



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL SISTEMA DE BALANCED SCORECARD, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA., MATRIZ SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI.”**

**AUTORA:**

**VERÓNICA ALEXANDRA TERCERO LAGUAQUIZA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita: Verónica Alexandra Tercero Lagaquiza, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

**DIRECTOR**

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Verónica Alexandra Tercero Laguaquiza declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 15 de Enero del 2019.

---

**Verónica Alexandra Tercero Laguaquiza**

**C.C. 050361007-3**

## **DEDICATORIA**

A Dios

Por darme salud y vida, guiándome cada caminar de mi vida diaria dándome fuerzas para continuar con el logro de mi formación profesional ya que sin su bendición no hubiera sido posible.

A mis padres por ser los pilares fundamentales, quienes estuvieron dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier momento, demostrándome su amor, cariño, paciencia, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional en toda mi carrera universitaria, gracias por todas sus palabras de motivación ha sido para mí un orgullo y privilegio de tener a los mejores padres ya que inculcando sus esfuerzos y valentía me han permitido llegar a ser lo que soy.

A mis hermanos Rolando y Jhonathan a mi hermana Fanny por su apoyo incondicional; a mi cuñado y cuñada por el apoyo moral, quienes me brindaron durante mi carrera profesional.

A todas mis amigas y amigos por sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A mi novio Leonardo quien con su apoyo y animó me impulsó para continuar, cuando se me presentaban obstáculos y parecía que me iba a rendir.

*Verónica Alexandra Tercero Laguaquiza*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios padre nuestro, por todas sus bendiciones concedidas, ya que días tras días guía mis pasos y por hacer caer en cuenta que nada es fácil de lograr, pero con esfuerzo, sacrificio y dedicación se puede cumplir con el sueño tan anhelado

A mis padres Julián Tercero y Tomasa Laguaquiza gracias a ellos por ser los principales promotores para cumplir con mis sueños quienes estuvieron en todo momento inculcando valores y llevar con responsabilidad toda mi carrera universitaria, agradezco de corazón por confiar y creer en mí cada día, gracias a mi madre luchadora y fuerte, amiga a más de ser madre, quien con sus palabras de aliento me supo motivar, gracias a mi padre por desear lo mejor para mí vida, doy gracias por la vida de mis padres, ya que sin ellos no podría cumplir mi objetivo propuesto, ya que tengo esa oportunidad de poder disfrutar de mis logros a lado de mis seres más queridos.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría agradezco por permitirme formar parte de ella y a todas las personas quienes participaron durante el proceso académico.

A mis tutores de tesis Ingeniero Hernán Arellano y Diego Vallejo, por dedicar su tiempo para aclarar dudas en el transcurso de la ejecución del trabajo de titulación quienes me permitieron con la culminación de los mismos. Doy gracias a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de octubre Ltda.”, quien con la aceptación del Economista Gustavo Naranjo tuve la oportunidad de realizar mis practica pre-profesionales y consecuentemente me permitieron a realizar i trabajo de titulación facilitándome la información necesaria para la elaboración.

Gracias Leonardo por ser parte de mi vida y por ser el apoyo incondicional ya que durante varios obstáculos que se me presento siempre estuviste dándome palabras de superación y seguir adelante te agradezco por tantas ayudas y tantos aportes no solo para el desarrollo de mi tesis, sino también para mi vida; eres mi inspiración y mi motivación. A todos mis amigos, en especial al Ingeniero Enrique Cañar y Doctor Ernesto Cañar quienes me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

*Verónica Alexandra Tercero Laguaquiza*

## INDICE DE CONTENIDO

Portada .....	1
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
INDICE DE CONTENIDO .....	vi
Índice de gráficos.....	vi
Índice de ilustraciones .....	xii
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivo Específico.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	7
2.1.2 Información de la Empresa .....	8
2.1.2.1 Logotipo y Eslogan .....	9
2.1.2.2 Ubicación Geográfica .....	9
2.1.2.3 Inicios de la entidad .....	11
2.1.2.4 Principal actividad económica .....	11
2.1.2.5 Operaciones que realiza .....	11
2.1.2.6 Agencias.....	11
2.1.2.7 Organigrama .....	12
2.1.3 Productos y Servicios.....	13
2.1.3.1 Créditos.....	14

2.1.3.2 Ahorros .....	15
2.1.3.3 Servicios.....	16
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	18
2.2.1 Conceptos Básicos .....	18
2.2.1.1 Diseño .....	18
2.2.1.2 Modelo .....	19
2.2.1.3 Gestión.....	20
2.2.1.4 Modelo de gestión.....	20
2.2.2 Tipos de modelo de gestion .....	21
2.2.2.1 El ciclo de mejora .....	21
2.2.2.2 El modelo de Baldrige .....	21
2.2.2.3 El modelo EFQM de Excelencia .....	23
2.2.3 Diagnostico Situacional .....	23
2.2.3.1 Macro Entorno .....	23
2.2.3.2 Micro Entorno.....	25
2.2.3.2.1 Análisis FODA .....	25
2.2.4 Cinco fuerzas de Potter .....	27
2.2.5 Direccion Estrategica.....	28
2.2.5.1 Para qué sirve la Dirección Estratégica .....	28
2.2.5.2 Preguntas que se debe responder sobre la empresa .....	29
2.2.6 Qué es un Plan Estratégico .....	29
2.2.6.1 Por qué la empresa necesita un Plan Estratégico .....	30
2.2.6.2 Porque realizar un Plan Estratégico .....	30
2.2.6.3 Quien debe realizar un Plan Estratégico .....	30
2.2.6.4 Fases de elaboración de un Plan Estratégico .....	31
2.2.6.5 Análisis externo (oportunidades y amenazas).....	33
2.2.6.6 Análisis interno (fortalezas y debilidades).....	34
2.2.7 Balanced Scorecard.....	35
2.2.7.1 Definiciones .....	35
2.2.7.2 Balanced Scorecard como modelo de gestión .....	36
2.2.7.3 Beneficios Del BSC .....	37
2.2.7.4 Quién Debe Implantar el CMI .....	37
2.2.7.5 Elementos básicos del Balanced Scorecard .....	38
2.2.8 Direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral.....	40
2.2.8.1 Visión.....	40

2.2.8.2 Misión .....	41
2.2.8.3 Objetivos .....	43
2.2.9 Mapas estratégicos .....	43
2.2.9.1 Perspectivas .....	45
2.2.9.2 Objetivos .....	45
2.2.9.3 Relaciones Causa-Efecto .....	45
2.2.9.4 Metas.....	47
2.2.10 Perspectivas del cuadro de mando integral .....	47
2.2.10.1 Como construir la perspectiva Financiera .....	48
2.2.10.1.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores. ....	51
2.2.10.2 Como construir la perspectiva Cliente.....	52
2.2.10.2.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores .....	52
2.2.10.3 Como construir la perspectiva de Procesos .....	53
2.2.10.4 Cómo Construir la Perspectiva de Capacidades Estratégicas.....	53
2.2.11 Metodología para implementar un cuadro de mando integral .....	55
2.2.11.1 Clarificar la misión y visión de la organización .....	55
2.2.11.2 Determinar la propuesta del valor.....	55
2.2.11.3 Definir los objetivos estratégicos y Crear el Mapa estratégico.....	56
2.2.11.4 Definir indicadores. ....	56
2.2.11.5 Establecer las metas .....	57
2.2.11.6 Desarrollar el Plan de Acción .....	57
2.2.12 Como implementar el CMI .....	58
2.2.12.1 Planificación .....	59
2.2.12.2 Proceso de reflexión estratégica .....	60
2.2.12.3 El desarrollo del mapa estratégico .....	60
2.2.13 Indicadores de Gestión.....	61
2.2.13.1 Clases de Indicadores de Gestión .....	62
2.2.14 Otros Índices financieros .....	64
2.2.14.1 Indicadores de las perspectivas.....	64
2.3 IDEA DEFENDER .....	64
2.4 VARIABLES .....	64
2.4.1 Variable Independiente .....	64
2.4.2 Variable Dependiente .....	64
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....	65
3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	65

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	65
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	66
3.3.1 Población .....	66
3.3.2 Muestra .....	67
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	68
3.4.1 Métodos .....	68
3.4.2 Técnica.....	68
3.4.3 Instrumentos.....	69
3.5 RESULTADOS .....	70
3.5.1 Resultados de la encuesta realizada a los clientes de la COAC “9 de Octubre” Ltda. ....	70
3.5.2 Resultados de la encuesta realizada al personal de la COAC “9 de Octubre” Ltda. ....	81
3.5.3 Resultados de la entrevista realizada al Gerente de la COAC “9 de Octubre” Ltda. ....	92
CAPITULO IV MARCO PROPOSITIVO.....	95
4.1 TITULO .....	96
4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	96
4.2.1. Macro entorno.....	96
4.2.1.1. Entorno Económico .....	96
4.2.1.2. Entorno político, legal y ético .....	104
4.2.1.3. Entorno Sociocultural .....	107
4.2.1.4. Entorno Ecológico .....	110
4.2.1.5. Entorno Tecnológico.....	110
4.2.2. Micro entorno .....	114
4.2.2.1. Proveedores.....	114
4.2.2.2. Clientes.....	115
4.2.2.3. Competencia .....	116
4.2.2.4. Población y empleo.....	120
4.2.2.5. Administración.....	121
4.2.2.6. Economía.....	122
4.2.2.7 Industria... ..	123
4.3. Análisis Interno.....	125
4.3.1. Análisis FODA .....	127
4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	136
4.4.1 Reformulación de la misión y visión empresarial .....	136

4.4.1.1 Misión .....	136
4.4.1.2 Visión.....	137
4.2.2 Valores .....	138
4.2.3 Políticas de calidad .....	138
4.2.4 Objetivo .....	139
4.5 MAPA ESTRATÉGICO.....	140
4.5.1 Campos de Acción Estratégicos .....	140
4.5.2 Desarrollo de Objetivos, Metas y Actividades Estratégicas .....	141
4.5.2.1 Perspectiva Financiera .....	141
4.5.2.2 Perspectiva Clientes .....	142
4.5.2.3 Perspectiva Procesos Internos.....	143
4.5.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.....	144
4.5.2.5 Mapa estratégico COAC 9 de Octubre Ltda .....	145
4.5.2.6 Establecimiento de Indicadores .....	146
4.6 Plan Operacional Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda. ....	149
CONCLUSIONES .....	153
RECOMENDACIONES.....	154
Bibliografía .....	155

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Logotipo COAC 9 de Octubre.....	9
<b>Gráfico 2:</b> Slogan COAC 9 de Octubre .....	9
<b>Gráfico 3:</b> Infraestructura de Ubicación Geográfica.....	10
<b>Gráfico 4:</b> Mapa de Ubicación Geográfica .....	10
<b>Gráfico 5:</b> Agencias COAC 9 de Octubre .....	11
<b>Gráfico 6:</b> Organigrama COAC “9 de Octubre Ltda.” .....	12
<b>Gráfico 7:</b> Productos COAC “9 de Octubre Ltda.” .....	13
<b>Gráfico 8:</b> Análisis del entorno general .....	24
<b>Gráfico 9:</b> Fases de Plan Estratégico .....	31
<b>Gráfico 10:</b> Beneficios del CMI .....	37
<b>Gráfico 11:</b> Componentes de la Visión.....	40
<b>Gráfico 12:</b> Componentes de la Misión .....	42
<b>Gráfico 13:</b> Características de un Objetivo.....	43
<b>Gráfico 14:</b> Perspectivas de Cuadro de Mando Integral .....	48
<b>Gráfico 15:</b> Identificación de género .....	70
<b>Gráfico 16:</b> Edad de los encuestados .....	71
<b>Gráfico 17:</b> Nivel de educación de los clientes.....	72
<b>Gráfico 18:</b> Pregunta N° 1 .....	73
<b>Gráfico 19:</b> Pregunta N° 2.....	74
<b>Gráfico 20:</b> Pregunta N° 3.....	75
<b>Gráfico 21:</b> Pregunta N° 4.....	76
<b>Gráfico 22:</b> Pregunta 5 .....	77
<b>Gráfico 23:</b> Pregunta N° 6.....	78
<b>Gráfico 24:</b> Pregunta N° 7.....	79
<b>Gráfico 25:</b> Pregunta N° 8.....	80
<b>Gráfico 26:</b> Identificación de género .....	81
<b>Gráfico 27:</b> Edad de los empleados encuestados .....	82
<b>Gráfico 28:</b> Nivel de educación de empleados .....	83
<b>Gráfico 29:</b> Pregunta N° 1.....	84
<b>Gráfico 30:</b> Pregunta N° 2.....	85
<b>Gráfico 31:</b> Pregunta N° 3.....	86
<b>Gráfico 32:</b> Pregunta N° 4.....	87
<b>Gráfico 33:</b> Pregunta N° 5.....	88
<b>Gráfico 34:</b> Pregunta N° 6.....	89
<b>Gráfico 35:</b> Pregunta N° 7.....	90
<b>Gráfico 36:</b> Pregunta N° 8.....	91
<b>Gráfico 37:</b> Estructura del Sector Financiero Privado (A enero de 2018).....	97
<b>Gráfico 38:</b> Evolución de depósitos a la vista y a plazo fijo (A enero de 2018) .....	98
<b>Gráfico 39:</b> Tasa de crecimiento anual de la cartera de crédito (Al 2018) .....	98
<b>Gráfico 40:</b> Índice de Solvencia (A diciembre de 2017) .....	99
<b>Gráfico 41:</b> Índice de morosidad (A enero de 2018) .....	100
<b>Gráfico 42:</b> Evolución de la tasa de interés activa (A abril de 2018) .....	101
<b>Gráfico 43:</b> Evolución de la tasa de interés pasiva (A abril de 2018) .....	102
<b>Gráfico 44:</b> Evolución tasa de inflación .....	103

<b>Gráfico 45:</b> Variación del PIB .....	104
<b>Gráfico 46:</b> Variación Riesgo País .....	105
<b>Gráfico 47:</b> Codificación de resoluciones de control para la EPS .....	106
<b>Gráfico 48:</b> Población de la provincia de Cotopaxi .....	107
<b>Gráfico 49:</b> Población económicamente activa .....	108
<b>Gráfico 50:</b> Tasa de desempleo .....	108
<b>Gráfico 51:</b> Prevalencia de delitos.....	109
<b>Gráfico 52:</b> Analfabetismo digital .....	111
<b>Gráfico 53:</b> Dinero Electrónico .....	111
<b>Gráfico 54:</b> Inversión en tecnologías de la información .....	112
<b>Gráfico 55:</b> Población y empleo de Cotopaxi.....	121
<b>Gráfico 56:</b> Empleo de Cotopaxi.....	121
<b>Gráfico 57:</b> Economía de la provincia de Cotopaxi.....	122
<b>Gráfico 58:</b> Valores de la COAC .....	138
<b>Gráfico 59:</b> Mapa estratégico COAC 9 de Octubre Ltda. ....	145

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico .....	31
<b>Ilustración 2:</b> Elementos del Cuadro de Mando Integral .....	38
<b>Ilustración 3:</b> Mapa estratégico implementado a la cooperativa de ahorro y crédito ....	44
<b>Ilustración 4:</b> Perspectivas del cuadro de mando integral.....	45
<b>Ilustración 5:</b> Relación causa-efecto .....	46
<b>Ilustración 6:</b> Relación causa efecto.....	46
<b>Ilustración 7:</b> Perspectiva Financiera .....	49
<b>Ilustración 8:</b> Fases para la implementación de CMI.....	58
<b>Ilustración 9:</b> Como elaborar el mapa estratégico.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Créditos otorgados por la COAC 9 de Octubre.....	14
<b>Tabla 2:</b> Tipos de Ahorro.....	15
<b>Tabla 3:</b> Servicios brindados por la COAC 9 de Octubre. ....	16
<b>Tabla 4:</b> Análisis FODA .....	25
<b>Tabla 5:</b> Indicadores de la perspectiva financiera.....	51
<b>Tabla 6:</b> Indicadores de la perspectiva clientes .....	53
<b>Tabla 7:</b> Relación Objetivos con el Mapa Estratégico.....	56
<b>Tabla 8:</b> Relación Objetivos e Indicadores .....	57
<b>Tabla 9:</b> Relación Objetivos a Indicadores y Metas .....	57
<b>Tabla 10:</b> Desarrollo Plan de Acción.....	58
<b>Tabla 11:</b> Población .....	66
<b>Tabla 12 :</b> Identificación de género .....	70
<b>Tabla 13:</b> Edad de los encuestados .....	71
<b>Tabla 14:</b> Nivel de educación de los clientes.....	72
<b>Tabla 15:</b> Pregunta N° 1 .....	73
<b>Tabla 16:</b> Pregunta N° 2.....	74
<b>Tabla 17:</b> Pregunta N° 3.....	75
<b>Tabla 18:</b> Pregunta N° 4.....	76
<b>Tabla 19:</b> Pregunta 5 .....	77
<b>Tabla 20:</b> Pregunta N° 6.....	78
<b>Tabla 21:</b> Pregunta N° 7.....	79
<b>Tabla 22:</b> Pregunta N° 8.....	80
<b>Tabla 23:</b> Identificación de género .....	81
<b>Tabla 24:</b> Edad de los empleados encuestados .....	82
<b>Tabla 25:</b> Nivel de educación de empleados .....	83
<b>Tabla 26:</b> Pregunta N° 1 .....	84
<b>Tabla 27:</b> Pregunta N° 2.....	85
<b>Tabla 28:</b> Pregunta N° 3.....	86
<b>Tabla 29:</b> Pregunta N° 4.....	87
<b>Tabla 30:</b> Pregunta N° 5.....	88
<b>Tabla 31:</b> Pregunta N° 6.....	89
<b>Tabla 32:</b> Pregunta N° 7.....	90
<b>Tabla 33:</b> Pregunta N° 8.....	91
<b>Tabla 34:</b> Análisis Macro entorno Cooperativa 9 de Octubre Ltda.....	112
<b>Tabla 35:</b> Requerimientos principales de proveedores .....	115
<b>Tabla 36:</b> Requerimiento principal de Clientes .....	115
<b>Tabla 37:</b> Servicios CACPECO.....	117
<b>Tabla 38:</b> Servicios Cooperativa San Francisco Ltda.....	117
<b>Tabla 39:</b> Administración .....	122
<b>Tabla 40:</b> Análisis Micro entorno Ambiente Externo.....	124
<b>Tabla 41:</b> Matriz FODA.....	128
<b>Tabla 42:</b> Priorización Fortalezas .....	130
<b>Tabla 43:</b> Priorización Oportunidades .....	131
<b>Tabla 44:</b> Priorización de Debilidades.....	133
<b>Tabla 45:</b> Priorización de Amenazas .....	134

<b>Tabla 46:</b> FODA Priorizado COAC 9 de Octubre Ltda. ....	135
<b>Tabla 47:</b> Misión en base a la matriz de componentes .....	136
<b>Tabla 48:</b> Visión en base a la matriz de componentes.....	137
<b>Tabla 49:</b> Campo de Acción estratégico COAC "9 de Octubre Ltda.".....	140
<b>Tabla 50:</b> Objetivos y Metas Financieras COAC "9 de Octubre Ltda." .....	141
<b>Tabla 51:</b> Objetivos y Metas Cliente COAC "9 de Octubre Ltda." .....	142
<b>Tabla 52:</b> Objetivos y Metas Procesos Internos COAC "9 de Octubre Ltda." .....	143
<b>Tabla 53:</b> Objetivos y Metas Aprendizaje y Conocimiento COAC "9 de Octubre Ltda." .....	144
<b>Tabla 54:</b> Perspectiva Financiera y Clientes.....	147
<b>Tabla 55:</b> Perspectiva de Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento .....	148
<b>Tabla 56:</b> Perspectiva Financiera Plan Operacional COAC 9 de Octubre Ltda. ....	149
<b>Tabla 57:</b> Perspectiva Clientes Plan Operacional COAC 9 de Octubre Ltda.....	150
<b>Tabla 58:</b> Perspectiva Procesos Internos Plan Operacional COAC 9 de Octubre Ltda. ....	151
<b>Tabla 59:</b> Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Plan Operacional COAC 9 de Octubre Ltda. ....	152

## RESUMEN

La presente investigación titulada Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Sistema de Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., Matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi, tiene como finalidad establecer objetivos estratégicos que permitan el uso racional de los recursos. Para el diseño se inició con la observación directa de los problemas existentes en la entidad; a continuación se utilizó una guía de entrevista realizada al gerente y encuestas aplicada a los clientes y empleados de la entidad con el propósito de obtener información relevante de la situación interna y externa, se desarrolló la matriz FODA, determinando inexistencia de herramientas de evaluación de desempeño, falta de comunicación directa entre las áreas de la entidad y la inadecuada planificación a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de los objetivos. Mediante el modelo de gestión como propuesta, se determinaron estrategias en cuatro perspectivas muy importantes dentro de la entidad como es en la parte financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, mismas que deben ser implementadas de inmediato para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia y eficacia en las operaciones y obtener mejores resultados para la entidad financiera.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <BALANCED SCORECARD> <ANÁLISIS INTERNO> <ANÁLISIS EXTERNO> <ESTRATEGIAS COMPETITIVAS> <INDICADORES DE GESTIÓN> <SALCEDO (CANTÓN)>

---

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

The following investigation's objective to design of a Management Model Based on the Balanced Scorecard System, for the Cooperativa de Ahorro y Credito 9 de Octubre Ltda., Matriz Salcedo, Cotopaxi Province, it has the purpose of establishing strategic objectives that allow the rational use of the resources. For the design began with the direct observation of the existing problems in the entity; then an interview guide was used to the manager and surveys applied to the clients and employees of the entity with the purpose of obtaining relevant information of the internal and external situation, the FODA matrix was developed, determined non-existence of performance evaluation tools, lack of direct communication between the areas of the entity and inadequate planning in the short, medium and long-term for the fulfillment of the objectives. Through the management model as a proposal, strategies were determined in four very important perspectives within the entity such as financial, customers, internal processes and learning and knowledge, which must be implemented immediately to improve decision-making, efficiency, and effectiveness in operations and obtain better results for financial institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <BALANCED SCORECARD> <INTERNAL ANALYSIS> < EXTERNAL ANALYSIS > <COMPETITIVE STRATEGIES> <MANAGEMENT INDICATORS> <SALCEDO (CANTÓN)>

---

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación es realizada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., entidad jurídica legalmente constituida dedicada a la intermediación financiera y es controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

El Balanced Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral en la actualidad es una herramienta de control muy útil ya que permite implementar estrategias para mejorar la administración de la entidad

Para lo cual se realiza cuatro capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I se determina los problemas que vienen caracterizando en el desarrollo de sus actividades diarias por lo cual es necesario realizar un Modelo de Gestión, basado con base en el Sistema de Balanced Scorecard, que permita lograr con el cumplimiento de los objetivos y de esta forma mejorar la toma de decisiones a nivel directivo.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que tenga todo lo relacionado con el modelo de gestión y el Cuadro de mando integral para entender ya que es importante para la ejecución del trabajo de titulación.

En el capítulo III consiste en el desarrollo de la metodología a utilizar en la ejecución del trabajo de investigación, por lo tanto, se utilizó el método inductivo – deductivo, en cuanto a los instrumentos están los cuestionarios aplicados a los clientes y la guía de entrevista al gerente de la entidad.

En cuanto al capítulo IV se desarrolla la propuesta del Diseño de un Modelo de Gestión Basado en el Sistema de Cuadro de Mando Integral, en donde se desarrolla las cuatro perspectivas como son financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento; para que así de esa manera sea útil para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Realizado un breve diagnóstico se pudo determinar una serie de problemas que vienen caracterizando el desarrollo de sus actividades diarias y que generan deficiencias en la entidad, a saber:

- Inexistencia de un modelo de gestión estratégica, lo que impide el cabal cumplimiento de los grandes objetivos de la entidad.
- Falta de una adecuada planificación estratégica para el cumplimiento de sus objetivos, lo que impide la correcta y oportuna toma de decisiones de sus directivos.
- Desconocimiento por parte del personal de los grandes objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., lo que provoca poco empoderamiento e identificación del personal con la institución.
- No existe una adecuada segregación, delimitación y asignación de funciones a cada uno de los puestos de trabajo, lo que ocasiona duplicidad, arrogación y evasión de funciones por parte del personal.
- Ausencia de mejoramiento continuo, lo que produce pérdida en la fidelidad de los socios de la entidad.
- No cuenta con una herramienta tecnológica actualizada para la evaluación del desempeño del personal de la COAC, lo que ocasiona un desconocimiento de la contribución de cada empleado a los grandes objetivos institucionales.
- Falta de un sistema de comunicación entre las distintas áreas que conforman la entidad, lo que genera desinformación en las diferentes áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

Todos los problemas indicados anteriormente, tiene sus raíces en la ausencia de un Modelo de Gestión, basado con base en el Sistema de Balanced Scorecard, que permita lograr con el cumplimiento de los objetivos y de esta forma mejorar la toma de decisiones a nivel directivo.

Por lo anterior, es urgente y necesario emprender con el diseño del modelo de gestión con base en el Balanced Scorecard que incluya entre otros aspectos: indicadores de gestión, mapa estratégico, metas, objetivos estratégicos y las perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento que contribuirá a la entidad ser más eficiente y competitiva en el sector financiero.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión basado en el sistema de Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., Matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi., contribuirá que establezcan objetivos estratégicos?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Para la presente investigación de la delimitación del problema se ha considerado como:

**Objeto de estudio:** Naturaleza de las organizaciones

**Campo:** Construcción de Modelos de Gestión de Calidad

**Área:** Teoría de la Organización

**Delimitación Temporal:** Abril – Agosto 2018.

**Delimitación Espacial:**

**Entidad:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Salcedo

**Dirección:** 9 de Octubre y 24 de Mayo

**Email:** [www.9octubre.fin.ec](http://www.9octubre.fin.ec)

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación Teórica**

En lo teórico, el presente trabajo de investigación se justifica su ejecución ya que se aprovechará todo el referente teórico existente sobre modelos de gestión y muy particularmente sobre modelos de gestión con base el Balanced Scorecard de reconocidos autores y tratadistas, contenido en libros, revistas especializadas, artículos científicos, investigaciones y linografía especializadas y actualizadas, tendientes a fundamentar el presente trabajo investigativo.

### **Justificación Metodológica**

En la parte metodológica, el presente trabajo se justifica su emprendimiento, ya que utilizará diversos métodos, técnicas y herramientas de investigación tendientes a recabar información consistente, relevante, pertinente y suficiente, de tal forma que los resultados de la presente investigación sean los más objetivos y reales posibles que confrontará el análisis teórico de Balanced Scorecard con un modelo aplicado a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

### **Justificación Académico**

Desde la perspectiva académica la presente investigación se justifica su realización, ya que permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica en la realización del modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.; asimismo será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia de la práctica; y, sin dejar de ser menos importante, estaré cumpliendo con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república

### **Justificación Práctica**

En la parte práctica, el presente trabajo justifica su ejecución, debido a que se pretende diseñar un Modelo de Gestión con base al Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda. Matriz Salcedo Provincia de Cotopaxi, que incluya

entre sus principales partes indicadores de gestión, mapa estratégico, metas, objetivos estratégicos y las perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento a fin de optimizar recursos en el plan estratégico, y que a la vez sirva de beneficio para la alta dirección de la entidad en la toma de decisiones.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión basado en el sistema de Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., Matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi., con la finalidad de permitir que establezcan objetivos estratégicos que permitan el uso racional de los recursos.

### **1.3.2 Objetivo Específico**

- Construir el marco teórico, mediante diferentes fuentes bibliográficas, tendientes a la sustentación del objeto de estudio y a la elaboración del modelo de gestión planteado.
- Estructurar el marco metodológico, mediante la utilización de herramientas, métodos y técnicas de investigación, para determinar la información de la situación actual de la empresa.
- Diseñar un conjunto de estrategias en base al balanced scorecard para establecer objetivos, políticas y metas de acuerdo a las perspectivas que permita la determinación de estrategias en beneficio de la entidad.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la ejecución del trabajo de titulación se toma de referencia 3 trabajos de investigación las cuales pertenecen a la Escuela Superior Politécnica las cuales se encuentran relacionadas directamente con el tema de: Diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.

Tema: Diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Agencia Riobamba, provincia de Chimborazo.

Se investiga la alta tasa de morosidad por la falta de personal capacitado, ausencia de evaluación del desempeño por lo que tiene la necesidad de construir el diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral que permita el establecimiento de indicadores de gestión para la optimización de la gestión administrativa. La metodología a utilizar es el cuadro de mando integral ya que la planificación estratégica es desactualizada y por ende no es evaluada por lo tanto la investigadora desarrolló el modelo de gestión en base a las perspectivas como son financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el resultado obtenido en el cuadro de mando integral es para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos, metas, planes trazados en un determinado tiempo y presupuesto, evaluados a través de los indicadores de gestión que son de eficacia, eficiencia, ajustable a las necesidades de la agencia. (Molina, 2017, p.129)

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión basado en el cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC " de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

Con respecto al autor indicado se investiga que en la entidad el personal no es capacitado y no existe una comunicación adecuada, por ende, existe falencias en las funciones delegadas en cada una de sus puestos en las diferentes áreas, los mismos que falta de comunicación llevan mucho tiempo en realizar sus funciones correspondientes, lo que hace improductivo el accionar de la cooperativa. Para lo cual se utiliza la metodología de cuadro de

mando integral que será considerada en la planificación estratégica ya que define claramente el direccionamiento los objetivos y planes de acción. Por lo tanto, se logró optimizar los procesos internos de la cooperativa, obteniendo información oportuna y confiable, siempre dirigida al cumplimiento de los objetivos y facilitar la toma de decisiones. (Minahua, 2016, p.112)

Tema: Diseño del cuadro de mando integral en el sistema de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llinllin” Ltda.

Por ultimo tenemos a Pérez (2015) afirma que:

Con respecto a la investigación se realiza la investigación en búsqueda de información relativa a la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. Para lo cual se utiliza la metodología de perspectivas que contiene objetivos estratégicos, metas e indicadores para cumplir y alcanzar según proyectos establecidos. Por lo tanto, los resultados a obtener es el punto de partida para la optimización de recursos y para la corrección de desviaciones que se pueden presentar. (p.87)

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Conforme al trabajo investigado se toma en cuenta las principales actividades desarrolladas en la entidad por lo tanto es necesario dar a conocer cómo evoluciona es así que según planificación estratégica estructura para el 2017-2019 describe los antecedentes históricos:

De acuerdo a los estatutos que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre en sus archivos indica que fue creada mediante resolución de la SEPS, número ROEPS-2013-000217, cuyo representante Legal es el Eco. Edison Gustavo Naranjo Torres. La COAC nace en el barrio Chipolaló del Cantón Salcedo un 11 de Septiembre de 1976 y tiene a su haber 41 años de trayectoria y en sus instalaciones reposa el archivo con la historia de esta importante institución, después de una amplia exposición sobre el cooperativismo se resuelve crear la noble institución con el nombre de “Pre-

Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.” del Barrio Chipcoaló, en homenaje a la gesta libertaria de Guayaquil.

Ha transcurrido 41 años como una Institución sólida y con la confianza de más de 15000 socios, cuenta con tres agencias en función y una agencia en la Mana por funcionar; la Matriz se encuentra ubicada en Salcedo, en las calles 9 de Octubre y 24 de Mayo Esquina contando con su propia infraestructura.

El 12 de mayo del 2001, se inauguró la primera Agencia en la Parroquia de San Pedro de Mulalillo, ubicada en las calles Luis A. Martínez y Padre Salcedo; por lo dicho la entidad se traslada a su propio edificio el 1 de enero del 2018. En octubre de 2002, se apertura la Agencia en la ciudad de Latacunga, que brinda los servicios en la Avenida Amazonas y Guayaquil. El 17 de noviembre del 2017, inauguró su nueva agencia en la Ciudad de Ambato; ubicada en la Avenida Cevallos y Quito. Finalmente cuenta con una nueva agencia en el Cantón la Mana que próximamente estará en función brindando servicios financieros a toda la población.

La Cooperativa en busca de crecimiento y considerando el decreto 2132, realiza todos los trámites legales pertinentes a fin de ingresar al control de la Superintendencia de bancos, logrando el 20 de enero del 2004 la calificación de la institución y la aprobación de los estatutos; el 5 de abril de mismo año se recibe la autorización de funcionamiento.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., como Institución de Economía Popular y Solidaria, según lo manifestado en la Constitución Política del Estado, su accionar cotidiano se sustenta en los principios esenciales de la Economía Popular y Solidaria. (Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,2018)

### **2.1.2 Información de la Empresa**

Para realizar antes del modelo de gestión se caracteriza bien a la organización y para ello presentare la información respecto a sus productos, servicios, número de socios y volumen de operaciones las cuales de detallan a continuación.

### 2.1.2.1 Logotipo y Eslogan

La institución financiera da a conocer a todo el público en general a la entidad con el siguiente logotipo:

**Gráfico 1:** Logotipo COAC 9 de Octubre

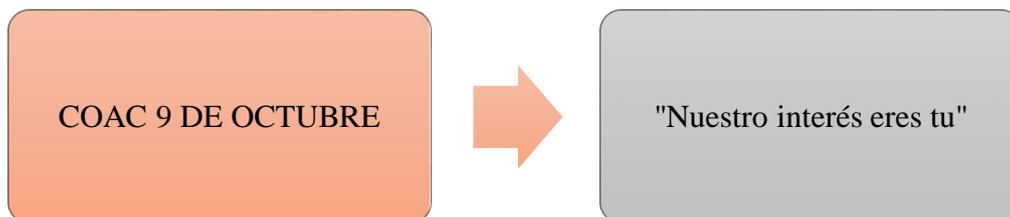


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., brinda servicios financieros la cual indica su solvencia día a día con la colaboración de todo el personal colaborativo de la entidad, para una mejor contribución ante sus socios y clientes para que genere confianza en el sector cooperativismo.

**Gráfico 2:** Slogan COAC 9 de Octubre



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.1.2.2 Ubicación Geográfica

La ubicación geográfica de la entidad se encuentra en el lugar adecuado para sus clientes, socios y toda la población con interés de trabajar conjuntamente con la entidad.

**Gráfico 3: Infraestructura de Ubicación Geográfica**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)  
**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 4: Mapa de Ubicación Geográfica**



**Fuente:** Google Maps,(2018)  
**Elaborado por:** Verónica Tercero

La cooperativa de ahorro y crédito 9 de Octubre, está ubicada en las calles 9 de Octubre y 24 de Mayo (esquina), en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, Sector la Florida, en donde reposa todos los archivos de la entidad, de igual manera indica su infraestructura para brindar servicios a sus clientes, socios, accionistas y público en general para que se sientan satisfechos con la comodidad de la entidad.

### 2.1.2.3 Inicios de la entidad

La Cooperativa inicia sus actividades, el 26 septiembre de 1976 en la hacienda del Sr. Camilo Reinoso, ubicada en el Barrio Chipoyaló; desde entonces se crea con el nombre de “Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.” en homenaje a la gesta libertaria de Guayaquil.

### 2.1.2.4 Principal actividad económica

Actividades de Intermediación Monetaria realizada por Cooperativas.

### 2.1.2.5 Operaciones que realiza

- Recibir ahorros de los socios, certificados de aportación.
- Otorgar préstamos a los clientes y socios.
- Captar dinero a plazo fijo de los socios.
- Realizar cobros, pagos y demás transacciones financieras que sean lucrativas para la entidad.

### 2.1.2.6 Agencias

**Gráfico 5:** Agencias COAC 9 de Octubre

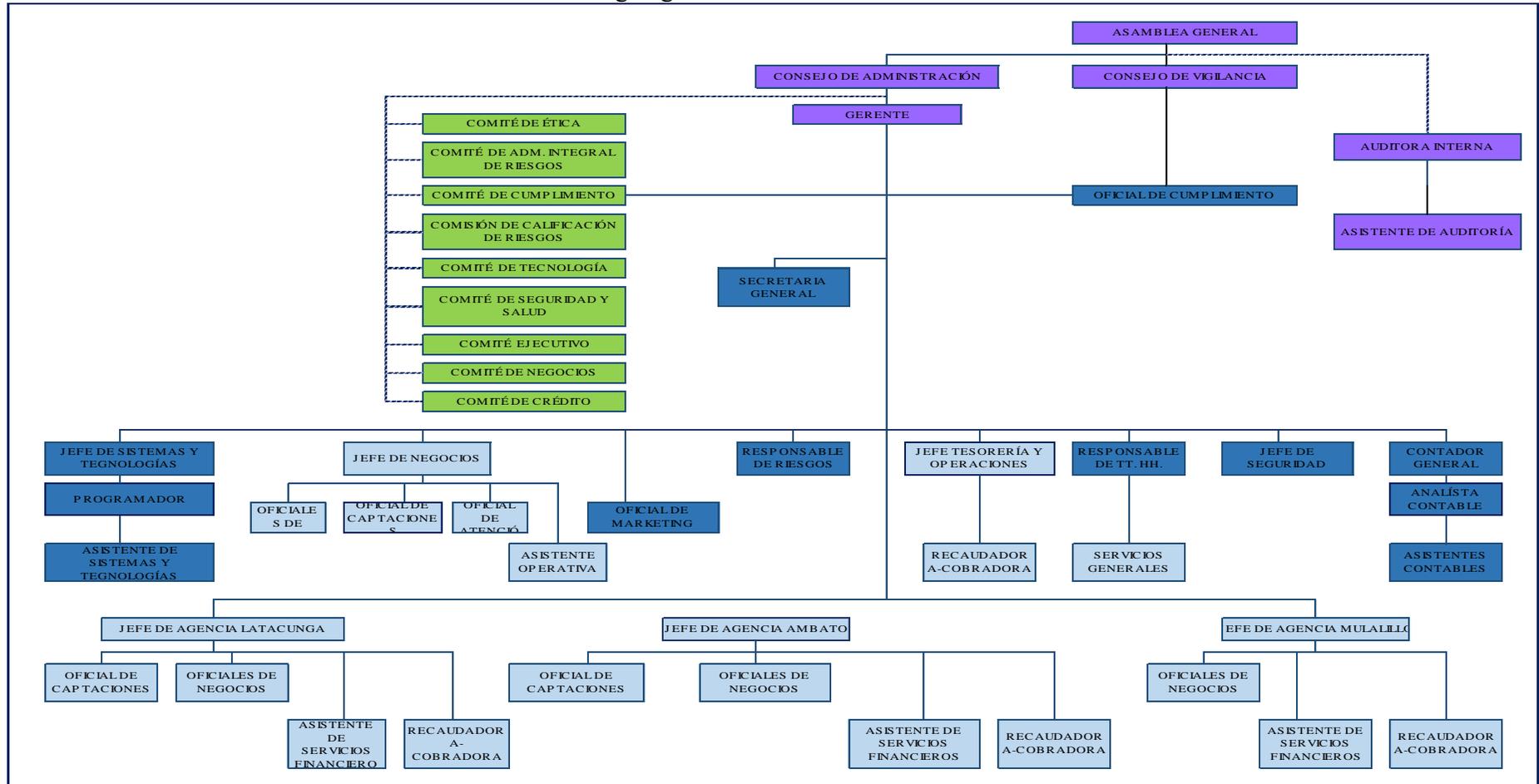


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.1.2.7 Organigrama

Gráfico 6: Organigrama COAC “9 de Octubre Ltda.”



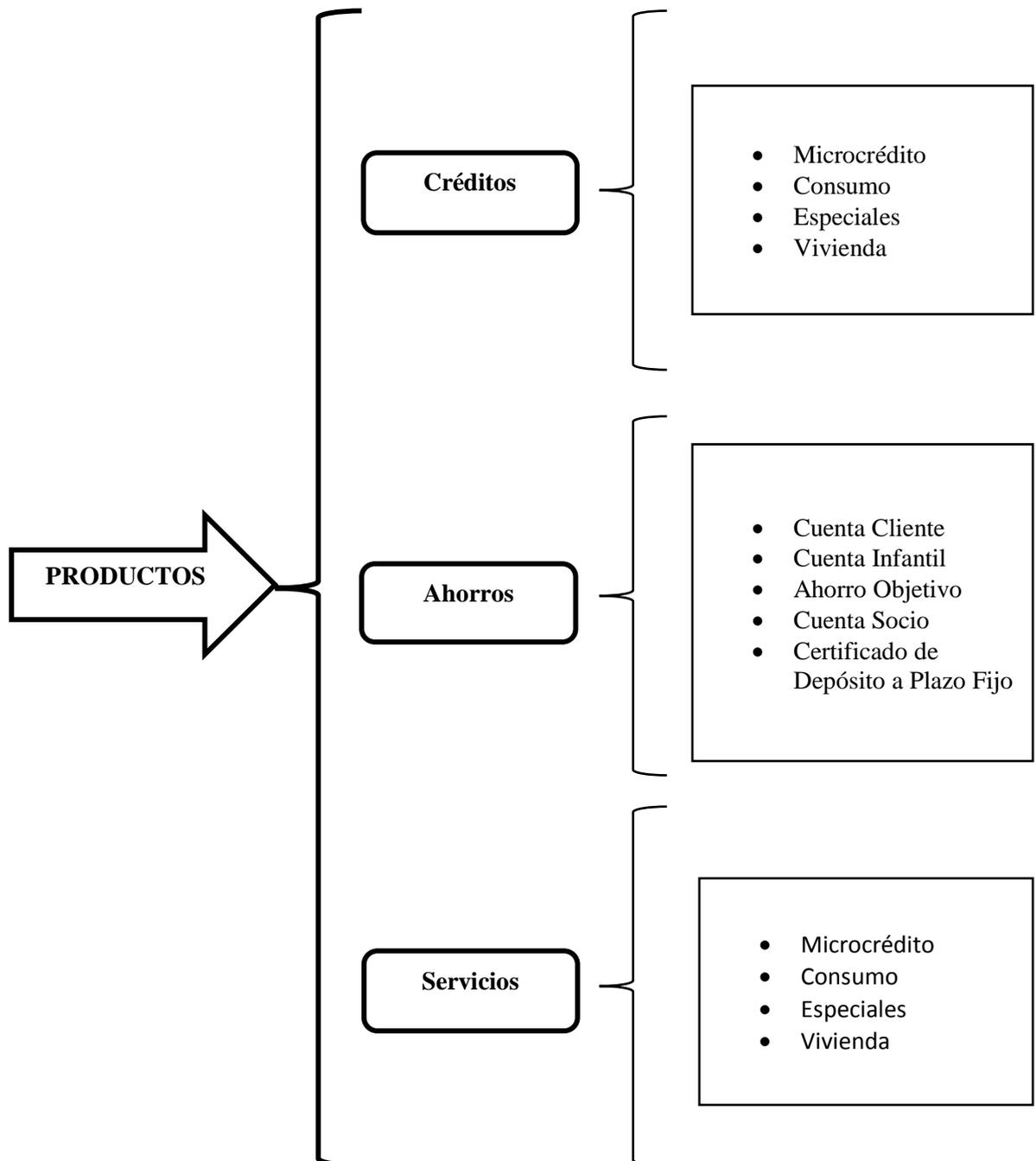
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

Elaborado: Veronica Tercero

### 2.1.3 Productos y Servicios

Todos los productos y servicios que ofrece la COAC “9 de Octubre Ltda.”, son en bienestar para todos los socios, clientes externos e internos y público en general.

**Gráfico 7:** Productos COAC “9 de Octubre Ltda.”



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.1.3.1 Créditos

**Tabla 1:** Créditos otorgados por la COAC 9 de Octubre.

<b>MICROCRÉDITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta \$20.000.00 dependiendo de la capacidad de pago y endeudamiento y fuente de repago.</li> <li>• Cuotas de pago flexibles, de acuerdo a su flujo de ingresos.</li> <li>• Hasta 5 años para activo fijo.</li> <li>• Puede solicitar créditos adicionales en cualquier momento.</li> <li>• Puede pedir un crédito de oportunidad y contar con el dinero necesario para aprovechar oportunidades que se presentan en su negocio.</li> <li>• Con garantía flexible en función al monto del préstamo Quirografaria, Hipotecaria y Prendaria.</li> </ul>
<b>CONSUMO</b>	<p>Para adquisición de bienes o pago de servicios cuya fuente de repago es el ingreso del deudor más cónyuge, de fuentes estables como sueldos, salarios o rentas promedios, honorarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta \$30.000.00 dependiendo de la capacidad de pago y endeudamiento y fuente de repago.</li> <li>• Hasta 5 años dependiendo de la capacidad de pago y endeudamiento.</li> </ul>
<b>ESPECIALES</b>	<p>Créditos para aprovechar las oportunidades de negocio o emergencias personales que se presenten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites sencillos y rápidos.</li> <li>• Desembolso del crédito entre 24 y 48 horas.</li> <li>• Cuotas de pago flexibles, de acuerdo a su flujo de ingresos.</li> <li>• Siéntase tranquilo, tenemos plazos de hasta 18 meses para capital de trabajo, consumo y de hasta 2 años para activo fijo.</li> </ul>
<b>VIVIENNA</b>	<p>Créditos otorgados para la adquisición, construcción, reparación, mejoramiento de vivienda propia con garantía hipotecaria cuya fuente de pago proviene de sueldos, salarios, honorarios, rentas, contratos de arrendamiento, pensiones jubilares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta \$25.000.00 dependiendo de la capacidad de pago endeudamiento y fuente de repago destino de la inversión.</li> <li>• Hasta 5 años dependiendo de la capacidad de pago y endeudamiento.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

## 2.1.3.2 Ahorros

**Tabla 2:** Tipos de Ahorro

<b>CUENTA CLIENTE</b>	<p>La cuenta cliente está dirigida para las personas que únicamente deseen ahorrar, realizar depósitos, retiros y hacer uso de nuestros servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede acceder al seguro médico y odontológico por el pago mensual de \$1.50.</li> <li>• Puede acceder al Servicio Exequias por el aporte de \$5 el cual le cubre por un año.</li> </ul>
<b>CUENTA INFANTIL</b>	<p>Coop. Kids: es una cuenta destinada a fomentar la cultura de ahorrar para su futuro, es decir los buenos hábitos se implantan desde los más pequeños del hogar</p>
<b>AHORRO OBJETIVO</b>	<p>Tú Decides Cuánto Ahorrar Para tu Futuro: La “Cooperativa 9 de Octubre Ltda.”, fomenta la cultura de ahorrar a través de su cuenta ahorro objetivo el que comienza con un ahorro mínimo de \$10.00 dólares en delante de forma mensual ganando una tasa de interés sobre saldos del 5% anual.</p>
<b>CUENTA SOCIO</b>	<p>La cuenta socio está dirigida para las personas que deseen ahorrar o realizar crédito mediante aportes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede acceder al seguro médico y odontológico por el pago mensual de \$1.50.</li> <li>• Puede acceder a realizar alianzas estratégicas con la Institución a fin de promocionar con descuentos especiales para nuestros socios.</li> <li>• Puede tener acceso a las diferentes líneas de crédito con cuenta la Institución.</li> <li>• Puede acceder al Servicio Exequias por el aporte de \$5 el cual le cubre por un año.</li> </ul>
<b>CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO</b>	<p>Tu dinero seguro, con un excelente rendimiento es lo que puedes obtener invirtiendo con nosotros, nuestros años de experiencia en el mercado así lo certifican es por eso que somos su mejor opción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mejores tasas del sector cooperativo controlado.</li> <li>• Seguridad en las inversiones (su depósito a plazo fijo está protegido por el Seguro de depósitos COSEDE RECAUDACIONES).</li> <li>• Crédito emergente (le concedemos un crédito hasta por el 90% del valor total de su póliza a plazo fijo).</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.1.3.3 Servicios

**Tabla 3:** Servicios brindados por la COAC 9 de Octubre.

<p><b>SERVICIO EXEQUIAL</b></p>	<p>Por el pago de \$5.00 el socio/cliente estará cubierto por un año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de fallecimiento recibe lo referente a servicio fúnebre o al no hacer uso de este servicio se le reintegra en efectivo una ayuda de hasta \$800 dólares.</li> <li>• En el caso de hacer uso del servicio exequias cubre en gastos fúnebres por un valor de \$1200 dólares.</li> </ul>
<p><b>PAGO DE SERVICIOS</b></p>	<p>Los clientes ahorraran tiempo ya que su pago es veloz en nuestras ventanillas, pueden realizar los siguientes pagos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de telefonía fija CNT.</li> <li>• Recargas electrónicas.</li> <li>• Matriculación vehicular</li> <li>• Impuestos prediales y fiscales.</li> </ul>
<p><b>BONO DE DESARROLLO HUMANO</b></p>	<p>Puede realizar los cobros del Bono de Desarrollo a través de nuestras ventanillas.</p>
<p><b>PAGO DE NÓMINA EMPRESARIAL</b></p>	<p>Usted puede realizar los pagos de sueldos a sus empleados de forma fácil y segura, además sus empleados obtendrán beneficios al ser socio/cliente de nuestra Institución sin costo.</p> <p>Sistema de pagos Interbancarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SPI.- Sistema de Pagos Interbancarios</li> <li>• SCI.- Sistema de Cobro Interbancario</li> <li>• SPL.- Sistema de Pago en Línea</li> <li>• Rápido y seguro a través del Banco Central del Ecuador.</li> </ul>
<p><b>SEGURO MÉDICO</b></p>	<p>Le invitamos a disfrutar de una atención de calidad donde nuestros esfuerzos están orientados a brindarle un servicio con puntualidad, agilidad y cordialidad.</p> <p>Punto Sano es un beneficio que el socio titular recibirá si está de acuerdo con el convenio, se debitará de su cuenta \$ 1.50 mensual, 4.50 Seguro Colectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 consultas médicas mensuales en medicina general previo pago de \$1.00</li> <li>• 2 recetas médicas al mes (según vademécum).</li> <li>• 2 procedimientos de odontología general al mes por \$1.00 en: Resinas, Amalgamas, Extracciones, Fluorización y profilaxis.</li> </ul>
<p><b>SEGURO SOCIAL CAMPESINO</b></p>	<p>Mantenemos convenios para pago de seguros social campesino.</p>

<b>CAJERO AUTOMÁTICO</b>	<p>La facilidad de acceder a tu cuenta a través del Cajero Automático en nuestra agencia principal (Salcedo), y desde cualquier otro cajero a nivel nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de débito enlazada con RED COONECTA con la cual se tiene acceso a toda Red de Cajeros con cobertura a nivel nacional.</li> <li>• Conexión a través de BANRED (Cirrus, Plus, Visa, Mastercard, American Express), en todos los cajeros del País.</li> <li>• Servicio las 24 horas, los 365 días del año</li> <li>• Nuestros costos por transacción son menores que otras redes de cajeros automáticos.</li> <li>• Costo de la Tarjeta \$5.24</li> </ul>
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Según la investigación realizada el crecimiento de la cooperativa su liquidez cada año va superando de la siguiente manera:

La Cooperativa con 41 años de presencia en el sistema financiero ha logrado mostrar una imagen de solidez y confianza que a la actualidad le permite contar con aproximadamente con 15.000 socios y clientes en la oficina matriz. El Comité de Calificación reunido en sesión F018/2017 del 26 de abril del 2017 decidió otorgar la calificación de “BB+” (Doble B+) a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA. La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. (Salazar, 2017, pp.1-3)

Los activos totales de la Cooperativa, durante los años bajo análisis tuvieron un comportamiento ascendente, es así que pasaron de USD 9,83 millones en el 2013 a USD 16,69 millones en el 2016. Al término del cuarto trimestre de 2016 los activos fueron superiores en 30,47% respecto al año 2015, sustentado por un importante crecimiento de cartera de crédito, su principal activo productivo e incremento de inversiones; respecto a su estructura el 80,63% correspondió a la cartera de créditos neta, el 9,33% a inversiones y el 6,73 % a fondos disponibles. En cuanto al pasivo, presenta una tendencia de crecimiento entre los años 2013-2016, gracias al crecimiento constante de sus captaciones que le han permitido ganar cuota en el mercado; para el cuarto trimestre del año 2016, financió al activo en 81,93% y alcanzó USD 13,67

millones, en el cual se destacaron obligaciones con el público con una participación de 77,03% del pasivo total, seguidas por obligaciones financieras con el 19,60% y el 3,37% restante correspondió a cuentas por pagar y otros pasivos. (Ibídem,p.3)

En cuanto a la calidad de los activos, la Cooperativa cerró el año 2016 con un importante indicador de Activos Productivos/Total Activos de 98,28%, superior al alcanzado al cierre del cuarto trimestre 2015 97,28%, representó una elevada y sobresaliente calidad de los activos generadores de ingresos que mantuvo la Entidad; a pesar que la cooperativa pertenece al segmento 3 su indicador fue superior a los indicadores que presentó el segmento 2 con el que se le hizo la comparación debido a que no existe información publicada de los boletines por parte del ente de control, este indicador es superior con más de ocho puntos porcentuales (cooperativas del segmento 2 con 89,47%) denotando de esta manera que la entidad tuvo una mejor calidad en sus activos respecto de sus segmentos comparables. (Ibídem,p.3)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para realizar el presente trabajo se basa en autores científicos de diferentes libros, artículos, y libros electrónicos, con la finalidad de obtener información concreta.

### **2.2.1 Conceptos Básicos**

#### **2.2.1.1 Diseño**

Para Mare (2016) el diseño lo define:de la siguiente manera:

En términos más técnicos, diseño es el proceso consciente y deliberado por el cual elementos, componentes, potenciales, tendencias, etc. se disponen de forma intencionada en el continuo espacio-tiempo con el fin de lograr un resultado deseado. En su expresión más potente, diseño es imaginar y alumbrar nuevos mundos. Podríamos decir que el diseño es una actividad muy humana. (p.12)

Por otra parte, el diseño se define de la siguiente manera:

El diseño es un concepto amplio y complejo, que cubre variadas y distintas disciplinas, y que puede ser percibido y tratado de distintas formas: como proceso o como resultado, como una forma de añadir valor a las empresas, como un instrumento de cambio social y político, como función directiva, como un fenómeno cultural y como una industria en sí misma. (Pietro & Hamra, 2009, p. 23)

#### **2.2.1.2 Modelo**

Según Carvajal (2002) afirma que:

El término “modelo” es polisémico por lo que da lugar a ambigüedades. Algunas de sus connotaciones no son relevantes para el proceso de investigación pues no son usos técnicos en el sentido epistemológico. Cotidianamente suele hablar de modelo como un objeto que se reproduce al imitarlo; por ejemplo, un patrón de costura o un bordado. Otro sentido común referencia a la muestra de un producto que se expone para su venta o las personas que los exhiben. El plano ético, significa búsqueda de una “perfección ideal”, de un comportamiento o modo de vida, pero sin llegar a alcanzarlo, como en el caso de la novia o el alumno ideal; sin embargo, esta forma de vida por lograr, si bien es un ideal, un ejemplo que puede emitirse, como en el caso de Sor Teresa de Calcuta. En el campo artístico, se refiere a las personas, paisajes, animales y objetos que intentan reproducirse, es decir, designa lo pintado, lo fotografiado, lo esculpido, entre otros. (p.9)

Por último, el modelo el estudio según Aguilera (2000) (citado por Sesento , 2008) :

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. (p.12)

Es decir que según los autores investigados el modelo se entiende que es un proceso para poder cumplir con una meta propuesta, en este caso se realizara un modelo de Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., para que los objetivos planteados por la entidad se hagan realidad y cumplir con su meta planificada.

### **2.2.1.3 Gestión**

La gestión es “Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución” (Pérez, 2010, p.137).

Por otro lado, la gestión es: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar a una organización” (Atehortúa, et al., 2008, p19).

Por lo tanto, según autores indicados la gestión es planificar las actividades de la entidad para conseguir un propósito final en el futuro con la finalidad de tener a la entidad de una manera organizada conjuntamente con todos los sujetos de la entidad que se encuentran en cada uno de sus áreas de labores.

### **2.2.1.4 Modelo de gestión**

Cassini (2008) define al modelo de gestión como:

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gestio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concentración de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer organizar. (p.45)

Pacheco , Caicedo, & Castañeda (2004) menciona:

La gestión está basada en un modelo reticular compuesto por múltiples elementos en interacción. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización. Como sistema de representación, la gestión se refiere a una cultura organizacional, basada en principios y valores compartidos y aceptados. (p.7)

Finalmente, la gestión en relación a la organización se define que son:

“Sus estrategias, tecnología, estructura, procesos organizacionales, tanto como las predisposiciones personales de sus miembros, de modo que están interrelacionados y son interdependientes” (Kogno , 1994, p.19).

Es decir que según varios autores citados el modelo de gestión se refiere a organizar a la entidad para que estos sean administrados o gestionados eficientemente para de esa manera poder controlar en el transcurso del tiempo, con el propósito de poder lograr las metas planteadas.

## **2.2.2 Tipos de modelo de gestion**

### **2.2.2.1 El ciclo de mejora**

Según Deming, (1950), (citado en Revista Contribuciones a la Economía, 2017) propone:

Un modelo de cuatro etapas que componen un ciclo las cuales se describen a continuación.

**P.- PLAN (PLANEAR):** establecer los planes.

**D.- DO (HACER):** llevar a cabo los planes.

**C.- CHECK (VERIFICAR):** verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

**A.- ACT (ACTUAR):** actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar. (p.45)

### **2.2.2.2 El modelo de Baldrige**

Baldrige, M, (1996), (citado por Revista Contribuciones a la Economía, 2017) expone:

El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento, se utiliza para la autoevaluación, tiene siete grados criterios que se mencionan a continuación:

**Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

**Planificación Estratégica:** Como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

**Enfoque al Cliente:** Como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa, están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

**Información y Análisis:** Examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

**Enfoque al Recurso Humano:** Examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

**Proceso Administrativo:** Examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. ¿Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y cómo se mejoran?

**Resultados del Negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (p.126)

### **2.2.2.3 El modelo EFQM de Excelencia**

Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento por lo tanto Cubino (2001) indica:

Para ello, tiene como premisa, la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se siguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. (p.8)

Por lo tanto, se puede decir que los modelos de gestión presentados por diferentes autores tienen diferentes ventajas para ser aplicados dentro de la entidad de acuerdo a su necesidad ya que el modelo Deming ayuda a tener una planificación hasta el control mientras que el modelo Baldrige ayuda a una autoevaluación y por último el modelo EFQM de Excelencia ayuda a mejorar el funcionamiento de la entidad.

### **2.2.3 Diagnostico Situacional**

#### **2.2.3.1 Macro Entorno**

##### **Análisis del entorno general**

Como una herramienta auxiliar y como parte del proceso de planificación y reflexión estratégica, se ha seleccionado la herramienta FODA o diagnostico situacional como uno de los instrumentos base para lograr el proceso de reflexión estratégico como base para formular o reformular la misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias.

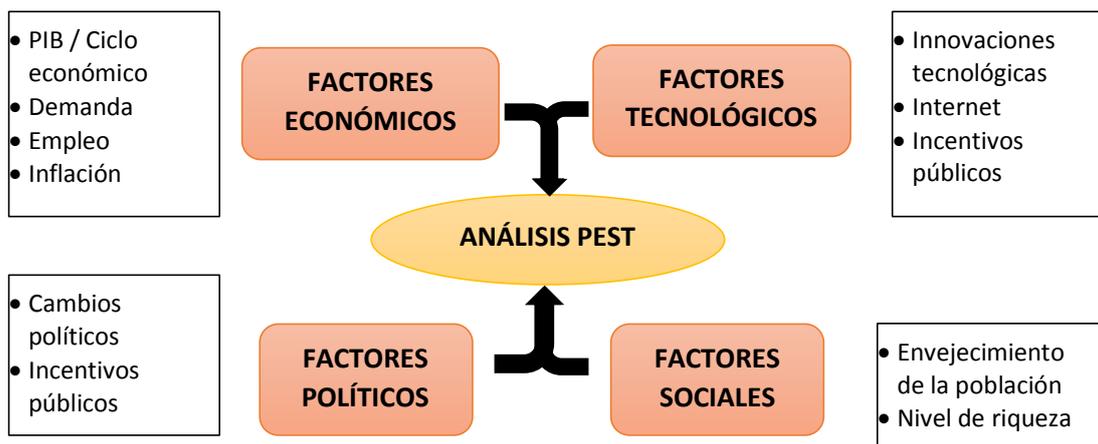
Según (Martínez & Milla (2005) indica que:

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (p.81)

En el análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio.

**Gráfico 8:** Análisis del entorno general



**Fuente:** Martínez & Milla, (2005)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Factores económicos** La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro.

**Factores tecnológicos** Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

**Factores políticos** Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las

legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

**Factores sociales y demográficos** La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. (pp. 35-36)

### 2.2.3.2 Micro Entorno

#### 2.2.3.2.1 Análisis FODA

**Tabla 4:** Análisis FODA

	+	-
<b>INTERNO</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>EXTERNO</b>	Oportunidades	Amenazas

**Fuente:** Implementado de López M. ( 2009)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Según la investigación realizada afirma que: El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) “es una herramienta que con mucha frecuencia ayuda a conocer los mercados y facilitar la toma de decisiones” (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, p. 44).

Por otra parte, el análisis FODA es “la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su emprendimiento, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” (López, 2009, p. 5).

**La parte interna** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene todo el grado de control.

**La parte externa** mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directamente.

## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Según López (2009) considera las siguientes áreas para el diagnóstico de las fortalezas y debilidades:

**Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

**Análisis de Actividades:** Recursos estratégicos, creatividad.

**Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades del emprendimiento.

**Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización. (p.108)

## **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde el emprendimiento encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Según López, (2009) considera las siguientes áreas para el diagnóstico de las oportunidades y amenazas:

**Análisis del Entorno:** Estructura de la organización (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

**Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

**El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc. (p.109)

Por lo anterior mencionado cabe recalcar que el análisis FODA permite realizar un diagnóstico interno y externo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre Ltda., con la finalidad de obtener la situación actual de la entidad, ya que con la recolección de la información real ayudara a tomar decisiones correctas.

#### **2.2.4 Cinco fuerzas de Potter**

Según el autor Estupiñán (2015) afirma que las cinco fuerzas de Potter son:

##### **Competidores potenciales:**

- Economías de escala
- Requerimiento de capital
- Acceso a distribución
- Obstáculos de salida
- Represalia previsible
- Curva de aprendizaje para los competidores potenciales
- Acceso a información necesaria
- Políticas gubernamentales

##### **Poder de los proveedores:**

- Diferenciación en los suministros
- Presencia de mercancía sustituta
- Concentración de proveedores

##### **Amenaza de productos / servicios de sustitución:**

- Precio / calidad relativa del sustituto
- Nivel de investigación y desarrollo
- Poder de negociación de los compradores

### **Poder de negociación de los clientes:**

- Concentración de compradores sin comparación a concentración de firmas
- Volumen de los compradores
- Costos de sustitución de los compradores.
- Capacidad para sustituir productos.

### **Competidores actuales:**

- Efecto en la calidad / el desempeño
- Rentabilidad del comprador / fortaleza financiera
- Incentivos de los que toman las decisiones. (p.123)

## **2.2.5 Dirección Estratégica**

La dirección estratégica se define de la siguiente manera:

“La dirección estratégica es un proceso que permite a una proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Peter Drucker afirma que la tarea primordial consiste en pensar en la misión del negocio” (Velazquez, 2007, p.79).

### **2.2.5.1 Para qué sirve la Dirección Estratégica**

Según FMK (2016) afirma que la dirección estratégica:

En el contexto actual todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector, no pueden mantenerse ajenas a los cambios que se están produciendo.

Estos cambios están afectando a todos los ámbitos, desde el entorno, la competencia, las herramientas tecnológicas y el ámbito social.

Es necesario pues tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica. (p.54)

En mi opinión la dirección estratégica es muy importante en las cooperativas de ahorro y crédito para cumplir con los objetivos institucionales ya sea en el corto plazo y largo

plazo, Además que a través de ella, la institución puede saber hacia dónde y bajo que lineamientos se dirige. Una adecuada dirección estratégica se refleja en las actividades que se desarrolla en una empresa.

### **2.2.5.2 Preguntas que se debe responder sobre la empresa**

Según Trenza (2018) afirma que para comenzar con un plan de acción se necesita lo siguiente:

- ¿Por qué has creado tu empresa? ¿Cuál es tu razón de ser?
- ¿Dónde quieres estar dentro de 5 años? ¿Qué quieres ser? ¿A dónde quieres llegar?
- ¿Cuál es tu valor diferenciador? ¿Qué haces bien?
- ¿Por qué un cliente te va a comprar a ti y no a la competencia?
- ¿Qué te desearías hacer?
- ¿Cuál es el perfil de cliente que te gustaría tener?
- ¿Qué imagen de negocio quieres comunicar?
- ¿Cómo vas a conseguir ese futuro? ¿Qué vas a hacer?

Todas estas preguntas están relacionadas con:

- Misión
- Visión estratégica
- Objetivos estratégicos
- Plan de acción y control. (p.1)

### **2.2.6 Qué es un Plan Estratégico**

Según Martínez & Milla (2005) menciona que el plan estrategico es:

Un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (p.8)

### **2.2.6.1 Por qué la empresa necesita un Plan Estratégico**

Según Trenza ( 2018) Indica que:

Un plan estratégico mejora la empresa porque:

- Fomenta el compromiso, es muy importante que tus empleados estén informados e involucrados para que todos vayáis en la misma dirección.
- Descubre a todos vuestros valores diferenciadores, aquellas cosas que mejor sabéis hacer. Con esto todos ayudan a identificar problemas y oportunidades.
- El día a día de tu empresa ocupa todo tu tiempo, sin permitirte pensar que vas a hacer mañana. El plan estratégico te obliga a hacer una pausa para examinar qué haces hoy y dónde estarás mañana. (p.5)

### **2.2.6.2 Porque realizar un Plan Estratégico**

Según Martínez & Milla, (2005) que:

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. (pp.9-10)

### **2.2.6.3 Quien debe realizar un Plan Estratégico**

La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. (Martínez & Milla, 2005, p. 11)

## 2.2.6.4 Fases de elaboración de un Plan Estratégico

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres fases fundamentales:

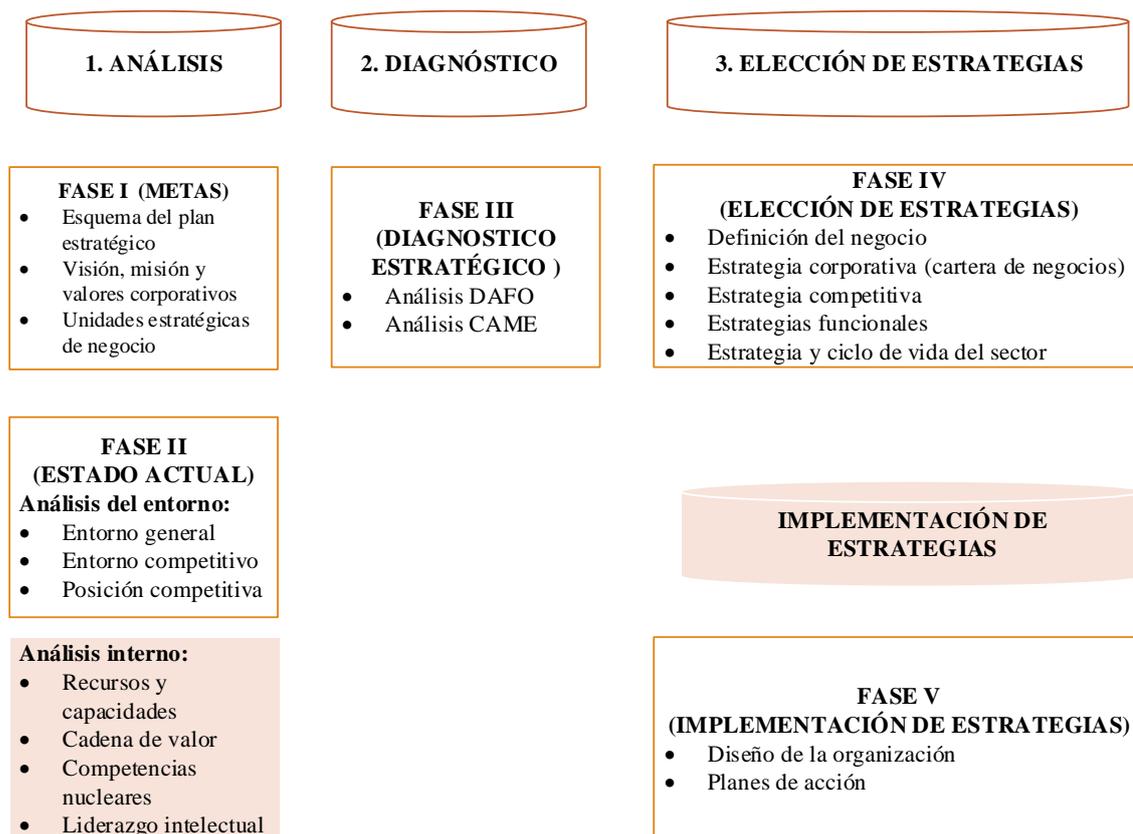
**Gráfico 9:** Fases de Plan Estratégico



**Fuente:** (Martínez & Milla, 2005, pp.12-16)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Ilustración 1:** Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico



**Fuente:** (Martínez & Milla, 2005, pp.12-16)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Según Martínez & Milla (2005) indica de manera detallada las fases de plan estratégico:

**1. El análisis estratégico** puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes

procesos: Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

**2. La formulación estratégica** de una empresa se desarrolla en varios niveles:

Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

¿En qué negocios deberíamos competir?

¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

**3. La implantación estratégica** requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. (pp.13-15)

### **Formulación y ejecución estratégica**

“La construcción de estrategias clave de desarrollo se aborda a partir de una metodología como matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA” (Zabala , 2005, p.95).

### **Matrices comparativas**

Según Zabala (2005) afirma que:

El objetivo final de la matriz FODA es construir lo que en planeación se denomina objetivos estratégicos, que son los resultados últimos a alcanzar durante el período de vigencia del plan de desarrollo. Metodológicamente

esos objetivos se identifican mediante un intenso cruce entre las diferentes variables originadas en la matriz. ¿Cuáles son esos cruces?:

**Primero:** El cruce de fortalezas con oportunidades conduce a las estrategias FO, que son un conjunto de variables mediante las cuales se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

**Segundo:** El cruce de las debilidades con las oportunidades tiene como objetivo encontrar variables que permitan vencer las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, resultando las estrategias DO.

**Tercero:** El cruce que conduce a las estrategias FA, tiene como propósito utilizar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o disminuir su impacto sobre el sistema organizacional.

**Cuarto:** Finalmente, están las estrategias DA; éstas buscan reconocer las amenazas del medio ambiente en el propósito de encontrar alternativas factibles desde la perspectiva de reducir las debilidades, ya que éstas son responsabilidad institucional. Este cruce recuerda que las amenazas son barreras para el desarrollo que no pueden eliminarse con el esfuerzo interno; lo que puede hacerse es reducir sus efectos o prevenirlos o actuar cautelosamente respecto de ellas. (pp.97-98)

#### **2.2.6.5 Análisis externo (oportunidades y amenazas)**

Pasos

1. Escoger variables del entorno: Económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas.
2. Seleccionar fuentes clave de Investigaciones de mercadeo, encuesta información de usuarios, reuniones de trabajo, entrevistas, informes, libros, directorios, manuales, etc.

3. Pronóstico de variables: Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, etc.
4. Diagnóstico estratégico: Análisis matricial, aplicaciones computarizadas, juegos de decisión, etc. (Ibídem,p.126)

### 2.2.6.6 Análisis interno (fortalezas y debilidades)

#### Pasos:

1. Identificación áreas funcionales: gerencia humana, servicio de la empresa financiera, administrativa, producción, mercadeo, investigación y desarrollo, tecnología, etc.
2. Seleccionar fuentes claves de información: encuesta de empleados, reuniones de trabajo, informes de gestión, evaluaciones de desempeño, manuales de funciones y procedimientos, programas de producción y servicio, estados financieros, clima laboral, etc.
3. Pronóstico de variables proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, etc.
4. Diagnóstico estratégico: Análisis matricial, aplicaciones computarizadas, juegos de decisión, etc. (Ibídem,p.128)

#### Capacidades del análisis interno:

<b>DIRECTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de planes estratégicos</li> <li>• Evaluación de la gestión</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Análisis de problemas</li> <li>• Habilidad para retener a la gente</li> <li>• Aprendizaje permanente</li> </ul>
------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>TECNOLÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de tecnología usado</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Sistemas de información empresarial</li> <li>• Eficacia de los programas</li> <li>• Habilidad técnica del personal</li> </ul>
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>HUMANA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel académico</li> <li>• Experiencia técnica</li> <li>• Estabilidad laboral</li> <li>• Motivación</li> <li>• Retiros</li> <li>• Sistemas de remuneración</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Programas de capacitación</li> </ul>	<b>COMPETITIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto o servicio</li> <li>• Lealtad del cliente</li> <li>• Administración del servicio</li> <li>• Portafolio de productos y servicios</li> <li>• Inversión en investigación y desarrollo</li> </ul>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso fácil a capitales de trabajo</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Capacidad de endeudamiento</li> <li>• Control gerencial</li> <li>• Estabilidad en los costos</li> </ul>		

## 2.2.7 Balanced Scorecard

### 2.2.7.1 Definiciones

“Es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir” (Martínez & Milla, 2005,p.199).

Por otra parte, menciona que:

“El BSC es una herramienta para movilizar a la gente a cumplir con la misión a través de habilidades, destrezas y conocimientos del personal de la entidad hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo” (García, 2015,p.424).

Por lo anterior citado según autores el Balance Scorecard es una herramienta que nos permite examinar cómo aplicamos las estrategias a medio y largo plazo. Para enfocar a esta herramienta previamente, es necesario especificar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del Balance Scorecard no depende del tamaño ni tipo de empresa, a lo contrario a todos los problemas que se enfrenta las distintas entidades.

Siguiendo esta lógica para establecer la filosofía corporativa, misión, visión, principios y valores es necesario contar con la información interna y externa que oriente la formulación de dicha filosofía.

### **2.2.7.2 Balanced Scorecard como modelo de gestión**

Según Kaplan & Norton (2000) afirma que:

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto equilibrado de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

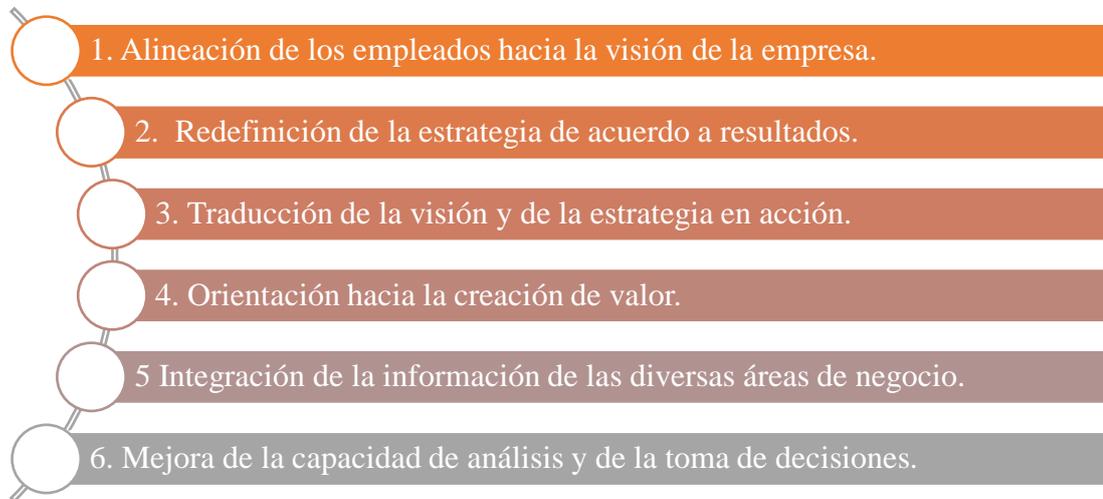
El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros forman parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (pp. 20-23)

Es decir que dentro de las cooperativas de ahorro y crédito son esenciales la aplicación de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral en vista de que se hace un énfasis en la formulación y mejoramiento de las perspectivas talento humano y su mejora de habilidades y destrezas; mejora de procesos internos relacionados con sus principales operaciones, captaciones, colocaciones que directamente incidirán en el cliente al ofrecerles niveles adecuados de satisfacción, que redundarán en la obtención de resultados y beneficios económicos y financieros, obviamente estos serán monitoreados a través de la aplicación de los indicadores, para cumplir con los objetivos y así poder tomar una decisión en el nivel directivo y de esa manera ayuda a medir el desempeño de las actividades de la entidad.

### 2.2.7.3 Beneficios Del BSC

**Gráfico 10:** Beneficios del CMI

El BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:



**Fuente:** Martínez & Milla , (2005)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.2.7.4 Quién Debe Implantar el CMI

Según las conclusiones extraídas por el Sponsor Management Consulting (2000), (citado en Martínez & Milla, 2005) menciona:

El CMI nació para empresas con ánimo de lucro, pero la simplicidad del concepto y la utilidad que comporta como herramienta de gestión ha hecho que se fuera adaptando para todo tipo de organizaciones (organizaciones de carácter gubernamental, social, administraciones públicas, centros de investigación, etc.).

Existen cuatro situaciones clave que aconsejan la implantación del CMI, ya que maximizan la ventaja de incorporar la metodología CMI en la organización:

1. Entornos competitivos altamente turbulentos y cambiantes.
2. Situación interna de cambio radical debido a un proceso de reorganización, fusiones, absorciones y/o cambios del equipo directivo.

3. Importancia del capital humano en la creación de valor (por ejemplo, en las empresas de servicios).
4. Situaciones de elevado crecimiento, en las cuales el desarrollo deficiente de las infraestructuras organizativas pone en peligro la sostenibilidad de la expansión del negocio. (p.202)

### 2.2.7.5 Elementos básicos del Balanced Scorecard

**Ilustración 2:** Elementos del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Vega ,( 2017))  
**Elaborado por:** Verónica Tercero

Según Martínez & Milla, (2005) indica los elementos de CMI.

**Misión.** - es decir, cual es el objetivo a largo plazo de la empresa o su propósito estratégico.

**Visión.** - es decir, en que negocio la empresa quiere desarrollarse que tecnologías o know-how va aplicar, que necesidades va a satisfacer y en que mercados o segmentos va operar. En suma, cuál es su objetivo.

**Valores.** - es decir, cuáles van a ser los principios rectores que van a guiar su actuación los cuales están fuertemente marcados por la cultura de la empresa y pueden ser de carácter explícito (escritos) o implícitos (subyacentes).

**Cuadro de Mando Integral (CMI).**- El CMI, a través del mapa estratégico, busca reducir gráficamente a una página la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos, como los mapas cartográficos, que son una representación simplificada de la realidad, que nos ayudan a situarnos y saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía, que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro.

### **Mapas estratégicos**

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, la relación causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.

### **Perspectivas**

Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

### **Objetivos estratégicos**

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

### **Indicadores**

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

## Metas

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde. (pp. 205-213)

### 2.2.8 Direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral

#### 2.2.8.1 Visión

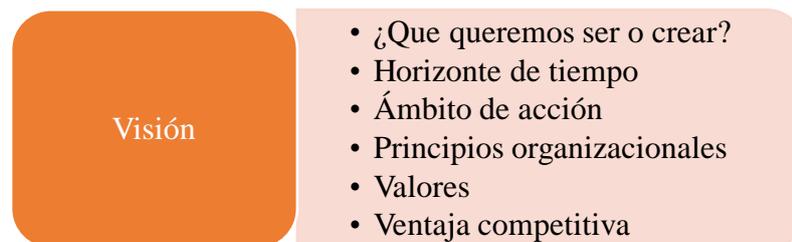
“Es el conjunto de las ideas que proveen el marco de lo que la empresa es y quiere ser, en el futuro” (Amaya, 2006.p.1).

Según el autor Sangucho, (2016) confirma:

En la práctica de la visión organizacional se construye a través de una matriz de componentes de visión, luego define en cada nivel los elementos pertenecientes a cada organización, subsiguientemente se hace una “suma gramatical” para conseguir una sentencia que contenga todos los elementos de una organización sin embargo y con el objetivo de que la visión sea fácilmente recordable unas organizaciones optan por hacer una frase lacónica de la suma gramatical de los componentes para obtener una visión rápida y de fácil recordación.(p.15).

#### Construcción de visión mediante matriz de componentes

**Gráfico 11:** Componentes de la Visión



**Fuente:** Sangucho, (2016)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**¿Qué queremos ser o crear?:** es la imagen del futuro de lo que deseamos.

**Horizonte de tiempo:** se refiere al plazo en el que nosotros pensamos que llegaremos a concretar nuestra visión.

**Ámbito de acción:** se refiere a la localidad geográfica o demográfica donde vamos actuar, a la que vamos a atender o el porcentaje de mercado que vamos a cubrir.

**Principios organizacionales:** para este caso se refiere a los métodos, tecnologías o formas de trabajo corporativo que queremos desarrollar, tiene que ver con la organización.

**Valores:** entenderemos valores con las cualidades, que el personal quiere desarrollar en su día a día no solo en la organización sino en toda su vida.

**Ventaja competitiva:** es una característica distintiva, única y casi irreplicable que distinguirá a la organización de otras congéneres, es una distinción cuya replica es casi imposible de descifrar.

### 2.2.8.2 Misión

La misión de una organización es la razón de ser de la misma, define su quehacer y ayuda a responder preguntas como:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es la actividad de la organización?
- ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- ¿Cuáles son las prioridades de la organización?
- ¿Cuál es la responsabilidad frente a los colaboradores?
- ¿Cuál su responsabilidad social corporativa? (Amaya, 2006, p.4)

Según Sangucho, (2016) menciona la misión y los componentes para la construcción de la siguiente manera:

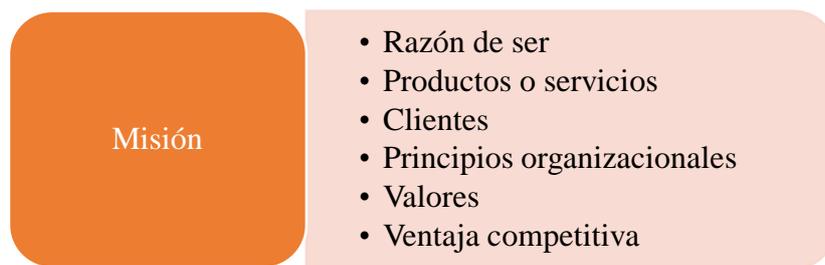
De la misma manera que en la visión para la construcción de la misión utilizaremos una matriz que sigue la misma metodología; llenar los campos y

hacer una suma gramatical, la diferencia es que en estos casos no es recomendable hacer una frase corta de la misión, es recomendable contenga de forma clara y explícita los valores esenciales que como explica Peter Senge responden a la pregunta “¿Cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, en el camino a lograr la visión?”.(p.18)

Esta misión para su formulación pondrá del diagnóstico situacional que caracteriza en tiempo real a la organización.

### **Construcción de misión mediante matriz de componentes**

**Gráfico 12:** Componentes de la Misión



**Fuente:** Sangucho, (2016)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Razón de ser:** Es el fin último trascendente que queremos ofrecer a nuestros usuarios.

**Productos o servicios:** son los productos o servicios que ofrecemos.

**Clientes:** el mercado objetivo al que nos dirigimos en el presente.

**Principios organizacionales:** son los métodos, tecnologías o la manera de trabajo que estamos utilizando en el presente para hacer los productos o servicios.

**Valores:** es la aptitud con la que los miembros de la organización enfrentan en su día a día no solo en el trabajo sino en todos los ámbitos de su vida.

**Ventaja competitiva:** es una característica distintiva, única y casi irreplicable que distingue a la organización de otras congéneres.

### 2.2.8.3 Objetivos

Un objetivo es un resultado deseado o algo que se necesita lograr en un tiempo específico, para llegar a un estado futuro deseado y que tiene la intención de solucionar un problema.

#### Las características básicas de un objetivo:

Los objetivos operativos deben ser:

**Gráfico 13:** Características de un Objetivo

MEDIBLE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se identifica un criterio de medida (indicador) para determinar el grado de cobertura</li></ul>
AMBICIOSO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retador pero alcanzable y realista.</li></ul>
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especifica el resultado a alcanzar realizado el trabajo de la mejor manera posible.</li></ul>
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se determina un periodo (tiempo) para su consecución.</li></ul>
ESPECÍFICO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se define concretamente la acción y lo que se debe hacer para alcanzarlo.</li></ul>

Elaborado por: Verónica Tercero

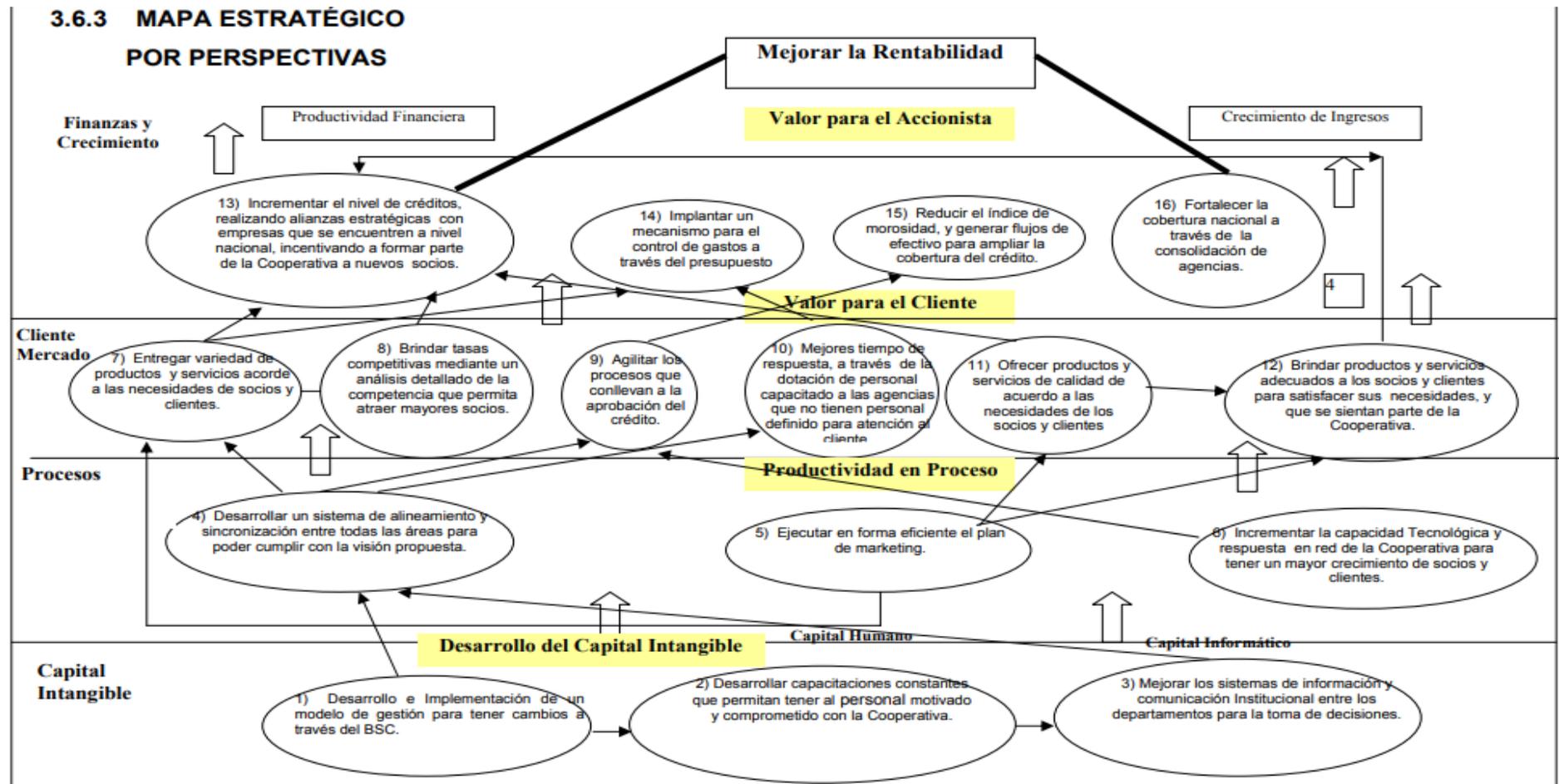
### 2.2.9 Mapas estratégicos

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Está representada gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación causa – efecto” (Kaplan & Norton , 2011, p. 18)

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

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

**Ilustración 3:** Mapa estratégico implementado a la cooperativa de ahorro y crédito



Fuente: López F , (2008)  
 Elaborado por: Verónica Tercero

### 2.2.9.1 Perspectivas

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

Para conseguir este entendimiento, el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

**Ilustración 4:** Perspectivas del cuadro de mando integral



**Fuente:** (Ingenima, 2017, p. 1)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.2.9.2 Objetivos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de las metas a largo plazo de la empresa (visión). Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

### 2.2.9.3 Relaciones Causa-Efecto

Una vez se han identificado los objetivos estratégicos del mapa ha llegado el momento de establecer las relaciones causa-efecto entre esos objetivos, de modo que permitan visualizar el camino concreto que seguiremos para alcanzar la estrategia.

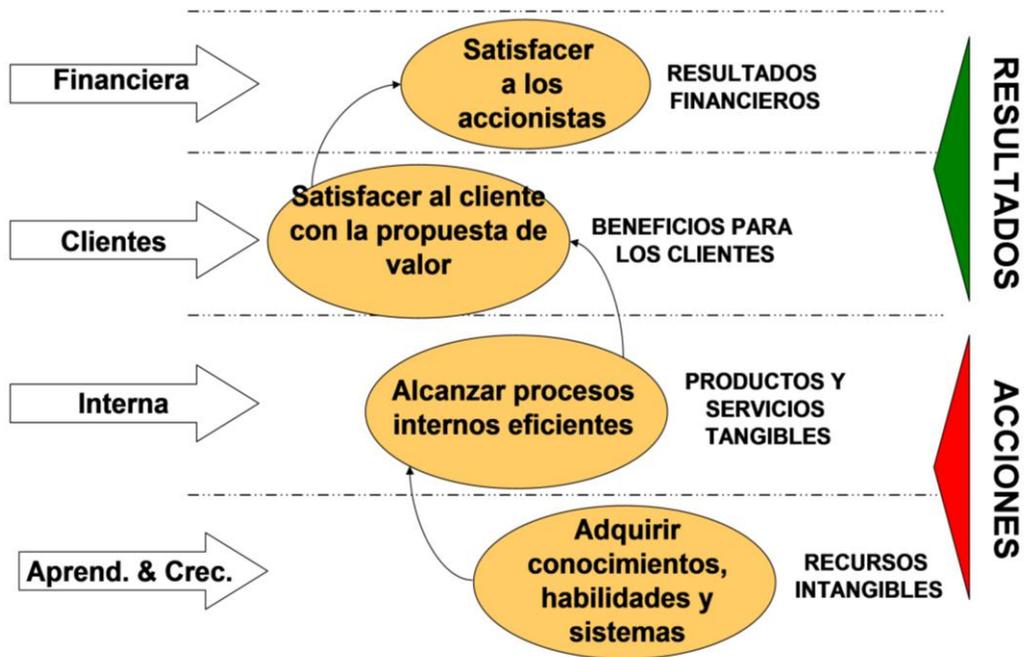
**Ilustración 5:** Relación causa-efecto



Fuente: (Deinsa, Global, 2017, p. 7)  
 Elaborado por: Verónica Tercero

**Ilustración 6:** Relación causa efecto

**Lógica Natural de Causa-Efecto**



Fuente: (Berdugo, 2015, p. 5)  
 Elaborado por: Verónica Tercero

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

#### **2.2.9.4 Metas**

Una vez se han establecido los indicadores de los objetivos estratégicos, es necesario fijar las metas y los responsables para su ejecución.

El responsable del resultado del indicador es el que debe analizar los resultados obtenidos durante el ejercicio, proponer posibles cambios en las metas, justificar las desviaciones, proponer acciones correctoras, etc.

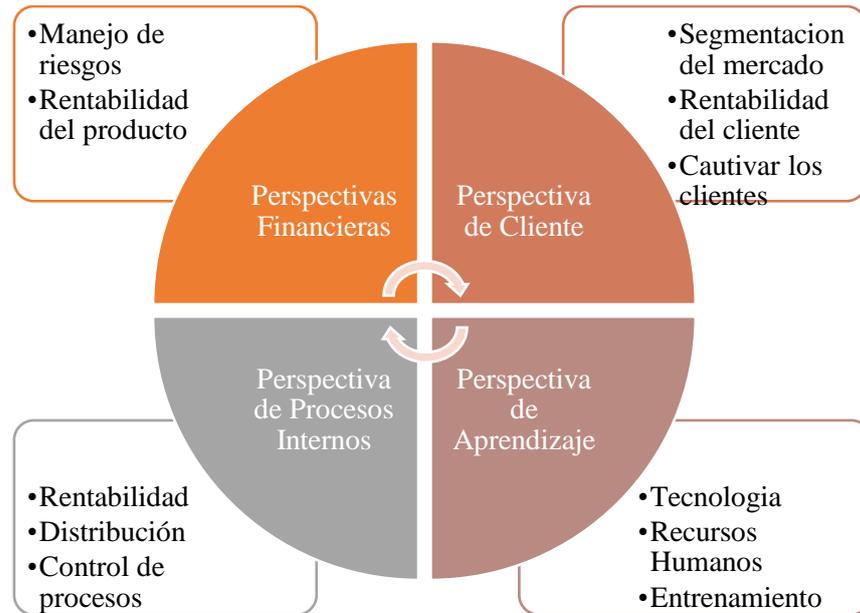
#### **2.2.10 Perspectivas del cuadro de mando integral**

Según Montoya, (2011) menciona que:

La herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento provienen de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva. (p.25)

De forma gráfica se presentan a continuación las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard:

**Gráfico 14:** Perspectivas de Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** (Montoya, 2011, p.25)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.2.10.1 Como construir la perspectiva Financiera

Según (Martínez & Milla, 2005, págs. 238-242) afirma que:

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

### Ilustración 7: Perspectiva Financiera



Fuente: (Martínez & Milla, 2005, p. 240)

Elaborado por: Verónica Tercero

#### Estrategia de crecimiento.

Las empresas pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías:

1. Consiguiendo *nuevas fuentes de ingresos*: nuevos productos (por ejemplo, gasolineras que no solo venden combustibles sino productos alimenticios, de regalo, prensa, etc.), nuevos clientes (mediante las acciones promocionales oportunas para incrementar la cartera de clientes de la misma tipología de los actuales; o mediante la búsqueda de nuevos segmentos de clientes, por ejemplo, empresas suministradoras de productos para comercios minoristas que empiezan a ofertar a las grandes superficies), nuevos mercados (pasar de mercados locales a nacionales o internacionales), etc.
2. Aumentando la *fidelización* de los clientes actuales con el fin de conseguir incrementar sus ventas hacia ellos, mediante planes de fidelización, ventas cruzadas (por ejemplo, los bancos que a sus clientes que tienen una cuenta corriente les ofrecen tarjetas de crédito, préstamos, planes de pensiones, etc.).

### **Estrategia de productividad.**

La segunda vía de mejora de la perspectiva financiera también puede conseguirse de dos formas:

1. Mediante la mejora de la estructura de costes se consigue la reducción de los gastos de la empresa, de modo que, manteniendo la cifra de negocio, cualquier reducción de los costes de materiales, personal, suministros, etc., provoca la mejora de los resultados de la empresa.
2. También se puede conseguir esta mejora de productividad a través de una mejor utilización de los activos. La mejora de la eficacia en la gestión de activos permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios para un nivel determinado de cifras de negocio.

### **Equilibrio entre estrategias.**

El problema de la estrategia financiera es conseguir el adecuado equilibrio entre las estrategias de crecimiento (que tardan más tiempo en consolidarse, motivo por el cual suelen considerarse estrategias a largo plazo — long wave —) y las estrategias de productividad (más fáciles de conseguir en el corto plazo — short wave —), ya que estas estrategias representan, a veces, objetivos contradictorios. Por ejemplo, la reducción de gastos en el corto plazo como vía de mejora en la estrategia de productividad podría provocar la eliminación o reducción de gastos con impacto en los rendimientos futuros (por ejemplo, I+D para el desarrollo de nuevos productos o funcionalidades, etcétera).

### 2.2.10.1.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores.

#### Indicadores financieros

**Tabla 5:** Indicadores de la perspectiva financiera

<ul style="list-style-type: none"><li>• Facturación.</li><li>• Cifra de ventas.</li><li>• Beneficios antes de impuestos.</li><li>• Beneficios netos.</li><li>• Beneficios por acción (las que coticen en bolsa).</li><li>• Retorno de la inversión.</li><li>• Rentabilidad del capital.</li><li>• Rentabilidad de los activos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rentabilidad por producto.</li><li>• Cash-low.</li><li>• Amortizaciones.</li><li>• Gastos generales.</li><li>• Gastos financieros.</li><li>• Gastos por departamento.</li><li>• Costes por producto.</li><li>• Disminución de costes.</li><li>• Rotación de inventario.</li><li>• Rotación de los activos.</li></ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Verónica Tercero

#### Objetivos estratégicos

- **Costes:** objetivos relacionados con la racionalización y/o reducción de gastos, normalmente enfatizando el impacto de los gastos de estructura.
- **Estructura financiera:** aunque la estructura financiera óptima no existe, la elección de diversas estructuras financieras no es neutral sobre la creación de valor (por los fondos que facilitan para realizar nuevas inversiones, el coste de la estructura financiera, etc.), motivo por el cual fijar objetivos sobre la estructura financiera deseada es habitual en algunos mapas estratégicos.
- **Liquidez:** vigilar la situación de liquidez de la empresa en el mapa estratégico se suele ver representado por indicadores como el cash-flow de las acciones, el volumen de necesidades operativas de fondos (NOF) sobre ventas, el periodo medio de maduración (PMM), etc.

Estos y muchos otros objetivos pueden ser deseables para cualquier empresa, pero debemos recordar que en el mapa estratégico deben aparecer aquellos objetivos que son estratégicos para la compañía y no todos los objetivos que son deseables. Además,

algunos de estos objetivos son un elemento clave para conseguir otro de los objetivos, y estas relaciones deben plasmarse en el mapa estratégico.

### **2.2.10.2 Como construir la perspectiva Cliente**

#### **Perspectiva de cliente**

Se muestran los objetivos dirigidos a mantener la lealtad del cliente, incrementar la participación de mercado y mejorar los niveles de servicio. Aquí se responde a la pregunta **¿Cuál es la oferta de valor al cliente que generara los ingresos financieros planteados?**

#### **2.2.10.2.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores**

La perspectiva del cliente del mapa estratégico debe delimitar la proposición de valor al cliente y fijar los objetivos estratégicos que nos permitirán conseguir nuestros resultados financieros.

Los objetivos estratégicos en la perspectiva de clientes se suelen desarrollar alrededor de los siguientes temas:

- Satisfacción del cliente.
- Retención del cliente.
- Adquisición del cliente.
- Rentabilidad del cliente.
- Cuota de mercado o de segmento.

Los indicadores relacionados con este objetivo de número de clientes serán del siguiente tipo:

**Tabla 6:** Indicadores de la perspectiva clientes

<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuota de mercado.</li><li>• Incremento de clientes.</li><li>• Retención de clientes.</li><li>• Satisfacción de clientes.</li><li>• Rentabilidad de clientes.</li><li>• % de clientes que recompran.</li><li>• % de clientes que compran más de un producto.</li><li>• % de clientes que compran por recomendación de otras personas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados de encuestas a clientes.</li><li>• Número de noticias favorables en medios de información.</li><li>• Número de quejas de clientes.</li><li>• Número de reclamaciones de clientes.</li><li>• Número de devoluciones de clientes.</li><li>• Número o % de clientes satisfechos.</li><li>• % de incremento de clientes.</li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Verónica Tercero

### 2.2.10.3 Como construir la perspectiva de Procesos

#### Perspectiva de procesos internos

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas superiores. Aquí se responde a la pregunta **¿Cuáles son los procesos internos clave en los que se debe ser excelente para entregar valor a los clientes?**

### 2.2.10.4 Cómo Construir la Perspectiva de Capacidades Estratégicas

Aunque para muchas organizaciones parezca lo contrario, aprendizaje y conocimiento es la clave. Resulta significativo que la mayoría de los modelos de gestión integral consideren a Recursos Humanos como un elemento fundamental en la gestión incluyendo al Balanced Scorecard.

Estos tres componentes son:

- Capital humano.
- Capital de información.
- Capital organizativo.

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros.

### **Descripción de los activos intangibles**

Los activos intangibles se han definido como el «conocimiento que existe en una empresa para crear una ventaja competitiva diferencial» o «las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes». Engloban aspectos como las patentes, copyrights, conocimientos de los trabajadores, liderazgo, sistemas de información y procesos de trabajo.

En general, los seis objetivos más comunes que parecen en la construcción de los mapas estratégicos son los siguientes:

#### **Capital humano**

- **Competencias estratégicas:** habilidades, talento y know-how para realizar las actividades requeridas por la estrategia. Capital de información
- **Información estratégica:** sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.

#### **Capital organizativo**

- **Cultura:** concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.
- **Liderazgo:** disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.
- **Alineamiento:** Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastada para desarrollarlos. El valor de los activos intangibles proviene de lo bien que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o lo que valen por separado.

### **2.2.11 Metodología para implementar un cuadro de mando integral**

Según Carrion. (2007) define que:

El modelo planteado por Kaplan y Norton para desarrollar un BSC, incidiendo básicamente en los objetivos clave que puede plantearse una organización a la hora de ejecutar la estrategia y en sus posibles relaciones (el mapa estratégico)

Plantear los objetivos por cada perspectiva no es más que una parte del proceso. Podemos decir que, a ese nivel, el BSC es una extraordinaria herramienta de clarificación estratégica (e incluso, en muchos casos, de formulación y planificación de la estrategia con un alto nivel de detalle).

Obviamente estos objetivos estratégicos se los puede formular siempre y cuando haga un diagnóstico interno y externo de la organización que nos permita evaluar estratégicamente cuáles son las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben minimizar o anular. (p.85)

#### **2.2.11.1 Clarificar la misión y visión de la organización**

El primer paso a la hora de desarrollar un BSC es preguntarse: ¿Cuál es la misión y visión de la empresa? Lo normal es que la empresa ya tenga definida su misión y visión, pero es importante aprovechar la puesta en marcha de un BSC para clarificarla. Según nuestra experiencia, la mayoría de los directivos no tienen clara la diferencia entre ambos conceptos, y en muchos casos los confunden e incluso los mezclan

#### **2.2.11.2 Determinar la propuesta del valor**

En este punto los directivos deben plantearse: ¿Cómo vamos a competir? Responder a esta pregunta quiere determinar la estrategia competitiva de la organización.

Es evidente que, para determinar la estrategia competitiva y corporativa, es recomendable realizar un análisis externo e interno.

### 2.2.11.3 Definir los objetivos estratégicos y Crear el Mapa estratégico

Un problema habitual cuando se definen los objetivos estratégicos es tener demasiados. El desarrollo del mapa estratégico puede ayudar a clarificar objetivos. Es importante tener en cuenta que los objetivos no deben ser más de 20 a 25. Definir 120 objetivos no vale para mucho por esta razón, cuando el equipo directivo elabora el BSC, debe ser capaz de sintetizar (centrarse en lo realmente importante desde un punto de vista estratégico) y agrupar objetivos, teniendo en cuenta que se pueden definir sub-objetivos para un objetivo. Hay que responder a dos preguntas: ¿Qué queremos conseguir? Y ¿Cómo se relacionan los objetivos?

**Tabla 7:** Relación Objetivos con el Mapa Estratégico

	<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Perspectiva de Cliente</b>	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				
Objetivo 4				

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.2.11.4 Definir indicadores.

La idea de Kaplan y Norton es que es más sencillo gestionar aquello que se mide. Por lo tanto, una vez planteados los objetivos hay que determinar cómo se van a medir, es decir, hay que crear los indicadores (también denominados métricas o KPI's, de Key Performance Indicators) que nos van a ayudar a realizar el seguimiento (algunos prefieren llamarlos control) de la ejecución de la estrategia. Los indicadores son el único medio para saber si se cumplen o no los objetivos estratégicos. Definir indicadores nos permite responder a la pregunta: ¿Cómo podemos medir el logro de los objetivos estratégicos? Pero hay que tener en cuenta que existen dos tipos de indicadores:

**Indicadores de resultados** (output). Permite medir directamente el logro del objetivo.

**Indicadores de Causa** (driver): permiten medir las acciones que facilitan conseguir el objetivo (miden indirectamente el logro del objetivo).

**Tabla 8:** Relación Objetivos e Indicadores

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Perspectiva financiera	
Perspectiva Clientes	
Perspectiva de procesos	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### **2.2.11.5 Establecer las metas**

Además, tendremos que plantear las metas a alcanzar en los diferentes objetivos (medidas a través del indicador) a lo largo del tiempo. Se deben fijar para periodos temporales concretos, que pueden variar entre empresas (metas mensuales, trimestrales, anuales...).

**Tabla 9:** Relación Objetivos a Indicadores y Metas

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Perspectiva financiera		
Perspectiva Clientes		
Perspectiva de procesos		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### **2.2.11.6 Desarrollar el Plan de Acción**

Finalmente, tendremos que plantear un plan de acción en el que hay que especificar las iniciativas estratégicas que nos permitan alcanzar los objetivos, su presupuesto asociado, el responsable de la misma y sus fechas de ejecución.

Las iniciativas son las acciones que la organización se plantea para poder hacer realidad los objetivos estratégicos, y son las que van a facilitar que las metas se consigan. Son sin duda el componente dinámico del cuadro de mando integral y permiten hacer realidad el cambio estratégico y, en definitiva, ejecutar la estrategia.

**Tabla 10:** Desarrollo Plan de Acción

Cuadro Mando Integral				Plan de Acción	
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas		Iniciativas	Presupuesto
		año 1	año 2		
Perspectiva financiera					
Perspectiva Clientes					
Perspectiva de procesos					
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento					

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Normalmente, las iniciativas de mayor impacto se suelen encontrar en las perspectivas internas (procesos internos y aprendizaje y crecimiento), ya que el éxito es las externas (financiera y clientes) es consecuencia directa de ellas. El problema es elegir, teniendo en cuenta que los presupuestos no son infinitos. Esto exige gestionar correctamente la cartera de iniciativas, teniendo en cuenta dos parámetros.

**Valor estratégico** (de 1 a 10). Valorar la importancia de la iniciativa en función de su posible aportación a la visión y la estrategia de la organización.

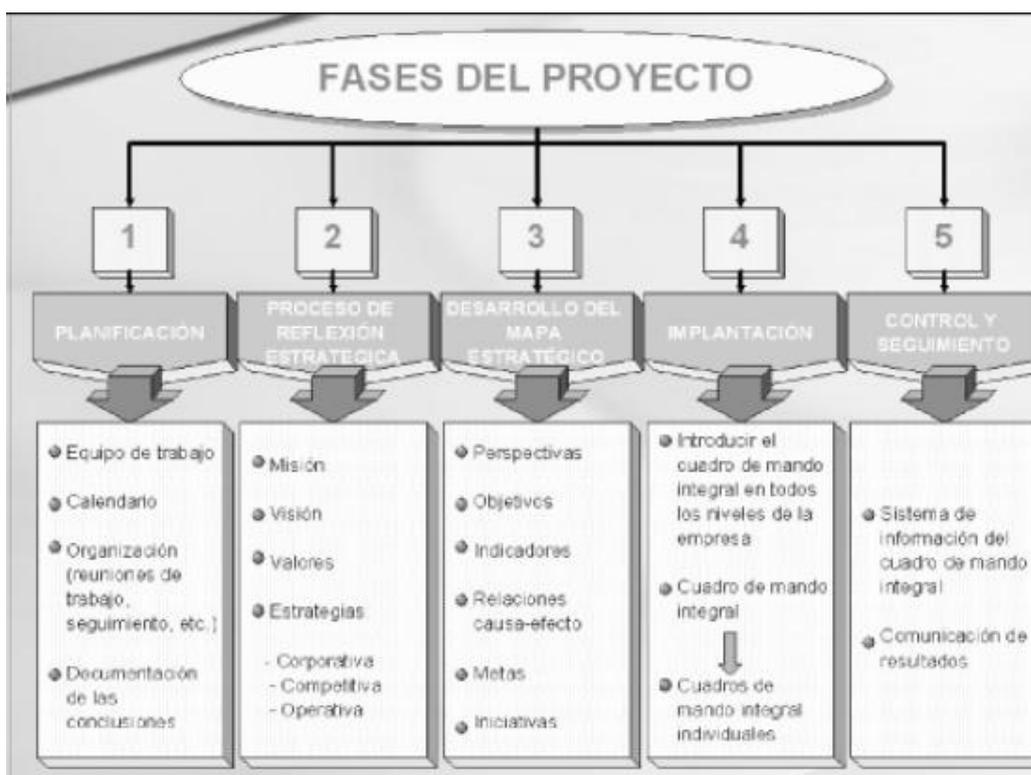
**Nivel de esfuerzo** (de 1 a 10). Valorar lo recursos necesarios para ejecutar la iniciativa, tanto financiero como humanos.

### 2.2.12 Como implementar el CMI

Según Martínez & Milla, (2005)

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo. Para ello, debemos dividir el proceso de implantación del CMI en una serie de fases que pasamos a describir.

**Ilustración 8:** Fases para la implementación de CMI



**Fuente:** (Martínez & Milla, 2005, p.346)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.2.12.1 Planificación

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos:

- El equipo de trabajo que va a intervenir. Aunque se dice que la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión a través del equipo directivo, para después proceder al despliegue de objetivos a través del resto de la organización.
- El calendario de fechas del proyecto. Si no se fijan hitos y fechas intermedias este tipo de proyecto se convierte en tareas inacabables.
- El sistema de organización del proyecto. Para ello se establecerán diversas técnicas: reuniones grupales, reuniones individuales, brain-storming, FODA etc.
- El sistema de documentación del proyecto. Las conclusiones que se vayan obteniendo en cada una de las fases se deben ir documentando con el fin

de estar al alcance de todos los participantes en el proyecto.  
(Ibídem,pp.346-347)

### **2.2.12.2 Proceso de reflexión estratégica**

Aunque el CMI tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La misión (por qué existimos), visión (qué queremos ser), valores (qué es importante para nosotros).
- La estrategia corporativa (en qué negocios queremos estar).
- La estrategia competitiva en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente).
- La estrategia operativa (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia). (Ibídem, p.347)

### **2.2.12.3 El desarrollo del mapa estratégico**

El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara o comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las perspectivas de análisis:
  - Financiera (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas).
  - Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
  - Procesos (en qué procesos debemos ser excelentes).
  - Capacidades estratégicas (con qué capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia).
- Los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión).
- Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la «historia» de la estrategia de la empresa.
- Las metas (valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado).
- Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones, de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas. (Ibíd. p.347)

**Ilustración 9:** Como elaborar el mapa estratégico



**Fuente:** (Martínez & Milla, 2005, p.348)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 2.2.13 Indicadores de Gestión

Según Garzón, (2013) menciona lo siguiente:

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

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

Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- “Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa
- “De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.”
- “De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos.”
- “Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.”
- “De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.” (p.100)

### 2.2.13.1 Clases de Indicadores de Gestión

Según Domínguez, (2014) dice que:

**Indicador de utilización:** Consiste entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.

**Indicadores financieros:** Constituyen una herramienta analítica para evaluar los diferentes componentes de los estados financieros, mediante los cuales se

mide la calidad de sus activos, su gestión administrativa, su exposición al riesgo su nivel de riesgo de operaciones.

**Indicador de eficacia:** Consiste en el cumplimiento de los objetivos previstos.

**Indicador de eficiencia:** Mide la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

**Indicador de rendimiento:** Consiente entre producción real y la esperada

**Indicador de productividad:** Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

**Indicadores de Tiempo:** Permite conocer el tiempo aplicado en la realización de una tarea o proceso, tomando en cuenta el tiempo estandarizado con anterioridad en la empresa.

**Indicadores de Calidad.** - Son los niveles mínimo y máximo deseados o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa o un servicio. (p.90)

### **2.3 IDEA DEFENDER**

El diseño de un modelo de gestión basado en el sistema de Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., Matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi., permitirá que establezcan objetivos estratégicos.

### **2.4 VARIABLES**

#### **2.4.1 Variable Independiente**

Balanced Scorecard

#### **2.4.2 Variable Dependiente**

Objetivo estratégico.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se realizará una investigación mixta es decir cualitativa y cuantitativa.

**Cualitativa:** se recopila la información ya sea verbal en lugar de cálculos para luego con la información obtenida sea de manera interpretada.

**Cuantitativa:** es información medible ya que se obtiene la información de la población y muestra.

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

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

#### **De campo**

El presente trabajo se trata de una investigación de campo, ya que todas las indagaciones necesarias, la observación, la entrevista, la encuesta y el cuestionario que se realizará en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” obteniendo de esta manera información precisa y veraz.

#### **Bibliográfica Documental**

Con respecto al trabajo de investigación bibliográfica documental esta cimentada en informaciones existentes basadas en libros, revistas, tesis, bibliotecas, y la investigación documental con el propósito de que la información sea comprensible , permitiendo una mejor comprensión a la autora.

## Descriptiva

Se describió funciones, objetivos, procedimientos y actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.” con la finalidad de mejorar la eficiencia de su plan estratégico.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

En la presente investigación la población será todo el sujeto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”, del Cantón Salcedo.

**Tabla 11:** Población

<b>COAC “9 de Octubre Ltda.”</b>	
<b>POBLACIÓN</b>	<b>NUMERO</b>
Gerente	1
Secretaria	1
Área de Crédito	6
Área de Inversiones	1
Área Financiera	4
Pagador- Recibidor	2
Seguridad	1
Aseo	1
Riesgos	1
Cumplimiento	1
Auditoria	2
Tecnología	2
Talento humano	1
Tesorería	1
Marketing	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 3.3.2 Muestra

La cooperativa tiene 15000 clientes y los clientes activos son 8550, aquellos que realicen movimientos en su cuenta de ahorros o acceden a crédito en la matriz del Cantón Salcedo.

Por lo tanto, para la encuesta se realiza una muestra aplicada mediante la siguiente fórmula:

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

n: tamaño de la muestra

N = tamaño de la población 8550

e= Error maestro o error absoluto 0.05

Z = Nivel de confiabilidad (95%) o a su vez el 1,96

p= Probabilidad de ocurrencia o porcentaje de éxito 0,50

q= Probabilidad de no ocurrencia porcentaje de fracaso (1 – 0,50) = 0.50

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(8550)}{(0.05)^2(8550 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 368$$

La muestra constituye una parte de la población de la entidad por lo tanto se toma una muestra de 368 clientes; ya que se aplicó la población finita en vista de que se tiene en conocimiento la totalidad de los socio y clientes activos en la entidad.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

Se utilizarán métodos y técnicas para la elaboración del presente trabajo para así de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

#### **Inductivo-deductivo**

La **inducción**, consiste en ir del caso particular a lo general ya que analiza la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre. Ltda.” Mediante técnicas e instrumentos de investigación con la finalidad de mejorar la eficiencia de su plan estratégico.

La **deducción**, consiste en ir de lo general a lo particular, se inicia por la observación de las verdades con el propósito de llegar a conclusiones con el fin de dar mejoras en la toma de decisiones gerenciales.

### **3.4.2 Técnica**

Para la elaboración de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

#### **Observación**

Esta técnica consiste en efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la COAC “9 de Octubre. Ltda. “, para indagar los hechos es decir el que desea observar y para que lo va realizar con el fin de que permitirá conseguir información de los procesos y procedimientos existentes dentro de la empresa.

#### **Entrevistas**

Se aplicó al representante legal de la organización se realiza con el fin de recopilar información que permita obtener datos que serían difíciles de conseguir ya que de esta manera permite detectar los puntos críticos de la entidad.

## **Encuestas**

Se estructuró una encuesta para los clientes y empleados de la matriz, en base a un cuestionario establecido para la organización, previo un análisis de la situación de la cooperativa.

### **3.4.3 Instrumentos**

#### **Cuestionarios**

Por medio de este instrumento se estructura las preguntas con la finalidad de obtener información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”.

#### **Guía de Entrevista**

Este instrumento es de gran ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje diario, propio de las personas entrevistadas).

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Resultados de la encuesta realizada a los clientes de la COAC “9 de Octubre” Ltda.

##### Genero

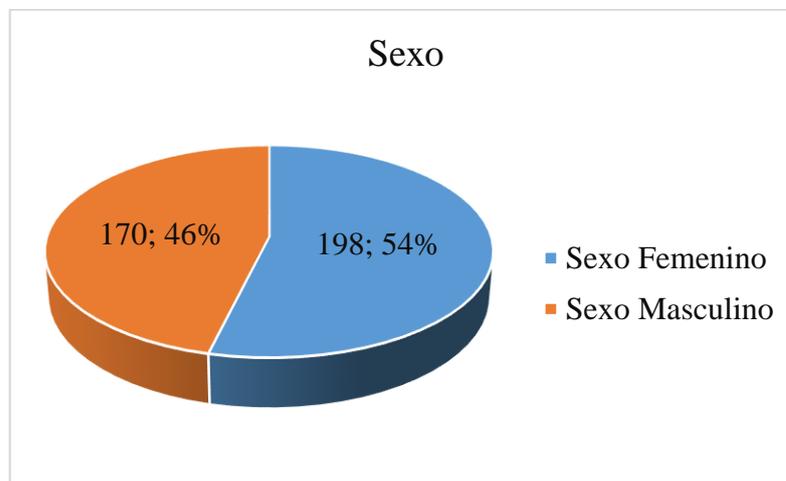
**Tabla 12 :** Identificación de género

ALTERNATIVA		Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sexo	Femenino	198	54%
	Masculino	170	46%
TOTAL		368	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 15:** Identificación de género



**Fuente:** Tabla 12: Identificación de género

**Elaborado por:** Verónica Tercero

##### Análisis:

De acuerdo a la investigación realizada se tomó como muestra a 368 personas de las cuales el sexo femenino representa el 54% y el sexo masculino el 46%, lo que demuestra que en la COAC 9 de Octubre existe una mayor cantidad de mujeres de las cuales se obtendrá la información que necesitamos conocer de la entidad.

## Edad

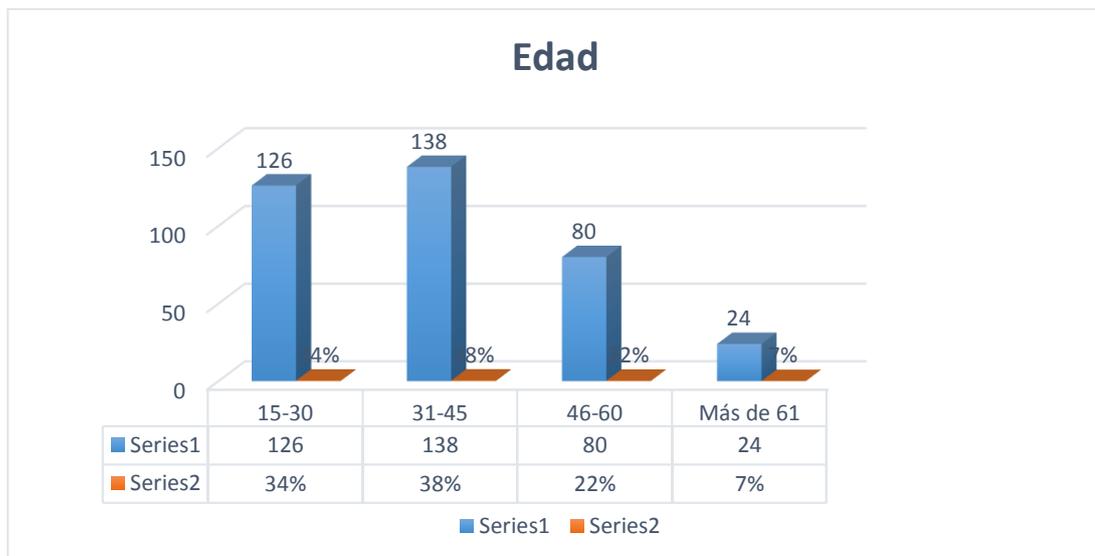
**Tabla 13:** Edad de los encuestados

ALTERNATIVA		N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Edad	15-30	126	34%
	31-45	138	38%
	46-60	80	22%
	Más de 61	24	7%
TOTAL		368	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 16:** Edad de los encuestados



**Fuente:** Tabla 13: Edad de los encuestados

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### Análisis:

Mediante la representación gráfica se expone que el 34% de encuestados están comprendidos en una edad inferior a los 30 años, el 38% corresponde a la edad comprendida entre los 31 a 45 años de edad, el 22% equivalente a personas entre los 46 a 60 años y el 7% indica a personas de más de 61 años; esto hace que la información proporcionada sea analizada con un criterio juicioso y aceptable puesto que la mayor parte de encuestados son inferiores de 45 años.

## Nivel Educación

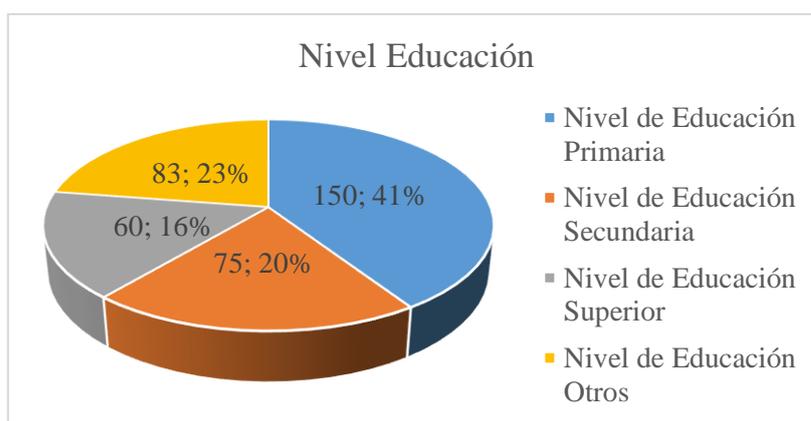
**Tabla 14:** Nivel de educación de los clientes

ALTERNATIVA		Nº DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Nivel de Educación	Primaria	150	41%
	Secundaria	75	20%
	Superior	60	16%
	Otros	83	23%
<b>TOTAL</b>		<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 17:** Nivel de educación de los clientes



**Fuente:** Tabla 14: Nivel de educación de los clientes

**Elaborado por:** Verónica Tercero

## Análisis:

Según la encuesta realizada el nivel de preparación de los encuestados como se puede identificar en el gráfico, el 41% de los clientes encuestados son de nivel de educación primaria; el 20% tienen un nivel de educación secundario; el 16% obtienen un nivel de educación superior; por lo tanto, se refleja que el nivel de educación primaria y secundaria dan una suma de 61% que genera un total de 225 clientes.

## Preguntas de la encuesta a los clientes de la COAC

**Pregunta 1:** ¿Cuál es la institución que le brinda mayor confianza y seguridad?

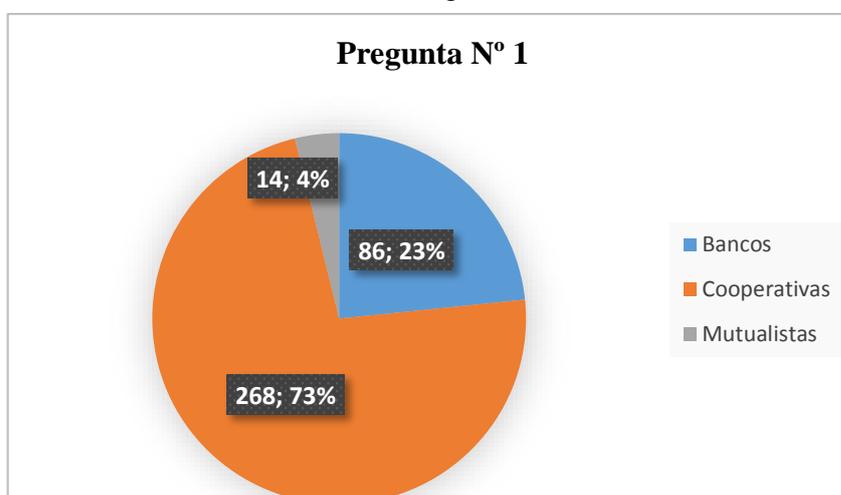
**Tabla 15:** Pregunta N° 1

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Bancos	86	23%
Cooperativas	268	73%
Mutualistas	14	4%
<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 18:** Pregunta N° 1



**Fuente:** Tabla 15: Pregunta N° 1

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### **Análisis:**

De la información mediante las encuestas se puede determinar que el 73% de los encuestados prefieren a las cooperativas, mientras que el 23% prefieren a los bancos; por lo tanto, después de obtener la información se puede determinar que la gran mayoría prefiere a las cooperativas ya que le generan mayor confianza y seguridad.

**Pregunta 2:** ¿Por qué prefiere a la entidad indicada anteriormente?

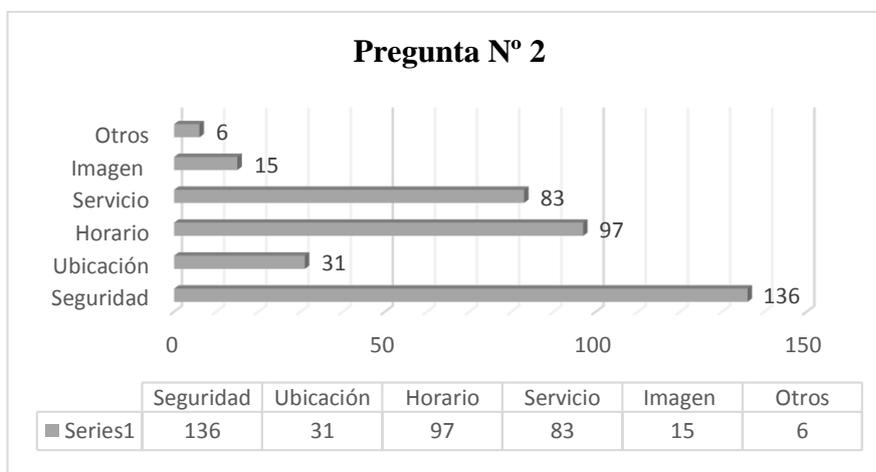
**Tabla 16:** Pregunta N° 2

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Seguridad	136	37%
Ubicación	31	8%
Horario	97	26%
Servicio	83	23%
Imagen	15	4%
Otros	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 19:** Pregunta N° 2



**Fuente:** Tabla 16: Pregunta N° 2

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

En la encuesta realizada se puede notar, el 37% de los encuestados prefieren a las cooperativas por la seguridad, mientras que el 26% por el horario laborable de la entidad, de esta manera con la información obtenida se afirma que los sujetos optan por las cooperativas por la seguridad, horario de atención que estos brindan.

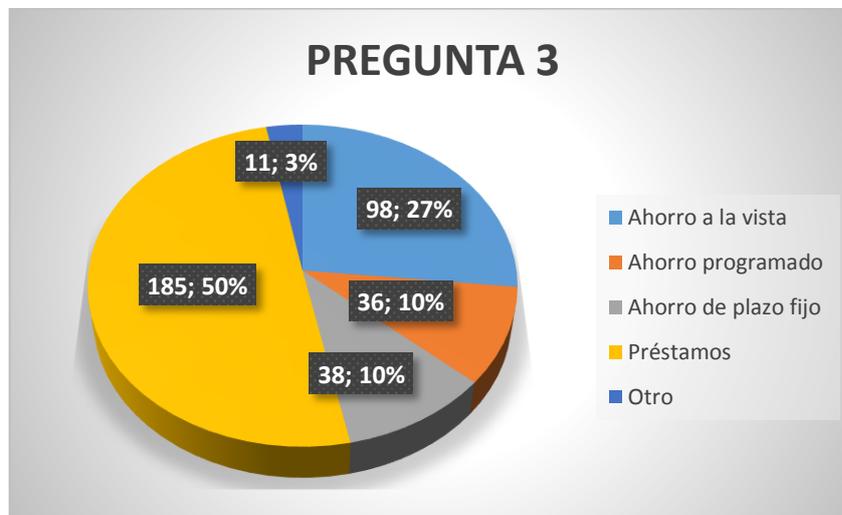
**Pregunta 3:** ¿Qué tipo de transacciones realiza en la entidad?

**Tabla 17:** Pregunta N° 3

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Ahorro a la vista	98	27%
Ahorro programado	36	10%
Ahorro de plazo fijo	38	10%
Préstamos	185	50%
Otro	11	3%
<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 20:** Pregunta N° 3



**Fuente:** Tabla 17 Pregunta 3  
**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes demuestra que el 50% visitan a la cooperativa para realizar préstamos para diferentes actividades unas de ellas mencionan para negocios, agricultura y ganadería por otra parte el 27% de personas visitan a la cooperativa para realizar ahorro a la vista; esto demuestra que el servicio que los clientes prefieren de la entidad son los créditos para a través de ellos generar crecimiento y mejoramiento de las condiciones del sector.

**Pregunta 4:** ¿Cuál es la frecuencia en la que usted ahorra?

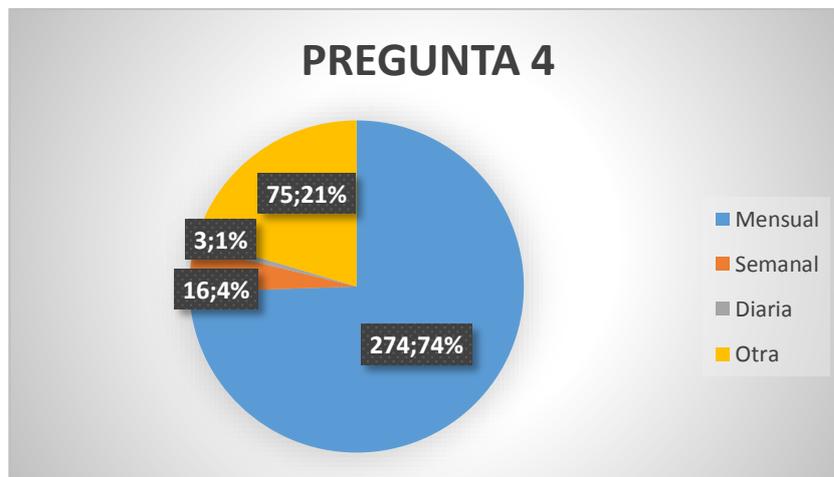
**Tabla 18:** Pregunta N° 4

Alternativa	N° de Encuestados	Porcentaje
Mensual	274	74%
Semanal	16	4%
Diaria	3	1%
Otra	75	21%
<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 21:** Pregunta N° 4



**Fuente:** Tabla 18: Pregunta N° 4

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a la encuesta realizada se puede ver que el 74% de encuestados realizan depósitos en sus cuentas mensualmente, mientras que el 21% realizan sus ahorros en diferente manera, entonces cabe indicar que la mayor parte de clientes realizan sus ahorros de manera mensual ya que indican que sus ingresos son de manera mensual.

**Pregunta 5. ¿Conoce usted cuál es la tasa de interés que le pagan por sus ahorros?**

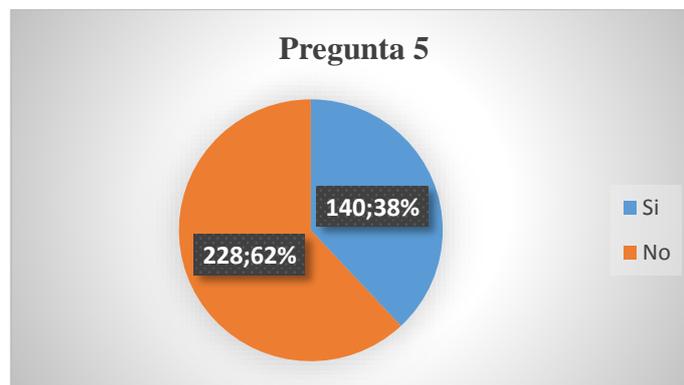
**Tabla 19:** Pregunta 5

Alternativa	Nº de Encuestados	Porcentaje
Si	140	38%
No	228	62%
<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 22:** Pregunta 5



**Fuente:** Tabla 19: Pregunta 5

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a la encuesta realizada se puede ver que el 62% desconoce cuál es su interés de sus ahorros, mientras que el 38% de encuestados conocen cuál es la tasa de interés que le pagan por sus ahorros, con referente a los datos obtenidos se indica que la mayor parte de clientes que realizan sus ahorros no conocen cual es la tasa de interés que genera sus ahorros, los que mencionan que es necesario conocer las tasas de interés son aquellas personas que tienen su dinero en depósitos de plazo fijo.

### Pregunta 6 ¿Si dice SI como la calificaría?

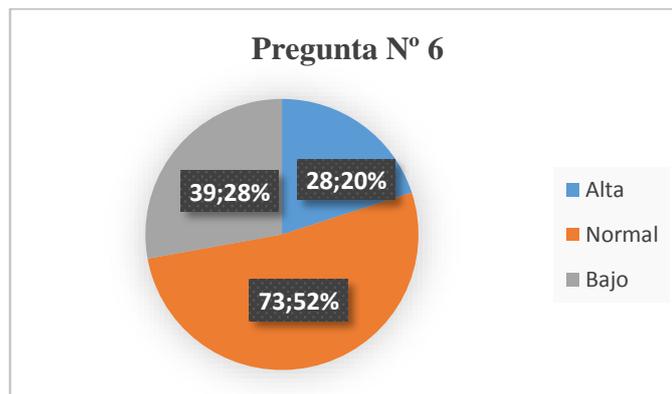
Tabla 20: Pregunta N° 6

Alternativa	N° de Encuestados	Porcentaje
Alta	28	20%
Normal	73	52%
Bajo	39	28%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Tercero

Gráfico 23: Pregunta N° 6



Fuente: Tabla 20: Pregunta 6

Elaborado por: Verónica Tercero

### Análisis:

En la representación gráfica se indica de acuerdo a la encuesta realizada, que el 56% indican que la tasa de sus ahorros es normal, mientras que el 28% refiere que la tasa de interés es bajo; por lo tanto se indica que la mayoría de los clientes están de acuerdo con la tasa de interés que genera sus ahorros en la COAC 9 de Octubre Ltda.

**Pregunta N° 7:Cuál es su opinión personal que tiene sobre COAC “9 de octubre”?**

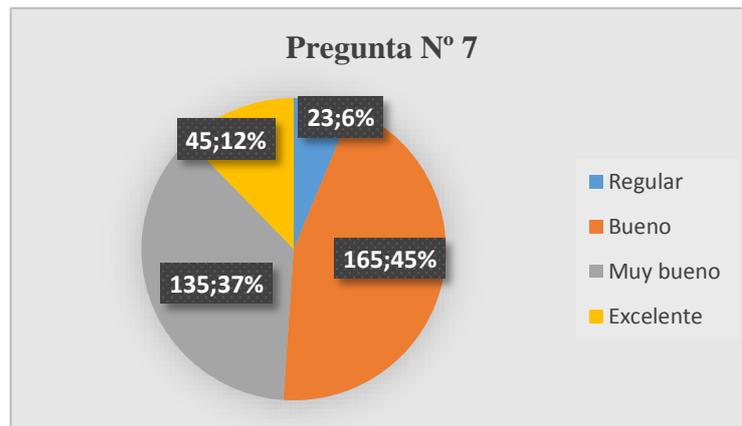
**Tabla 21:** Pregunta N° 7

<b>Alternativa</b>	<b>N° de Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	23	6%
Bueno	165	45%
Muy bueno	135	37%
Excelente	45	12%
<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 24:** Pregunta N° 7



**Fuente:** Tabla 21: Pregunta 7

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de la cooperativa mencionan su opinión personal sobre la COAC 9 de Octubre Ltda., el 42% optan por la calificación buena; el 37% indican que la entidad es muy buena, por lo tanto se manifiesta que la buena imagen de la institución depende del buen trato, y ayuda que se da a los clientes al brindar servicios sin importar su condición social, y corresponde a sus directivos incentivar a que el servicio a sus socios y clientes sea a través de un buen trato con atención personalizada y eficiente.

### Pregunta N° 8: ¿Cómo calificaría los servicios ofrecidos por la cooperativa?

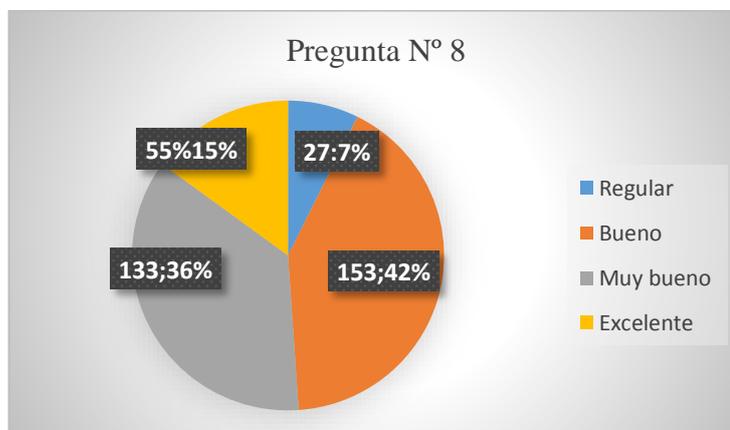
Tabla 22: Pregunta N° 8

Alternativa	N° de Encuestados	Porcentaje
Regular	27	7%
Bueno	153	42%
Muy bueno	133	36%
Excelente	55	15%
<b>TOTAL</b>	<b>324</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Tercero

Gráfico 25: Pregunta N° 8



Fuente: Tabla 22: Pregunta 8

Elaborado por: Verónica Tercero

#### Análisis:

En general de la encuesta realizada a los clientes de la cooperativa los servicios ofrecidos por la cooperativa el 42% indican que los servicios ofertados son buenos; el 36% indican que los servicios ofrecidos son muy buenos y sin embargo hay un mínimo porcentaje que califican de manera regular pero que no afecta la opinión general que la entidad brinda servicios que están de acuerdo a las comodidades de los clientes.

### 3.5.2 Resultados de la encuesta realizada al personal de la COAC “9 de Octubre” Ltda.

#### Genero

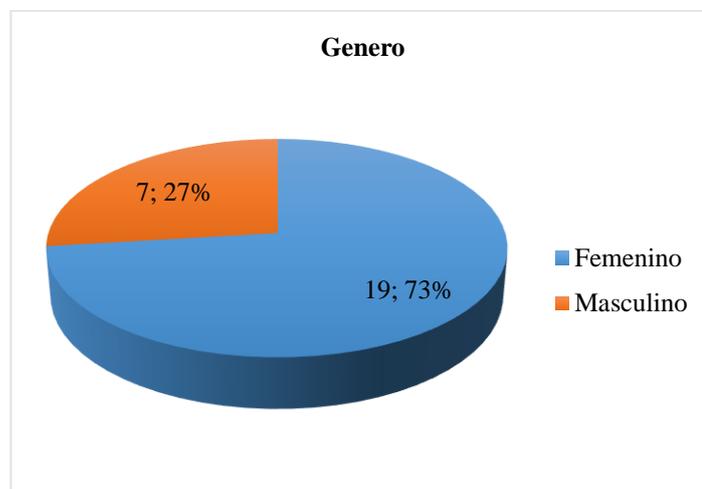
**Tabla 23:** Identificación de género

Alternativa		Nº De Encuestados	Porcentaje
Sexo	Femenino	19	73,08%
	Masculino	7	26,92%
TOTAL		26	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 26:** Identificación de género



**Fuente:** Tabla 23: Genero

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### **Análisis:**

De acuerdo a la investigación realizada dentro de la entidad el sexo femenino representa un porcentaje del 73,08% y el sexo masculino un porcentaje de 26,92%, lo que demuestra que en la COAC 9 de Octubre existe una mayor cantidad de mujeres empleadas.

## Edad

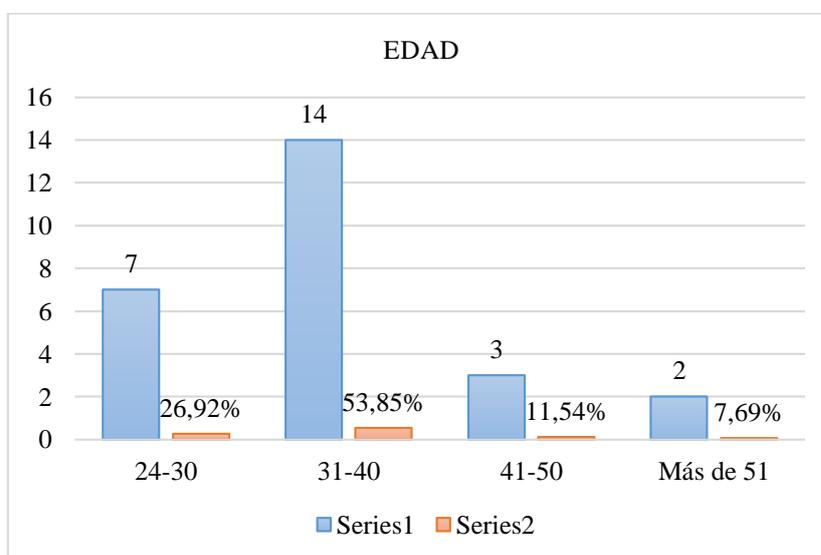
**Tabla 24:** Edad de los empleados encuestados

Alternativa		N° De Encuestados	Porcentaje
Edad	24-30	7	26,92%
	31-40	14	53,85%
	41-50	3	11,54%
	Más de 51	2	7,69%
TOTAL		26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Tercero

**Gráfico 27:** Edad de los empleados encuestados



Fuente: Tabla 24: Edad

Elaborado por: Verónica Tercero

## Análisis:

De acuerdo a la investigación realizada dentro de la entidad existen 7 personas en el rango de 24 a 30 años indicando un porcentaje del 26,92%; existen 14 personas en el rango de 31 a 40 años indicando un porcentaje del 53,85%; existen 3 personas en el rango de 41 a 50 años indicando un porcentaje del 11,54% y 2 personas en el rango de más de 51 años indicando un porcentaje del 7,69%, lo que indica que todos los empleados son jóvenes.

## Nivel de educación

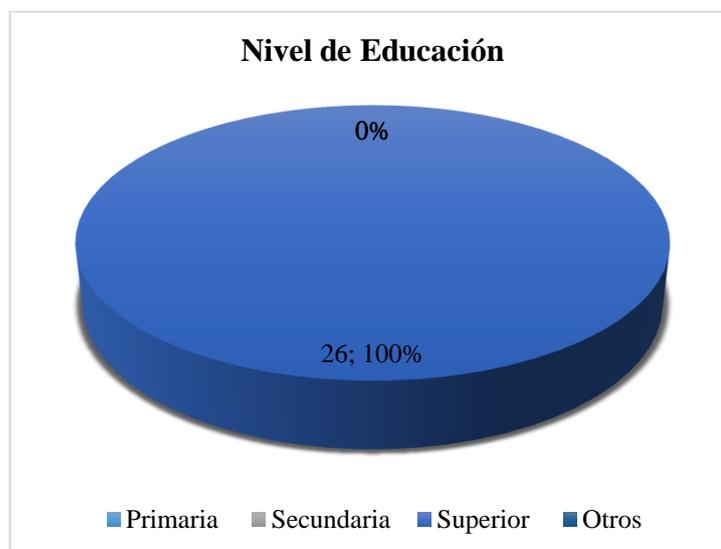
**Tabla 25:** Nivel de educación de empleados

Alternativa		Nº De Encuestados	Porcentaje
Nivel de Educación	Primaria	0	0,00%
	Secundaria	0	0,00%
	Superior	26	100,00%
	Otros	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		26	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 28:** Nivel de educación de empleados



**Fuente:** Tabla 25: Nivel de Educación

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### Análisis:

De acuerdo a la investigación realizada el 100% respondieron que su nivel de educación es superior, lo que indica que la entidad cuenta con profesionales capaces de desenvolverse en su área de trabajo.

## Preguntas de la encuesta a los empleados de la COAC

### Pregunta N° 1 ¿Conoce cuál es la misión y visión de entidad?

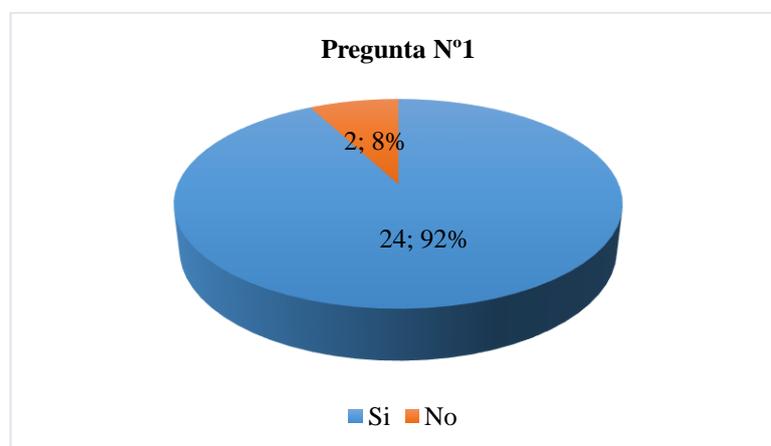
Tabla 26: Pregunta N° 1

Alternativa	N° De Encuestados	Porcentaje
Si	24	92,31%
No	2	7,69%
<b>TOTAL</b>	26	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Tercero

Gráfico 29: Pregunta N° 1



Fuente: Tabla 26: Pregunta N°1

Elaborado por: Verónica Tercero

### Análisis:

De acuerdo a la investigación realizada el 92% de encuestados respondieron que SI conocen la misión y la visión de la COAC 9 de Octubre, mientras que el 8% manifestaron que NO, lo que supone que existen empleados que hace poco ingresaron a trabajar dentro de la entidad ya que la mayoría del personal persiguen un mismo fin en la entidad.

**Pregunta N° 2 ¿Existe un modelo de gestión que permita una dirección estratégica del desempeño organizacional de la COAC “9 de octubre”?**

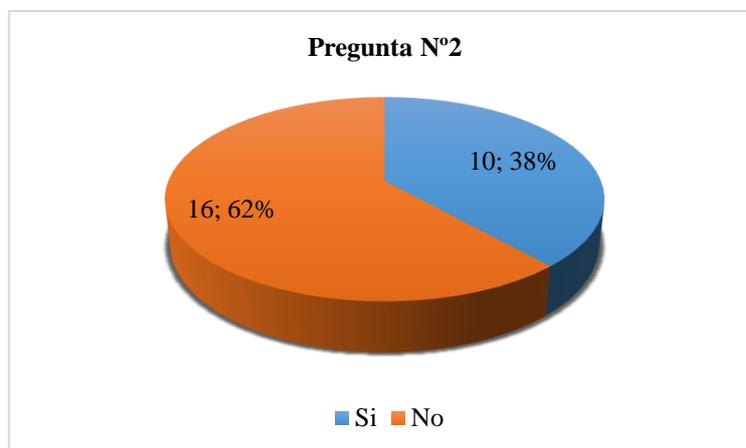
**Tabla 27:** Pregunta N° 2

Alternativa	N° De Encuestados	Porcentaje
Si	10	38,46%
No	16	61,54%
<b>TOTAL</b>	26	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 30:** Pregunta N° 2



**Fuente:** Tabla 27: Pregunta N°2

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a la investigación realizada el 62% de personas respondieron que la empresa NO tiene un modelo de gestión que permita una dirección estratégica del desempeño organizacional de la COAC 9 de Octubre, mientras que el 38% manifestaron que SI, lo que indica que dentro de la entidad es necesario la elaboración de un modelo de Gestión.

**Pregunta N° 3 ¿Conoce las estrategias utilizadas en las áreas para medir el desempeño la institución?**

**Tabla 28:** Pregunta N° 3

<b>Alternativa</b>	<b>N° De Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	19	73,08%
No	7	26,92%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 31:** Pregunta N° 3



**Fuente:** Tabla 28 : Pregunta N°3

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos el 73% de personas indican SI conocen la estrategia utilizada en las áreas para medir el desempeño la institución, mientras que el 27% NO conocen las estrategias utilizadas en el área, lo que demuestra que los empleados no conocen en su totalidad las estrategias para el cumplimiento de sus metas en las diferentes áreas.

**Pregunta N° 4 ¿Recibe capacitación frecuentemente por parte de la entidad para realizar su trabajo?**

**Tabla 29:** Pregunta N° 4

<b>Alternativa</b>	<b>N° De Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	34,62%
No	17	65,38%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 32:** Pregunta N° 4



**Fuente:** Tabla 29 : Pregunta N°4

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a la investigación realizada el 35% de personas respondieron que, SI reciben capacitación frecuente por parte de la entidad para realizar su trabajo, mientras que el 65% manifestaron que NO, por tanto, los empleados se desenvuelven con sus propios conocimientos y siguen sus cursos particulares, dicho a esto la empresa debería realizar capacitación con más frecuencia a los empleados.

**Pregunta N° 5 ¿En la cooperativa se maneja políticas de estímulo y recompensa en su puesto de trabajo?**

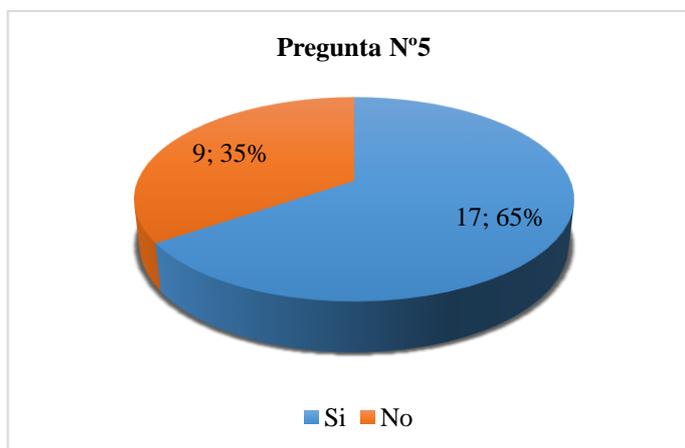
**Tabla 30:** Pregunta N° 5

Alternativa	N° De Encuestados	Porcentaje
Si	17	65,38%
No	9	34,62%
<b>TOTAL</b>	26	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 33:** Pregunta N° 5



**Fuente:** Tabla 30 : Pregunta N°5

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a la investigación realizada un 65% respondieron que, SI se maneja políticas de estímulo y recompensa en su puesto de trabajo, mientras que el 35% de personas manifestaron que NO, en la mayor parte indican que si, por lo tanto, los empleados que obtienen su recompensa es en el área de créditos al momento de cumplir con su meta, captaciones de igual forma al momento de llegar a la base indicada en la entidad y en caja debido a que laboran los fines de semana.

**Pregunta N° 6 ¿El clima laboral en la cual se desenvuelve actualmente, fomenta el trabajo en equipo?**

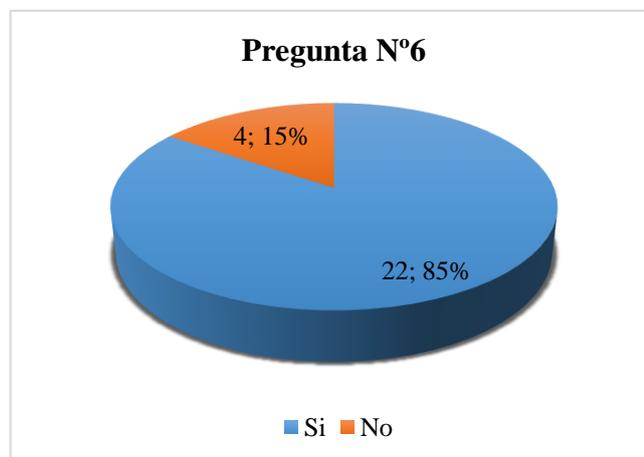
**Tabla 31:** Pregunta N° 6

<b>Alternativa</b>	<b>N° De Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	22	84,62%
No	4	15,38%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 34:** Pregunta N° 6



**Fuente:** Tabla 31 : Pregunta N°6

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 85% de personas respondieron que los empleados SI fomenta el trabajo en equipo sus puestos de trabajo, mientras que el 15% manifestaron que NO, lo que denota que ciertos empleados desean aportar con más trabajo a la empresa, pues creen que no dan el 100% en su puesto de trabajo.

**Pregunta N° 7 ¿La comunicación entre las áreas y directivos son aceptables?**

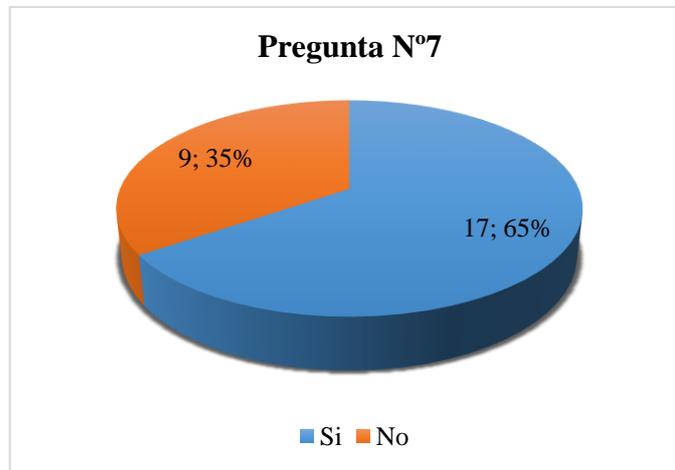
**Tabla 32:** Pregunta N° 7

<b>Alternativa</b>	<b>N° De Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	17	65,38%
No	9	34,62%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 35:** Pregunta N° 7



**Fuente:** Tabla 32 : Pregunta N°7

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a la investigación realizada el 65% que corresponde a 17 personas respondieron que la comunicación entre las áreas y directivos SI son aceptables, mientras que el 35% manifestaron que NO es aceptable, por lo tanto, cabe indicar que debería existir una mejor comunicación que genere un mejor ambiente laboral, en vista de que existe que la mayoría de empleados revelan que no existe una comunicación aceptable.

**Pregunta N° 8 ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente indicadores de gestión para medir el desempeño?**

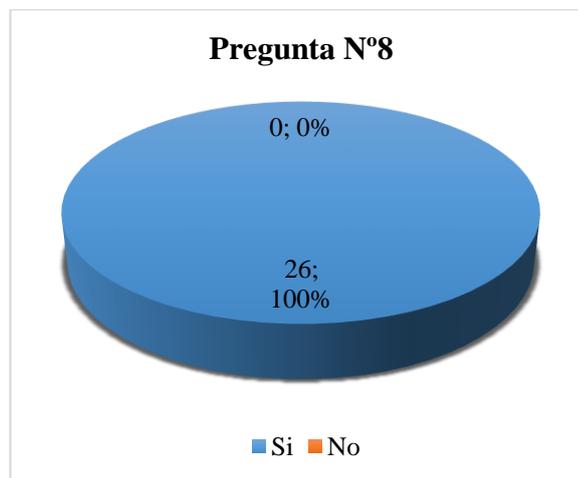
**Tabla 33: Pregunta N° 8**

<b>Alternativa</b>	<b>N° De Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	26	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 36: Pregunta N° 8**



**Fuente:** Tabla 33 : Pregunta N°8

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de las personas correspondientes a un total de 26 respondieron que, SI están de acuerdo que se implemente indicadores de gestión para medir el desempeño, lo que permite deducir que los empleados necesitan contar con indicadores de gestión que evalúen y sean medidos el desempeño de los empleados, para dar un cumplimiento a cabalidad con los objetivos de la entidad.

### **3.5.3 Resultados de la entrevista realizada al Gerente de la COAC “9 de Octubre” Ltda.**

#### **1. ¿Cómo está estructurada la organización?**

La estructura de la organización parte de dos procesos básicos fundamentales asamblea general y consejos de administración y vigilancia, y dentro de ellos se encuentra el gerente, y la parte operativa esta las jefaturas de agencia.

#### **2. ¿Cree usted que la entidad necesita contar con una herramienta de gestión?**

Existen muchas herramientas de gestión y se necesita en modelo que se apoye en el mejoramiento continuo, como puede ser en base a las normas ISO.

#### **3. ¿La cooperativa posee una planificación estratégica?**

Sí, de hecho todas las instituciones deben contar con una planificación estratégica para poder cumplir con los objetivos estratégicos para poder determinar nuestros clientes potenciales.

#### **4. Cómo realiza el proceso de planificación. ¿Cuáles son los procedimientos más útiles para usted, quien lo elabora, cómo los implementa y quien lo evalúa para alcanzar los objetivos estratégicos?**

El proceso de planificación se realiza cada 3 años y cuenta que mientras más menos tiempo es más aplicable, `para la evaluación existen varios enfoques primero se realiza un diagnostico propio de la entidad para ir conociendo cuales con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ir identificando cuales son las mayores flaquezas donde se debe tomar decisiones concretas, como segundo se desarrolla ciertas actividades específicas para ir mejorando los objetivos estratégicos, dentro de ello esta algunos aspectos como el enfoque financiero, proceso, personas y la responsabilidad social ya que es muy importante ya que la esencia del cooperativismo es el apoyo mutuo la solidaridad en la comunicación el tema de la comunidad en el medio ambiente estos son los ejes fundamentales, se implementa mediante planes de acción concretos para el desarrollo de diferentes actividades.

**5. ¿Conoce usted el nivel de ejecución de la planificación estratégica? Existe algún guía o mecanismo para evaluar la ejecución.**

La ventaja de la cooperativa es que todo el personal tiene un nivel de educación poco alto, hay gente que tiene la maestría en donde también se suma el gerente con la maestría de la planificación estratégica y administración de empresas con el cual le ayuda bastante para poder canalizar o manejar el proceso de la planificación.

**6. La estrategia, ¿ha sido debidamente comunicada a los miembros de la organización?**

Si, ya que si una planificación no está involucrada para todo el personal lamentablemente eso no sirve y no funciona y no solo es cuestión de comunicar sino deben participar mientras más participen es más de beneficio ya que cada uno tienen diferentes opiniones desde diferentes puntos, así como un asesor de crédito ya que el negocio principal de un sistema financiero cooperativo es el crédito.

**7. En las distintas áreas de la organización, ¿Se aplican una gestión por objetivos e indicadores de desempeño?**

Por supuesto que si se aplica ya que la planificación estratégica termina en un plan ya que un autor decía que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora.

**8. ¿Qué mecanismo se utilizó para difundir la misión y visión al personal de la entidad?**

Se realiza mediante la responsabilidad social, la idea es que el personal no conozca todo el texto completo la idea es que conozcan los puntos claves.

**9. ¿Cuál es el mecanismo para el desarrollo del presupuesto anual?**

Existen varias metodologías, pero ahí lo importante es la parte histórica ósea los datos históricos como evoluciona la cooperativa, pero lo más fundamental es la competencia, pero no de las pequeñas sino de la cooperativa grande a nivel nacional y ahí se plantea el pronóstico.

**10. ¿Cuáles son las estrategias que se aplican para ofertar los servicios financieros?**

Mediante medios de comunicación, redes sociales y que actualmente están elaborando los volantes para el posicionamiento de la cooperativa, pero lo más esencial es el nivel de capacitación de la gente, la gente debe entender muy bien cuáles son los productos que la entidad ofrece, como lo entregamos, cual es la ventaja de cada uno de ellos, por lo tanto, debe existir la capacidad del personal en cerrar negocios.

**11. ¿Cuáles son las decisiones más fáciles de tomar para usted y cuáles son las más difíciles?**

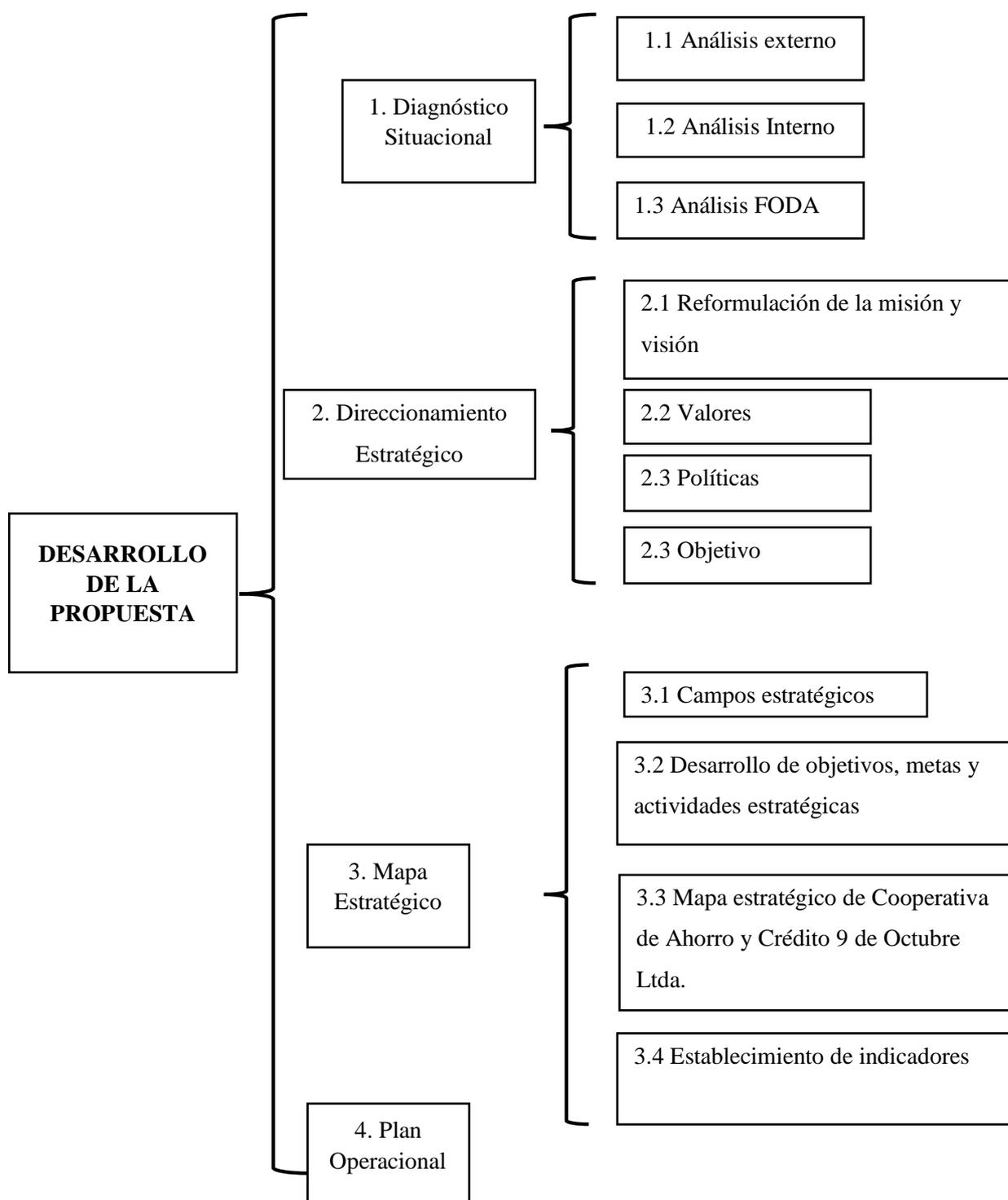
Al tomar decisiones es estar seguros y poco inteligentes utilizando metodologías, aplicando premiaciones por lo tanto la difusión más variable será la remuneración variada para ir logrando el crecimiento de la cooperativa.

**12. ¿Cada que tiempo se evalúa el cumplimiento de las políticas de la entidad?**

Las políticas van modificando de acuerdo a la necesidad de la entidad o puede ser por cambios en las regulaciones externas. De acuerdo a dos factores internos porque cumplieron y deben modificar como externos a las exigencias propias del organismo de control.

## CAPÍTULO IV MARCO PROPOSITIVO

La ejecución del presente trabajo de investigación se lo ha realizado en cuatro fases según el (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2017, pp. 25-28), tomando en cuenta cada uno de los atributos que se analizan en las fases que se mencionan a continuación:



## **4.1 TÍTULO**

Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Sistema de Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., Matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi.

## **4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

En el siguiente diagnóstico se identifican los puntos positivos como oportunidades y negativos como amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., para la respectiva construcción de indicadores de gestión que se implementarán dentro del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.

### **4.2.1. Macro entorno**

Dentro del macro ambiente se analizan los siguientes entornos:

- Entorno económico
- Entorno Sociocultural
- Entorno Político y ético
- Entorno Legal
- Entorno Ecológico
- Entorno Tecnológico

#### **4.2.1.1. Entorno Económico**

El análisis de las variables económicas permite definir la realidad económica del Ecuador, con ello se determina la manera en cómo benefician o perjudican a las operaciones que realiza la cooperativa.

- ***Estructura del Sector Financiero Privado***

El Sector Financiero Privado estuvo integrado por 54 entidades financieras operativas en enero de 2018. Los bancos concentraron la mayor participación de acuerdo a sus activos, donde 24 bancos representaron 81.2% del total de activos; 26 cooperativas incluyendo a

cooperativas del segmento 1, el 16.9% y 4 mutualistas registraron una participación de 1.9%.

**Gráfico 37:** Estructura del Sector Financiero Privado (A enero de 2018)

Subsistemas	Número de entidades operativas	Activos	Participación en activos	Tasa de variación anual de activos
<b>Bancos privados</b>	24	38,524.4	81.2%	10.1%
<b>Cooperativas (segmento 1)<sup>1</sup></b>	26	8,000.7	16.9%	18.7%
<b>Mutualistas</b>	4	917.3	1.9%	8.1%
<b>TOTAL<sup>2</sup></b>	<b>54</b>	<b>47,442.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>7.4%</b>

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 11)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

La expectativa de crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional es alentadora, puesto que la población brinda su confianza a estas instituciones, generándose una posible ampliación de mercado objetivo para las cooperativas de ahorro y crédito, minimizando la idea que solo los Bancos son instituciones seguras para la colocación y captación de recursos.

- ***Evolución de depósitos***

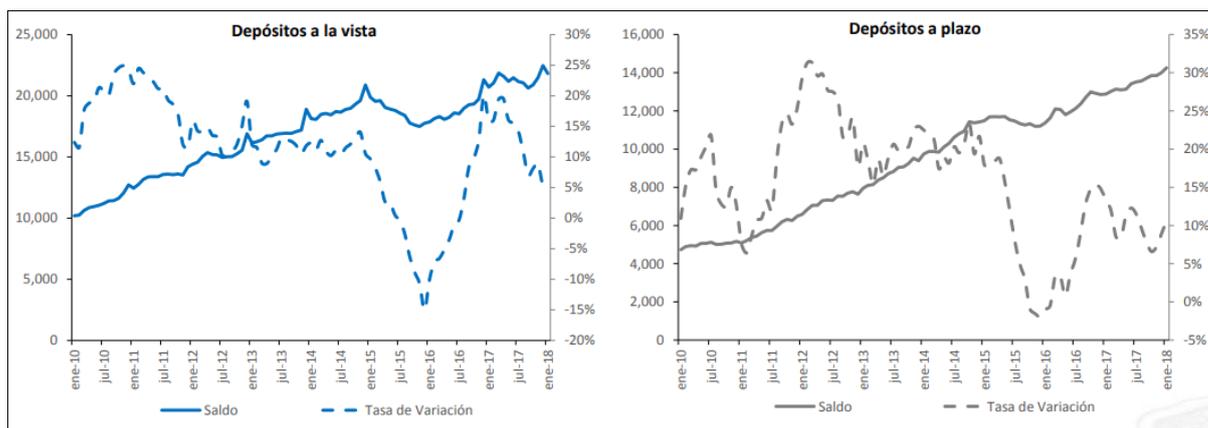
Los depósitos a la vista del Sector Financiero Privado alcanzaron un saldo de \$ 21,808 millones con una tasa de variación anual de 5.3%, explicada principalmente por los bancos privados y las cooperativas. Por su parte, los depósitos a plazo alcanzaron \$ 14,248.9 millones y su tasa de variación anual fue de 10.6%.

El Sector Financiero Privado mantuvo en conjunto 60.5% de sus depósitos a la vista y 39.5% a plazo en el mes de análisis. Los depósitos a plazo, a su vez, estuvieron conformados en 50.4% por captaciones con vencimientos menores a 90 días; 46.5% entre 90 y 360 días; y, 3.1% mayores a 1 año.

Los depósitos por parte de los usuarios se han incrementado, debido a la cultura de ahorro que se ha tratado de implementar en las personas y además como parte de un proceso de defensa contra una crisis nacional.

Con estos depósitos las instituciones financieras logran captar mayores recursos, que pueden ser utilizados para ampliar su liquidez y de esta forma colocar los recursos necesarios y requeridos por los usuarios.

**Gráfico 38:** Evolución de depósitos a la vista y a plazo fijo (A enero de 2018)



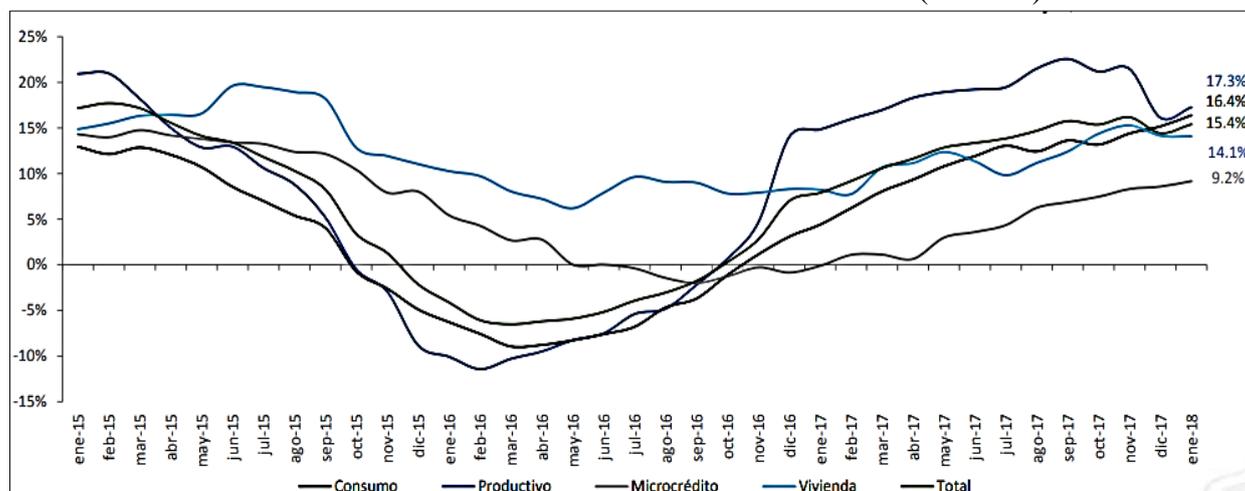
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 12)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

- *Tasa de crecimiento anual de la cartera de crédito*

Los segmentos de crédito productivo y de consumo lideraron las colocaciones del Sector Financiero Privado con un saldo de \$ 12,024 millones y \$ 11,900 millones, respectivamente. A continuación, se ubicaron los microcréditos con \$ 3,398 millones y los préstamos inmobiliarios con \$ 2,850 millones, los cuales se mantienen en niveles estables.

**Gráfico 39:** Tasa de crecimiento anual de la cartera de crédito (Al 2018)



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 15)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

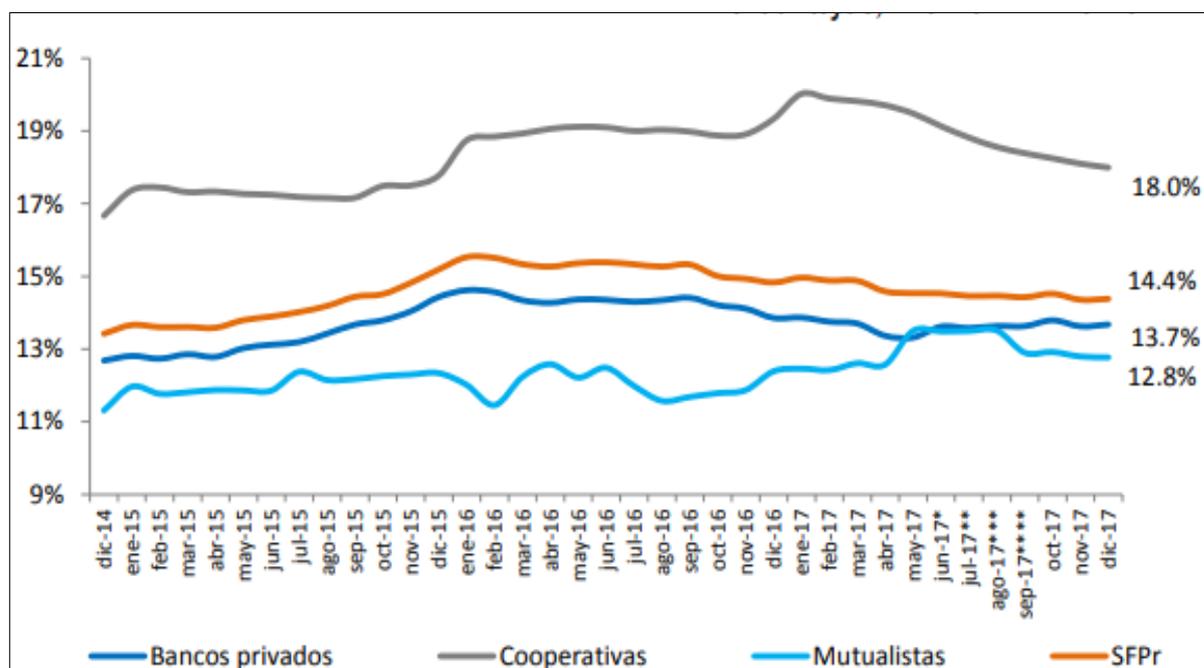
La cartera de crédito total creció en 15.4% en enero de 2018 y todos los segmentos de crédito presentaron tasas de variación positivas. Destacó el crédito productivo con un ritmo de crecimiento de 17.3% anual, seguido por el crédito de consumo con un crecimiento de 16.4%, vivienda con 14.1% y microcrédito con 9.2%.

La colocación de los recursos se ha incrementado, lo que indica que los usuarios han acudido a las instituciones financieras en busca de recursos, esto implica que existe una oportunidad de crecimiento para las cooperativas de ahorro y crédito, si se crean estrategias adecuadas para este fin.

- **Índice de solvencia**

En diciembre de 2017, el índice de solvencia de las cooperativas fue de 18.0% siendo este el más alto del Sector Financiero Privado; seguido por el índice de los bancos privados que fue de 13.7% y el de las mutualistas se ubicó en 12.8%. En conjunto, se registró un índice de solvencia de 14.4%. Durante los últimos tres años el indicador de todas las entidades financieras privadas fue superior al nivel requerido que era del 9%.

**Gráfico 40:** Índice de Solvencia (A diciembre de 2017)



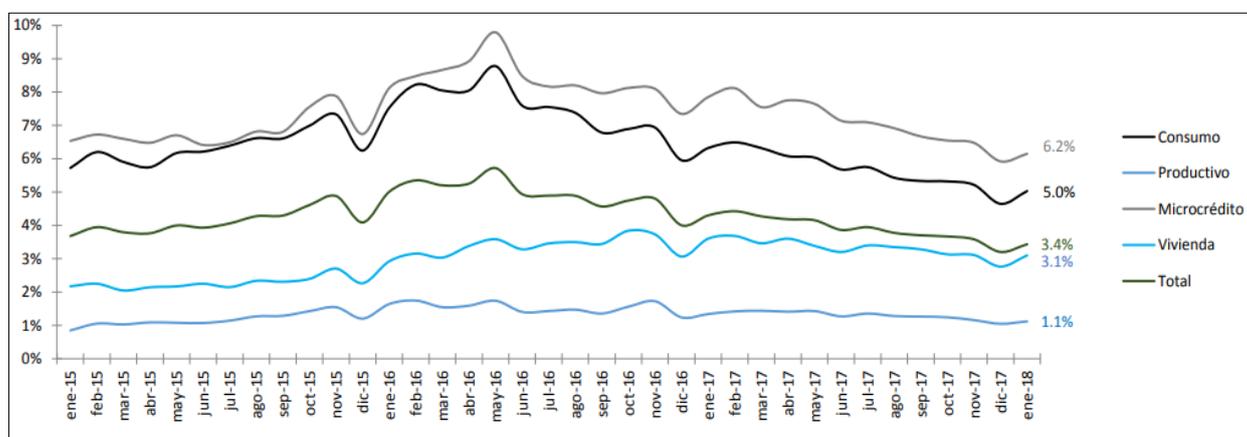
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 17)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

La solvencia que poseen las entidades financieras son señales de una economía sana, puesto que lograron superar el índice requerido.

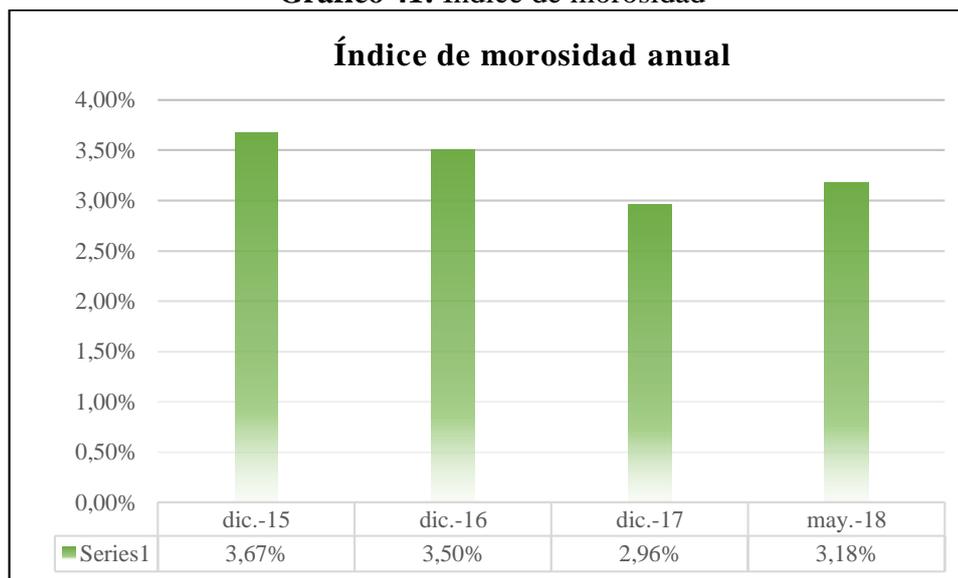
- **Índice de morosidad**

En el año 2018, el Sector Financiero Privado, en conjunto, registró una morosidad total de 3.4%, que evidencia un leve aumento en el índice de morosidad respecto al año 2017



en el que el índice fue de 2,96%, entonces la morosidad creció en 0,44%.

**Gráfico 41: Índice de morosidad**



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 18)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Un aspecto negativo, es la morosidad que se ha incrementado, aunque levemente, pero influye en las instituciones financieras, al no poder recuperar los recursos colocados. Este aspecto debe ser tomado en cuenta para las instituciones, y tomar medidas preventivas para ello.

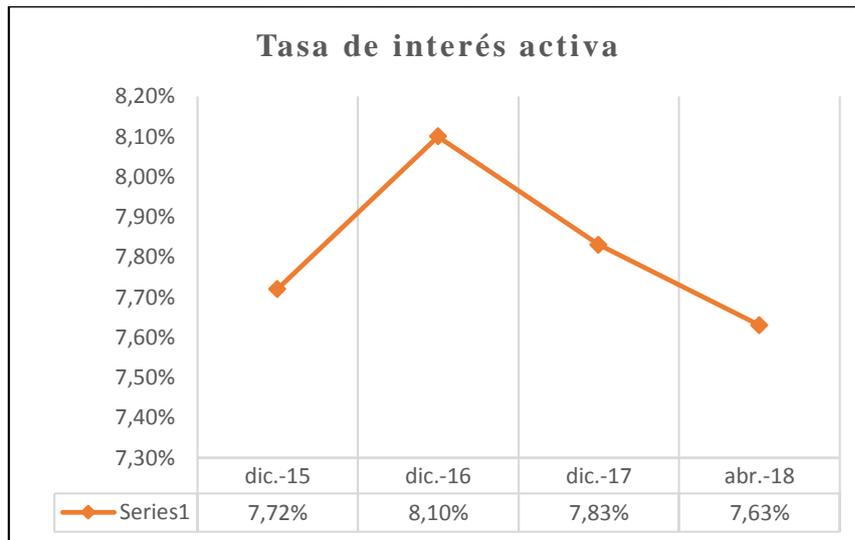
- **Tasa de interés activa**

La tasa de interés activa es la que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados a las personas naturales o empresas.

La tasa activa o de colocación debe ser mayor a la tasa pasiva o de captación, con el fin que las entidades financieras puedan cubrir los costos administrativos y dejar una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se le conoce con el nombre de margen de intermediación.

Se presenta la evolución de las tasas de interés activa en los últimos 4 años:

**Gráfico 42:** Evolución de la tasa de interés activa



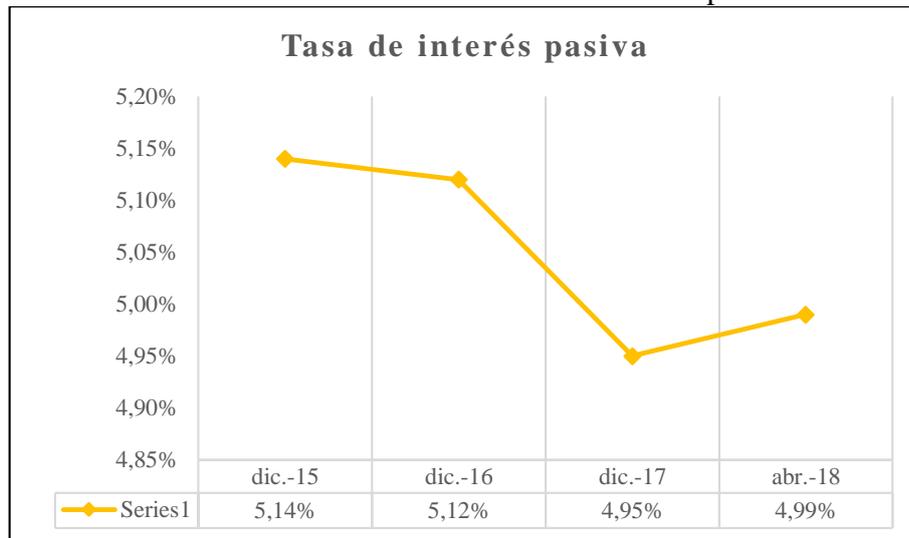
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 18)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Como muestra la gráfica el comportamiento de la tasa de interés activa es decreciente, en los últimos años casi no se evidencia una tasa incrementada. Esta particularidad afecta a las instituciones del sector financiero privado porque reciben menos dinero del que esperaban por la colocación de los recursos.

- **Tasa de interés pasiva**

**Gráfico 43:** Evolución de la tasa de interés pasiva



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 18)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

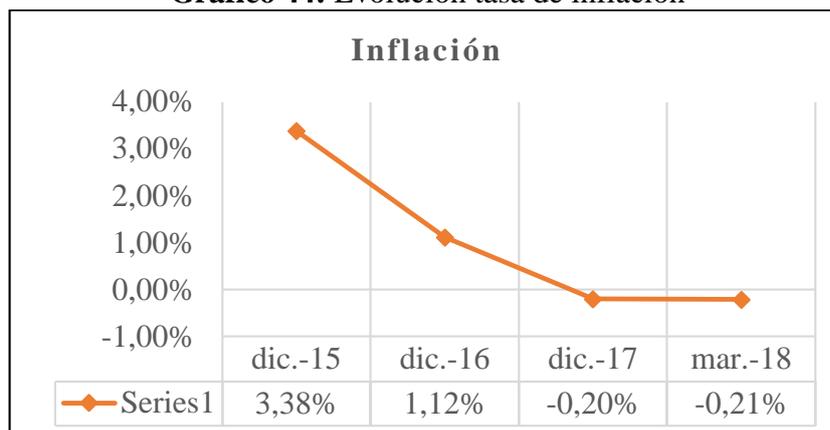
Es la tasa que pagan las entidades financieras por el dinero captado a través de certificados de depósito a término y cuenta de ahorros.

La tasa pasiva en el año 2018 se encuentra en un 4,99% y respecto a la variación con periodos anteriores ha sido decreciente. Por lo que, para las instituciones financieras, la tasa de interés pasiva es considerada como beneficiosa ya que deben pagar al usuario de sus bancos o cooperativas una tasa de interés baja.

- **Inflación**

Como se sabe la inflación es la variación existente entre los precios de bienes y servicios de un país entre varios periodos de tiempo. El Ecuador durante el año 2016 experimentaba sin duda un incremento en sus precios por lo que la tasa de inflación era alta.

**Gráfico 44:** Evolución tasa de inflación



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 18)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Pero desde enero del 2018 se ha registrado una disminución en los precios al consumidor por lo que la tasa de inflación, también ha sido decreciente, lo que muestra una estabilidad en la inflación dentro del Ecuador. Este aspecto es beneficioso para las entidades financieras, ya que los consumidores si la inflación sube, buscan endeudarse al mínimo y casi no existe ahorro en sus cuentas; al contrario, si se estabiliza la inflación la gente acude más a los bancos y cooperativas.

- ***Variación Producto Interno Bruto***

Con información al tercer trimestre de 2018, el ciclo de crecimiento del PIB se encuentra en fase de expansión. Dicho indicador se confirma al observar que la variación del PIB en el año 2017 fue de 3% mientras que, hasta septiembre del 2018, ya alcanza 3,2% por lo que se ha incrementado en dos puntos. Se puede apreciar, en los próximos 3 meses, el Ciclo del PIB alcanzaría el nivel del indicador adelantado que es del 4%.

El PIB es considerado como el mejor indicador de la realidad y éxito de la economía nacional. A través de los datos estadísticos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, se puede apreciar que desde el segundo trimestre del año 2017 hasta mayo del 2018 la economía del Ecuador se encuentra en expansión, y además se prevé que se mantenga así, lo que es un aspecto favorable para las entidades financieras.

**Gráfico 45:** Variación del PIB



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 28)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### **Análisis Factor Económico:**

Existen varios factores que permiten medir la economía ya sea de manera mensual o anual dependiendo de los cambios que exista en el país.

Dentro de los factores económicos existen gran impacto entre las organizaciones debido a las regulaciones y controles que existen en nuestro país por lo cual en la economía ecuatoriana existe un crecimiento de 1,9% en el primer trimestre de 2018 es decir que existe una evolución positiva en cuanto al sector petrolero incrementando hasta el 3,2%.

Es decir que todas las cooperativas de ahorro y crédito son rentables en el país para lograr crecer la economía ecuatoriana, por lo tanto, estos datos sirven para determinar las amenazas y oportunidades de la Cooperativa de ahorro y crédito 9 de Octubre Ltda.

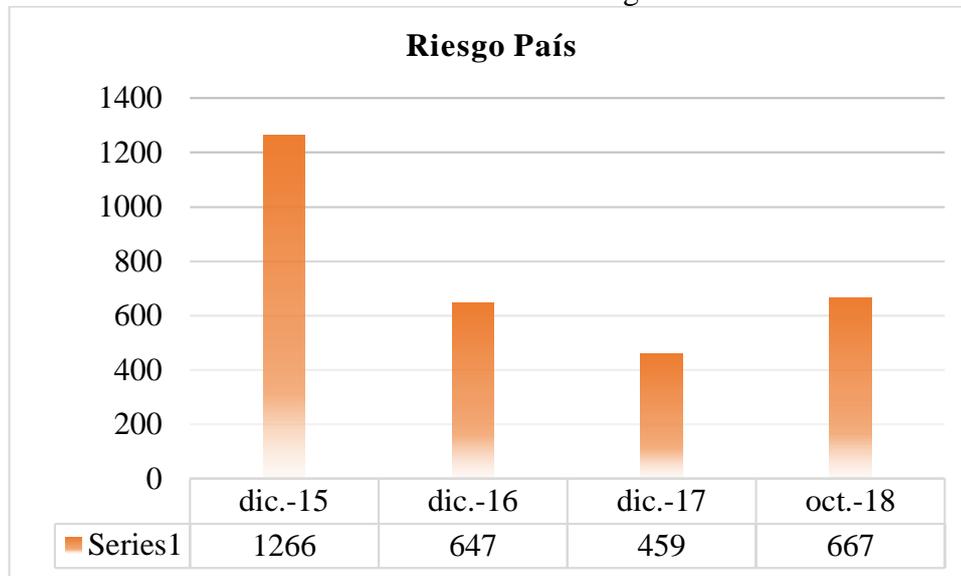
#### **4.2.1.2. Entorno político, legal y ético**

- **Riesgo País**

El Ecuador era considerado como un país de inestabilidad política y a causa de esta razón incumplía con sus obligaciones extranjeras. Durante el año 2009 se evidenciaba una crisis leve en la economía, pero este escenario ha cambiado en el año 2018 donde se ha visto

una estabilidad en el riesgo país debido a que el gobierno actual ha tratado de mantener este indicador y también porque se ha estabilizado en parte el factor político en el Ecuador. El rango no excede los 667 puntos, pero su variación ha sido positiva.

**Gráfico 46:** Variación Riesgo País



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 38)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

- ***Resoluciones para el control de la Economía Popular y Solidaria***

Según la Superintendencia de economía popular y solidaria (2018) se han incrementado el número de reformas a la normativa que rige el accionar de las instituciones supervisadas por esta organismo de control. En la codificación de resoluciones se puede apreciar que existen modificaciones en varios de los títulos de la normativa como se muestra a continuación;

## Gráfico 47: Codificación de resoluciones de control para la EPS

CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.
TITULO I.- DE LA CONSTITUCIÓN
<a href="#">Capítulo I.- Instructivo para la Reserva o Denegación de Denominación de las Organizaciones de los Sectores Asociativos y Cooperativistas Sometidos al Control y Supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</a>
<a href="#">Capítulo II.- Resolución para la Constitución y Reforma de Estatutos de Cooperativas y Transformación de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en Cooperativas *</a>
*Aplica sólo para el Sector No Financiero de la Economía Popular y Solidaria
TITULO II.- DE LA INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD
<a href="#">Capítulo I.- Normas de Uso de Claves de Medios Electrónicos a Cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</a>
<a href="#">Capítulo II.- Norma de control para el Envío y Recepción de Información y Notificaciones</a>
TITULO III.- TRANSPARENCIA Y DE DERECHOS DEL USUARIO
<a href="#">Capítulo I.- Norma derogatoria de resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por vigencia del Código Orgánico Administrativo COA</a>
TITULO IV.- DE LAS SANCIONES Y RECURSOS EN SEDE ADMINISTRATIVA
<a href="#">Capítulo I.- Norma para la imposición de sanciones en el sector financiero popular y solidario</a>
<a href="#">Capítulo II.- Norma para la aplicación de sanciones en el sector no financiero de la economía popular y solidaria</a>

**Fuente:** (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2018, pp. 3-5)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Dentro de estas reformas se encuentran el establecimiento de un marco legal para la fusión o absorción de instituciones del sector cooperativo. Así también la regulación para el otorgamiento de créditos de vivienda en las Cooperativas de ahorro y crédito.

- ***Denuncias y quejas sobre el sistema financiero***

Según el artículo publicado en Diario El Comercio por Rodríguez (2018):

Durante el tercer trimestre de 2017 el total de quejas de usuarios ante las entidades financieras vigiladas ascendió a 378.181, cifra que representa un aumento de 5% respecto al trimestre anterior, según el informe publicado por la Superintendencia de bancos y seguros y la Superintendencia de economía popular y solidaria. (p. 2)

La confianza en las entidades del sector financiero y de la economía popular y solidaria, se han visto perturbados por condiciones anti éticas, como el cobro indebido de valores, esto es una afectación que sufren las instituciones que hacen que los usuarios pierdan el interés y presenten constantemente afectaciones por las entidades.

## **Análisis Entorno político, legal y ético:**

Para todas las cooperativas del Ecuador existe variedad de cambios debido a que se realiza un traslado del sistema cooperativo del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidario (SEPS), ya que la institución realizara los respectivos controles y la supervisión de todas las entidades financieras con la finalidad de lograr el desarrollo del sector económico.

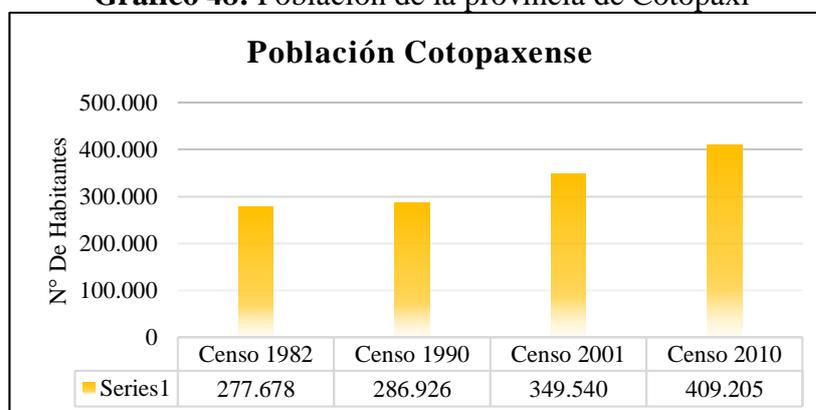
La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012 cumpliendo 6 años de gestión a nivel nacional, por lo tanto, hasta enero y febrero el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) está constituido por 667 entidades del sector financiero y 12.282 organizaciones del sector no financiero.

### **4.2.1.3. Entorno Sociocultural**

- ***Tasa de crecimiento de la población***

Según los datos proporcionados por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) la población respecto de años anteriores ha crecido aritméticamente. Su población es de 409.205 habitantes de los cuales el 48,5% son hombres y las mujeres se encuentran representadas por el 51,5%. La población cotopaxense ha crecido debido a que personas de diferentes lugares buscaron otras oportunidades de trabajo en esta provincia y además también se incrementó la tasa de natalidad en Cotopaxi.

**Gráfico 48:** Población de la provincia de Cotopaxi



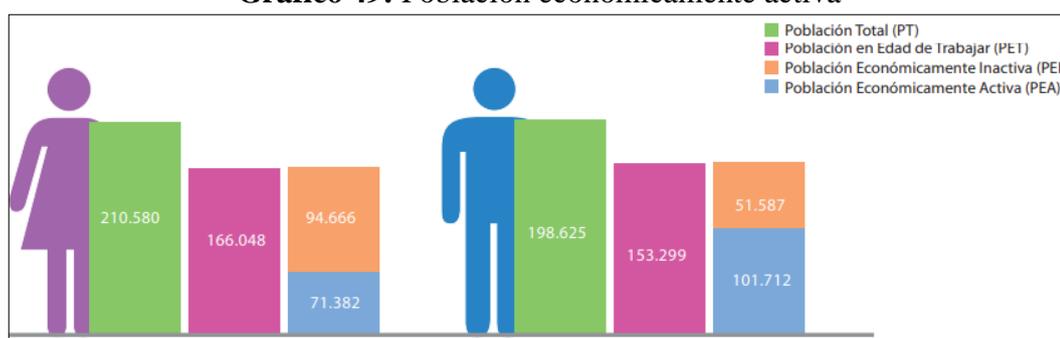
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 2)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

- **Población económicamente activa**

La población femenina cotopaxense representada por 210.580 habitantes se encuentra segmentada en 166.048 personas que se encuentran en edad para trabajar, de los cuales 71.382 conforman la población económicamente activa de la provincia. De igual forma, la población masculina (198.625) se encuentra dividida en 153.299 personas que se encuentran en edad para trabajar y de ellos 101.712 son parte de la población económicamente activa. Por lo tanto, la población económicamente activa de Cotopaxi representa el 42% del total de la población.

**Gráfico 49:** Población económicamente activa



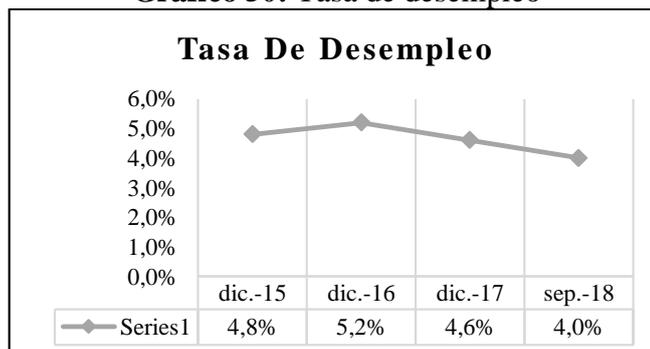
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 4)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

- **Tasa de desempleo**

El problema social del desempleo dentro del Ecuador en los últimos tres años no ha sido objeto de una variación significativa en el Ecuador (4%), por lo que no se ha logrado erradicar por completo este problema para la sociedad. Entonces, la provincia de Cotopaxi también se ve afectada por el desempleo, en su mayoría jóvenes y adultos mayores a 35 años.

**Gráfico 50:** Tasa de desempleo



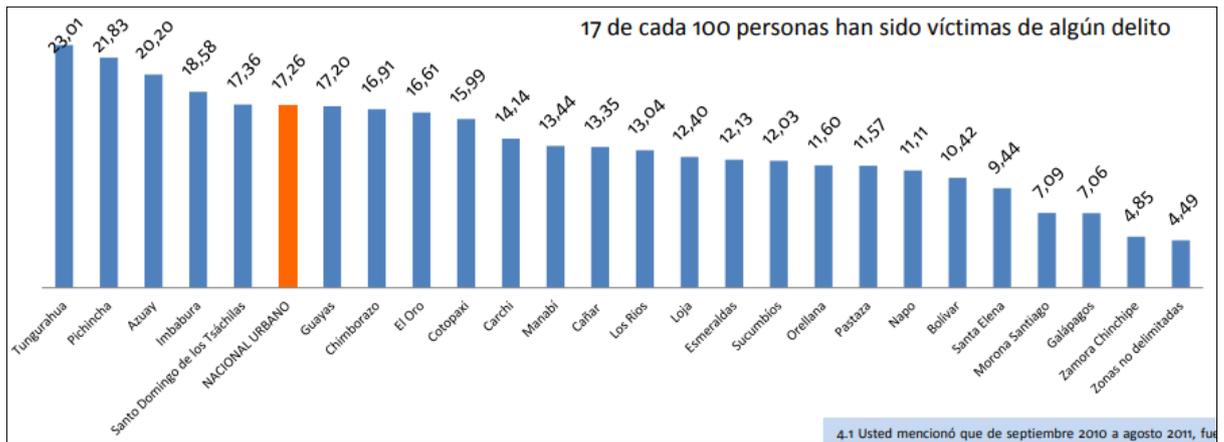
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 13)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

- **Prevalencia de delitos a personas**

La inseguridad dentro del Ecuador, es otro problema social que afecta a las distintas actividades económicas que se realizan dentro del país. Cotopaxi, es una provincia que no está exenta de estos actos, y gracias a datos estadísticos se conocen que 17 de cada 100 personas han sido víctimas de delitos, esto representa que el nivel de inseguridad en la provincia es de 15.99% y se conoce que además va incrementándose.

**Gráfico 51:** Prevalencia de delitos



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 6)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Análisis Entorno Sociocultural:**

En la provincia de Cotopaxi la población total es de 409.205 en cuanto a mujeres es 210.580 y hombres son 198625, mientras que en el Cantón Salcedo es una población total de 58.216 entre hombres y mujeres ya que las mujeres son 58.216 y hombres 27.880 habitantes quienes acceden a créditos para la agricultura y la ganadería en las diferentes instituciones financieras, dicho a esto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con más de 15000 clientes y socios en la matriz en el Cantón Salcedo.

Es decir que existe una gran parte de la población Salcedense que confía en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre otorgando créditos para la agricultura, ganadería, negocios propios y otras actividades.

#### 4.2.1.4. Entorno Ecológico

Creación de disposiciones para manejos de residuos que garanticen una adecuada gestión ambiental, de los diversos sectores que constituyen la actividad industrial de la economía del país.

A continuación, se muestra las leyes existentes para la gestión ambiental aplicable a empresas:

**Gráfico 52: Leyes ambientales**

Nombre de la Ley	Institución Gubernamental	Año
Ley de Gestion Ambiental	Ministerio del Medio Ambiente	2004
Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental		2004
Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria	Ministerio del Medio Ambiente	2003
Constitución Política de Ecuador	Varias	2008
Reglamento Al Regimen Comun Sobre Acceso A Los Recursos Geneticos	Varias	2011
Codigo Organico Integral Penal, COIP	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	2014
Plan Nacional Del Buen Vivir 2013 - 2017	Varias	2013
Normas Técnicas Ambientales Para La Prevención Y Control De La Contaminación Ambiental Para Los Sectores De Infraestructura: Eléctrico, Telecomunicaciones Y Transporte (Puertos Y Aeropuertos)	Ministerio del Medio Ambiente	2007

**Fuente:** (Ministerio del medio ambiente, 2017)

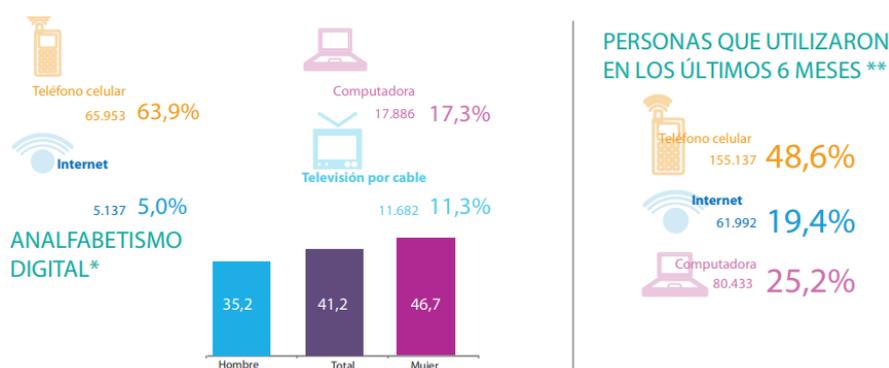
**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.2.1.5. Entorno Tecnológico

- *Acceso a las tecnologías de la información*

Las personas dentro de la población del Cotopaxi, no se encuentran familiarizadas con la tecnología. Desconocen sobre el uso de los medios digitales y electrónicos relacionados a las entidades financieras. Entonces, se puede mencionar que el porcentaje de analfabetismo digital es de 41,2%.

**Gráfico 53: Analfabetismo digital**



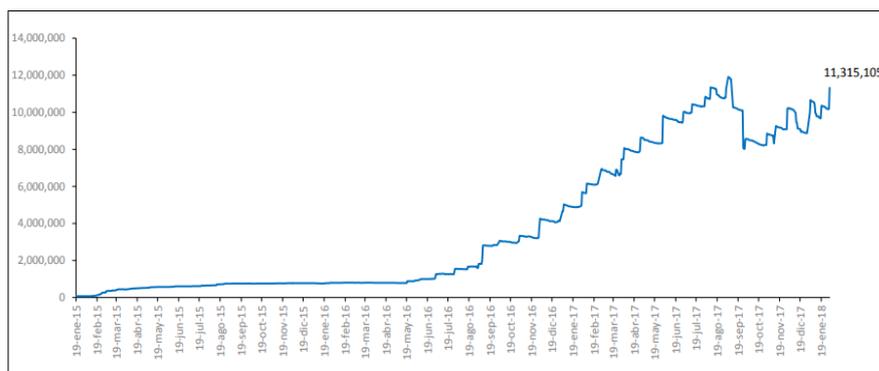
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 6)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

- **Dinero Electrónico**

El dinero electrónico registró un saldo de \$ 11'315,105 al 31 de enero de 2018, como muestra la siguiente gráfica:

**Gráfico 54: Dinero Electrónico**



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 8)

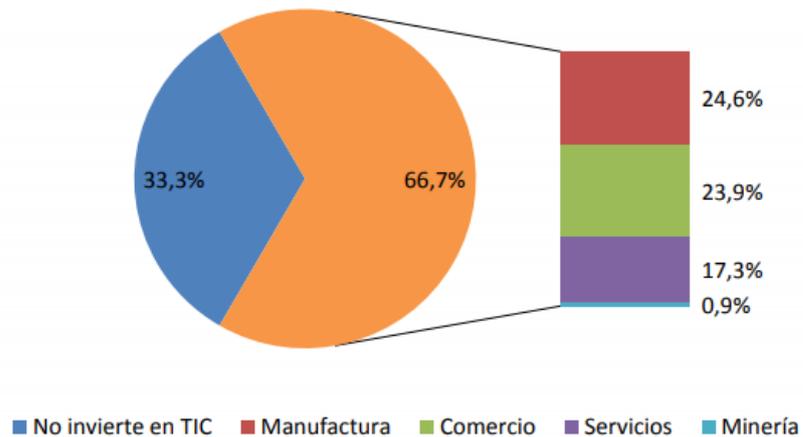
**Elaborado por:** Verónica Tercero

La cultura financiera electrónica ha sido acogida por gran parte de los usuarios quienes van familiarizándose con el uso de cuentas electrónicas y dinero electrónico. Esto constituye una amenaza ya que incrementa este servicio únicamente dentro de los bancos.

- **Inversión en TIC**

Las empresas en el Ecuador invierten en tecnologías y en la actualidad las instituciones financieras que son competencia de la cooperativa. También se equipan de recursos tecnológicos para brindar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios. En el área de servicios las empresas que invierten en estas herramientas representan el 17,3%.

**Gráfico 55:** Inversión en tecnologías de la información



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 12)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Tabla 34:** Análisis Macro entorno Cooperativa 9 de Octubre Ltda.

ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO: MACROAMBIENTE COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE LTDA.					
Nivel de procesos	Macro procesos	Diagnóstico	O	A	
Entorno Económico (Macro y micro económico)	Sector Financiero Privado	1	Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	X	
		2	Incremento de depósitos e inversiones en todo el sistema financiero privado	X	
		3	Aumento progresivo de microcréditos en sistema financiero	X	
		4	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	X	
		5	Salida del mercado de Instituciones financieras privadas débiles	X	
	Gestión Financiera	6	Índice de solvencia a nivel nacional superior al requerido	X	

		7	Aumento de morosidad en el sistema financiero privado		X
		8	Tasa de interés activa decreciente		X
		9	Tasa de interés pasiva decreciente	X	
	Ciclo económico	10	Baja tasa de inflación	X	
		11	Expansión de la economía del Ecuador	X	
<b>Entorno Político y Ético</b>	Desarrollo político	12	Estabilidad política en el Ecuador	X	
		13	Estabilidad del riesgo- país	X	
	Ética empresarial	14	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero privado		X
<b>Entorno Legal</b>	Legislación tributaria	15	Eventuales exenciones tributarias para cooperativas	X	
	Legislación sistema cooperativo	16	Creación de marco legal para fusión o absorción de instituciones del sector cooperativo	X	
		17	Incremento de resoluciones para control de cooperativas	X	
		18	Regulación para el otorgamiento de créditos de vivienda en las cooperativas de ahorro y crédito	X	
<b>Entorno Sociocultural</b>	Condiciones demográficas	19	Crecimiento moderado de la población cotopaxense	X	
		20	Incremento de la población económicamente activa en Cotopaxi	X	
	Problemas sociales	21	Tendencia al incremento de tasa de desempleo		X
		22	Prevalencia de delitos en Cotopaxi		X
	Cultura financiera	23	Capacitaciones continuas en cultura de ahorro e inversión	X	
<b>Entorno Ecológico</b>	Conciencia ambiental	24	Creación de disposiciones ambientales para empresas	X	
	Responsabilidad Social	25	Regulaciones para relación empresa-beneficiarios	X	
<b>Entorno Tecnológico</b>	Avances Tecnológicos	26	Alto índice de analfabetismo digital en Cotopaxi		X
		27	Implementación de dinero electrónico en sistema financiero privado	X	

	28	Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo	X
--	----	-------------------------------------------------------------------	---

**Fuente:** Análisis Macroentorno ( Análisis externo)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.2.2. Micro entorno

El micro entorno es también llamado clima organizacional en la cual es muy necesario para determinar sus oportunidades y amenazas, referentes a los elementos más cercanos a la institución.

Para el análisis a nivel micro entorno se realiza la investigación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., en donde la documentación se encuentra en la planificación estratégica del periodo 2017-2019 y en entrevistas y encuestas, además de un Check List aplicado en la cooperativa con la finalidad de obtener datos reales con las que cuenta la entidad para aplicar el estudio respectivo.

##### 4.2.2.1. Proveedores

Los proveedores son personas naturales o jurídicas que brindas sus productos o artículos para el adecuado funcionamiento de Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

- **Bancos.** - Son entidades que ofertan servicios como pago de servicios, cambio de cheques, depósitos, emisión de chequera y otros servicios más para ayudar a las cooperativas.
- **Servicios de Seguridad y vigilancia.** - Son los guardias de seguridad que son contratados para el cuidado de la institución ya sea en caso de robo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., como al principal proveedor se encuentra laborando en la entidad, la empresa de seguridad “IS&MAS SEGURIDAD”
- **Seguros de vida.** - Es el seguro que cubre el riesgo de fallecimiento ya sea de un socio o cliente de la entidad.
- **Empresas de suministros y equipos.** - Son entidades destinadas a servir con materiales de oficina y equipos de cómputo de acuerdo a las necesidades de la entidad.

**Tabla 35:** Requerimientos principales de proveedores

<b>¿Cuáles son los principales requerimientos de mis proveedores?</b>	<b>¿Cómo podríamos innovar en la relación con los proveedores de modo que se sienta verdaderamente encantados de prestarme sus servicios?</b>
<b>Renovación de contratos</b>	Determinar una metodología de calificación de proveedores.
<b>Pago a tiempo</b>	Actualizar el proceso de pago a proveedores.
<b>Comunicación abierta y Transparente</b>	Publicar nuestras políticas y procesos de contratación.
<b>Excelentes Relaciones</b>	Incentivar a los proveedores que sean socios de la Cooperativa.
<b>Especificaciones claras de los productos y servicios</b>	Establecer formato de características de productos y servicios, cuando no exista por medio un contrato.

**Fuente:** (Planificación - Cooperativa de ahorro y crédito 9 de Octubre Ltda.)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.2.2.2. Clientes

Los clientes son todas aquellas personas o instituciones que tienen apertura sus cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y las cuentas de los niños quienes son los beneficiarios de todos los productos y servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre Ltda.

**Tabla 36:** Requerimiento principal de Clientes

<b>¿Cuáles son los principales requerimientos de mis proveedores?</b>	<b>¿Cómo podríamos innovar en la relación con el cliente de modo que se sienta verdaderamente encantado?</b>
<b>Productos y servicios de calidad</b>	Capacitar al personal en atención al cliente y mejoramiento continuo de los procesos.
<b>Solución de quejas</b>	Mejorar el proceso de atención de quejas de socios y clientes.
<b>Información clara y oportuna</b>	Capacitar al personal de negocios en los manuales y servicios que oferta la cooperativa.
<b>Incentivos</b>	Implementar un plan de incentivos para socios y clientes.
<b>Mayor cobertura</b>	Analizar la factibilidad de apertura nuevos puntos de atención.
<b>Tasas activas competitivas</b>	Aplicar tasas de interés de acuerdo al mercado.

<b>Instalaciones adecuadas</b>	Adecuar las instalaciones de las oficinas, proporcionando un ambiente acogedor.
<b>Productos y servicios que satisfagan sus necesidades</b>	Mejorar o adoptar nuevos productos y servicios que cumplan con las expectativas de nuestros socios y clientes.
<b>Charlas de capacitación</b>	Fomentar las charlas de capacitación financiera en donde tengamos presencia institucional.

**Fuente:** (Planificación - Cooperativa de ahorro y crédito 9 de Octubre. Ltda.)  
**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.2.2.3. Competencia

La competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., la componen todas las entidades financieras que brindan servicios iguales o similares que genera riesgo para la entidad, siendo instituciones grandes brindando los mismos beneficios.

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO Ltda.**



Se encuentra ubicada en las calles 9 de octubre y Rocafuerte, esquina. La Cooperativa de ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO Ltda., tiene una categoría de “AA+”, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS califica en segmento “1” es decir que es una entidad sólida, ya que en los análisis de los activos totales ascienden de \$175,97 millones en el 2014 a \$211,26 millones en el 2016, así 31 de marzo de 2017 los activos supera en 15,44% en comparación en el año 2016.

La entidad trabaja bajo Gestión con Responsabilidad Social (RSE) en la que indica el balance consolidado de dos años consecutivos en activos a diciembre de 2017 en un monto total de \$258.297.485,10, ya que para el primer trimestre del 2018 asciende a \$267.471.788,54, en cuanto a 2017 los pasivos son de \$207.139.003,49 y en el 2018

ascienden a 214.147.825,58 y por último el patrimonio es de \$51.158.481,61 en cuanto al año 2017 y con respecto al 2018 corresponde a \$51.576.838,88.

Los servicios que CACPECO ofrece son:

**Tabla 37: Servicios CACPECO**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro Exequial</li> <li>• Pago de Nómina</li> <li>• Giros del Exterior</li> <li>• Débito y Crédito en cuenta</li> <li>• Unidad Móvil</li> <li>• Seguro de Desgravamen</li> <li>• Transferencias Interbancarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de Débito con Chip Inteligente</li> <li>• Bono de Desarrollo Humano</li> <li>• Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano</li> <li>• Pago de Servicios Básicos</li> <li>• Matriculación Vehicular</li> <li>• CACPECO en Línea</li> <li>• Ahorro Móvil</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Cooperativa CACPECO Cotopaxi

**Elaborado por:** Verónica Tercero

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.**



La entidad se encuentra situada en las calles Sucre y 9 de Octubre, posee el segmento “1” de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con una categoría “A”. La entidad indica en el balance consolidado de dos años consecutivos en activos a diciembre de 2017 en un monto total de \$309.340.274,29, ya que para el primer trimestre del 2018 asciende a \$315.291.209,83, en cuanto a los pasivos a Diciembre de 2017 es de \$254.984.562,72 y en el 2018 al primer trimestre ascienden a \$259.116.540,84 y por último el patrimonio es de \$48.850.371,99 en cuanto al año 2017 y con respecto al 2018 corresponde a \$54.414.750,64.

Los servicios que San Francisco Ltda., ofrece son:

**Tabla 38: Servicios Cooperativa San Francisco Ltda.**

Servicios básicos: agua luz teléfono

SRI / RISE: Débitos Automáticos
IESS: Aportes, fondos de reserva.
MIES: Bono de Desarrollo Humano a nivel nacional.
Tránsito: Matriculación y Revisión Vehicular, Citaciones, Emisión, Renovación y Duplicación de Licencias, Transferencia de Dominio Vehicular, a nivel nacional.
Otros: IECE, Pago de tarjetas, Depósitos de otros bancos

**Fuente:** Cooperativa San Francisco Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.**



La COAC Kullki Wasi está ubicada en las calles García Moreno y Belisario controlada por la SEPS en segmento 2. La entidad indica en el balance consolidado del año 2017 en activos un monto total de \$64.582.338,54, ya que en los pasivos a diciembre del mismo año es de \$55.419.072,88 y por último obteniendo un patrimonio de \$8.754.247,97 en cuanto al año 2017 y con respecto al 2018 corresponde a \$54.414.750,64.

Los servicios que ofrece Kullki Wasi Ltda., son:

**Servicios Financieros**

- Ahorro a la Vista
- Ahorro a Domicilio
- Cuenta Amigo "La Hormiguita"
- Plan Ahorro Plus Familiar
- Inversión Plazo Fijo
- Créditos
- Seguro de Desgravamen con EQUIVIDA

- Seguro Exequial
- Cajeros Automáticos

### **Servicios Cooperativos**

- Bono de desarrollo humano
- RISE
- Matriculación Vehicular
- Western Unión
- Recaudaciones
- **Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.**



La COAC Chibuleo está ubicada en las calles 24 de Mayo y Padre Salcedo controlada por la SEPS en segmento 2. La entidad indica en el balance consolidado de dos años consecutivos en activos a diciembre de 2016 en un monto total de \$77.013.853,13, ya que para diciembre de 2017 asciende a \$96.494.736,47 la cual determina una diferencia de \$19.480.883,34 incrementando en 25,30%, en cuanto a los pasivos a Diciembre de 2016 es de \$66.600.403,36 y al finalizar el 2017 ascienden a \$84.297.941,89 en una escala de 26,57% y por último el patrimonio es de \$10.413.449,77 en cuanto al año 2016 y con respecto al 2017 corresponde a \$12.196.794,58 los mismos que aumenta en un 17,13%.

Los servicios que ofrece Chibuleo Ltda., son:

- Créditos:
- Crediamigo Transportista
- Crediamigo Sembrador
- Crediamigo Pafs
- Crediamigo Nomina

- Crediamigo Empresario
- Crediamigo Artesano
- Servicios:
- Cuenta Ahorro y Crédito
- Cuenta Ahorro Programado
- Inversiones
- Ahorro fácil
- Tarjeta de debito
- Recaudaciones
- Seguro médico

Las entidades indicadas son de gran competencia con la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., y la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO se encuentran en el segmento 1 la cual demuestra ser solidas en el mercado financiero brindando servicios a toda la población de Cotopaxi, mientras que las Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi y Chibuleo son de segmento 2 al igual que la 9 de Octubre Ltda., brindando similares servicios financieros que son la competencia de gran importancia en la ciudad.

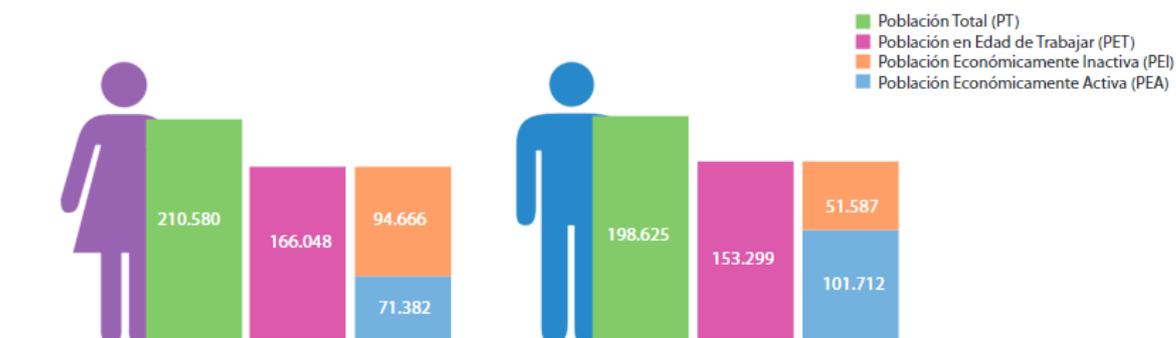
#### **4.2.2.4. Población y empleo**

En la provincia de Cotopaxi existen la mayor cantidad de mujeres que hombres, es decir que la población total de mujeres es de 210.580 mientras que 198.625 son hombres, asimismo se determina la población que está en edad de realizar trabajos en su gran mayoría son mujeres, por otro lado, se identifica la población económicamente Inactiva en su gran mayoría de mujeres y por otro lado la población económicamente activa es hombres con un alto número de 101.712 personas.

Por lo cual se identifica que quienes realizan actividades que generen ingresos económicos son los hombres y las personas que están en edad de trabajar son en gran mayoría las mujeres con un número de 166.048. Ya que la población en edad de trabajar y la población económicamente activa se calcula en base a las personas de 10 años de edad y más.

**Gráfico 56: Población y empleo de Cotopaxi**

**¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA?**



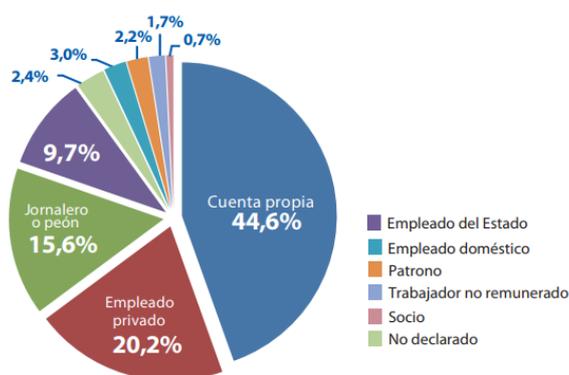
\* La Población en edad de trabajar y la PEA se calculan para las personas de 10 años de edad y más.

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 12)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Gráfico 57: Empleo de Cotopaxi**

**¿EN QUÉ TRABAJAN LOS COTOPAXENSES?**



Ocupación*	Hombre	Mujer
Empleado privado	22.400	11.610
Cuenta propia	39.579	35.423
Jornalero o peón	20.261	5.918
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	9.657	6.663
No declarado	2.249	2.792
Empleada doméstica	263	3.699
Patrono	2.205	1.480
Trabajador no remunerado	1.412	1.411
Socio	832	418
<b>Total</b>	<b>98.858</b>	<b>69.414</b>

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 12)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.2.2.5. Administración

La provincia es administrada por el Gobierno Provincial de Cotopaxi desde su capital la ciudad de Latacunga y se divide en 7 cantones:

**Tabla 39: Administración**

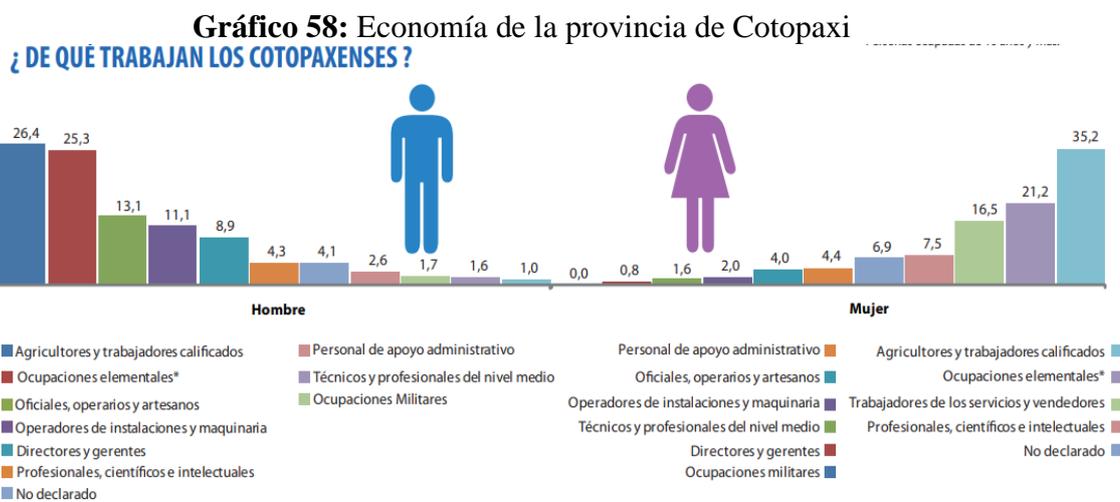
Nº	Identificación	Cantón	Población 2010	Área (km2)	Cabecera Cantonal
1		La Maná	42.216	663	La Maná
2		Latacunga	170.489	1.377	Latacunga
3		Pangua	21.965	721	El Corazón
4		Pujilí	69.055	1.308	Pujilí
5		Salcedo	58.216	484	Salcedo
6		Saquisilí	25.320	208	Saquisilí
7		Sigchos	21.944	1.313	Sigchos

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 6)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.2.2.6. Economía

La economía de la Provincia gira entorno a los sitios turísticos de la Ciudad Capital Latacunga. La economía rural se centra en la agricultura y la ganadería.



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 14)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### **4.2.2.7. Industria**

Las principales ramas industriales instaladas en la provincia son las siguientes: alimentos y bebidas, tabaco, manufactura metalizas, maquinaria y equipo, industrias del mueble y de la madera. La mayoría de ellas están ubicadas al norte, junto a la carretera Panamericana. En procesamiento de leche son importantes las plantas La Avelina e Indulac.

**Tabla 40: Análisis Micro entorno Ambiente Externo**

ANÁLISIS EXTERNO MICROAMBIENTE COOPERATIVA 9 DE OCTUBRE LTDA.							
NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	DIAGNÓSTICO	O	A
CLIENTES	Clientes	¿Se encuentran satisfechos los socios del sistema cooperativo?		x	Usuarios del sistema cooperativo no encuentran satisfacción total en entidades financieras		x
		¿Los clientes se identifican con las entidades del sector cooperativo?	x		Interés de usuarios en fidelizarse a cooperativas	x	
	Segmentación/ Caracterización	¿La población prefiere los servicios de cooperativas que otras instituciones financieras?		x	Cooperativas externas a la localidad lideran en cuanto a preferencias		x
	Poder de negociación de usuarios	¿Los cotopaxenses tienen alto conocimiento sobre el accionar del sector cooperativo?		X	Bajo poder de negociación de usuarios		x
PROVEEDORES	Calificación y selección de proveedores	¿Los proveedores informan sobre políticas de calidad para brindar y entregar sus productos y servicios?	x		Calidad en ofertas de proveedores	x	
	Poder de negociación de proveedores	¿Existen suficientes proveedores para los diversos servicios y productos requeridos por instituciones financieras?	x		Poder de negociación de proveedores alta		x
COMPETIDORES	Amenaza de nuevos competidores	¿Existen nuevas cooperativas dentro de la localidad?	x		Creación de nuevas cooperativas		x
	Competidores Actuales	¿La competencia brinda valor agregado a los servicios que brindan las cooperativas de la localidad?	x		La competencia brinda valor agregado a usuarios		x

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 4.3. Análisis Interno

Dentro del análisis interno se realiza el estudio de diferentes factores como su cultura organizacional, los procesos que realiza, Comercial y Marketing, Finanzas y Contabilidad, Administración y Dirección y Manejo de clientes con los que cuenta la COAC 9 de Octubre Ltda., con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades que permitan aprovechar las fortalezas y estrategias que ayuden a eliminar las debilidades, para así de ese modo poder conocer la situación actual de la entidad indicada.

#### CHECK LIST ANÁLISIS INTERNO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.

**Fecha:** 02 de agosto de 2018

**Responsable:** Economista Gustavo Naranjo

**Objetivo:** Determinar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de ahorro y crédito 9 de Octubre Ltda.

ANÁLISIS INTERNO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.							
	PROCESO	LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	DIAGNÓSTICO	F	D
1	LA EMPRESA	¿La misión de la cooperativa muestra los elementos significativos de la entidad?		x	Misión no muestra elementos significativos de la entidad		x
		¿Se ha definido la visión enunciando lo que la cooperativa pretende alcanzar en un tiempo determinado?		x	Visión no muestra claramente lo que pretende alcanzar en un periodo de tiempo definido		x
2	ADMINISTRACIÓN	¿Se mide el impacto de la planificación estratégica en la cooperativa?		x	Falta de seguimiento al plan estratégico		x
3	Proceso de planeación	¿Se ha trazado una planificación de acuerdo a las necesidades de la cooperativa?	X		Planificación definida de forma adecuada según necesidades de la cooperativa	x	
4	Sistemas de apoyo para la toma de decisiones	¿Se ejecutan análisis antes de tomar decisiones en la empresa?	x		Toma de decisiones oportuna basada en análisis de factores	x	

5	Mejoramiento continuo	¿La cooperativa ha sido sujeto a procesos de reingeniería y mejora continua?		x	Ausencia de mejoramiento continuo		x
6	Gestión por cuadro de mando integral	¿La cooperativa cuenta con un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral?		x	Ausencia de cuadro de mando integral		x
7	Estructura organizacional	¿El organigrama definido es adecuado para la cooperativa?	x		Organigrama estructural define adecuadamente a la cooperativa	x	
8	Estructura comunicacional	¿Existe un sistema de comunicación eficaz dentro de la cooperativa?	x		Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	x	
9	Actividades de control	¿Existe un manual de control para la cooperativa?	x		Efectiva aplicación de control interno	x	
		¿Existe evaluación del desempeño?	x		Evaluación de desempeño periódica	x	
		¿Se utilizan indicadores de gestión además de los financieros?		x	Ausencia de indicadores de gestión		x
10	Infraestructura	¿La edificación de la cooperativa es adecuada para la cooperativa?	x		Infraestructura amplia	x	
11	Diagnóstico Tecnológico	¿La institución posee software informáticos actualizados?		x	Software informáticos desactualizados		x
		¿El talento humano de la COAC ha recibido capacitaciones sobre tecnología financiera y cooperativista?		x	Falta de capacitación al personal sobre tecnología		x
12	Contabilidad y Finanzas	¿La información financiera es razonable?	x		Información financiera razonable	x	
		¿Existe liquidez y solvencia en la entidad?	x		Liquidez y solvencia de la entidad	x	
		¿Se han determinado las políticas contables necesarias para la COAC?	x		Sistema contable confiable	x	
13	Ingresos	¿Ha aumentado el número de socios en la COAC?	x		Crecimiento de Clientes	x	

		¿La cartera de crédito es recuperada en el menor tiempo posible en la COAC?	X		Rápida recuperación de cartera de crédito	x	
14	Reclutamiento y selección	¿Se cuenta con personal que posea título de tercero y cuarto nivel?	x		Talento humano competente	x	
		¿La COAC cuenta con planes de capacitación?		x	Ausencia de capacitación		x
15	Clima Organizacional	¿Existe trabajo en equipo?		x	Ausencia de trabajo en equipo		x
		¿El personal se encuentra comprometido y motivado?	x		Personal comprometido y motivado	x	
		¿La publicidad y marketing es agresiva para diferenciarse de la competencia?		x	Ausencia de Plan de marketing		X
		¿La calificación de riesgos es positiva?		x	Calificación de riesgo BB-		X
		¿Los horarios de atención al cliente son apropiados?	x		Apropiados Horarios de Atención	x	

**Fuente:** Entrevista a Gerente

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.3.1. Análisis FODA

Después de realizar el análisis externo (macro entorno y micro entorno) y el análisis interno se determina el FODA para de esa manera determinar la general y la priorizada ya que es una herramienta con la cual se puede determinar la situación actual de las entidades en este caso se identifica las principales o las más importantes Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., la cual indica su división en externos e internos ya que son factores principales para el análisis y ser expuestas ante sus competencias.

Por lo tanto, a continuación, se presenta el FODA en general al realizar el diagnóstico estratégico de la entidad:

**Tabla 41: Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	Aumento de morosidad en el sistema financiero privado
Incremento de depósitos e inversiones en todo el sistema financiero privado	Tasa de interés activa decreciente
Aumento progresivo de microcréditos en sistema financiero	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero privado
Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	Tendencia al incremento de tasa de desempleo
Salida del mercado de Instituciones financieras privadas débiles	Prevalencia de delitos en Cotopaxi
Índice de solvencia a nivel nacional superior al requerido	Alto índice de analfabetismo digital en Cotopaxi
Baja tasa de inflación	Usuarios del sistema cooperativo no encuentran satisfacción total en entidades financieras
Expansión de la economía del Ecuador	Cooperativas externas a la localidad lideran en cuanto a preferencias
Estabilidad política en el Ecuador	Bajo poder de negociación de usuarios
Creación de marco legal para fusión o absorción de instituciones del sector cooperativo	Poder de negociación de proveedores alta
Incremento de resoluciones para control de cooperativas	Creación de nuevas cooperativas
Regulación para el otorgamiento de créditos de vivienda en las cooperativas de ahorro y crédito	La competencia brinda valor agregado a usuarios
Crecimiento moderado de la población cotopaxense	
Incremento de la población económicamente activa en Cotopaxi	
Implementación de dinero electrónico en sistema financiero privado	
Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Organigrama estructural define adecuadamente a la cooperativa	Falta de seguimiento al plan estratégico
Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	Ausencia de mejoramiento continuo
Efectiva aplicación de control interno	Ausencia de cuadro de mando integral
Infraestructura amplia	Falta de capacitación al personal sobre tecnología

Información financiera razonable	Ausencia de capacitación
Liquidez y solvencia de la entidad	Marketing
Sistema contable confinable	Calificación de riesgo BB-
Crecimiento de Clientes	
Rápida recuperación cartera de crédito	
Talento humano competente	
Personal comprometido y motivado	
Apropiados Horarios de Atención	

**Fuente:** Diagnóstico Situacional COAC 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Para priorizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se utilizaron la matriz de priorización de Holmes para las fortalezas y debilidades mientras que para oportunidades y amenazas se utiliza la calificación de Ishikawa. Esta herramienta es una matriz cuadrada (número de filas igual al número de columnas) de doble entrada, con los mismos elementos en las filas y columnas la intención es definir qué es más importante entre un mismo grupo de elementos. La dinámica consiste en ir comparando las filas con las columnas y calificar con uno donde al elemento sea más importante y con cero al elemento que no lo es.

**Tabla 42:** Priorización Fortalezas

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>SUMA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Organigrama estructural define adecuadamente a la cooperativa	0,5	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	7,5	53,57%
2	Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	0	0,5	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	5,5	39,29%
3	Efectiva aplicación de control interno	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11,5	82,14%
4	Infraestructura amplia	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	3,57%
5	Información financiera razonable	1	1	0	1	0,5	1	1	1	0	1	1	1	9,5	67,86%
6	Liquidez y solvencia de la entidad	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	11,5	82,14%
7	Sistema contable confinable	1	1	0	1	1	1	0,5	0	0	0	0	1	6,5	46,43%
8	Crecimiento de Clientes	1	1	0	1	0	1	1	0,5	1	1	1	1	9,5	67,86%
9	Rapida recuperación cartera de crédito	1	1	0	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	10,5	75,00%
10	Talento humano competente	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0,5	0	1	9,5	67,86%
11	Personal comprometido y motivado	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0,5	1	5,5	39,29%
12	Apropiados Horarios de Atención	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0,5	2,5	17,86%

**Fuente:** Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Tabla 43:** Priorización Oportunidades

	<b>Oportunidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>SUMA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	0,5	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12,5	52%
2	Incremento de depósitos e inversiones en todo el sistema financiero privado	1	0,5	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	9,5	40%
3	Aumento progresivo de microcréditos en sistema financiero	1	1	0,5	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	8,5	35%
4	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	1	1	1	0,5	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	9,5	40%
5	Salida del mercado de Instituciones financieras privadas débiles	0	1	0	1	0,5	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	8,5	35%
6	Índice de solvencia a nivel nacional superior al requerido	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15,5	65%
7	Baja tasa de inflación	1	1	1	0	1	0	0,5	1	0	1	1	0	1	0	0	1	9,5	40%
8	Expansión de la economía del Ecuador	0	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	14,5	60%
9	Estabilidad política en el Ecuador	0	1	1	1	1	0	0	0	0,5	0	1	0	0	0	0	1	6,5	27%
10	Creación de marco legal para fusión o absorción de instituciones del sector cooperativo	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0	1	1	8,5	35%
11	Incremento de resoluciones para control de cooperativas	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	12,5	52%
12	Regulación para el otorgamiento de créditos de vivienda en las cooperativas de ahorro y crédito	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0,5	1	0	0	1	9,5	40%

13	Crecimiento moderado de la población cotopaxense	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	3,5	15%
14	Incremento de la población económicamente activa en Cotopaxi	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0,5	0	1	11,5	48%
15	Implementación de dinero electrónico en sistema financiero privado	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0,5	1	10,5	44%
16	Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0,5	8,5	35%

**Fuente:** Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Tabla 44:** Priorización de Debilidades

	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CAUSAS	EFFECTOS
1	Misión no muestra elementos significativos de la entidad	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	8
2	Visión no muestra claramente lo que pretende alcanzar en un periodo de tiempo definido	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	8
3	Falta de seguimiento al plan estratégico	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	1
4	Ausencia de mejoramiento continuo	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	1
5	Ausencia de cuadro de mando integral	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	7	3
6	Ausencia de indicadores de gestión	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	5	5
7	Falta de capacitación al personal sobre tecnología	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	6	4
8	Ausencia de planes de capacitación	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3	7
9	Falta Publicidad y marketing	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	7
10	Calificación de riesgo BB-	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	3	7

**Fuente:** Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Tabla 45:** Priorización de Amenazas

	Amenazas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	CAUSAS	EFFECTOS
1	Aumento de morosidad en el sistema financiero privado	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	6	6
2	Tasa de interés activa decreciente	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	6	6
3	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero privado	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8	4
4	Tendencia al incremento de tasa de desempleo	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	7	5
5	Prevalencia de delitos en Cotopaxi	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	8	4
6	Alto índice de analfabetismo digital en Cotopaxi	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	7	5
7	Usuarios del sistema cooperativo no encuentran satisfacción total en entidades financieras	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	8	4
8	Cooperativas externas a la localidad lideran en cuanto a preferencias	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	8	4
9	Bajo poder de negociación de usuarios	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3	9
10	Poder de negociación de proveedores alta	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	9
11	Creación de nuevas cooperativas	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	7	5
12	La competencia brinda valor agregado a usuarios	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	6	6

**Fuente:** Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

Después de haber realizado la priorización del FODA mediante la calificación de Holmes para Fortalezas y Debilidades así también para Oportunidades y Amenazas se utiliza el de Ishikawa para obtener los puntos más importantes de la entidad con la finalidad de poder determinar los puntos fuertes y los puntos débiles.

**Tabla 46:** FODA Priorizado COAC 9 de Octubre Ltda.

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Índice de solvencia a nivel nacional superior al requerido	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero privado
Expansión de la economía del Ecuador	Prevalencia de delitos en Cotopaxi
Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	Usuarios del sistema cooperativo no encuentran satisfacción total en entidades financieras
Incremento de resoluciones para control de cooperativas	Cooperativas externas a la localidad lideran en cuanto a preferencias
Incremento de la población económicamente activa en Cotopaxi	Creación de nuevas cooperativas
Implementación de dinero electrónico en sistema financiero privado	Tasa de interés activa decreciente
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Efectiva aplicación de control interno	Falta de seguimiento al plan estratégico
Liquidez y solvencia de la entidad	Ausencia de mejoramiento continuo
Crecimiento de Clientes	Falta de capacitación al personal sobre tecnología
Información financiera razonable	Ausencia de cuadro de mando integral
Talento humano competente	Marketing

**Fuente:** Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

## 4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.4.1 Reformulación de la misión y visión empresarial

#### 4.4.1.1 Misión

Misión Actual

- Somos una institución transparente con principios competitivos responsabilidad social que satisface las necesidades financieras de nuestros socios y clientes, con talento humano experimentando y comprometiendo con el desarrollo de la comunidad.

**Tabla 47:** Misión en base a la matriz de componentes

MISIÓN			
COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE MISIÓN	MISIÓN ABREVIADA INSPIRADORA
Negocio	Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda."	Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre Ltda.", es una entidad que ofrece productos y servicios financieros, para personas naturales y jurídicas de la provincia mediante personal competente, trabajo en equipo y su enfoque de responsabilidad social, orientada a satisfacer las necesidades de nuestros socios, clientes y demás grupos de interés.	Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre" Ltda., es una entidad que ofrece productos y servicios financieros para satisfacer las necesidades de nuestros socios, clientes y demás grupos de interés.
Razón de ser	Ofrecemos productos y servicios financieros.		
Servicios	Captación de recursos monetarios.		
Clientes	Para personas naturales y jurídicas de la ciudad y provincia.		
Principios organizacionales	Trabajo en equipo, interés por la colectividad		
Valores	Integridad, confianza, compromiso		
Ventaja competitiva	Personal competente, trabajo en equipo, enfoque de responsabilidad		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.4.1.2 Visión

Visión Actual

- Al 2016 consolidar la estructura institucional y recuperar el posicionamiento, que permita el incremento de socios, de cobertura y un crecimiento sustentable de la institución, sus asociados y la comunidad generando productos y servicios de calidad.

**Tabla 48:** Visión en base a la matriz de componentes

<b>VISIÓN</b>			
<b>COMPONENTES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>REDACCIÓN DE VISIÓN</b>	<b>VISIÓN ABREVIADA INSPIRADORA</b>
<b>¿Qué queremos ser o crear?</b>	Ser la mejor institución financiera	Ser la mejor institución financiera con una excelente cobertura a nivel nacional, brindando servicios competitivos y de calidad a través de su capital humano calificado y competente.	Ser la mejor institución financiera a nivel nacional con servicios competitivos y de calidad.
<b>Horizonte de tiempo</b>	En 3 años, en el 2021		
<b>Ámbito de acción</b>	Nivel nacional		
<b>Principios organizacionales</b>	Trabajo en equipo, interés por la colectividad		
<b>Valores</b>	Integridad, confianza, compromiso		
<b>Ventaja competitiva</b>	Capital humano calificado, servicios competitivos y de calidad		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.4.2.2 Valores

**Gráfico 59:** Valores de la COAC

<b>Integridad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asumimos una administración honesta, transparente y responsable, respetando las leyes de los organismos de control, y los recursos de nuestros socios y clientes.</li></ul>
<b>Confianza</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Construimos relaciones laborales basadas en el respeto, procurando incrementar la autoestima del talento humano y su desarrollo personal y profesional.</li></ul>
<b>Compromiso</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollamos una permanente actitud de compromiso con la institución, con nuestros socios y con nuestros compañeros de trabajo.</li></ul>
<b>Seguridad y solvencia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Somos una institución que genera confianza debido a su capacidad de asumir sin limitante alguna sus obligaciones financieras.</li></ul>
<b>Prudencia financiera</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionamos una imagen contable lo más fiel posible a las cuentas, y brindar un costo por endeudamiento adecuado a las necesidades del cliente.</li></ul>
<b>Trabajo en equipo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Somos una familia organizada para alcanzar un objetivo en común, que nuestros clientes, socios y grupos de interés reciban productos, servicios y atención de calidad.</li></ul>
<b>Vocación de servicio</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio.</li></ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.4.2.3 Políticas de calidad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., es una institución transparente con principios cooperativos y responsabilidad social que satisface las necesidades financieras de los socios y clientes, con talento humano experimentando y comprometido con el desarrollo de la comunidad.

Con el fin de dar cumplimiento a lo mencionado, la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de OCTUBRE Ltda., se compromete a:

- Brindar un servicio oportuno y la asesoría adecuada por parte del capital humano que integra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre” Ltda., para lograr atención de calidad hacia nuestros beneficiarios.
- Otorgar servicios competitivos y diferenciados, brindando seguridad y confiabilidad en el manejo de las transacciones financieras cubriendo las diferentes necesidades que posee la población cotopaxense y en sí, la población a nivel nacional.
- Cumplir con la normatividad vigente para las instituciones de Economía Popular y Solidaria, de tal forma que se maximice la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y se asegure la sostenibilidad y rentabilidad en beneficio de nuestros socios.
- Contar con personal calificado, comprometido y competente que contribuya a la consecución de los objetivos institucionales a través del cumplimiento de los procesos y procedimientos de forma adecuada, para así cumplir con los requisitos enmarcados a la Norma ISO 9001:2015, que nos permitirá ser una entidad financiera competitiva, confiable, segura, creadora de cultura cooperativista y generadora de valor agregado para los asociados.

Además, el nivel directivo de la cooperativa se comprometerá a revisar, analizar, actualizar, cumplir y hacer cumplir las políticas de calidad establecidas, y se asegurará que las mismas sean difundidas, integradas e implementadas en todos los niveles de la Cooperativa. Estas políticas deben estar disponibles para las partes interesadas relacionadas con las actividades de la institución.

#### **4.4.2.4 Objetivo**

Lograr mayor cobertura con nuevos puntos de atención; capital humano calificado, productos y servicios competitivos que apoyen al fortalecimiento del sector económico popular y solidario.

## 4.5 MAPA ESTRATÉGICO

### 4.5.1 Campos de Acción Estratégicos

**Tabla 49:** Campo de Acción estratégico COAC "9 de Octubre Ltda."

CAMPOS DE ACCIÓN ESTRATÉGICO		
1	Gestión Administrativa	Grupo de sujetos que son de gran importancia para la entidad ya que mediante los individuos se cumplen eficientemente los objetivos de la entidad.
2	Procesos de Organización Interna	Son las actividades internas que realiza la COAC "9 de Octubre Ltda.", ya que debe existir una buena comunicación entre las diferentes áreas que cuenta la entidad para ello se debe realizar la delimitación de funciones para lograr eficientemente los logros planteados.
3	Talento Humano	La fuerza laboral es clave para lograr los objetivos ya que plantea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas con la finalidad de aplicar sus destrezas, conocimientos, habilidades que garantice las actividades basadas en las políticas de la entidad.
4	Imagen Corporativa	Es la parte fundamental para la entidad ya que mediante la comunicación la entidad refleja en la imagen para diferenciarse del resto de sus competidores ante los clientes y todo el grupo de interés.
5	Clientes	Sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra, ya que son fundamentales para generar utilidades y mantener viva a la COAC "9 de Octubre Ltda."
6	Competencia	Son entidades que ofertan productos y servicio financieros similares a los de la COAC "9 de Octubre Ltda."
7	Cartera de Crédito	Mayores activos para la COAC "9 de Octubre Ltda." ya que es una fuente principal de ingresos para las instituciones financieras pero a su vez también generan riesgo en seguridad y solidez para la entidad.
8	Cartera vencida	Créditos otorgados a personas naturales o jurídicas que los activos de la entidad se convierten en riesgo al tener créditos en mora ya que al cumplir con su fecha se incumplen con las cuotas a cancelar.
9	Infraestructura	Sitio en donde se encuentra ubicada la matriz de la COAC "9 de Octubre Ltda.", en la cual reposa todas sus documentaciones para ejecutar las actividades financieras y reclutar el capital humano.
10	Capital Social	Son los fondos o propiedades propios de la entidad que realizan aportaciones los socios con la finalidad de obtener utilidades para la entidad.
11	Rentabilidad	Es la utilidad, ganancia o beneficio que genera en la entidad ya que depende de cada periodo a considerar en sus actividades financieras ya que sus ingresos deben ser mayores que los egresos.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

## 4.5.2 Desarrollo de Objetivos, Metas y Actividades Estratégicas

### 4.5.2.1 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

**Tabla 50:** Objetivos y Metas Aprendizaje y Conocimiento COAC "9 de Octubre Ltda."

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
• Talento humano	Impulsar el mejoramiento continuo dentro de la cooperativa como parte de la filosofía institucional para que los procesos ejecutados sean más competitivos en la satisfacción del cliente.	Incrementar el 40% del nivel de identificación personal e institucional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los empleados en la filosofía corporativa.</li> <li>2. Elaborar, implementar y evaluar el Plan de Mejoramiento continuo de la empresa.</li> <li>3. Implementar metas personales alineadas a las estrategias institucionales.</li> <li>4. Evaluar el nivel de cumplimiento y responsabilidad de los empleados.</li> </ol>
	Mejorar el nivel de conocimiento en cada una de las áreas de la cooperativa para actualizar continuamente al personal	Brindar capacitaciones a los empleados por lo menos cada trimestre	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, implementar y evaluar el Plan de capacitaciones.</li> <li>2. Identificar las necesidades de actualización de conocimiento requeridas por el personal.</li> <li>3. Contratar profesionales capacitados que dominen los temas para las capacitaciones.</li> <li>4. Evaluar la actualización de conocimientos a los empleados.</li> <li>5. Entregar certificados a los empleados que asisten a las capacitaciones efectuadas.</li> </ol>
	Renovar la tecnología utilizada por la cooperativa para brindar servicios de calidad a sus socios y clientes.	Incrementar el 10% de la eficacia en servicios tecnológicos de la entidad financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dotar a los empleados de herramientas tecnológicas para satisfacer a los clientes.</li> <li>2. Realizar estudio de factibilidad para la implementación del dinero electrónico para los usuarios de la cooperativa.</li> <li>3. Actualizar el software utilizado en la entidad para sus procesos internos.</li> <li>4. Incrementar servicios en la plataforma virtual de la cooperativa.</li> <li>5. Capacitar a los empleados de la institución en el uso de herramientas tecnológicas.</li> </ol>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.5.2.2 Perspectiva Procesos internos

**Tabla 51:** Objetivos y Metas Procesos Internos COAC "9 de Octubre Ltda."

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Administrativa</li> </ul>	Facilitar la acción innovadora de dirección y liderazgo para orientar de manera efectiva el rumbo de la organización.	Revisar la implementación de estrategias en forma anual	<ol style="list-style-type: none"> <li>Acceder a la información estratégica</li> <li>Revisar los sistemas de información gerencial y ejecutiva.</li> <li>Evaluar el desarrollo de habilidades estratégicas.</li> </ol>
	Mejorar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre" Ltda., a través de la definición de diversas estrategias para alcanzar los objetivos previstos.	Presentar informes diarios, mensuales y semestrales de los indicadores establecidos para la evaluación de la gestión de la entidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elaborar e implementar la herramienta Balanced Scorecard (BSC).</li> <li>Comunicar al personal las estrategias establecidas en el BSC.</li> <li>Identificar actividades e indicadores que midan el impacto del BSC.</li> </ol>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

### 4.5.2.3 Perspectiva Clientes

**Tabla 52:** Objetivos y Metas Clientes COAC "9 de Octubre Ltda.

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
• Clientes	Brindar atención de calidad que satisfaga las expectativas de los usuarios en los servicios requeridos.	Incrementar la satisfacción de los socios en un 10%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar encuestas a los socios para conocer el grado de satisfacción por los servicios brindados por la cooperativa.</li> <li>2. Reducir el tiempo de respuesta a los requerimientos de los socios.</li> <li>3. Mantener servicios competitivos.</li> <li>4. Asegurar la calidad en los servicios y productos entregados a los socios y clientes.</li> </ol>
	Retomar la confianza de los socios inactivos para extender el posicionamiento de la entidad financiera.	Reducir el 10% de los socios inactivos en la cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar encuestas para conocer las expectativas de los socios en la cooperativa.</li> <li>2. Identificar los elementos que impactan en el servicio al cliente.</li> <li>3. Elaborar e implementar de un Plan de cultura de servicio al cliente.</li> <li>4. Desarrollar una cultura adecuada en la atención al cliente.</li> <li>5. Otorgar incentivos a los socios por reapertura de cuentas.</li> </ol>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.5.2.4 Perspectiva Financiera

**Tabla 53:** Objetivos y Metas Financiera COAC "9 de Octubre Ltda."

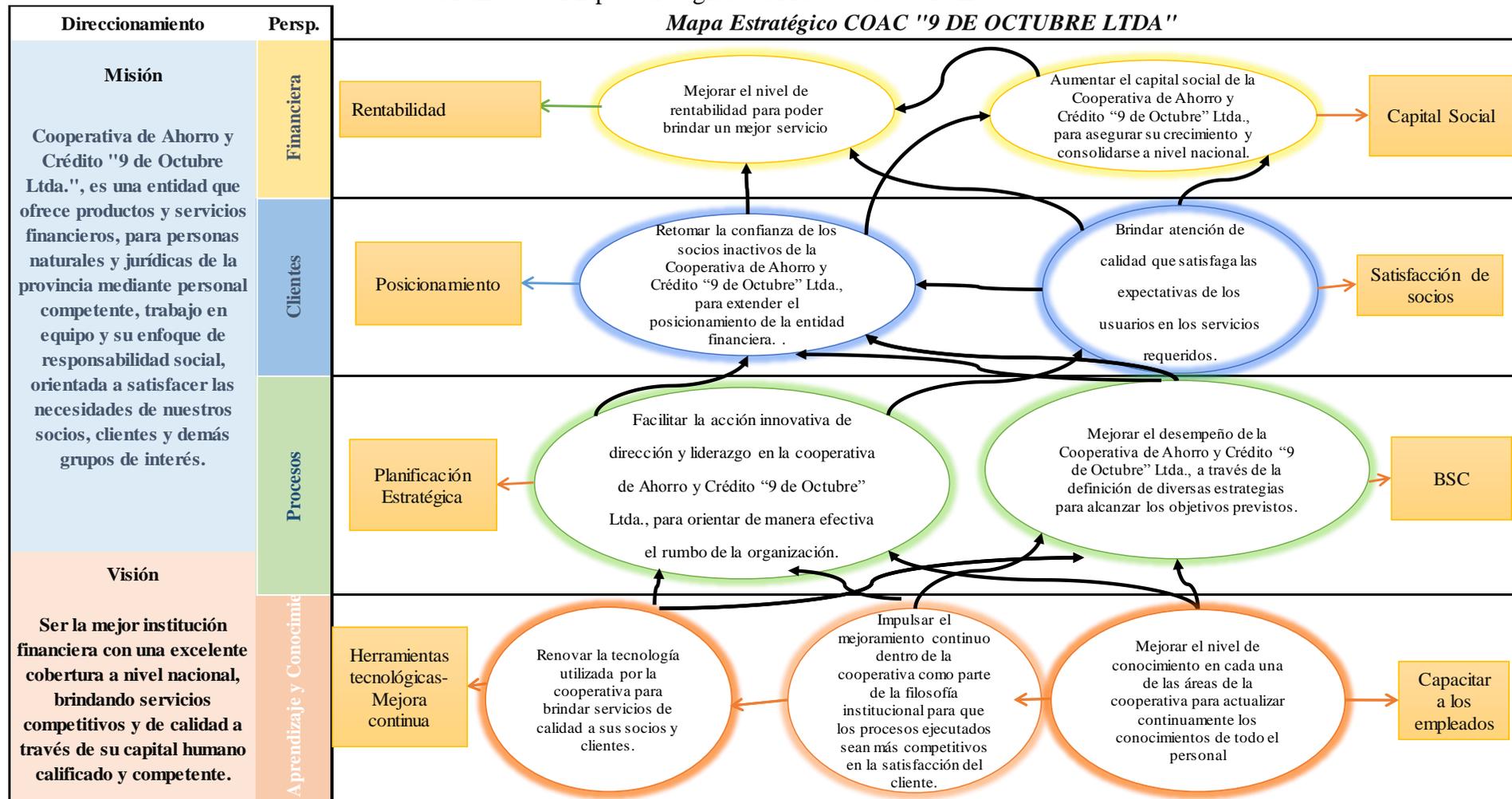
CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad</li> </ul>	Brindar un mejor servicio financiero para obtener un mejor nivel de rentabilidad.	Incrementar en 5% las captaciones respecto al año anterior.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elaborar e implementar un Plan para captaciones.</li> <li>Incrementar convenios para captaciones con Unidades Educativas del cantón Salcedo, y otras instituciones públicas y privadas.</li> <li>Ejecutar campañas de promoción de la cooperativa en diversas instituciones.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital social</li> </ul>	Aumentar el capital social para asegurar su crecimiento y consolidarse a nivel nacional.	Incrementar el 0.05% de socios respecto del año anterior.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar un plan para incentivar la integración de nuevos socios a la cooperativa, a través de premios y rifas.</li> <li>Realizar un estudio de factibilidad y localización para la implementación de nueva agencia.</li> </ol>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Elaborado por:** Verónica Tercero

4.5.2.5 Mapa estratégico COAC 9 de Octubre Ltda.

Gráfico 60: Mapa estratégico COAC 9 de Octubre Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

Elaborado por: Verónica Tercero

#### 4.5.2.6 Establecimiento de Indicadores

A continuación, se realiza la matriz que contiene las acciones con las que se va a medir el cumplimiento, tipo de indicador, fórmula, unidad de medida, frecuencia de aplicación, criterio de estándar e interpretación con la finalidad de elaborar el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre Ltda.”

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

	Aceptable (verde)
	Con riesgo (amarillo)
	Crítico (rojo)

Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

**Tabla 54:** Perspectiva Financiera y Clientes

PERSP.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	CRITERIO ESTANDAR		INTERPRETACIÓN
Financiera	Incrementar en 5% las captaciones respecto al año anterior.	Eficiencia	$(\text{Captaciones actuales} - \text{Captaciones año anterior}) / \text{Captaciones año anterior} * 100$	Porcentual	Anual	5.00%	≥ 5	Mide la variación positiva de las captaciones de dinero en forma anual.	
							1 < 4.99		
							≤ 0		
	Incrementar el 0.05% de socios respecto del año anterior.	Eficiencia	$(\# \text{ de clientes año actual} - \# \text{ clientes del periodo anterior} - 1) * 100$	Personas	Anual	0.05%	≥ 0.05	Mide el número de clientes que se incrementan cada año	
							0.01 < 0.04		
							≤ 0		
Clientes	Incrementar la satisfacción de los socios en un 20%	Calidad	$(\% \text{ de clientes satisfechos} / \text{Total clientes satisfechos}) * 100$	Porcentual	Anual	20%	≥ 20%	Mide la satisfacción de los socios	
							1 < 19		
							< 1		
	Reducir el 10% de los socios inactivos en la cooperativa.	Eficiencia	$(\# \text{ de socios inactivos reintegrados} / \# \text{ total de socios inactivos}) * 100$	Porcentual	Anual	10%	≥ 10	Mide la reducción de los socios inactivos anualmente.	
							1 < 9		
							< 1		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Tabla 55:** Perspectiva de Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento

PERSP.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	CRITERIO ESTANDAR		INTERPRETACIÓN
Procesos Internos	Revisar la implementación de estrategias en forma anual	Eficiencia	(# de evaluaciones de estrategias efectuadas/#de evaluaciones de estrategias planificadas)*100	Porcentaje	Anual	100%	100%	-	Establece el cumplimiento de las evaluaciones de implementación de estrategias
							0%		
							0%		
	Presentar informes semestrales de los indicadores establecidos para la evaluación de la gestión de la entidad.	Eficiencia	(# de informes presentados -# de informes requeridos)*100	Porcentaje	Semestral	100%	100%	50%	Determina el cumplimiento en la presentación de informes sobre la aplicación de indicadores para la evaluación de la gestión e implementación del BSC
0%									
0%									
Aprendizaje y Conocimiento	Incrementar el 40% del nivel de identificación personal e institucional.	Eficacia	(# de personas identificadas con la entidad/# total de personal)*100	Porcentual	Anual	40%	> = 40%	10 < > 39	Mide el incremento del nivel de identificación personal e institucional de los empleados.
							< 10		
							< 10		
	Brindar capacitaciones a los empleados por lo menos cada trimestre	Eficiencia	(# de capacitaciones ejecutadas en el periodo/# de capacitaciones planificadas en el periodo)*100	Porcentual	Anual	4	> = 4	2 < > 3	Mide las capacitaciones realizadas a loa empleados cada trimestre
							< 3		
							< 3		
Incrementar el 0.8% de la eficacia en servicios tecnológicos de la entidad financiera	Eficacia	(Servicios tecnológicos implementados/ Servicios tecnológicos totales)*100	Porcentual	Anual	0.80%	> = 0.8%	0.1% < > 0.7%	Mide la eficacia en la implementación de los servicios tecnológicos de la entidad	
						< 0.1%			
						< 0.1%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

#### 4.6 Plan Operacional Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.

**Tabla 56:** Perspectiva Financiera Plan Operacional COAC 9 de Octubre Ltda.

PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov				
Financiera	Rentabilidad	Mejorar el nivel de rentabilidad para poder brindar un mejor servicio	Incrementar en 2% las captaciones respecto al año anterior.	(Captaciones actuales- Captaciones año anterior)/Capatciones año anterior*100	1. Elaborar e implementar un Plan para captaciones.														Gerente Genral Contador	\$200,00
					2. Incrementar convenios para captaciones con Unidades Educativas del cantón Salcedo, y otras instituciones públicas y privadas.															
					3. Ejecutar campañas de promoción de la cooperativa en diversas instituciones.															
	Capital social	Aumentar el capital social para asegurar su crecimiento y consolidarse a nivel nacional.	Incrementar el 0.05% de socios respecto del año anterior.	(# de clientes año actual-# clientes del periodo anterior)- 1*100	1. Realizar un plan para incentivar la integración de nuevos socios a la cooperativa, a través de premios y rifas.														Jefe de Marketing Consejo de Administración	\$300,00
					2. Realizar un estudio de factibilidad y localización para la implementación de nueva agencia.															

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Tabla 57:** Perspectiva Clientes Plan Operacional COAC 9 de Octubre Ltda.

PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RES PONSABLE	PRES UPUESTO						
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov									
Clientes	• Competencia • Clientes	Brindar atención de calidad que satisfaga las expectativas de los usuarios en los servicios requeridos.	Incrementar la satisfacción de los socios en un 10%	(%de clientes satisfechos/Total clientes satisfechos)*100	1. Aplicar encuestas a los socios para conocer el grado de satisfacción por los servicios brindados por la cooperativa.															Recursos Humanos	\$500,00				
					2. Reducir el tiempo de respuesta a los requerimientos de los socios.																				
					3. Mantener servicios competitivos.																				
					4. Asegurar la calidad en los servicios y productos entregados a los socios y clientes.																				
			Retomar la confianza de los socios inactivos para extender el posicionamiento de la entidad financiera.	Reducir el 10% de los socios inactivos en la cooperativa.	(# de socios inactivos/# total de socios inactivos)* 100	1. Aplicar encuestas para conocer las expectativas de los socios en la cooperativa.															Recursos Humanos	\$1300,00			
						2. Identificar los elementos que impactan en el servicio al cliente.																			
						3. Elaborar e implementar de un Plan de cultura de servicio al cliente.																			
						4. Desarrollar una cultura adecuada en la atención al cliente.																			
5. Otorgar incentivos a los socios por reapertura de cuentas.																									

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Tabla 58: Perspectiva Procesos Internos Plan Operacional COAC 9 de Octubre Ltda.**

PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV			
Procesos Internos	Gestión Administrativa	Facilitar la acción innovadora de dirección y liderazgo para orientar de manera efectiva el rumbo de la organización.	Revisar la implementación de estrategias en forma anual	(# de evaluaciones de estrategias efectuadas / #de evaluaciones de estrategias planificadas) *100	1. Acceder a la información estratégica												Gerente Recursos Humanos	\$1000,00	
					2. Revisar los sistemas de información gerencial y ejecutiva.														
					3. Evaluar el desarrollo de habilidades estratégicas.														
		Mejorar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "9 de Octubre" Ltda., a través de la definición de diversas estrategias para alcanzar los objetivos previstos.	Incrementar el 40% del nivel de identificación personal e institucional.	(# de informes presentados - # de informes requeridos) *100	1. Elaborar e implementar la herramienta Balanced Scorecard (BSC).													Gerente Recursos Humanos	\$100,00
					2. Comunicar al personal las estrategias establecidas en el BSC.														
					3. Identificar actividades e indicadores que midan el impacto del BSC.														

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)  
**Elaborado por:** Verónica Tercero

**Tabla 59: Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento Plan Operacional COAC 9 de Octubre Ltda.**

PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO				
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov							
Aprendizaje y Conocimiento	Talento Humano	Impulsar el mejoramiento continuo dentro de la cooperativa como parte de la filosofía institucional para que los procesos ejecutados sean más competitivos en la satisfacción del cliente.	Incrementar el 40% del nivel de identificación personal e institucional.	(# de personas identificadas con la entidad / # total de personas)*100	1. Capacitar a los empleados en la filosofía corporativa.	█	█												Gerente	\$1000,00			
					2. Elaborar, implementar y evaluar el Plan de Mejoramiento continuo de la empresa.		█	█															
					3. Implementar metas personales alineadas a las estrategias institucionales.			█	█														
					4. Evaluar el nivel de cumplimiento y responsabilidad de los empleados.				█	█													
		Mejorar el nivel de conocimiento en cada una de las áreas de la cooperativa para actualizar continuamente al personal	Brindar capacitaciones a los empleados por lo menos cada trimestre	(# de capacitaciones ejecutadas en el periodo/# de capacitaciones planificadas en el periodo)*100	1. Elaborar, implementar y evaluar el Plan de capacitaciones.					█	█	█	█							Recursos Humanos Gerente	\$1000,00		
					2. Identificar las necesidades de actualización de conocimiento requeridas por el personal.								█	█									
					3. Contratar profesionales capacitados que dominen los temas para las capacitaciones.										█	█							
					4. Evaluar la actualización de conocimientos a los empleados.											█	█						
		Renovar la tecnología utilizada por la cooperativa para brindar servicios de calidad a sus socios y clientes.	Incrementar el 10% de la eficacia en servicios tecnológicos de la entidad financiera	(Servicios tecnológicos implementados / Servicios tecnológicos totales)*100	1. Dotar a los empleados de herramientas tecnológicas para satisfacer a los clientes.	█	█													Recursos Humanos	\$1800,00		
					2. Realizar estudio de factibilidad para la implementación del dinero electrónico para los usuarios de la cooperativa.	█	█	█															
					3. Actualizar el software utilizado en la entidad para sus procesos internos.				█	█													
					4. Incrementar servicios en la plataforma virtual de la cooperativa.					█	█	█											
5. Capacitar a los empleados de la institución en el uso de herramientas tecnológicas.												█	█	█									

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda,(2018)

Elaborado por: Verónica Tercero

## CONCLUSIONES

1. El diseño de un modelo de gestión basado en el sistema de Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., Matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi, contribuyó al establecimiento de varios objetivos estratégicos, que se reflejaron en un plan operativo para determinar hacia donde desea llegar la cooperativa con su accionar.
2. Las fuentes bibliográficas analizadas lograron sustentar el presente trabajo de investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda., Matriz Salcedo, Provincia de Cotopaxi y sirvieron como guía para la elaboración del modelo de gestión planteado en la entidad objeto de estudio.
3. Se realizó un análisis situacional en la COAC, con la finalidad de realizar un estudio real de los factores internos y externos que de una u otra manera inciden de manera negativa o positiva en la entidad, hasta obtener la matriz FODA priorizada, a través de la matriz se identificó debilidades a las cuales se debe permitir la formulación de objetivos estratégicos y generar una ventaja competitiva.
4. El diseño del Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que se hace énfasis en la formulación y mejoramiento de las perspectivas del talento humano; mejora de procesos internos relacionados con sus principales operaciones que directamente incidirán en el cliente, que redundaran en la obtención de resultados y beneficios económicos que serán monitoreados a través de indicadores para poder cumplir con los objetivos y así tomar decisión en el nivel directivo.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre Ltda., Matriz Cantón Salcedo, implementar el Balanced Scorecard, ya que ayudará a realizar constantemente un análisis de cómo se encuentra la entidad financiera, para determinar acciones inmediatas y plantear soluciones a futuros problemas.
2. Se recomienda a la COAC socializar y comunicar a directivos y trabajadores la importancia del sistema de gestión con el fin de que esta herramienta forme parte de la toma de decisiones en la gestión administrativa y operativa de la Cooperativa. Para ello se debe partir desde el estudio de situación inicial de la entidad los mismos que serán de gran utilidad para eliminar las amenazas de las competencias.
3. Dar un seguimiento a las estrategias propuestas en cada área para cumplir la meta y por ende la visión de la cooperativa, con lo cual permitirá detectar desviaciones y aplicar correctivos inmediatos y verificar el cumplimiento de las estrategias.
4. La aplicación del Cuadro de Mando Integral debe ser de manera inmediata para que este sistema de gestión de las soluciones que la cooperativa necesita y se pueda mejorar todos sus procesos internos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia J. (2008). *Sistema de Gestión Integral: Una sola gestión, un solo equipo*. Recuperado de Books.google: <https://www.google.com.ec/search?tbo=p&tbm=bks&q=isbn:958714158X>
- Berdugo, M. (2015). *Relación causa efecto*. Recuperado de: <https://margaritaberdugo.wordpress.com/2015/10/29/el-balanced-scorecard/>
- Carvajal, A. (2002). Teorías y Modelos: Formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12(9), 15.
- Cassini, R. (2008). *Definición de modelo de gestión*. Recuperado de: <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda. (2018). *Página Oficial COAC 9 Octubre Ltda.*. Recuperado de: <https://www.9octubre.fin.ec/agenciasalcedo/>
- Cubino, R. (2001). *Modelos de gestión de calidad*. Recuperado de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Deinsa Global. (2017). *Cuadro de mando integral*. Recuperado de: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_7.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDvtIbvtIMRFAHvtJE=](http://www.deinsa.com/cmi/module_7.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDvtIbvtIMRFAHvtJE=)
- Dominguez, G. (2014). *Indicadores de Gestión y Resultados*. Recuperado de: <http://libreriajuridicadike.com/sitio/images/pdf/INDIPAG.pdf>
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos e.r.m. y la auditoría interna*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4422270&ppg=1>
- FMK. (28 de 06 de 2016). *La importancia de la dirección estratégica*. Recuperado de <https://www.foromarketing.com/la-importancia-la-direccion-estrategica/>
- García, V. (2015). *Análisis financiero un enfoque integral*. Recuperado de: Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
- Google Maps. (2018). *Ubicación Geografica COAC 9 de Octubre*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/dir/Salcedo/Calle+9+de+Octubre+%26+Calle+24+de+Mayo,+Puyo/@-1.4881995,-77.9989668,19z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x91d47cb7ba4c6933:0xb15e57fcb89abbed!2m2!1d-78.5907367!2d-1.0421893!1m5!1m1!1s0x91d3de1fc30f8c89:0xbeae6a5b90d49b3>
- Ingenima. (2017, 02 de Agosto). *Evaluando Software*. Recuperado de: <http://www.evaluandosoftware.com/las-cuatro-perspectivas-del-cmi/>
- Kaplan, R., & Norton, P. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <http://www.factorhumana.org>
- Kogno, T. (1994). *Estrategia y Organización*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- López, F. (2008). *Alineación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre*. Recuperado de: [repositorio.espe.edu.ec](http://repositorio.espe.edu.ec): <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2338/4/T-ESPE-025305-3.pdf>
- López, M. (2009). *Retail marketing: negocios minoristas*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3195274&ppg=1>
- Mare, E. (2016, 08 de Agosto). *Que es diseño*. Recuperado de: <http://www.ecohabitar.org/que-es-diseno/>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Minahua, M. (2016). *Diseño de un Modelo de Gestión basado en el cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Molina, E. (2017). *Diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, agencia Riobamba, provincia de Chimborazo*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003)
- Pérez, J. A. (2010). *Definición de gestión*. Recuperado de: Book google: <https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&lpg=PP1&dq=definicion%20de%20auditoria%20de%20gestion%20segun%20autores&pg=PA137#v=onepage&q&f=false>
- Prieto, J. E. (2009). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3195863&ppg=1>
- Pietro, S., & Hamra, P. (2009). *Diseñar hoy: visión y gestión estratégica del diseño*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Revista Contribuciones a la Economía. (2017). *Tipos de modelo de gestión*. Recuperado de: Grupo Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/index.html>
- Salazar, A. (2017, 26 de Abril). *Informe de calificación de riesgo de fortaleza financiera*. Recuperado de: <http://www.classinternationalrating.com/cooperativa-de-ahorro-y-credito-9-de-octubre-ltda/finish/335/2210>

- Sangucho, F. (2016). *Direccionamiento estrategico*. Recuperado: [www.virtualepn.edu.ec](http://www.virtualepn.edu.ec)
- Sesento, L. (2008). *Tesis*. Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Trenza, A. (2018, 06 de Febrero). *Direccion Estrategica*. Recuperado de: <https://anatrenza.com/direccion-estrategica-sirve/#para-que-sirve-la-direccion-estrategica>
- Van Laethem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). *La caja de herramientas... mercadotecnia*. Recuperado de: Ebookcentral: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Velazquez, R. (2007). *Folleto de dirección estratégica*. Recuperado de: [ebookcentra: http://ebookcentral.proquest.com](http://ebookcentral.proquest.com)
- Zabala , H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3173367&ppg=1>