para incrementar productos financieros a través de la incorporación tecnológica que optimice los procesos internos y que permitan a la COAC ser más competitiva que la competencia.	Realizar procesos de planificación para que la COAC tenga un direccionamiento definido y claro de su fin el cual facilitara la asociación con otras instituciones impulsadas por el gobierno y esto a su vez le permitirá ser pionera y ganar la lealtad de sus socios.
O2. Ley de Economía Popular y Solidaria		
O3. Confianza de los depositantes en el sistema financiero cooperativo.	Aprovechar la experiencia en el mercado rural, y el progresivo incremento de colocaciones y captaciones para explorar nuevos mercados potenciales con más variabilidad de productos y servicios financieros e incentivar a los socios a la publicidad de boca en boca.	
O4. Modernización tecnológica para la automatización de los procesos administrativos	Realizar planes de marketing que difundan la calidad y los beneficios de la COAC y sus productos, con el objetivo de captar más socios, y ampliar el segmento de mercado, dando a conocer los productos y servicios de la cooperativa.	
O5. Prestigio y reconocimiento a CACHA a nivel local, nacional.		

AMENAZAS	A-F ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	A-D ESTRATEGIA DEFENSIVAS
A1. Baja capacidad de pago de los deudores.	Fortalecer la participación de los socios en la cooperativa y Diseñar nuevos planes de diversificación de la cartera para fortalecer el capital y liquidez de la cooperativa.	Adaptación de sistemas de planificación para la conservación de clientes.
A2. Tasa de interés pasiva la baja		Implementar un sistema informático exclusivo para una mejor ejecución de los procesos que facilite a la toma decisiones oportunas y acertadas.
A3. Mayor control laboral con la nueva normativa laboral	Desarrollar actividades de investigación y desarrollo para que la COAC en base a los resultados desarrollo estrategias que cubra nuevos mercados y las expectativas de los futuros socio.	Proyectar una imagen financiera sólida que facilite a sus colaboradores un ambiente de confianza y una oportunidad de crecimiento, que incremente la fidelidad de los socios.
A4. Alta Competencias de Instituciones y ONG'S con servicios similares.	Brindar diversos incentivos al personal sean económicos o de reconocimiento por el cumplimiento eficaz de los objetivos y resultados establecidos.	Realizar convenios exclusivos con empresas del medio para realizar vinculaciones empresariales y desarrollar un adecuado plan estratégico, anual y político que será la guía principal para el desarrollo eficiente de las actividades de la cooperativa así cerrar la brecha de neta de nuevos competidores.
A5. Ingreso de nuevas instituciones financieras en el sector (nacionales y extranjeras)	Aprovechar el personal idóneo con el que cuenta la COAC para desarrollar diversas estrategias que ofrezcan un valor agregado a los servicios que presta la institución.	

Fuente: Elaboración propia

COMENTARIO GENERAL: La COAC Cacha Ltda., matriz Riobamba se encuentra en un proceso de crecimiento, por lo cual afronta ciertas debilidades y amenazas, que son contrarrestadas con las fortalezas y oportunidades que la administración actual ha venido aprovechando de la mejor manera para impulsar el crecimiento económico de la institución que en los años de funcionamiento ha logrado un nivel satisfactorio, a pesar de que se encuentra en un sector de mucha competencia, por lo que la cooperativa para seguir introduciéndose cada vez más en el mercado financiero debe tomar medidas más oportunas para aprovechar todas las oportunidades que tiene la cooperativa, fortalecer sus fortalezas y erradicar sus debilidades.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE LA COAC CACHA LTDA. (EFE Y EFI)

A continuación se elaboró la Matriz de Evaluación de factores externos e internos de la COAC CACHA LTDA, basados de la matriz FODA, en donde se evaluó por una parte los factores críticos y los factores positivos (favorables) de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la COAC y, por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la Institución.

Tabla No. 9. Factores externos claves (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES(EFE)			
OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
O1. La estabilidad política	0,12	3	0,36
O2. Ley de Economía Popular y Solidaria	0,1	4	0,4
O3. Confianza de los depositantes en el sistema financiero cooperativo.	0,11	3	0,33
O4. Modernización tecnológica para la automatización de los procesos administrativos	0,11	4	0,44
O5. Prestigio y reconocimiento a CACHA a nivel local, nacional.	0,1	3	0,3
AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
A1. Baja capacidad de pago de los deudores.	0,1	2	0,2
A2. Tasa de interés pasivas la baja	0,05	1	0,05
A.3 Mayor control laboral con la nueva normativa laboral	0,09	1	0,09
A4. Alta Competencias de Instituciones y ONG'S con servicios similares.	0,12	2	0,24
A5. Ingreso de nuevas instituciones financieras en el sector (nacionales y extranjeras)	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,61

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 10. Factores internos claves (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES(EFI)			
FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
F1. Experiencia y preparación del Gerente General y personal en temas financieros	0,1	3	0,3
F2. Crecimiento estable de Socios	0,07	3	0,21
F3. Incremento de colocaciones	0,09	4	0,36
F4. Incremento de captaciones	0,1	3	0,3
F5. Personal Satisfecho y comprometido con la institución.	0,12	4	0,48
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
D1. No posee Planificación Estratégica.	0,1	2	0,2
D2. Falta de productos financieros con plazos mayores e intereses bajo.	0,11	1	0,11
D3. Falta de capacitación al personal y a los miembros de los consejos.	0,1	1	0,1
D4. No posee sistemas informáticos de información para la toma de decisiones.	0,09	2	0,18
D5. Insuficiente promoción y publicidad	0,12	2	0,24
TOTAL	1		2,48

Fuente: Elaboración Propia

PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES DE LA MATRIZ EFE Y EFI

Tabla No. 11. Puntuaciones ponderadas totales de la matriz EFE Y EFI

		PUNTAJES DE LA MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DEBIL 1.0 a 1.99
PUNTAJES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 a 4.0	I	II	II
	MEDIO 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 a 1.99	VII	VII	IX

Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS

La cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., tiene un puntaje de 2.61 EFE y 2.48 EFI; colocando estas coordenadas en la matriz interna y externa, le ubica a la cooperativa en el cuadrante V, donde la cooperativa debe aplicar estrategias para conservar y mantener, y lo recomendable es buscar estrategias para tener mayor penetración en el mercado financiero y desarrollar más productos y servicios financieros. Además es importante recomendar tomar medidas para contrarrestar las debilidades ya que en EFI obtuvo un valor bajo, lo cual muestra que tiene más debilidades que fortalezas

Paso No. 3. Estudio de las técnicas de la información.

La solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, un servidor de Microsoft con 1.4 Hz y una memoria RAM de 500, se evaluó las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información que dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., es así que, se cumplen con los requisitos necesarios como son: cuentan con 7 computadoras con características como: Una intranet corporativa de 100 Mbps, Un servidor de Microsoft con 1.4 Hz, Una memoria RAM de 500, cuentan, manejan Microsoft Office, Sistema Operativo utilizado afc.

Paso No. 4. Confección del equipo guía

Para el diseño del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., el equipo guía lo conforma la autora de la tesis Karina Alvarado previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, guiada por el Ing. Rafael H. Soler González PhD en Ciencias Técnicas, Representante del Proyecto Prometeo (SENESCYT) como Director de tesis, Ing. Alejandra Oñate (Docente de la FADE) como miembro de tesis y el Ing. Julio César Guamán (Gerente General COAC Cacha Ltda.).

Paso No. 5. Adiestramiento del equipo guía

El equipo guía se capacitó constantemente por el PhD. Rafael H. Soler González, sobre temas relacionados al Balanced Scorecard mediante seminarios y talleres especializados

con el fin de tener mayor conocimiento e información sobre el tema de la investigación en curso.

Paso No. 6. Estudio de la misión/ visión/ estrategias de la COAC Cacha Ltda.

Es importante analizar la misión, visión y el análisis FODA de la cooperativa, ya permiten establecer los objetivos estratégicos que permitirán alinear a la misma.

Visión

Ser una institución de reconocido prestigio, en el sistema financiero cooperativo del centro del país, mejorando continuamente los servicios que estén acordes, superen las expectativas y necesidades de los socios, con enfoque de solidaridad y dirección al desarrollo integral.

Análisis de la visión

- Es ser una institución de reconocido prestigio en el sistema financiero cooperativa.
- Mejorar continuamente los servicios que estén acordes, superen las expectativas y necesidades de los socios
- Con enfoque de solidaridad y dirección al desarrollo integral.

Para ser una institución de reconocida prestigio la Cooperativa Cacha Ltda., deberá fortalecer su participación en el mercado, otorgando productos y servicios financieros oportunos y de calidad pero esto es limitado ya que cuenta con un solo servicios en créditos, lo realiza en la población de la Provincia de Chimborazo, especialmente para el segmento de población indígena y sectores comerciales; cuenta para esto, con directivos y personal idóneo y comprometido, orientado hacia la satisfacción permanente de sus socios, contribuyendo de esta forma al desarrollo integral y al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados. Las principales oportunidades que presenta el entorno externo son: se encuentra en un mercado atractivo; existe potencialidad de nuevos mercados; Nivel promedio de ingresos de la población; Confianza de los depositantes en el sistema financiero cooperativo y Prestigio y reconocimiento a CACHA a nivel local, nacional. Mientras que las principales amenazas

son: alta competencias de instituciones y ONG'S con servicios similares; Baja capacidad de pago de los deudores y Mayor control laboral con la nueva normativa laboral. Además la cooperativa deberá enfocarse en eficiente en el ámbito financiero y contar con el uso de una adecuada tecnología.

Misión

Brindar los servicios y productos financieros competitivos, empleando el sistema gestión de calidad, a través del personal idóneo y comprometido, logrando rentabilidad efectiva para mejorar las condiciones y bienestar de sus cooperados, constituyéndonos en un ente forjador del impulso económico de la sociedad.

Análisis de la misión

- Brindar los servicios y productos financieros competitivos
- Empleando el sistema gestión de calidad
- A través del personal idóneo y comprometido
- Logrando rentabilidad efectiva para mejorar las condiciones y bienestar de sus cooperados
- Constituyéndose en un ente forjador del impulso económico de la sociedad.

Para brindar los servicios y productos financieros competitivos para el cual la cooperativa Cacha Ltda., deberá incrementar su cartera de créditos para responder a todas las necesidades de los socios por el cual es necesario realizar un plan de desarrollo de nuevos servicios y productos financieros, para ello la cooperativa cuenta con directivos y personal idóneo y comprometido en brindar un buen servicio, aplicando los principios de responsabilidad social, logrando una rentabilidad efectiva para así mejorar el bienestar de sus cooperados. Es necesario mencionar que una de las debilidades es su deficiente capacidad financiera; falta de productos financieros; falta de capacitación al personal; no cuenta con tecnología actualizada y no realiza inversiones en la promoción y publicidad de sus productos y servicios financieros, la entidad deberá tomar medidas a estas debilidades para así fortalecer su imagen y su participación en el mercado así lograr cumplir con su misión empresarial.

Paso No. 7. Confección del mapa estratégico

El Mapa Esrratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. El mayor beneficio de los mapas estratégicos, sin embargo, se halla en su capacidad de esclarecer, describir y alinear las estrategias individuales de las distintas unidades, áreas funcionales, regiones, y demás.

Para la elaboración del Mapa Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., se utilizara el software DC SMAP de la empresa (Apesoft). DatacycleSMap (DC SMAP) es una aplicación que permite diseñar Mapas Estratégicos y comunicarlos a los colaboradores, directivos, consultores, empleados, y demás involucrados.

Los objetivos para el mapa estratégico se han establecido a partir de la misión, visión y Matriz FODA de la COAC Cacha Ltda., donde se estableció cuatro Perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Socios, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje. Cada una de estas perspectivas tiene objetivos, indicadores y estrategias, mismas que se encuentran relacionadas entre sí. DatacycleSMap es una herramienta dinámica que muestra gráficamente la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cacha Ltda., de esta forma facilitara el entendimiento del plan.

A continuación se describe las cuatro perspectivas que se determinó para la cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. Ubicadas de la siguiente manera:

- ✓ Perspectiva financiera
- ✓ Perspectiva del cliente
- ✓ Perspectiva de procesos internos
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera cubre las medidas económico-financieras, el cual se aplica de acuerdo a los objetivos principales de la cooperativa, basándose en su visión para satisfacer las necesidades financieras de la misma.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Están directamente relacionadas con la realidad económica de la empresa, su objetivo fundamental: hacer dinero para sus accionistas. De este modo, los objetivos seleccionados para esta perspectiva deben estar estrechamente relacionados con la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?

Los objetivos financieros están relacionados con la rentabilidad, crecimiento de ventas o generación de flujo de caja, entre otros. Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido. El BSC utiliza los objetivos financieros con relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del BSC deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

Cuadro No. 21. Perspectiva financiera

PERSPECVTIVAS	Objetivo
PERSPECTIVA FINANCIERA	Crear valor para los accionistas

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva del Cliente

Desde la perspectiva de los socios, toda empresa lucrativa está dedicada a servir a un grupo de clientes, entregando un cierto valor apreciado por esos clientes y a cambio del cual recibe una compensación financiera.

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la COAC Cacha Ltda. Se pone énfasis en objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

Los directivos de la COAC Cacha Ltda., deben traducir su visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente del BSC. Por el cual es importante que la Cooperativa tome estrategias para fortalecer los procesos de servicio y atención al cliente.

Cuadro No. 22. Perspectiva cliente

PERSPECVTIVAS	Objetivo
PERSPECTIVA CLIENTE	Incrementar el número de socios
	Aumentar la fidelidad de los socios.
	Incrementar la Satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de procesos internos

Se refiere a los procesos relacionados con la actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente.

Para el desarrollo de esta perspectiva se deben identificar los procesos internos críticos, los cuales se plantean posterior a los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y del cliente ya que los procesos internos tendrán mayor impacto en la satisfacción del

cliente, los cuales deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

El BSC plantea definir una cadena de procesos los objetivos e indicadores formulados se deben derivar de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas.

La COAC Cacha Ltda., deberá contar con una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa.

Cuadro No. 23. Perspectiva procesos internos

PERSPECTIVAS	Objetivo
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Incrementar el portafolio de productos y servicios financiero
	Realizar inversiones en investigación y desarrollo
	Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva es la última del BSC, y es importante poner atención a estos objetivos de aprendizaje y crecimiento ya que son los que permiten crecer y alcanzar los objetivos de las tres perspectivas anteriores. Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento":

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

El BSC se proyecta en una inversión hacia el futuro, no es suficiente tener empleados capacitados y motivados, para poder mejorar continuamente se requiere disponer de la información suficiente avances tecnológicos. Las empresas no solo debe invertir en nuevos equipos, investigación y desarrollo de productos nuevos, sino también en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si su finalidad es alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

La perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje es considerada como la clave de todo proceso organizacional, dado que en ella se encuentra la inteligencia empresarial.

Cuadro No. 24. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

PERSPECVTIVAS	Objetivo
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer el clima laboral
	Implementar nuevos sistemas de información
	Fortalecer y mejorar las capacidades del personal administrativo y operativo

Fuente: Elaboración Propia

Uso de la aplicación DC SMap.xls

Apesoft, creadores de DatacycleSMap, es una empresa dedicada al desarrollo de soluciones software estándar para ayudar a tomar decisiones, en el ámbito de la inteligencia de negocios (Business Intelligence), como cuadros de mando, alertas, reporting y otros. Recogiendo datos automáticamente de sus sistemas de información y bases de datos. Además permite diseñar Mapas Estratégicos de forma fácil y comunicarlos a nuestros colaboradores, directivos, consultores, empleados, otros elementos importantes y es de libre disponibilidad en la red.

El programa DatacycleSMap, tiene la opción de ingresar las perspectivas definidas por la autora, los objetivos generales de cada una de ellas; las estrategias o iniciativas que se llevarán a cabo para cumplir dichos objetivos y los indicadores con los cuales se puede controlar y medir la eficacia de la COAC Cacha Ltda.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA COAC CACHA LTDA., MATRIZ RIOBAMBA

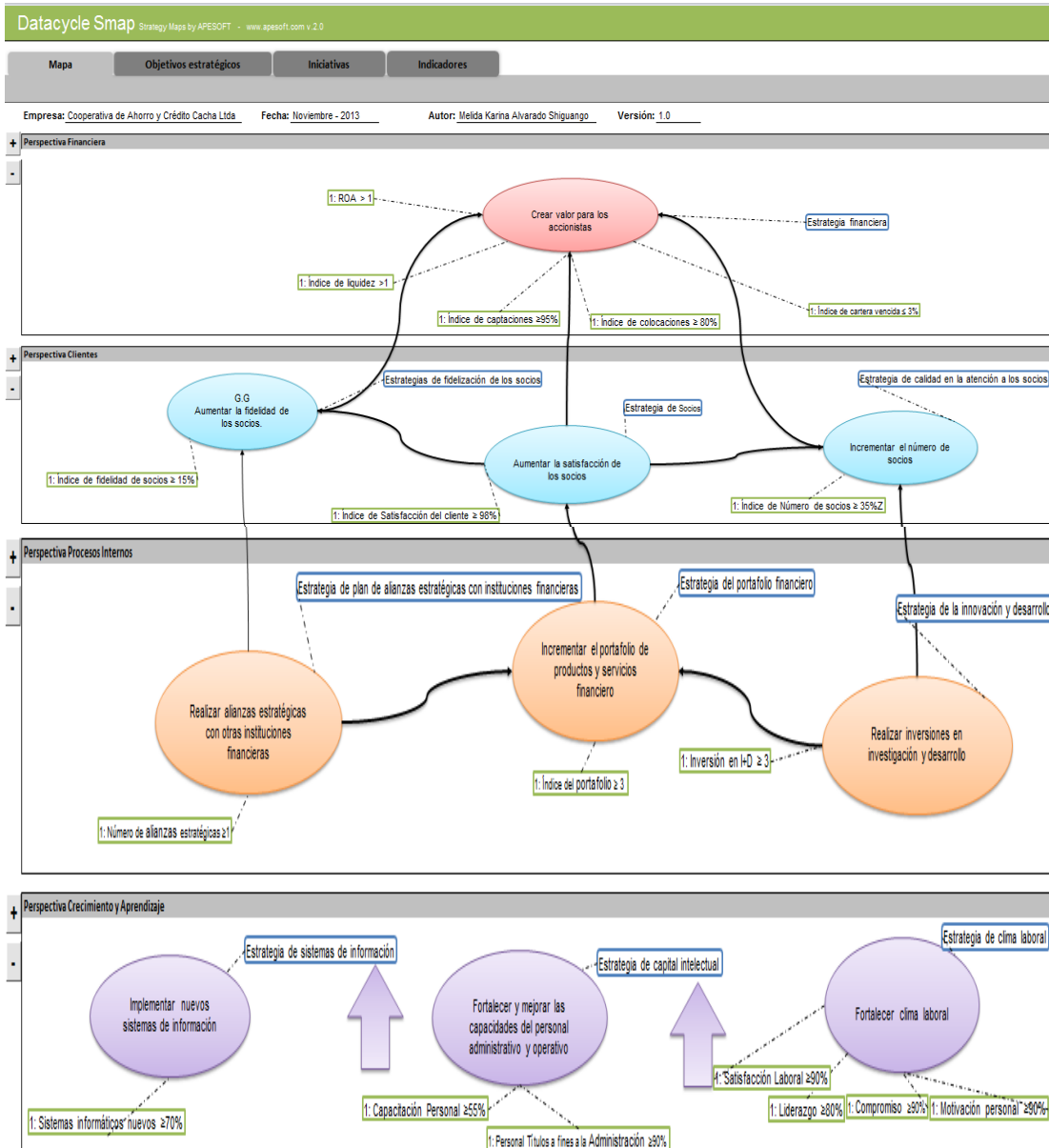


Figura No.18. Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

Paso No. 8. Determinación indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de forma tal que pueda ser medido. El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede tener más de un indicador. A continuación se describe la Matriz de objetivos e indicadores de las perspectivas del BSC de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.; donde se determina los objetivos, indicadores, medida de los resultados y metas.

Cuadro No. 25. Matriz de indicadores

MATRIZ DE INDICADORES DE LAS PERSPECTIVAS DEL BSC DE LA COAC CACHA LTDA.									
PERSPECTIVA FINANCIERA									
ELEMENTO IDENTIFICADO	Objetivos	Indicadores	Descripción	Formula	Línea Base	Meta	Frec. Repor.	Fuente	Resp .
MISIÓN DE LA COAC - Lograr rentabilidad efectiva para mejorar las condiciones y bienestar de sus cooperados	1. Crear valor para los accionistas	ROA	Porcentaje de rentabilidad que la COAC genera como entidad financiera, estableciendo el beneficio generado por el total del activo de la misma.	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta/Activo Total}}{100}$	0,96%	$\geq 1\%$	Trimestral	0,95% Prom. Seg 2 (SEPS)	C.G
Estados Financieros.- la COAC Cacha Ltda., no posee suficiente liquidez para atender a sus obligaciones a corto plazo		Índice de liquidez	Nivel de disponibilidad que tiene la organización para atender el pago de pasivos de mayor accesibilidad; como pueden ser los depósitos a corto plazo y los depósitos a la vista.	$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Fondos disponibles/ Pasivos} < \text{a 90 días}}{100}$	12,8% =0,13	≥ 1 pref.2-3	Trimestral	Prom. Seg 2 (SEPS) 31.54% =0,32	C.G
Iniciativa Estratégica que la COAC Cacha Ltda., establece incrementar Ahorros y depósitos a plazo de \$120,000 a Diciembre 2013		Índice de colocaciones	Porcentaje de incremento de las colocaciones de microempresas de la cooperativa	$\frac{\text{Cartera de créditos}}{\text{Activo total}} * 100$	78,47%	$\geq 75\%$	Trimestral	Prom. Seg 2 (SEPS) 73,13%	C.G
		Índice de captaciones	Porcentaje del incremento de las captaciones a la vista y a plazo requeridas para fondear las colocaciones	$\frac{\text{Pasivo con costo/ Pasivos totales}}{100}$	93,63%	$\geq 90\%$	Trimestral	Prom. Seg 2 (SEPS) 82,47%	C.G
Iniciativa Estratégica que la COAC Cacha Ltda., establece recuperar la cartera de cobranzas vencidos en un 75%, y mantener el riesgo en nivel bajo.		Índice de cartera vencida	Permite tomar acciones para contrarrestar los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, por parte de los socios de la Cooperativa.	$\text{Índice de la cartera vencida} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100$	4,96%	$\leq 4\%$	Trimestral	Prom. Seg 2 (SEPS) 3.07%	C.G

PERSPECTIVA SOCIOS									
Área de Iniciativa Estratégica de la COAC.- plan el Incremento de socios no menos de dos mil (2000) socios, ampliando las posibilidades de incorporación de colaboradores para el departamento de captaciones de socios, ahorro e inversiones.	2. Incrementar el número de socios	Índice de Número de socios	de de Conocer el número total de socios con los que opera la cooperativa	(Número total de socios nuevos)/(total de socios)	21,46 %	≥ 35%	Mensual	COAC. 1206 s	G.G
FODA DE LA COAC	3. Aumentar la fidelidad de los socios.	Índice de fidelidad de socios	de de Medir y monitorear el aumento de confianza y fidelidad de los socios en cuanto a sus depósitos a la vista y a plazo fijo	(Número total de socios con cuentas cerradas)/(total de socios actuales)*100	12%	≤10%	Trimestral	COAC	G.G
VISIÓN.- cumplir y satisfacer las expectativas y necesidades de los socios, con enfoque solidario y dirección al desarrollo integral.	4. Aumentar la satisfacción de los socios	Índice de Satisfacción del cliente	Determinar el porcentaje de satisfacción de los socios de la COAC Cacha Ltda.	Encuesta	88,01 %	≥ 90%	Trimestral		G.G
		Número de canales de atención	Determinar el número de agencias de atención a los socios con las que cuenta la empresa	# de agencia actuales	4	5			G.G
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS									
Iniciativa Estratégica que la COAC Cacha Ltda., establece crear nueva cartera de productos y servicios a diciembre 31 del 2013	5.Incrementar el portafolio de productos y servicios financiero	Índice del portafolio	Determinar el número de productos y servicios financieros con las que cuenta la COAC Cacha Ltda.	Total de productos financieros actuales	Productos=1	Productos= ≥3			C.D
FODA DE LA COAC. Se encuentra como una debilidad	7.Realizar inversiones en investigación y desarrollo	Inversión en I+D	Permite realizar un adecuado manejo de recursos económicos destinados a la I+D	I+D ejecutadas / I+D planificadas	0	≥ 3			G.G

FODA DE LA COAC CACHA LTDA.	6.Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras	Número de alianzas estratégicas	Determinar la cantidad de alianzas estratégicas que se realizan durante un determinado período en la COAC.	Número de Alianzas Realizadas/ Total de alianzas planificadas	3	≥4				G.G
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE										
MISIÓN .- Contar con el personal idóneo y capaz	8.Fortalecer y mejorar las capacidades del personal administrativo y operativo	Personal Títulos a fines a la Administración	Porcentaje del personal con Títulos a fines a la Administración que laboran en la COAC Cacha Ltda.	Nº Trabajadores con título profesional a fines a la administración / Total Trabajadores	87.5 %	≥90%				G.G
		Capacitación Personal	Número de capacitaciones que realiza la cooperativa a su personal de trabajo	Nºcapacitaciones ejecutadas / Total de capacitaciones programadas	40%	≥50%		COAC \$60		G.G
No existe un sistema de información gerencial, que permita a Gerencia y Directivos la toma de decisiones	9. Implementar nuevos sistemas de información	Sistemas informáticos nuevos	Determinar la capacidad de sistemas de información con la que cuenta la cooperativa	Nuevos sistemas informáticos implementados	66.67 %	≥70%				G.G
MISIÓN.- Contar con el personal idóneo y comprometido.	10.Fortalecer clima laboral	Compromiso	Nivel de cumplimiento de objetivos por parte de los Directivos y personal administrativo, permite medir el compromiso con el trabajo	Encuesta	87.5 %	≥90%				G.G
		Liderazgo	Nivel de liderazgo de la COAC Cacha Ltda.		75%	≥80%				G.G
		Satisfacción Laboral	Determinar el porcentaje de satisfacción de los trabajadores de la COAC Cacha Ltda.		87.5 %	≥90%				G.G
		Motivación personal	Nivel de motivación que tienen los directivos y personal de apoyo de la COAC Cacha Ltda.		87.5%	≥90%				G.G

Fuente: Elaboración propia.

Paso No. 9. Determinación estrategias funcionales, recursos y responsables

Al finalizar la determinación de los indicadores se procede a asignar acciones y responsables a cada indicador antes establecido.

Cuadro No. 26. Estrategias funcionales, recursos y responsables.

Cód.	Iniciativa	Descripción	Resp.	Inic / Fin	Estado
P.1	Estrategia financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de marketing. 2. Minimizar límites de morosidad. 3. Se entregara al gerente propietario un reporte detallado de todos los gastos que se realicen con el objetivo de disminuir gastos innecesarios e injustificados. 4. Reducción del costo y gasto de la COAC. 5. Ampliar la cartera de créditos y productos financieros mediante el financiamiento de instituciones que estimulan a la pequeña empresa, a fin de incrementar su volumen de inversión 6. Incentivos a los socios puntuales.- Con la finalidad de mantener una constante relación y reciprocidad entre la concesión de la cartera de crédito y asegurar la recuperación de la misma. 	Gerente General	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso
P.3	Estrategia de Socios	<ol style="list-style-type: none"> 1 Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios existentes, de acuerdo a requerimientos de los clientes. 2 Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la calidad del servicio en la COAC 3. Estudios de factibilidad en mercados estratégicos el país 	Gerente General	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso
P.4	Estrategias de fidelización de los socios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorando la calidad en la atención a los socios, en servicios, respuestas rápidas etc., través de la dotación de personal capacitado. 2. Ofreciendo una amplia gama de servicios y productos propios; ya sea en productos de Activo o Pasivo; con campañas de difusión y promoción de los actuales productos y servicios que ofrece la cooperativa en el sector. 3. Crear sistema de evaluación y medición de quejas. 	Comisión de Planificación COAC Cacha Ltda., Directivos y Gerente general	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso
P.5	Estrategia de plan alianzas estratégicas con instituciones financieras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr Ventajas Competitivas, que no alcanzarían por sí mismas por lo que realizar propuestas sólidas y confiables, que permitan concretar la firma de convenios que provean financiamiento y mejorar la gestión de la cooperativa. 	Comisión de Planificación COAC Cacha Ltda., Directivos y Gerente general	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso

P.6	Estrategia del portafolio financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer convenios y alianzas estratégicas que brinden tanto productos y servicios financieros. 2. Implementación de la metodología de Benchmarking. 3. Implementación de programa de desarrollo de nuevos productos 	Gerente General	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso
P.7	Estrategia de la innovación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las líneas de investigación que se desean profundizar de acuerdo a las necesidades de la COAC Cacha Ltda. 	Gerente General	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso
P.8	Estrategia de clima laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar a los directivos y personal, por medio de actividades de integración. 2. Brindar incentivos al personal sean económicos o de reconocimiento por el cumplimiento eficaz de los objetivos y resultados alcanzados. 3. Desarrolló de manual de funciones y procedimientos. 4. Adecuación de áreas de trabajo según sus CHA. 5. Desarrollar mecanismos de reclutamiento del personal 	Gerente General	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso
P.9	Estrategia de capital intelectual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la capacitación continua del Personal en Servicio al Cliente y áreas específicas a sus labores Diarios, para mejor y fortalecer las competencias de cada uno de los empleados. 	Gerente General	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso
P.10	Estrategia de sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renovación de parque informático. 2. Asegurar funcionamiento de equipos 	Gerente General	01/01/2013 - 31/12/2013	En curso

Fuente: Elaboración propia

Implantación del BSC a partir de la solución informática ODUN

Como complementación al diseño del BSC se realiza la implementación del mismo para lo cual se utiliza el cuadro de mando con el software ODUN, para ello se obtuvo los datos necesarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda.

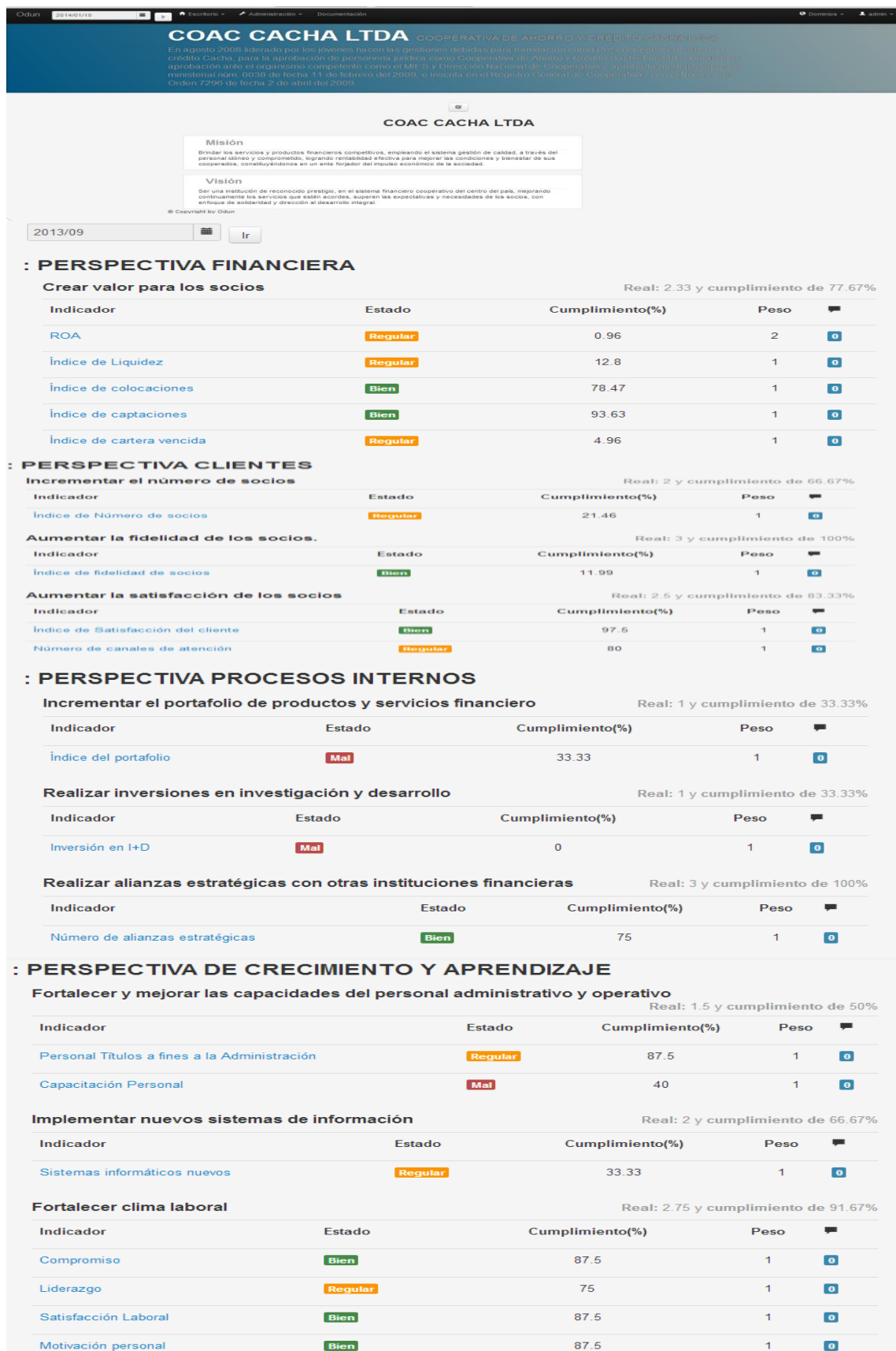


Figura No.19.Cuadro de mando
Fuente: Elaboración propia

INFORME DEL CONTROLADOR (BSC)
COAC CACHA LTDA. MATRIZ RIOBAMBA

Perspectiva Financiera

Para establecer los indicadores de la perspectiva financieras se sujetará a los parámetros que determina la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ya que las cooperativas de ahorro y crédito del país se encuentran regulados por esta entidad. Para determinar la línea base a seguir se ha realizado una comparación del promedio general de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, segmento donde se encuentra la COAC Cacha Ltda.

Objetivo: Crear valor para los socios

Indicador: ROA, el dato fue tomado del departamento de Contabilidad de la COAC Cacha Ltda., en el mes de Septiembre del 2013, este valor se obtiene a partir del volumen de inversión de la COAC el cual es de \$ 1168980 el que se establece como el plan, mismo que genera un rendimiento de \$ 11179 que representa al valor real, según lo anterior se obtiene un nivel de cumplimiento de 0,96%, de acuerdo a los parámetros previamente establecidos que son: bien 1 %, regular 0,95, < 0,95 mal, según estos parámetros este indicador se encuentra en un estado regular.

Indicador: Índice de liquidez (RC), al mes de septiembre del 2013, la COAC tiene en Fondos disponibles \$ 125904, que se encuentra establecido como real y en Pasivos < a 90 días tiene \$983981, el que representa al valor plan, según lo siguiente obtiene un nivel de cumplimiento de 12.8% = 0,13 ctv., mientras que el promedios de las COAC del segmento 2 obtuvo el 31,54% = 0,32 ctv., de acuerdo a los parámetros previamente establecidos que son: bien 15 %, regular 10%, < 10% mal, según estos parámetros este indicador no cumple, ya que alcanza un bajo valor de aceptación lo que significa que la cooperativa no tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Indicador: Índice de Colocaciones.- el volumen de colocaciones al mes de septiembre del 2013 es del 78,47%, resultado de la Cartera de Créditos que es de \$917334 como real y del activo total de 1168980, que está establecido como plan, con un nivel de

cumplimiento de 78,47%, este resultado está en un estado de regular ya que se encuentra en el rango establecido en el sistema de: Bien: 75 %; Regular: 70 %; Mal <70%.

Indicador: Índice de Captaciones.-el volumen decaptaciones al mes de septiembre del 2013 es de 93,63%, resultado del pasivo con costo de \$983981 que es el real y de los pasivos totales presenta \$1050960, que se le asigna como plan, dicho resultado es satisfactorio ya que está captando un porcentaje mayor que establece la SEPS, además de que se encuentra en el rango de los valores de aceptación establecidos en el sistema como: Bien: 90 %; Regular: 80 %; Mal <80%.

Indicador: Índice de cartera vencida.- hasta el mes de septiembre del 2013, la COAC, presenta una cartera vencida de \$45495, el cual se encuentra establecido como real, ante la cartera total de \$917334, que se considera como el plan, entre estos dos datos arroja un nivel de cumplimiento de 4.96 %, el cual se encuentra en un estado regular ya que se encuentra en intermedio de un margen de 3% establecido BCE y en 10 % establecido por la SEPS además la relación con los datos de la SEPS que es de 3,07%, y con los valores de aceptación del sistema que son: Bien: 4.5 %; Regular: 5 %; < 5% Mal.

Perspectiva de Clientes

La COAC Cacha Ltda., es un Institución Financiera por el cual la razón principal de su existencia y desarrollo, de su éxito o fracaso son los socios-clientes. Por lo mismo es fundamental desarrollar y brindar productos y servicios financieros de calidad, así poder satisfacer las expectativas y necesidades de los cooperados.

Objetivo: Incrementar el número de socios

Indicador: Índice de Número de socios.- con los datos recabados del departamento de contabilidad de la COAC Cacha Ltda., se tiene 1206 socios nuevos que se establece como real y 5621 total socios de la cooperativa, dando un nivel de cumplimiento de 21.46%, ubicándose en un estado de regular ya que no cumplió con lo planeado por la COAC que fue de 2000 socios al finalizar el año.

Objetivo: Aumentar la fidelidad de los socios

Indicador: Índice de fidelidad de socios.- con los datos recabados del departamento de contabilidad se tiene un total de 5621 socios como plan y 674 socios con cuentas cerradas como real, dando un nivel de infidelidad de los socios en un 11.99%, lo cual quiere decir que un 88.01% de los socios son fieles a la COAC Cacha Ltda.

Objetivo: Aumentar la satisfacción de los socios

Indicador: Índice de Satisfacción de los socios.- En el mes de noviembre 2013 se realizó unas encuestas a los socios el cual permitió conocer su grado de satisfacción acorde a gestión administrativa, personal, teniendo como plan a 40 socios encuestados y como real a los 39 socios que manifiestan estar satisfechos. Dando como un nivel de satisfacción del 97.5%, y a su vez un estado de bien para este indicador.

Indicador: Número de canales de atención.- al mes de septiembre del 2013, la COAC Cacha Ltda., cuenta con 4 agencias que se establece como real y establece 5 agencias como plan, esta información se recabó del Cronograma del plan anual de la COAC. Dando un nivel de cumplimiento del 80%, ubicándose así en un estado de regular.

Perspectiva de procesos internos

En la presente perspectiva se encuentra establecida todas las acciones a realizar para mejorar su productividad, innovación que permita desarrollar servicios y productos financieros, agencias que se encuentren en áreas estratégicas de los socios, con el fin de satisfacer sus necesidades y cumplir con los objetivos propuestos anteriormente.

Objetivo: Incrementar el portafolio de productos

Indicador: Índice del portafolio.- con la recolección de datos de COAC Cacha Ltda., la entidad tiene 1 producto el cual se establece como real y como plan se establece 3

productos, dando un nivel de cumplimiento de 33.33%, ubicando así en un estado de mal.

Objetivo: Realizar inversiones en investigación y desarrollo

Indicador: Inversión en I+D.- en el caso de I+D, la COAC Cacha Ltda., no está realizando ya que se ha planteado realizar 3 investigaciones que se determinan como plan, de las cuales no se realizaron ninguno, es decir 0 investigaciones que se determinan como real, obteniendo un nivel de cumplimiento de 0%, por ende ubicándose en un estado mal.

Objetivo: Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras

Indicador:Número de alianzas estratégicas.- La COAC Cacha Ltda., en su plan anual de trabajo se planteado realizar 4 alianzas estratégicas, de las cuales realizó 3, dando un nivel de cumplimiento de 75%, ubicándose en estado de bien. Pero se recomienda realizar más alianzas estratégicas financieras y sociales.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje de permite a la entidad financiera cumplir con actividades como: capacitación del personal y desarrollo tecnológico que propician tener una ventaja competitiva. Esta perspectiva es fundamental ya que de esta perspectiva depende el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos antes mencionados

Objetivo: Fortalecer y mejorar las capacidades del personal administrativo y operativo

Indicador: Personal Títulos a fines a la Administración.- al realizar la encuesta a septiembre del 2013, se determinó que de los 8 empleados con las que trabaja la cooperativa 7 son profesionales que tienen títulos a fines a la administración, obteniendo así en una nivel de cumplimiento de 87,5%.

Indicador: Capacitación Personal.- la información se recabo del plan anual de la COAC, donde plantea realizar 5 capacitaciones al personal en el año de las cuales se estima que realizo 2 ya que destina un monto de dinero de \$60 para capacitaciones, dando un nivel de cumplimiento de 40% , ubicándose en un estado mal.

Objetivo: Fortalecer clima laboral

Indicador: Compromiso, este dato fue tomado del estudio investigativo de clima laboral realizado a trabajadores de la COAC, con una población de 8 trabajadores a encuestar esto se realizó en el mes de septiembre del 2013. El objetivo es determinar el grado que compromiso que mantienen los trabajadores, los resultados fueron que un 87.5% se encuentran comprometidos con la COAC Cacha Ltda., y por ello realizan el trabajo adecuadamente. Ubicándose en un estado de Bien.

Indicador: Liderazgo; el dato fue tomado del estudio investigativo de clima laboral realizado a trabajadores de la COAC, con una población de 8 trabajadores a encuestar esto se realizó en el mes de Septiembre del 2013. El objetivo es determinar el nivel liderazgo que existe en el equipo de trabajo tanto Gerente General y Trabajadores para dar cumplimiento a los objetivos. Donde se obtuvo un cumplimiento del 75%, y a su vez ubicándose en un estado regular.

Indicador: Satisfacción Laboral.- este dato fue tomado del estudio investigativo de clima laboral realizado a trabadores de la COAC, con una población de 8 a encuestar esto se realizó en el mes de septiembre del 2013. El objetivo es determinar el grado de satisfacción de los empleados con su puesto de trabajo, dando un cumplimiento del 87.5%, ubicándose en un estado de Bien.

Indicador: Motivación personal, este dato fue tomado del estudio investigativo de clima laboral realizado a trabadores de la COAC, con una población de 8 a encuestar esto se realizó en el mes de septiembre del 2013. El objetivo es determinar el grado de motivación personal, dando un cumplimiento del 87.5%, ubicándose en una estado de bien.

Comentario general: Luego del análisis de cada perspectiva, con sus respectivos objetivos e indicadores se determina que el uso del cuadro de mando ODUN como herramienta de medición propicia la integración de los diferentes objetivos con sus respectivos indicadores, cada indicador es un elemento de una cadena de relaciones de causa- efecto, los cuales están relacionados con la estrategia de la unidad del negocio o área en la que se aplica el sistema, y mediante una correcta aplicación esta herramienta muestra su capacidad de generar valor agregado para la organización implantando su estrategia y comunicando su visión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa, en base a esto se concluye que el cuadro de mando está dentro del margen aceptable de eficacia.

4.3 Resultados

4.3.1 Idea a defender

Si se implementa el Balanced Scorecard como modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., se establecerá un sistema de control de gestión el cual permitirá medir la eficacia de la gestión empresarial.

Según Serra & otros (2005). “Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección que consiste en; Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa, Cuantificar dichos objetivos, Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento y Tomar las decisiones correctoras oportunas”.

“Eficacia es la relación entre los objetivos previstos y los alcanzados”. (Gómez y Aibar, 1988)

La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca en la rendimiento de la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos). (Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos" (2000).

CONCLUSIONES

1. Se develó las principales teorías relacionadas con el desarrollo empresarial contemporáneo, su impacto y utilidad en el diseño del BSC en las COAC Cacha Ltda.
2. Se desarrolló un procedimiento de diez pasos basados en las experiencias de varios profesionales, en el que se incluyen definiciones generales, fórmulas de cálculo, diagnóstico situacional y la utilización de herramientas informáticas para la elaboración del mapa estratégico y su ingreso en el cuadro de mando.
3. Se diseñó el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., para el cual se requirió técnicas como encuestas, entrevistas y observación directa, además se utilizó herramientas que facilitaron el proceso como los software: DC MAP.xls, EASY PHP 12.1.el servidor WAMPP para LINUX y el cuadro de mando ODUN.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., implementar el Balanced Scorecard y su continuo actualización del Cuadro de Mando con la plataforma ODUN para mantenerla vigente en el tiempo, ya que esto le permitirá llevar un control, verificación y evaluación de los objetivos e indicadores de la cooperativa permitiendo así la correcta toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión empresarial de la cooperativa.
2. Si la COAC Cacha Ltda., implementa el BSC se recomienda capacitar al personal administrativo, para la correcta utilización de esta herramienta en los diferentes sistemas informáticos como DCS Map y el Cuadro de Mando a través de la plataforma ODUN.
3. Se recomienda que este trabajo investigativo se incluya a la base de datos de la Biblioteca de la Facultad y se encuentre disponible como una herramienta de consulta para futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Ancín, J. (2012). Plan Estratégico en la Práctica. México, Esic Editorial.
- Ballvé, A. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000 Ediciones.
- Torres, B. (2010). Metodología de la Investigación. Bogotá, Pearson Educación.
- Castañeda, J. (2011). Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill.
- Chiavenato, A. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill.
- Curto, J.; Conesa, J. y Caralt. (2010). Introducción al Business Intelligence. Barcelona, Uoc Ediciones.
- Galarza, G. (2004). Cooperativismo. Quito, F.B.T. Ediciones.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid, Pearson Educación.
- Grundmann, G. y Stahl, J. (2003). Como la Sal en la Sopa. Quito, Abya-yala Ediciones.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Cordoba, Brujas Ediciones.
- Hernández, R. (2001). Metodología de la Investigación. 2ª ed. México, McGraw-Hill.
- Howson, C. (2009). Business Intelligence. México, McGraw-Hill.
- Jiménez, W. (2000). Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense. Costa Rica, Euned.
- Pacheco, J.; Castañeda, W. y Caicedo, C. (2004). Indicadores Integrales De Gestión. Bogotá, McGraw-Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona, Brosmac Ediciones.
- Kerlinger y Lee. (1999). Metodología de la Investigación.
- Martínez, R. (2010). Balanced Scorecard para el Sector Solitario. Bogotá.
- Méndez, L. (2006). Más Allá del Business Intelligence: 16 Experiencias de Éxito. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Miguet, M. (2006). Cooperativismo. Lima.

Münch, L. (2007). Administración. México, Pearson Educación.

Pacheco, J.; Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá, McGraw-Hill.

Prieto, J. (2012). Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá, Ecoe Ediciones.

Pérez, R. ; González, A. y Quintanal, J. (2012). Métodos y Diseños de la Investigación en Educación. Madrid, Universidad Nacional de Educacion A Distancia .

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral: “The Balanced Scorecard”. Madrid, Gestion 2000.

Rojas, M., Correa, A., y Guitiérrez, F. (2012). Sistemas de Control de Gestión. Bogotá, Ediciones De La U.

Silva, R. (2002). Teoría de la Administración. México.

LINCOGRAFÍA

<http://Www.Alegsa.Com.Ar/Dic/Sistema.Php>

<http://Www.Apesoft.Com>

<http://Www.Alegsa.Com.Ar/Dic/Sistema.Php>

<http://Www.Slideshare.Net/Craiza/Sistema-Financiero-Ecuatoriano>.

<http://Www.Entrecodigos.Com/2008/05/Evolucion-Historica-Empresas-2.Html>.

<http://Eelalnx01.Epn.Edu.Ec/Bitstream/15000/355/1/CD-0769.Pdf>

<http://Www.Oocities.Org/Es/Alejandrocorreay/E2-Bsc/Foro.Htm>

<http://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ei=xjgZUsaiFlqz2QX9-YGwBQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=concepto%20de%20direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

http://books.google.com.ec/books?id=PfZ7H2kYv_IC&pg=PA40&dq=concepto+de+direccion+estrategica+segun+fayol&hl=es&sa=X&ei=kDgaUoCeNoqC2AWxmIHgBw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=concepto%20de%20direccion%20estrategica%20segun%20fayol&f=false

ANEXOS

Encuesta de Satisfacción de los Socios

Objetivo: Conocer los criterios de los socios frente a la cooperativa

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:		
1	MUY BUENO	4
2	BUENO	3
3	REGULAR	2
4	MALO	1

Nº	Afirmaciones	1	2	3	4	OBSERVACIÓN
1	¿En términos de calidad, cómo califica el servicio que ha recibido en la COAC Cacha Ltda.?					
2	¿Los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa se ajustan a sus necesidades de ahorro y financiamiento? Califique en qué nivel					
3	¿La información ofrecida en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprender y adecuada? Califique en qué nivel:					
4	¿Cómo califica la solución que el Gerente o personal de la cooperativa le realiza a sus quejas y reglamos?					
5	¿Cómo califica el conocimiento de las labores por parte del personal?					
6	¿Cómo califica el horario de atención de la COAC Cacha Ltda.?					
7	¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes de crédito u otros trámites o transacciones es adecuado? Califique en qué nivel:					
8	¿Considera usted que la Cooperativa Cacha Ltda., es segura para sus ahorros, como lo califica?					
9	¿Cómo califica su nivel de satisfacción como socio (a) de la cooperativa?					
10	¿Cómo califica la imagen de la cooperativa?					

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LA COAC CACHA LTDA.

Objetivo: Conocer la satisfacción del personal y el clima laboral de la COAC Cacha Ltda., para el desarrollo del BSC

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:		
1	MUY BUENO	4
2	BUENO	3
3	REGULAR	2
4	MALO	1

N°	Afirmaciones	1	2	3	4	OBSERVACIÓN
1	¿Cómo califica la imagen de la COAC Cacha Ltda.?					
2	La comunicación y la relación entre sus compañeros de trabajo en la cooperativa es:					
3	¿Su jefe inmediato ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?, cómo lo califica?					
4	¿Se siente motivado(a) en la COAC y en qué nivel lo califica?					
5	El estilo de dirección de su jefe le influye positivamente. Califique en qué nivel.					
6	Cuando llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
7	Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su efectividad					
8	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la cooperativa?					
9	¿Considera usted que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas y cómo lo califica?					
10	¿Cómo califica su nivel de compromiso con la cooperativa?					

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COAC CACHA LTDA.

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La cooperativa cuenta con una planificación estratégica definida?		X	
2	¿Son los objetivos y las metas de la cooperativa medibles y debidamente comunicadas?		X	
3	La cooperativa cuenta con manuales de funciones y procedimientos			EN PROCESO
4	¿La cooperativa posee manuales de descripciones de puestos y especificaciones del trabajo?			EN PROCESO
5	¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?		X	
6	¿La empresa ha definido y comunicado a sus empleados su visión y misión?		X	
7	¿Se tiene previsto el mecanismo de reclutamiento del personal?		X	
8	¿Se efectúan evaluaciones periódicas al personal para conocer si se está cumpliendo con lo planificado?		X	
9	¿Están los mercados eficazmente segmentados?	X		
10	¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?		X	
11	¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?		X	
12	¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		X	
13	¿Los análisis de los estados financieros indican que la cooperativa es fuerte en términos financieros?		X	
14	¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?			
15	¿Tiene la cooperativa buenas relaciones con sus inversionistas y socios?	X		
16	¿Cuenta la cooperativa con instalaciones para I y D?		X	
17	Son tecnológicamente competitivos los productos presentes			REGULAR
18	La empresa posee un sistema informático de información para la toma de decisiones		X	
19	Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información	X		
20	¿Las infraestructuras de la cooperativa son propias?		X	

ALFA DE CROMBACH (SOCIOS)

SOCIOS	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	SUMA
1	3	2	1	4	3	3	2	1	4	4	27
2	4	3	2	1	3	4	1	1	4	4	27
3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	34
5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	33
6	3	3	4	1	2	3	4	2	3	3	28
7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
8	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	34
9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
10	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	35
11	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	38
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	3	3	3	3	3	2	1	4	3	29
14	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	29
15	4	3	4	3	4	3	3	1	4	4	33
16	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	35
17	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	35
18	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	33
19	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	29
20	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	31
21	2	4	3	3	2	3	4	4	3	3	31
22	2	4	4	2	2	3	3	4	3	3	30
23	3	2	4	3	3	2	4	4	4	4	33
24	4	4	2	3	3	4	3	1	4	4	32
25	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	34
26	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	36
27	4	3	2	4	4	2	4	4	4	3	34
28	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	34
29	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	35
30	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	34
31	4	4	2	3	2	3	4	3	2	4	31
32	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	31
33	4	2	3	2	3	4	4	3	3	3	31
34	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	35
35	3	3	2	4	4	4	3	2	4	4	33
36	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	35
37	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	34
38	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	38
39	2	4	4	3	3	3	2	4	4	4	33
40	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	36
	0,4968	0,4	0,695	0,603	0,541	0,4077	0,692	1,126	0,305	0,2462	10,61

SUMAS DE LAS VARIANZAS		5,5115
VARIANZA DE LA SUMATORIA	40	10,60513
N° DE SUJETOS	40	

FORMULA DEL ALFA DE CORONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_t}{V_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{40}{39} [0.9224182164]$$

$$\alpha = \frac{40}{40-1} \left[1 - \frac{10.60513}{5.5115} \right]$$

$$\alpha = 0.947879143$$

$$\alpha = \frac{40}{39} [1 - 1.924182165]$$

ALFA DE CROMBACH (EMPLEADOS)

DATOS PARA LA APLICACIÓN DEL ALFA DE CONBRACH											
Para cada pregunta se considero una escala del 1 al 4 donde: 1.- MUY 4.- MALO											
EMPLEADOS	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	SUMA
1	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	34
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	32
3	3	4	2	3	2	2	3	3	1	2	25
4	4	4	3	4	2	2	2	3	1	4	29
5	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	29
6	4	4	3	4	2	3	3	3	1	4	31
7	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	29
8	4	3	2	3	2	2	3	4	3	4	30
	0,28571	0,26786	0,41071	0,41071	0,28571	0,26786	0,12500	0,26786	0,69643	0,85714	6,9821

SUMAS DE LAS VARIANZAS	3,8750
VARIANZA DE LA	
SUMATORIA	8 6,98214
N° DE SUJETOS	8

FORMULA DEL ALFA DE CORONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_t}{V_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{8}{8-1} \left[1 - \frac{6.98214}{3.8750} \right]$$

$$\alpha = \frac{8}{7} [1 - 1.801842581]$$

$$\alpha = \frac{8}{7} [0.80184258]$$

$$\alpha = 0.91639152$$

BALANCE GENERAL

(1) Ejercicio Actual		
Fecha Balance:	30/09/2013	
Cooperativa:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACHA LTDA.	
Responsable:	ALEX PUNINA	
Balance General		
1	ACTIVOS	251.641
1.1	Efectivo y Equivalente de Efectivo	125.904
1.1.1	Efectivo	78.695
1.1.2	Bancos	47.209
1.1.3	Depósitos en otras Entidades del Sistema Financiero	
1.2	Activos Financieros	0
1.2.1	Inversiones	
1.3	Cartera de Crédito	917.334
1.3.1	Créditos Vigentes	900.046
1.3.1.1	Cartera Vigente Créditos Comerciales	
1.3.1.2	Cartera Vigente Créditos Consumo	
1.3.1.3	Cartera Vigente Créditos Vivienda	
1.3.1.4	Cartera Vigente Créditos Microempresa	900.046
1.3.2	Créditos Vencidos	45.495
1.3.2.1	Cartera Vencida Créditos Comerciales	
1.3.2.2	Cartera Vencida Créditos Consumo	
1.3.2.3	Cartera Vencida Créditos Vivienda	
1.3.2.4	Cartera Vencida Créditos Microempresa	45.495
1.3.3	(Estimación para Incobrabilidad de Créditos)	-28.207
1.3.3.1	(Provisión Créditos Comerciales)	
1.3.3.2	(Provisión Créditos Consumo)	
1.3.3.3	(Provisión Créditos Vivienda)	
1.3.3.4	(Provisión Créditos Microempresa)	-28.207
1.4	Cuentas y Documentos por Cobrar	19.803
1.5	Inversiones en Acciones y otras Participaciones	
1.6	Activos Fijos	78.613
1.6.1	Activos Fijos	94.048
1.6.2	(Depreciación Acumulada)	-15.435
1.9	Otros Activos	27.321
2	PASIVOS	1.050.963
2.1	Depósitos	983.981
2.1.1	Depósitos de Ahorro	544.806
2.1.2	Depósitos a Plazo	439.175
2.2	Préstamos	55.423
2.2.1	Préstamos pactados hasta un Año Plazo	
2.2.2	Préstamos pactados a más de un Año Plazo	55.423
2.3	Obligaciones a La Vista	
2.4	Cuentas por Pagar	11.559
2.9	Otros Pasivos	
3	PATRIMONIO	118.012
3.1	Capital Social	84.106
3.2	Reservas de Capital	11.752
3.3	Resultados por Aplicar	11.178
3.3.1	Resultados de Ejercicios Anteriores	
3.3.2	Resultados del Presente Ejercicio antes de impuestos	11.178
3.4	Patrimonio Restringido	10.976

Fuente: COAC Cacha Ltda.

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Pérdidas y Ganancias		
5.1	Ingresos de Operaciones	216.665
5.1.1	Ingresos por Intereses de Crédito	196.207
5.1.1.1	Intereses de Cartera Créditos Comerciales	
5.1.1.2	Intereses de Cartera Créditos Consumo	
5.1.1.3	Intereses de Cartera Créditos Vivienda	
5.1.1.4	Intereses de Cartera Créditos Microempresa	196.207
5.1.2	Ingresos por Intereses en Depósitos	
5.1.3	Ingresos por Intereses en Inversiones	
5.2.1	Comisiones Cartera de Crédito	19.805
5.2.2	Otros Ingresos de Operaciones	653
4	Costos de Operaciones	28.690
4.1	Depósitos	28.690
4.1.1	Intereses de Depósitos en Cuenta de Ahorro	10.308
4.1.2	Intereses de Depósitos a Plazo	18.382
4.1.3	Seguros sobre Depósitos	
4.2	Préstamos para Terceros	0
4.2.1	Intereses Pagados	
4.2.2	Comisiones Pagadas	
4.3	Seguros sobre Cartera de Crédito	
4.4	Otros Costos de Operaciones	
	R1 Margen Financiero	187.975
4.5	Creación de Provisiones (Liberación con signo negativo)	5.917
	R2 Margen Financiero Ajustado por Riesgo	182.058
4.6	Gastos de Operación	170.879
4.6.1	Gastos de Funcionarios y Empleados	103.219
4.6.2	Gastos Generales	50.141
4.6.3	Depreciaciones y Amortizaciones	
4.6.4	Otros Gastos de Operación	17.520
	R3 Resultado de Operación	11.178
5.3	Ingresos no Operativos	
4.5	Gastos no Operativos	
	R4 Resultado del Ejercicio	11.178

Fuente: COAC Cacha Ltda.

GESTIÓN FINANCIERA DE LA COAC CACHA LTDA.

GESTIÓN FINANCIERA COOPERATIVA CACHA					
CRITERIO	INDICADOR	DICIEMBRE AÑO 2010 EN %	DICIEMBRE AÑO 2011 EN %	DICIEMBRE AÑO 2012 EN %	AÑO 2013 SEPTIEMBRE EN %
SOLVENCIA	Patrimonio/ Activos	13,25%	18,80%	7,88%	10,10%
ESYTRUCTURA DE CARTERA	Participación de Cartera de Microcrédito	100,00%	63,29%	100,00%	100,00%
MOROSIDAD	Cartera vencida < 30 días	0,00%	0,53%	0,95%	4,96%
	Cartera contaminada > 30 días	0,00%	1,48%	2,86%	1,79%
	Provisiones/cartera vencida > 30 días	0,00%	150,36%	74,51%	63,12%
LIQUIDEZ	Fondos disponibles/ Pasivos < a 90 días	16,42%	14,07%	9,77%	12,80%
SOSTENIBILIDAD	ROE				
	Utilidades/ Patrimonio	-6,68%	23,35%	10,85%	9,47%
CALIDAD DE ACTIVOS	Activos productivos	79,14%	74,10%	80,10%	78,47%
	Activos improductivos	7,32%	14,77%	12,75%	10,76%
	Activos productivos/pasivos con costo	97,00%	93,68%	109,37%	93,23%
	Cartera neta/ Activo	78,34%	76,92%	82,78%	78,47%
	Cartera financiada con ahorros				
CALIDAD DE PASIVOS	Endeudamiento externo				
	Pasivo con costo/ Pasivos totales	97,95%	97,41%	88,23%	93,63%
EFICIENCIA FINANCIERA	Margen neto de intereses/Activos productivos	18,17%	34,60%	33,99%	21,39%
	Ingresos préstamos/ Promedio de créditos				
	Costo financiero por depósito				
	Costo financiero por crédito externo				
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Gastos operacionales/ Activos	20,56%	20,28%	22,82%	14,62%
	Eficiencia en ingresos				
	Número de clientes activos				
	Número de clientes activos por oficina				
	Número de operaciones de crédito				
	Número de operaciones de crédito por oficina				
	Cartera colocada total (DÓLARES)	132509,86	364481,08	781275,22	917333,97
	Cartera colocada total (DÓLARES) por oficina				
	Número de empleados		10	16	24
Número de empleados por oficina		4	4	6	

Fuente: COAC Cacha Ltda.