



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**C.P.A**

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del título de:

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

### **TEMA:**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLINLLIN” LTDA.**

### **AUTOR:**

**Jorge Luis Pérez García**

Riobamba-Ecuador

2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLINLLIN” LTDA.” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Sr. JORGE LUIS PÉREZ GARCÍA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Silvia Calvopiña

**ASESOR DE TESIS**

Ing. Giovanni Alarcón

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Jorge Luis Pérez García, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Jorge Luis Pérez García**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto va dedicado principalmente a Dios luego con gran gratitud a los seres que me dieron la vida, a mis padres, que con su incansable trabajo aportaron al desarrollo sustentable, moral y económico en toda mi vida educativa, así como también a mis hijos, mis hermanos, amigos quienes con su apoyo y comprensión tuvieron gran participación en la realización del proyecto.

**Jorge Luis Pérez García**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llinllin” Ltda que me dio la oportunidad de cumplir con un requisito para la obtención de mi título que es la realización de este proyecto, además a los trabajadores que con su delicada paciencia e interés supieron acoger mis conocimientos y recomendaciones para la realización de esta investigación.

**Jorge Luis Pérez García**

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificado del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Cuadros .....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Índice de Anexos .....	xi
Resumen.....	xii
Summary .....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I .....	2
1 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.....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo General .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO II.....	5
2 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes investigativos .....	5
2.1.1 Antecedentes históricos.....	5
2.2 Fundamentación teórica .....	7
2.2.1 Cuadro de Mando Integral.....	7
2.2.1.1 Definición.....	7
2.2.1.2 Características .....	8
2.2.1.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	8
2.2.1.4 Etapas del Cuadro de Mando Integral .....	11
2.2.1.5 Objetivos estratégicos .....	12

2.2.1.6	Mapas estratégicos .....	13
2.2.1.7	Indicadores .....	15
2.2.1.8	Metas .....	16
2.2.2	Sistema de Gestión .....	17
2.2.2.1	Definición.....	17
2.2.2.2	Importancia de los sistemas de gestión .....	17
2.2.2.3	Etapas del sistema de gestión .....	18
2.2.2.4	Funciones de la gestión .....	19
2.2.3	Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. ....	22
2.2.3.1	Reseña Histórica.....	22
2.2.3.2	Ubicación Geográfica.....	23
2.2.3.3	Misión.....	23
2.2.3.4	Visión .....	23
2.2.3.5	Objetivos .....	24
2.2.3.6	Servicios .....	24
2.2.3.7	Principios Corporativos.....	24
2.2.3.8	Estructura Organizacional .....	25
2.2.3.9	Diagnóstico de la cooperativa .....	25
2.2.3.10	Indicadores de Gestión .....	32
2.3	Hipótesis.....	34
2.3.1	General .....	34
2.3.2	Específicas.....	34
2.4	Variables .....	34
2.5	Operacionalización de las variables .....	35
CAPÍTULO III.....		36
3	MARCO METODOLÓGICO .....	36
3.1	Modalidad .....	36
3.2	Tipos.....	36
3.3	Métodos, técnicas e instrumentos .....	36
3.3.1	Métodos .....	36
3.3.2	Técnicas.....	36
3.3.3	Instrumentos .....	36
3.4	Población y Muestra.....	37
3.5	Resultados .....	39

3.5.1	Observación.....	39
3.5.1.1	Ahorros.....	39
3.5.1.2	Crédito.....	41
3.5.2	Encuesta .....	43
3.5.2.1	Directivos .....	43
3.5.2.2	Empleados .....	47
3.5.2.3	Socios .....	52
3.5.3	Entrevista.....	63
CAPÍTULO IV .....		65
4	MARCO PROPOSITIVO .....	65
4.1	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	65
4.2	INTRODUCCIÓN .....	65
4.3	OBJETIVO.....	66
4.4	METODOLOGÍA .....	66
4.5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	67
4.5.1	Misión.....	67
4.5.2	Visión .....	67
4.5.3	Valores .....	68
4.5.4	Objetivos estratégicos .....	68
4.6	Verificación de la idea a defender.....	86
CONCLUSIONES .....		87
RECOMENDACIONES.....		88
BIBLIOGRAFÍA .....		89



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 FODA COAC Shobol Llin Llin .....	30
Cuadro N° 2 Factores de cambio para la COAC Shobol Llin Llin.....	31
Cuadro N° 3 Población .....	37
Cuadro N° 4 Muestra .....	38
Cuadro N° 5 Aplicación de la normativa vigente .....	43
Cuadro N° 6 Manual de funciones.....	44
Cuadro N° 7 Reuniones periódicas .....	45
Cuadro N° 8 Archivo de documentos con decisiones tomadas .....	46
Cuadro N° 9 Capacitación inicial .....	47
Cuadro N° 10 Requerimientos de capacitación .....	48
Cuadro N° 11 Capacidad para tomar decisiones .....	49
Cuadro N° 12 Tipo de capacitación requerida.....	50
Cuadro N° 13 Tecnología adecuada para la COAC .....	51
Cuadro N° 14 Socio .....	52
Cuadro N° 15 Decisión por formar parte de la cooperativa .....	53
Cuadro N° 16 Servicios que utiliza.....	54
Cuadro N° 17 Frecuencia de ahorro .....	55
Cuadro N° 18 Atributos de la Cooperativa .....	56
Cuadro N° 19 Calidad de los servicios .....	57
Cuadro N° 20 Actitud ante un trato inadecuado .....	58
Cuadro N° 21 Atención recibida.....	59
Cuadro N° 22 Servicios .....	60
Cuadro N° 23 Procesos de Gerencia.....	61
Cuadro N° 24 Objetivos Estratégicos para la COAC Shobol Llin Llin.....	71
Cuadro N° 25 Cuadro de Mando Integral.....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	9
Gráfico N° 2 Mapa Estratégico.....	14
Gráfico N° 3 Funciones de la Gestión .....	19
Gráfico N° 4 Ubicación geográfica de la COAC Shobol Llin Llin .....	23
Gráfico N° 5 Organigrama Estructural COAC Shobol Llin Llin .....	25
Gráfico N° 6 Apertura de cuenta de ahorros.....	39
Gráfico N° 7 Depósitos en cuenta de ahorro .....	40
Gráfico N° 8 Retiros .....	40
Gráfico N° 9 Proceso General de Crédito.....	41
Gráfico N° 10 Recepción de solicitudes de crédito .....	42
Gráfico N° 11 Aplicación de la normativa vigente.....	43
Gráfico N° 12 Manual de funciones .....	44
Gráfico N° 13 Reuniones periódicas .....	45
Gráfico N° 14 Archivo de documentos con decisiones tomadas.....	46
Gráfico N° 15 Capacitación inicial .....	47
Gráfico N° 16 Requerimientos de capacitación.....	48
Gráfico N° 17 Capacidad para tomar decisiones .....	49
Gráfico N° 18 Tipo de capacitación requerida .....	50
Gráfico N° 19 Tecnología adecuada para la COAC .....	51
Gráfico N° 20 Socio.....	52
Gráfico N° 21 Decisión por formar parte de la cooperativa .....	53
Gráfico N° 22 Servicios que utiliza .....	54
Gráfico N° 23 Frecuencia de ahorro .....	55
Gráfico N° 24 Atributos de la Cooperativa .....	56
Gráfico N° 25 Calidad de los servicios.....	57
Gráfico N° 26 Actitud ante un trato inadecuado.....	58
Gráfico N° 27 Atención recibida .....	59
Gráfico N° 28 Servicios.....	60
Gráfico N° 29 Procesos de la Cooperativa .....	61
Gráfico N° 30 Mapa Estratégico.....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Ficha de observación.....	91
Anexo N° 2 Encuesta a directivos.....	92
Anexo N° 3 Encuesta a empleados.....	93
Anexo N° 4 Encuesta a usuarios.....	94
Anexo N° 5 Entrevista.....	96

## **RESUMEN**

La investigación titulada Diseño del Cuadro de Mando Integral en el Sistema de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. tuvo como objetivo elaborar un cuadro de mando integral como un aporte para mejorar el sistema de gestión de la entidad. Para su desarrollo se aplicó el método hipotético deductivo porque se requirió de una observación preliminar de la situación de la entidad para proceder a la elaboración de la hipótesis que se sometió a comprobación. Con la aplicación de técnicas de investigación: observación, encuesta y entrevista, se obtuvo información relevante con respecto a la situación interna y externa de la entidad, determinándose las fortalezas y debilidades, como también las oportunidades y amenazas. El análisis y discusión de los resultados tomaron como base el marco teórico utilizado en la investigación, para relacionar sus variables. Partiendo de esta información se pudo establecer los factores de cambio que debían desarrollarse con la finalidad de proveer un marco de actuación que mejore la gestión de la Cooperativa. Se aplicaron indicadores de gestión para medir los cuatro elementos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, junto con indicadores de eficiencia, eficacia y economía. La propuesta de la investigación se realizó con la inclusión de componentes de la planificación estratégica: misión, visión y valores, cuya redacción busca la comprensión de todos los socios y clientes potenciales de la cooperativa, para que se conviertan en una verdadera guía del trabajo interno y de lo que la entidad pretende alcanzar. Los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, mantienen una relación estrecha con los objetivos plasmados en los estatutos de la entidad, pero incluyen las metas, indicadores y proyectos a ejecutarse. Su cumplimiento será sometido a verificación según el tiempo estipulado y bajo la supervisión del personal responsable. Las conclusiones de la investigación indican el alcance de los objetivos propuestos y las recomendaciones indican las pautas de acción para mejorar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Shobol Llin Llin, Ltda.

## SUMMARY

The research entitled Design Scorecard in the Management System for Cooperative Savings and Credit "Shobol Llinllín" Ltda. aimed to develop a balanced scorecard as a contribution to improve the management system of the organization. For its development hypothetical deductive method was applied because it required a preliminary observation of the situation of the entity to proceed with the development of the hypothesis that underwent testing. With the application of research techniques: observation, survey and interview relevant information regarding the internal and external situation of the entity was obtained, determining strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats. The analysis and discussion of the results were based on theoretical framework used in research to relate their variables. From this information it was established change factors that should be developed in order to provide a framework to improve the management of the cooperative. Management indicators were applied to measure the four elements of the administrative process: planning, organization, direction and control, along with indicators of efficiency, effectiveness and economy. The research proposal was made to include strategic planning components: mission, vision and values , the wording seeks to understand all partners and potential customers of the cooperative to become a true guide inside job and what the organization intends to achieve. The strategic objectives for the four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth, maintain a close relationship with the goals set forth in the bylaws of the organization, but include targets , indicators and projects to be executed . Compliance will be subject to verification according to the stipulated time and under the supervision of responsible personnel. The research findings indicate the scope of the proposed objectives and recommendations indicate patterns of action to improve the management of the Cooperative Savings and Credit Shobol Llin Llin, Ltda.

## INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa que incluye cuatro perspectivas de la empresa: financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento; es decir, va más allá de evaluar sólo la marcha de una organización en cuanto a los recursos económicos empleados y obtenidos, sino que engloba a todo un sistema. Se caracteriza por el empleo de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

La tesis “Diseño del Cuadro de Mando Integral en el Sistema de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llinllin” Ltda.”, tuvo como principal propósito identificar las necesidades de la entidad para establecer los parámetros que permitan el diseño de esta herramienta administrativa.

Este trabajo de investigación se desarrolla en cinco capítulos, los cuales se resumen a continuación:

El capítulo I, Problema, detalla la problemática de la entidad, la justificación de la investigación y los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el capítulo II, Marco Teórico, se presentan los antecedentes de investigaciones similares enfocadas en alguna de las variables. Además se desarrolla la teoría relativa al Cuadro de Mando Integral y al Sistema de Gestión.

En el capítulo III, Marco Metodológico, se establece la metodología utilizada detallando las técnicas e instrumentos de recolección de la información, el procedimiento para el procesamiento de los datos. Se analizan los resultados de la aplicación de la observación, encuestas y entrevista.

En el capítulo IV, Propuesta, se diseña el Cuadro de Mando Integral, el cual incluye las perspectivas con sus respectivas estrategias.

En el capítulo V, se encuentran las Conclusiones generales de la investigación así como las Recomendaciones para cada una de ellas.

Finalmente se incluye la bibliografía utilizada y los anexos de los instrumentos utilizados.

# CAPÍTULO I

## 1 EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

La actual situación económica y financiera ha llevado a muchas empresas a reducir personal o en el mejor de los casos les ha obligado a implantar fuertes cambios y estrategias que les faculte permanecer en el mercado de forma competitiva, el sector cooperativista, durante el segundo semestre del 2011 e inicios del 2012, cambió su modelo de gestión con la promulgación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario conjuntamente con su Reglamento Interno.

La falta de conocimiento de los empleados sobre las implicaciones del trabajo diario, hace difícil transparentar cualquier decisión que se necesite tomar, frenando el dinamismo requerido para el desarrollo de las actividades

No contar con indicadores para medir y evaluar la gestión repercute directamente en la optimización de los recursos utilizados en algunos departamentos, por tanto no se ha podido mejorar los procesos internos de la empresa incidiendo directamente en la capacidad para incrementar la rentabilidad de la empresa.

Actualmente, es importante conocer sobre herramientas de gestión estratégica, uno de ellas es el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), éste permite desarrollar, comunicar e implementar estrategias para alcanzar resultados a corto y mediano plazo.

En la Cooperativa, esta herramienta no ha sido considerada como un medio para mejorar la gestión, mas, el Cuadro de Mando Integral al ser una forma integrada y balanceada de medir el progreso de las estrategias implantadas, permitirá que en la cooperativa se acceda a información relevante para la futura dirección de la entidad, enfocando las acciones al logro de la visión.

Las limitadas herramientas que se utilizan para medir y evaluar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SHOBOL LLINLLIN” LTDA., crean la necesidad de contar con un Cuadro de Mando Integral, el cual medirá y canalizará de forma íntegra, balanceada y estratégica el progreso, habilidades y conocimientos específicos de las

personas que integran la cooperativa hacia el logro de metas estratégicas, proporcionando pautas claras y adecuadas a las actividades de la cooperativa que contribuyan a la mejora de la toma de decisiones.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera, el diseño del Cuadro de Mando Integral en el sistema de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SHOBOL LLINLLIN” Ltda. evalúa la eficiencia, efectividad y economía?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

- El objeto de estudio será observar, analizar y estudiar la gestión de la Cooperativa
- El campo de acción consistirá en diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa.
- El estudio se realizará en las instalaciones de la Cooperativa, durante los meses de julio y agosto de 2014.

## **1.2 Justificación**

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como actividades principales la captación y colocación de recursos, siendo ellas las que permiten maximizar sus esfuerzos para alcanzar una rentabilidad que las mantenga en el mercado.

La gestión de las cooperativas requiere la utilización de herramientas adecuadas a sus actividades, una de ellas es el Cuadro de Mando Integral, que al definir indicadores claros para sus procesos, proporcionará información clave que evite interpretaciones equivocadas o desvíos en la gestión, al analizar los reportes de la organización. Para su efecto, se utilizará un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas (financiera, de clientes, de los procesos internos y del aprendizaje), a través de las cuales será posible analizar, proyectar y controlar la actividad de la cooperativa, mediante un sistema de relaciones causa – efecto.

Con el diseño de un Cuadro de Mando Integral, se evaluará la gestión actual de la cooperativa y se generarán estrategias acordes a los objetivos organizacionales para



potencializar las competencias de todos los colaboradores en los diferentes niveles y mostrando los resultados de su trabajo.

Al diseñar el Cuadro de Mando Integral se proporcionarán factores claves de trabajo integral con indicadores adecuados a las necesidades de gestión de la cooperativa, estos contribuirán a la maximización del conocimiento del personal en las perspectivas de gestión, organizando la utilización de los recursos asignados a cada empleado y enfocados en el bienestar de los clientes pues el cumplimiento de sus funciones tendrán un hilo conductor para alcanzar los resultados esperados a nivel personal e institucional a pesar de eventos internos y externos que pudieren presentarse.

Esta investigación es factible realizarla porque los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol LlinLlin” Ltda. están conscientes de la importancia que tiene la implantación de herramientas estratégicas en su sistema de gestión, por tanto brindaran las facilidades requeridas.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar la metodología del Cuadro de Mando Integral en el sistema de gestión que evalúe la eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SHOBOL LLINLLIN” Ltda.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Argumentar científicamente el Cuadro de Mando Integral y el Sistema de Gestión.
- Evaluar el actual sistema de gestión de la cooperativa y su aporte al crecimiento de la Cooperativa.
- Construir indicadores de gestión que evalúen la eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento de objetivos institucionales y que los mismos sean comprendidos en todos los puestos de trabajo.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

##### 2.1.1 Antecedentes históricos

Durante la investigación de antecedentes de trabajos precedentes se obtuvo información en la que se contempla la elaboración del Cuadro de Mando Integral como parte de sus propuestas.

*Modelo de Gestión Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alangasi” Ltda.*

- Autora: Verónica Elizabeth Gualle Brito
- Año de publicación: 2010
- Conclusión: se pudo establecer las deficiencias administrativas de la Cooperativa mediante un diagnóstico situacional el cual proveyó de información para proponer le modelo de gestión estratégica.

*Elaboración del plan de adecuación de la COAC Fernando Daquilema Ltda. A la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, desde la perspectiva administrativa financiera y crediticia a partir del año 2012.*

- Autora: Dina Margoth Naula Caranqui; Estrella Katherine Rea Rea
- Año de publicación: 2012
- Conclusión: en este trabajo de investigación se evidenció que la Cooperativa carecía de instrumentos administrativos que les permitiera cumplir satisfactoriamente con sus actividades con base en la nueva legislación para el sector.

*Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016.*

- Autor: Marlon Emiliano Almeida Ayala
- Año de publicación: 2012
- Conclusión: con el desarrollo del cuadro de mando integral se determinaron iniciativas estratégicas y se priorizaron, obteniendo proyectos de corto, mediano y largo plazo, siendo los de corto plazo los más necesarios y urgentes para la institución.

*Elaboración de un Tablero de Control Balanceado, como Modelo de Administración Estratégico en una institución; caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Cia. Ltda.”*

- Autor: Santiago Daniel Chávez Landázuri
- Año de publicación: 2009
- Conclusión: se concluye que: La implantación del Cuadro de Mando Integral, exige necesariamente la delegación de autoridad y la participación; que a priori, asegura un uso efectivo y unas consecuencias orientadas hacia los objetivos previstos.

*Diseño y elaboración del cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda.*

- Autores: Rosa Carmen Lema Morales; Hugo Patricio Solórzano Quintuna.
- Año de publicación: 2011

Conclusión: en este trabajo se concluye que: El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Gestión Estratégica cuya implementación puede ayudar a la cooperativa a clarificar sus objetivos a mediano y largo plazo, comunicarlos a toda la organización y traducirlos en acciones concretas.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Cuadro de Mando Integral**

#### **2.2.1.1 Definición**

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) tiene su origen en 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.

El Cuadro de Mando Integral es “un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa a todos los ámbitos de la misma”. (Kaplan & Norton, 2001)

El Cuadro de Mando Integral, es “una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio el CMI era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional”. (Chiavenato, 2010)

Este instrumento, al ofrecer una visión global, obliga a que las organizaciones expliciten su modelo de negocio, definan su estrategia y arbitren nuevos sistemas de información. El Cuadro de Mando Integral (CMI), utiliza un conjunto de indicadores que, a diferencia de los cuadros de mando tradicionales, están plenamente integrados y coordinados, a través de relaciones causa-efecto, con los objetivos y metas de la organización.

### **2.2.1.2 Características**

El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (2008) menciona que el Cuadro de Mando Integral tiene las siguientes características:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias. (pág. 5)

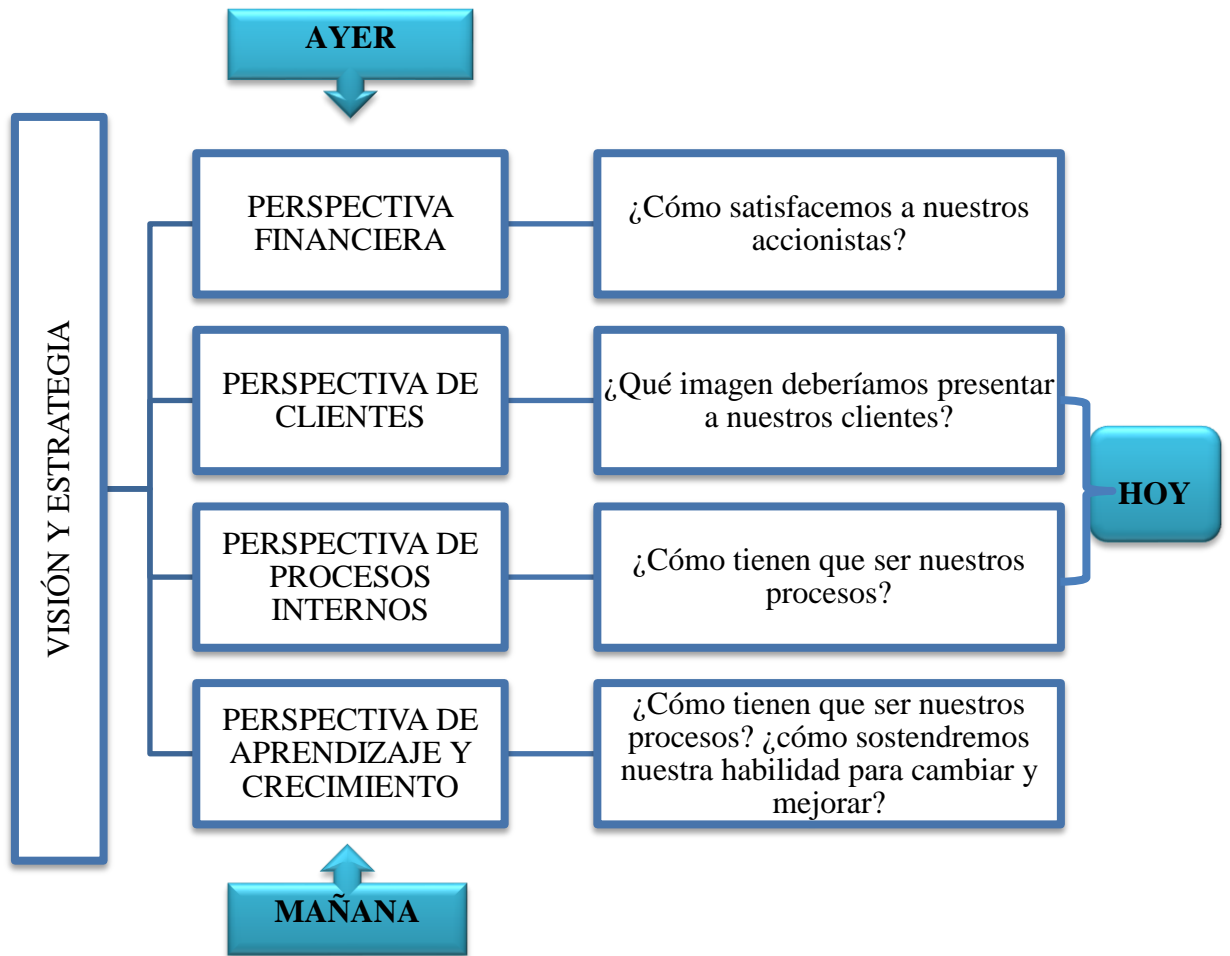
### **2.2.1.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El CMI emplea indicadores financieros obtenidos de la Contabilidad convencional, e indicadores no financieros, seleccionados de forma rigurosa a través del establecimiento de relaciones causa-efecto. Esta es una cuestión esencial puesto que, por un lado, ayuda a consolidar la estrategia de la organización y, por otro, permite a la dirección de la empresa incidir no sólo en el corto plazo sino también en el largo plazo, puesto que, al conocerse dichas relaciones, se puede actuar de forma proactiva anticipando el futuro.

Los indicadores posibilitan el despliegue e implantación de la estrategia. Estos indicadores deben abordar todas las perspectivas de la empresa.

Las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar un negocio, tal y como recogen Kaplan y Norton (2001, pág.31), son las siguientes:

Gráfico N° 1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan & Norton (2005) Cuadro de Mando Integral. Nueva York: Eada Gestión  
 Elaborado por: Jorge Pérez

### a) Perspectiva Financiera

Esta perspectiva representa, siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad, la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado financiero de la ejecución de la estrategia, la perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir la consecución del éxito económico a largo plazo. (Horvath & Parthers, 2003)

La perspectiva financiera recoge lo que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados con el

capital circulante, inversiones, aumento de beneficios, etc. Persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios.

Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplo: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, rendimiento sobre el capital. (Kaplan & Norton, 2001)

#### **b) Perspectiva del Cliente**

“Se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a que clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y qué beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa”. (Horvath & Parthers, 2003)

Pretende satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al cliente. Los indicadores medirán en qué grado la empresa cumple sus objetivos en relación a la competencia.

Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos; satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales. (Kaplan & Norton, 2001)

#### **c) Perspectiva de los Procesos Internos.**

“La perspectiva de procesos define los outputs y los resultados de los rendimientos de los proceso necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y las finanzas. No se trata de hacer un listado de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia”. (Horvath & Parthers, 2003)

Esta perspectiva requiere la identificación de los procesos siendo responsabilidad de los directivos. Para su identificación puede realizarse la cadena de valor y así determinar cuáles son los procesos que producen valor a la empresa.

“Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representa la onda corta de la creación de valor”. (Kaplan & Norton, 2001)

Se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

En el caso de la perspectiva de los procesos internos, “los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfaces. (Kaplan & Norton, 2001)

#### **d) Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

Conocida también como perspectiva de formación y crecimiento identifica “qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas. (Kaplan & Norton, 2001)

Esta perspectiva permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, requisito previo para una existencia duradera. Para ello, hay que considerar lo que debe hacer para mantener y desarrollar su know-how y como apoyar la eficacia y productividad de los procesos.

Para implantar cualquier cambio las personas y los recursos son siempre la clave para el éxito; por lo tanto esta perspectiva se refiere a qué es lo que se necesita cambiar o modificar tanto de los recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de los procesos internos, clientes y financiera

#### **2.2.1.4 Etapas del Cuadro de Mando Integral**

La preparación del CMI pasa por las etapas siguientes: definición de la estrategia, preparar el mapa de la estrategia, y preparar el CMI.



- a) **Definición de la estrategia:** si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del CMI se perderá en acciones que no tienen nada que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional tiene que ser descrita y comunicada de manera significativa por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles.
- b) **Preparar el mapa de la estrategia:** para cada perspectiva básica se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esas metas se están alcanzando o no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas.
- c) **Preparación del CMI:** se debe transmitir y comunicar a las personas, de manera consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos operacionales para que sea ejecutada adecuadamente. (Kaplan & Norton, 2001)

El CMI crea un contexto donde las decisiones relativas a las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la estrategia y la visión organizacional, lo cual permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, mediante la integración de las partes de la organización, y la creación de un sistema que involucre todos los programas del negocio, catalice los esfuerzos y motive a las personas; y, además de todo eso, mida y evalúe el desempeño en razón de los indicadores. (Chiavenato, 2010)

Cuando una empresa prevé la implantación de una administración por proyectos, el CMI se convierte en un requisito.

#### **2.2.1.5 Objetivos estratégicos**

Una vez formuladas la misión y la visión de la organización es necesario determinar cuáles objetivos permitirán llevar a cabo esa misión y poder alcanzar en un periodo más o menos corto la visión. Estos objetivos generales son los objetivos estratégicos de la organización y representan los servicios, programas, o esfuerzos en áreas organizacionales que deben llevarse a cabo para cumplir con la misión de la organización.

Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado, en áreas tales como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, posición financiera y rendimiento sobre la inversión, etc.

Los objetivos estratégicos expresan lo que se espera obtener por parte de la organización para el cumplimiento de la misión en un período de tiempo. Los objetivos estratégicos deben ser consistentes con la misión y la visión de la organización así como con el análisis de oportunidades y amenazas en el ambiente y de fortalezas y debilidades dentro de la organización.

Los objetivos estratégicos son resultados a largo plazo que la organización pretende realizar a través del cumplimiento de su misión básica, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de resultados a largo plazo. Estos deben ser siempre cuantificables, realizables en calidad, específicos en tiempo, comprensibles, estimulantes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

#### **2.2.1.6 Mapas estratégicos**

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia. El objetivo del Cuadro de Mando Integral es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que No se puede controlar lo que no se puede medir.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir. El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Ver Gráfico N° 2)

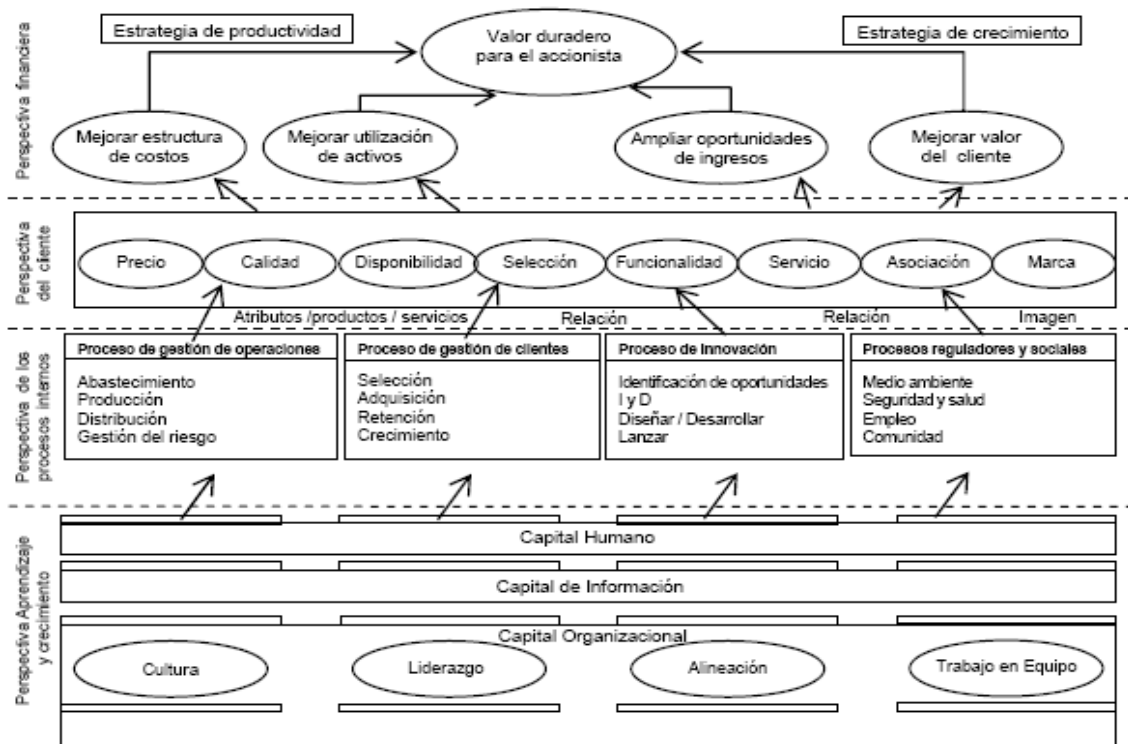
El mapa estratégico, según Kaplan y Norton (2005), se basa en varios principios:

- **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.** La inversión en activos tangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo, normalmente entra en conflicto

con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas.

- **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.** Satisfacer a los clientes es la fuerza de la creación sustentable de valor.
- **El valor se crea mediante procesos internos de negocios.** La perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr.
- **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.** Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras en los procesos operacionales, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad.
- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.** El aprendizaje y crecimiento describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Estos activos se pueden clasificar en: capital humano, capital de información, capital organizacional.

Gráfico N° 2 Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan & Norton (2005) Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000

### 2.2.1.7 Indicadores

Según Kaplan y Norton (2001) la herramienta básica del Cuadro de Mando Integral son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI. En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, los indicadores miden:

- La **eficacia**. Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- La **eficiencia**. Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- La **economía**. Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- La **efectividad**. Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- La **excelencia**. Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- El **entorno**. Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo. (Kaplan & Norton, 2001)

Los indicadores muestran diferentes aspectos concretos del cambio de una situación, condición o fenómeno. Proporcionan también características observables del cambio, facilitando su medición y verificación. Para mostrar los progresos efectivos de una

institución o programa, los indicadores deben relacionarse directamente con los objetivos que se quieren lograr, sean estos de gestión, de cumplimiento de actividades o financieros.

Las características principales de los indicadores son:

- Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades. (González, 2006)

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

#### **2.2.1.8 Metas**

Las metas organizativas son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización. (Hodge, Anthony, & Gales, 2003)

Una meta 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. Fijar las metas es muy importante, porque es el momento cuando los responsables asumen compromisos para el futuro. Por su parte las metas asociadas a esos indicadores representan lo que se espera alcanzar como desempeño. Las metas expresan la magnitud de los logros a obtener.

## **2.2.2 Sistema de Gestión**

### **2.2.2.1 Definición**

Un sistema de gestión es una estructura organizativa integrada por procedimientos, procesos y recursos necesarios manejados por el talento humano. El sistema de gestión permite dirigir y controlar una organización con el propósito principal de alcanzar objetivos de calidad y mejora continua.

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo. (Hernández, 2011)

Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

### **2.2.2.2 Importancia de los sistemas de gestión**

Las empresas modernas se enfrentan a grandes retos en su gestión: “rentabilidad, competitividad, globalización, velocidad de los cambios, capacidad de adaptación, crecimiento, tecnología. Equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización”. (Bsigroup, 2011)

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros.
- Mejorar la efectividad operativa.
- Reducir costos.
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas
- Proteger la marca y la reputación
- Lograr mejoras continuas

- Potenciar la innovación
- Eliminar las barreras al comercio
- Aportar claridad al mercado (Bsigroup, 2011)

### 2.2.2.3 Etapas del sistema de gestión

Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Vergara (2009) menciona cuatro etapas del sistema de gestión:

- **Etapas de ideación:** el objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto.
- **Etapas de Planeación (Planificación):** dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos. En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.
- **Etapas de Implementación (Gestión):** en su significado más general, se entiende por gestión, la acción y efecto de administrar. Pero, en un contexto empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.
- **Etapas de Control:** el control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar (o también constatar, palpar, medir o evaluar), si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan.

Es importante destacar que la finalidad del control es la detección de errores, fallas o diferencias, en relación a un planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención. Por tanto, el control debe estar relacionado con los objetivos inicialmente definidos,

debe permitir la medición y cuantificación de los resultados, la detección de desviaciones y el establecimiento de medidas correctivas y preventivas.

#### 2.2.2.4 Funciones de la gestión

Estudiosos y profesionales de la administración han coincidido en que la gestión de la empresa debe incluir cinco funciones básicas: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Para Hernández (2011), estas funciones comprenden:

- Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Actualmente, los aspectos de la coordinación son considerados como parte de la dirección.

Gráfico N° 3 Funciones de la Gestión



Fuente: Chiavenato (2010) Planificación Estratégica, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.  
Elaborado por: Jorge Pérez



### **a) La Planeación**

Según George Steiner (1969), “La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”.

La planeación es una función que “implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados”. (Koontz & Weihrich, 2014)

La planificación es la primera función de la gestión, pues de ella dependerá que las otras funciones se cumplan adecuadamente.

### **b) La Organización**

El funcionamiento de una empresa requiere que sus colaboradores conozcan exactamente “qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo”. (Koontz & Weihrich, 2014) Cuando a las personas se les ha asignado funciones específicas a su cargo junto con los insumos para que las cumplan, se puede obtener eficacia.

La organización consiste en 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional. (Koontz & Weihrich, 2014)

### **c) La Dirección**

Es un proceso que “consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.” (Koontz & Weihrich, 2014)

La dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa. Implica el logro de objetivos con y por medio de personas. (Anzola Rojas, 2010)

El liderazgo, la motivación y la comunicación son los elementos básicos de la dirección, por cuanto regulan la actividad interna de la empresa, y de su tipo y forma de aplicación dependerán los resultados a obtenerse.

#### **d) El Control**

El Control como parte de la gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

El control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro. El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. (Anzola Rojas, 2010)

Para que el control de la gestión se realice adecuadamente, se requiere de ciertas normas, estas constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

## **2.2.3 Análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.**

### **2.2.3.1 Reseña Histórica**

Luego de revisar los documentos históricos y las entrevistas con los ex-dirigentes de la COAC “Shobol Llin Llin” Ltda, se escribe su historia seguidamente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda., fue creada por iniciativa de los miembros de la Comunidad Shobol Llin Llin, quienes plantean en el año 1996 a la organización cristiana comunitaria “Visión Mundial”, quienes se dedican a trabajar con los niños, niñas, las familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia, el proyecto de creación de una Caja de Ahorro y Crédito en servicio de la comunidad, el financiamiento del proyecto estaría a cargo de la ONG “Visión Mundial”. Fue así que se formó inicialmente como una sociedad de hecho, entre 152 miembros comuneros (jefes de familia) de la Comunidad, los cuales se constituyen como los socios fundadores de la cooperativa.

Es a partir del año 1997, que inicia operaciones denominándose Caja de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin”, en honor al nombre de la Comunidad, las oficinas estaban ubicadas en la Escuela Fiscal Mixta “Ciudad de Tulcán” de la misma localidad.

Luego de dos años de operación como caja, en el año 1999, los socios de la cooperativa en varias reuniones, manifiestan que sería necesaria y urgente la legalización de la caja y proponen la constitución de la Cooperativa que llevaría el mismo nombre de la Comunidad, así en el año 1999 operan con la denominación de Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, luego de tres años de operar como Caja, los socios fundadores los días 25, 26, 27 del mes de Junio de 1999 redactan el estatuto de la cooperativa.

Es el 25 de Septiembre de 2000, cuando sus estatutos son aprobados mediante Acuerdo Ministerial No. 1288 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 6306, de 06 de Octubre de 2000 en el Organismo de Control en ese entonces, Ministerio de Bienestar Social (hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES), así se constituye jurídicamente la cooperativa.

La falta de preparación, capacitaciones técnicas de sus dirigentes, mas no la capacidad de administrar de ellos, ha ocasionado que la cooperativa sufra muchos inconvenientes a

lo largo de los años, sin embargo en el transcurrir se ha logrado adquirir experiencia por parte de sus dirigentes, así como todos sus socios tienen el anhelo de que se mantenga y se posicione de mejor manera en el mercado local.

### 2.2.3.2 Ubicación Geográfica

Gráfico N° 4 Ubicación geográfica de la COAC Shobol Llin Llin



Fuente: Google Earth

### 2.2.3.3 Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda, es una institución financiera, que contribuye en el desarrollo económico de sus socios del sector rural a través de los servicios de ahorro, crédito e inversiones, impulsando la economía solidaria en busca del bien vivir de varias familias.

### 2.2.3.4 Visión

Ser una institución financiera sostenible, con presencia en el sector rural y urbano, que cuenta con personal capacitado y motivado a brindar a sus socios, clientes y ciudadanía en general, entregando servicios de calidad, con reconocido liderazgo del sector de la

micro empresa, de manera oportuna y eficiente dentro de un marco de cordialidad y respeto.

#### **2.2.3.5 Objetivos**

- Apoyar la expansión, diversificación y competitividad de la estructura productiva.
- Promover el desarrollo productivo, como un instrumento para alcanzar mayores niveles de desarrollo humano.
- Apoyar proyectos estratégicos de interés nacional y fortalecer sus microempresas.

#### **2.2.3.6 Servicios**

- Crédito: microcrédito con la mejor tasa de interés del mercado, créditos emergentes.
- Ahorro infantil: inculcamos el ahorro en nuestros niños.
- Ahorro a la Vista: sin descuento alguno por mantenimiento de cuentas.
- Inversiones a plazo fijo con la tasa más alta del mercado; “confianza y seguridad”
- Próximamente: pago de bono de desarrollo humano, giros internacionales, pagos a empleados públicos.

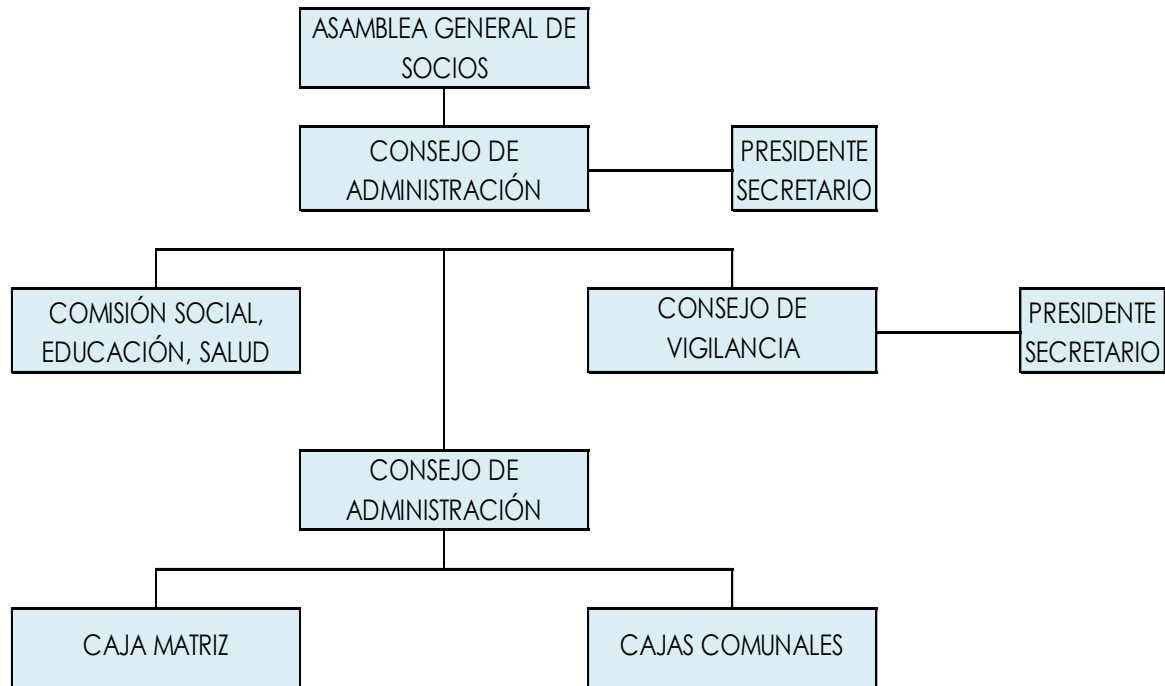
#### **2.2.3.7 Principios Corporativos**

La cooperativa inculca y fomenta en toda su directiva y personal de trabajo entre otros los valores de respeto, honestidad, puntualidad, responsabilidad, y la solidaridad.

Se practican principios ancestrales como el saludo, la unión, la minga que se siguen practicando dentro y fuera de la cooperativa.

### 2.2.3.8 Estructura Organizacional

Gráfico N° 5 Organigrama Estructural COAC Shobol Llin Llin



Fuente: COAC Shobol Llin Llin

### 2.2.3.9 Diagnóstico de la cooperativa

#### a) Análisis de la Misión y Visión

**Misión:**

*"La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin" Ltda. es una institución financiera, que contribuye en el desarrollo económico de sus socios del sector rural a través de los servicios de ahorro, crédito e inversiones, impulsando la economía solidaria en busca del bien vivir de varias familias".*

➤ **¿Quiénes somos?**

Una institución financiera que contribuye en el desarrollo económico de sus socios.

➤ **¿Qué hacemos?**

Impulsamos la economía solidaria en busca del bien vivir de varias familias.

➤ **¿Para quién lo hacemos?**

Socios del sector rural.

➤ **¿De qué manera?**

A través de los servicios de ahorro, crédito e inversiones.

➤ **¿Dónde lo hacemos?**

En el sector rural.

**Visión:**

*"Ser una institución financiera sostenible, con presencia en el sector rural y urbano, que cuenta con personal capacitado y motivado a brindar a sus socios, clientes y ciudadanía en general, entregando servicios de calidad, con reconocido liderazgo del sector de la micro empresa, de manera oportuna y eficiente dentro de un marco de cordialidad y respeto".*

➤ **¿Cuál es la imagen deseada?**

Ser una institución financiera sostenible, con presencia en el sector rural y urbano.

➤ **¿Cómo seremos en el futuro?**

Con reconocido liderazgo del sector de la micro empresa.

➤ **¿Qué haremos en el futuro?**

Entregar servicios de calidad.

## **b) Análisis de Aspectos Internos y Externos**

### **ASPECTOS INTERNOS**

#### **Gestión Administrativa**

- No cuenta con planificación estratégica.
- Cumple con los requerimientos de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.
- Los procesos de participación y elección están normados y se cumplen.
- Ausencia de políticas y procedimientos para Administración del Talento Humano.
- Falta de promoción de los productos que oferta.
- Bajo nivel de captación de recursos.
- La estructura organizacional se encuentra definida con claridad.
- Los directivos y empleados tienen experiencia y cumplen con sus funciones.
- Cuenta con manuales de: funciones, caja chica, políticas y procedimientos de captación.
- No se difunde la misión y visión de la cooperativa.
- El gerente motiva al personal.
- Imagen positiva frente a la comunidad
- No se aplican indicadores para medir el cumplimiento de metas.
- Sistema informático adecuado a las operaciones de la Cooperativa.
- Infraestructura adecuada.

#### **Gestión Financiera**

- El gerente verifica la información de los estados financieros antes de enviarlos a la SEPS.
- El contador se encarga del registro de las transacciones y del manejo del flujo de efectivo.



- La captación de recursos ha disminuido sin embargo se puede cubrir la demanda de créditos.
- Las utilidades muestran un lento crecimiento.

## **ASPECTOS EXTERNOS**

### **Políticos**

La estabilidad política del país se ha mantenido desde el año 2010 posibilitando que el riesgo país disminuya y fomente la aparición de oportunidades de inversión en el país.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito han crecido a nivel provincial y nacional. Con la creación de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria se pasó a regular el funcionamiento de estas entidades y se mantiene un seguimiento constante de sus operaciones solicitando información administrativa y financiera de las Cooperativas con la finalidad de precautelar el correcto funcionamiento de estas entidades y proteger a los socios.

### **Económicos**

La comunidad Shobol Llin Llin y las comunidades aledañas pertenecen a la parroquia San Juan. Este sector, donde se encuentra el mercado potencial de la cooperativa, es netamente agropecuario favorecido por las características del suelo y condiciones climáticas que permiten la producción agrícola de productos importantes como papas y maíz, entre otros. Además la gran cantidad de terreno se destina a pastizales ya sean individuales o comunales donde los comuneros mantienen ganado lechero, cuya producción es reconocida a nivel local y provincial.

Estas actividades, muchas veces se ven reducidas por la presencia de plagas, enfermedades y los cambios climáticos afectando el nivel productivo y por ende los ingresos de los comuneros, obligando a los productores la búsqueda de financiamiento para reactivar sus actividades, el cual se encuentra disponible en la cooperativa y se entrega de manera ágil y oportuna.

La población de la comunidad cuenta con jóvenes que desean iniciar sus actividades productivas a la par del estudio, constituyéndose en un potencial mercado.

Favorece la actividad financiera cooperativista, que los socios, al pertenecer en su mayoría a una comunidad indígena, todavía practiquen y respeten los principios económicos de la sabiduría ancestral andina: reciprocidad y redistribución. Mediante su práctica se asegura que los créditos recibidos por los socios sean cancelados dentro de los términos acordados.

## **Sociales**

La comunidad Shobol Llin Llin, está conformada en un 99% por indígenas de la etnia Kichwa, con un índice de analfabetismo del 12% (INEC, 2010) especialmente adultos mayores.

La migración se desató como un fenómeno social a partir del año 1999, en el que la crisis bancaria y la introducción del dólar como moneda de circulación oficial afectaron la economía de las familias ecuatorianas. A esto hay que añadir la presencia del fenómeno de El Niño, que agravó la situación agrícola del sector. Aun cuando la migración no se dio en altos índices como en otras partes del Ecuador, el 5% de los comuneros viajaron al extranjero entre los años 2002 y 2009 (Comunidad Shobol Llin Llin, 2012) enviando sus remesas mensualmente los cuales fueron destinados al ahorro por parte de los familiares de la comunidad.

Las Cooperativas han sido las entidades destinadas para este ahorro, su incursión en el sector es amplia, ya sea directamente con sucursales o mediante la promoción de sus productos en los días de mayor afluencia de pobladores en las ferias y festividades.

## **Tecnológicos**

En el mercado, existe gran cantidad de recursos tecnológicos, especialmente programas informáticos que la Cooperativa puede utilizar para agilizar sus procesos y mantener la información al día.

c) FODA

Cuadro N° 1 FODA COAC Shobol Llin Llin

ASPECTOS FAVORABLES	
Fortalezas	Oportunidades
Cumple con los requerimientos de la SEPS.	Legislación que promueve la protección de los recursos de los socios.
Los procesos de participación y elección están normados y se cumplen.	San Juan tiene una población joven que busca invertir su dinero
La estructura organizacional se encuentra definida con claridad.	La morosidad en el mercado es relativamente baja: 2.89%
Infraestructura adecuada	Demanda creciente del mercado en cuanto a servicios cooperativos
Los directivos y empleados tienen experiencia y cumplen con sus funciones.	Usureros que ofrecen crédito y cobran altas tasas de interés.
Cuenta con manuales de funciones, caja chica, políticas y procedimientos de captación.	La zona de influencia es productiva y apta para actividades agrícolas y pecuarias.
El gerente motiva al personal	Programas informáticos.
Imagen positiva frente a la comunidad.	
Sistema informático adecuado a las operaciones de la Cooperativa.	
El gerente verifica la información de los estados financieros antes de enviarlos a la SEPS.	
El contador se encarga del registro de las transacciones y del manejo del flujo de efectivo.	
ASPECTOS DESFAVORABLES	
Debilidades	Amenazas
No cuenta con planificación estratégica	Alto índice de pobreza (35%)
Bajo nivel de captación de recursos.	Alta oferta de servicios financieros en la zona de influencia
Ausencia de políticas y procedimientos para la Administración del Talento Humano.	Incursión de nuevas instituciones financieras en el mercado
Falta de promoción de los productos que oferta.	
No se difunde la misión y visión de la cooperativa.	
No se aplican indicadores para medir el cumplimiento de metas.	
Lento crecimiento de las utilidades.	

Fuente: Observación

Elaborado por: Jorge Pérez

**d) Factores de cambio**

**Cuadro N° 2 Factores de cambio para la COAC Shobol Llin Llin**

<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>¿Qué ocurre actualmente?</b>	<b>¿Con qué indicador se puede medir?</b>
No cuenta con planificación estratégica		Se trabaja sin una planificación que guíe las actividades.	Planificación estratégica
Crecimiento lento	Falta de cultura de ahorro	Se tiene dinero a corto tiempo	Apalancamiento financiero
Ausencia de políticas y procedimientos para la	Falta de procedimientos de Administración de Talento Humano	Dificultad para incluir a personal competente.	Técnicas y herramientas para manejo del Talento Humano.
Falta de promoción de los productos que oferta.	Falta de publicidad	Desconocimiento de nuestros productos	Número de socios
No se difunde la misión y visión de la cooperativa.	Falta de cultura organizacional.	Desconocimiento de la misión y visión de la entidad.	Talento humano que conocer la misión y visión de la cooperativa.
No se aplican indicadores para medir el cumplimiento de metas.	Los indicadores permiten determinar el grado de cumplimiento de metas propuestas.	Desconocimiento del cumplimiento de metas.	Indicadores de gestión
Lento crecimiento de las utilidades.	Las utilidades obtenidas en el período 2013 presenta un crecimiento del 0,9% con relación al período anterior.	Utilidades sin mayores cambios con relación a períodos anteriores.	Indicadores de rentabilidad.

**Fuente: FODA COAC Shobol Llin Llin**  
**Elaborado por: Jorge Pérez**

### 2.2.3.10 Indicadores de Gestión

#### PLANEACIÓN

$$\text{Visión} = \frac{\text{Directivos y empleados que conocen la visión}}{\text{Directivos y empleados de la cooperativa}} = \frac{3}{11} = 27\%$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Directivos y empleados que conocen la misión}}{\text{Directivos y empleados de la cooperativa}} = \frac{3}{11} = 27\%$$

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos específicos definidos}} = \frac{2}{3} = 67\%$$

- ▶ La visión y la misión son conocidas sólo por el 27% de directivos y empleados de la entidad, esto indica que no han sido difundidas adecuadamente.
- ▶ El 67% de los objetivos se ha cumplido. Debe implantarse estrategias para alcanzar el cumplimiento de todos los objetivo.

#### ORGANIZACIÓN

$$\text{Estructura organizacional} = \frac{\text{Directivos y empleados que conocen la estructura orgánica}}{\text{Total de directivos y empleados}} = \frac{6}{11} = 67\%$$

$$\text{Recursos humanos} = \frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total del personal}} = \frac{0}{3} = 0\%$$

- ▶ La estructura organizacional es conocida por el 67% de integrantes de la entidad, debe difundirse la estructura organizacional para que sea de conocimiento de todos los directivos y empleados de la cooperativa.
- ▶ No se han realizado análisis de puestos. La gestión del talento humano ha sido descuidada pues a la fecha no se han realizado análisis de puestos.

#### DIRECCIÓN

$$\text{Liderazgo} = \frac{\text{Estilo de liderazgo actual}}{\text{Total estilo empleados}} = \frac{1}{3} = 33\%$$

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}} = \frac{1}{3} = 33\%$$

- ▶ En la entidad se mantiene un solo tipo de liderazgo, el del gerente, quien funge como tal desde la creación de la cooperativa.
- ▶ Existe un solo canal de comunicación por tanto no existe distorsión de la información que se maneja interna y externamente.

## CONTROL

$$\text{Procesos} = \frac{\text{Control de los procesos}}{\text{Total de controles de procesos generales}} = \frac{5}{5} = 100\%$$

- ▶ Existen cinco tipos de procesos generales identificados: personal, documentación, activos, servicios y normativa, los cuales son controlados en su totalidad.

## EFICIENCIA

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Socios activos}}{\text{Total de socios}} = \frac{458}{600} = 76\%$$

- ▶ Del total de socios de la cooperativa el 76% se encuentran activos. Es necesario establecer estrategias para atraer a los socios inactivos.

## EFICACIA

$$\text{Atención a socios} = \frac{\text{Número de créditos entregados}}{\text{Número de créditos solicitados}} = \frac{869}{1.227} = 71\%$$

- ▶ Durante el año 2013 se atendió al 71% de créditos solicitados. El 29% corresponde a solicitudes no aprobadas por incumplimiento de requisitos, garantes o porque el socio decidió no continuar con el proceso de crédito.

## ECONOMÍA

$$\text{Sueldos} = \frac{\text{Total Gastos de Personal}}{\text{Total Gastos}} = \frac{13.841,47}{19.763,97} = 70\%$$

$$\text{Intereses causados} = \frac{\text{Total Intereses Causados}}{\text{Total Intereses y Descuentos Ganados}} = \frac{8.521,88}{30.274,68} = 28\%$$

$$\text{Utilidad} = \frac{\text{Total Gastos}}{\text{Total Ingresos}} = \frac{29.783,05}{30.419,68} = 98\%$$

- ▶ Los gastos de personal representan el 70% del total de gastos, especialmente denotado por concepto de sueldos y aportes.
- ▶ Los intereses causados son el 28% de los intereses y descuentos ganados.
- ▶ La relación entre los gastos e ingresos es del 98%, por tanto la utilidad para el período representa el 2% del total de ingresos.

## 2.3 Ideas a defender

### 2.3.1 General

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral en el sistema de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. evaluará la eficiencia y eficacia y efectividad de su gestión.

### 2.3.2 Específicas

- La recopilación y análisis de información primaria permitirá argumentar científicamente el Sistema de Gestión y el Cuadro de Mando Integral.
- La evaluación del actual sistema de gestión de la cooperativa determinará su aporte al crecimiento de la Cooperativa.
- Los indicadores de gestión establecerán las pautas para transparentar y potencializar la gestión de los directivos para la toma de decisiones adecuada y oportuna.

## 2.4 Variables

- Variable independiente: Cuadro de Mando Integral
- Variable dependiente: Sistema de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.

## 2.5 Operacionalización de las variables

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral	"Herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores". (Dávila, 1999)	Estrategia  Indicadores	Estrategias financieras Estrategias de los Clientes Estrategias de los Procesos Estrategias del Talento humano y tecnología Eficiencia Eficacia Efectividad	& Encuesta:  * Cuestionario
Variable Dependiente: Sistema de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llinllín" Ltda.	Estructura organizativa integrada por procedimientos, procesos y recursos necesarios manejados por el talento humano"	Estructura organizativa  Procedimientos Procesos Recursos	Organigramas Manuales de organización Normas Manuales de procedimientos Flujogramas Humanos, tecnológicos, financieros	& Observación documental: * Ficha de observación  & Entrevista: * Guía de entrevista



## **CAPÍTULO III**

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Modalidad**

La modalidad de estudio fue cuali-cuantitativa por cuanto se analizaron las características de la población investigada y se aplicaron indicadores para determinar el cumplimiento de los resultados esperados por la entidad.

#### **3.2 Tipos**

La presente investigación fue de tipo Descriptiva y Explicativa.

- Descriptiva, por cuanto su alcance, con base en la observación directa y el análisis de los documentos examinados, reseñó la situación real de la entidad.
- Explicativa, detalla el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

#### **3.3 Métodos, técnicas e instrumentos**

##### **3.3.1 Métodos**

- El método deductivo-inductivo, sirvió para generalizar los eventos y, con base en ellos, establecer las premisas particulares en busca de soluciones específicas.

##### **3.3.2 Técnicas**

Las técnicas utilizadas fueron:

- Observación
- Entrevista
- Encuestas

##### **3.3.3 Instrumentos**

- Ficha de Observación

- Guía de Entrevista
- Cuestionarios

### 3.4 Población y Muestra

La población está integrada por el personal directivo, administrativo y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Shobol Llin Llin

**Cuadro N° 3 Población**

Población	N°
Consejo de Administración	5
Consejo de Vigilancia	3
Empleados	3
Socios	600
Total	611

**Fuente:** COAC “Shobol Llin Llin” Ltda.  
**Elaborado por:** Jorge Pérez

Para la obtención de la muestra se aplicó la fórmula solo a los socios, manteniéndose el número de directivos y empleados.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z<sub>α</sub> = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{600 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (600 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = \frac{109,4856}{1,679976}$$

$$n = 65$$

**Cuadro N° 4 Muestra**

Población	N°
Consejo de Administración	5
Consejo de Vigilancia	3
Empleados	3
Socios	65
Total	76

**Fuente: Cuadro N° 3**

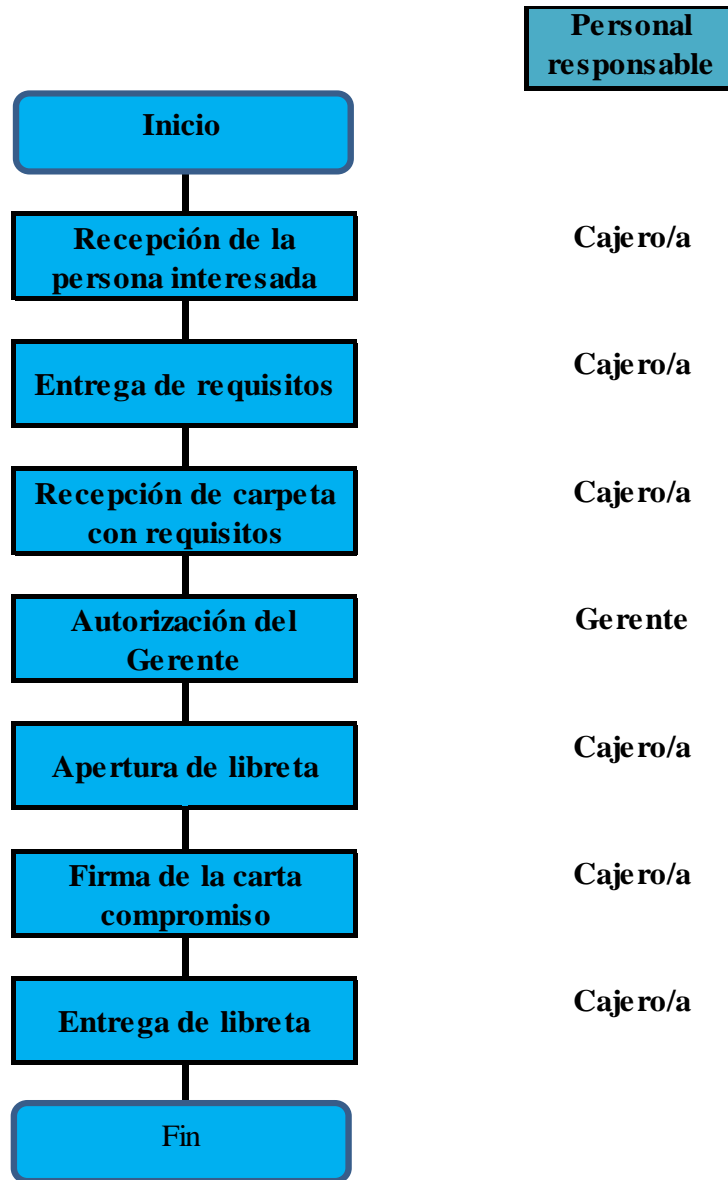
**Elaborado por: Jorge Pérez**

### 3.5 Resultados

#### 3.5.1 Observación

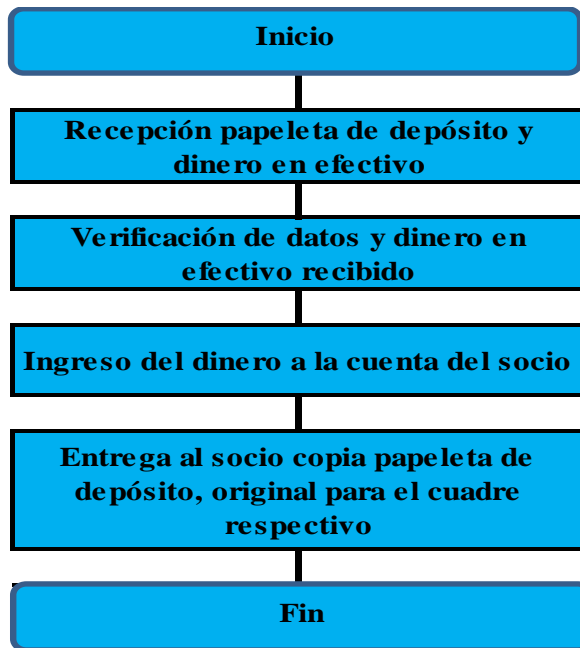
##### 3.5.1.1 Ahorros

Gráfico N° 6 Apertura de cuenta de ahorros



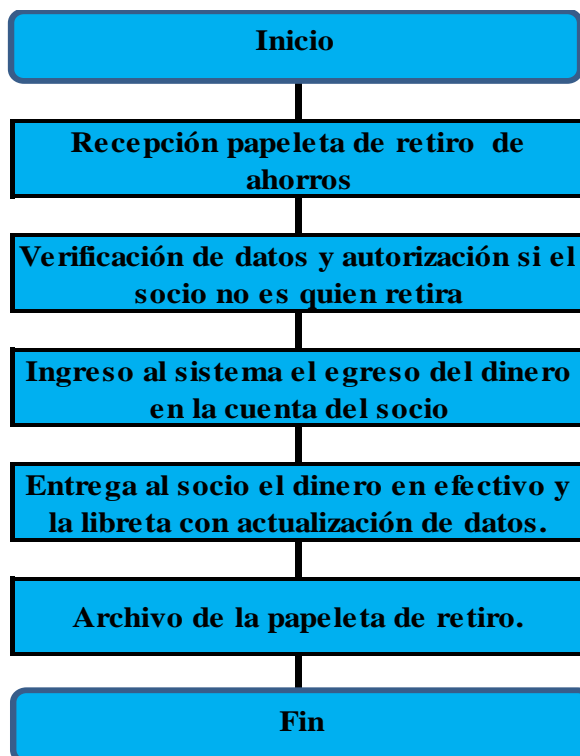
Fuente: Guía de observación de procesos  
Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 7 Depósitos en cuenta de ahorro



Fuente: Guía de observación de procesos  
Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 8 Retiros



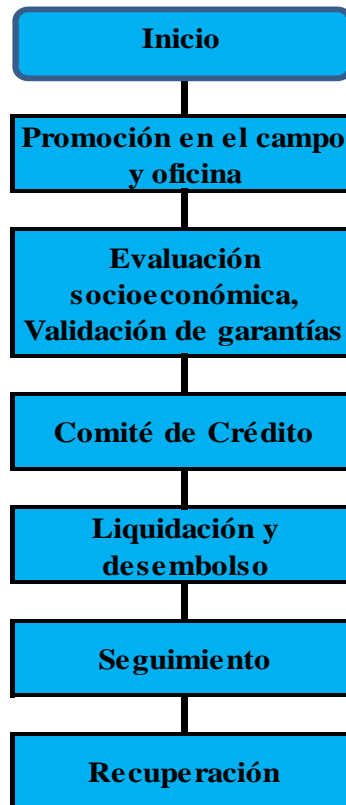
Fuente: Guía de observación de procesos  
Elaborado por: Jorge Pérez

### 3.5.1.2 Crédito

**Responsable:** Oficial de crédito

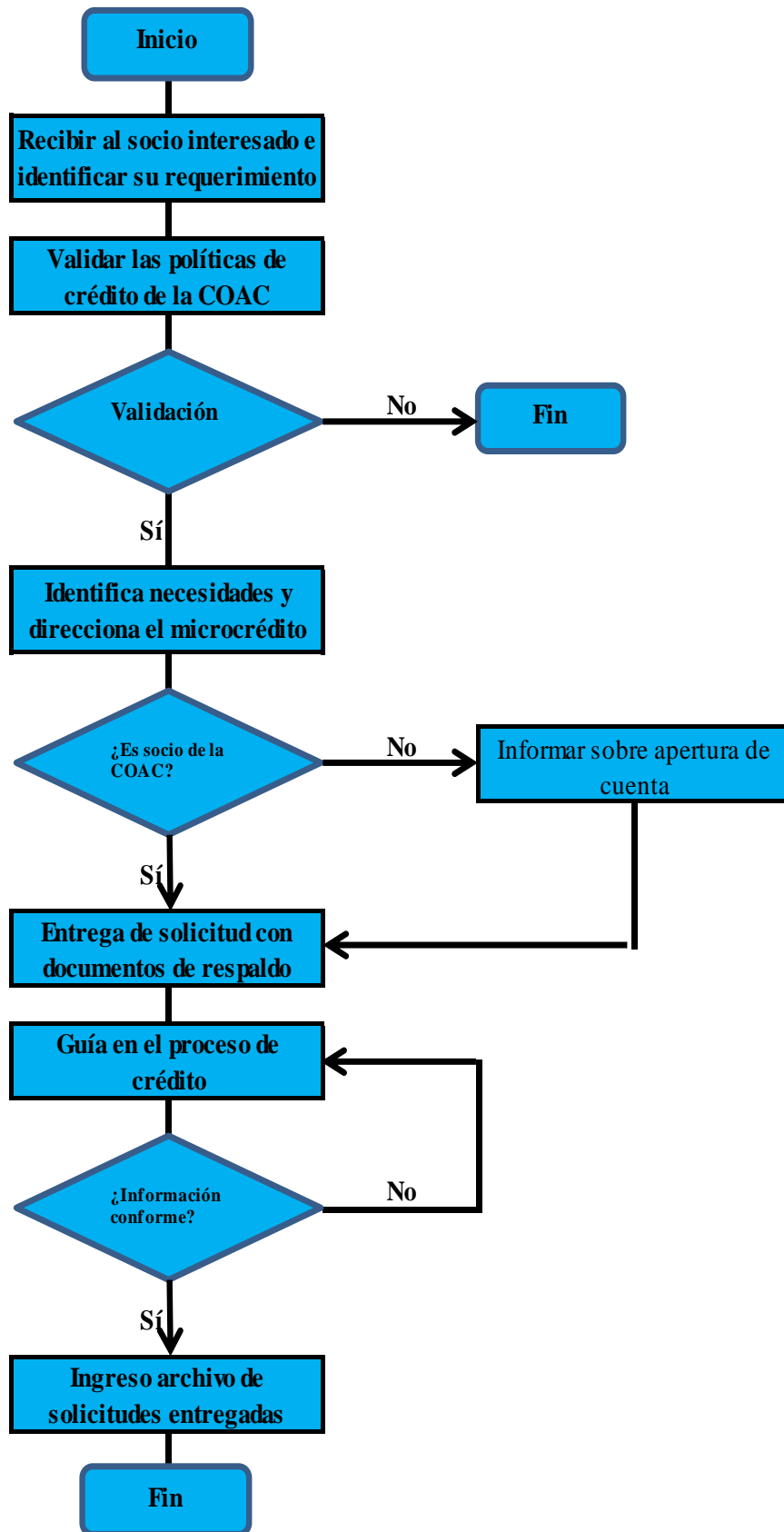
**Autorización:** Gerente/ Jefe de Agencia

**Gráfico N° 9 Proceso General de Crédito**



Fuente: Guía de observación de procesos  
Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 10 Recepción de solicitudes de crédito



Fuente: Guía de observación de procesos  
Elaborado por: Jorge Pérez

### 3.5.2 Encuesta

#### 3.5.2.1 Directivos

**Pregunta N° 1. ¿Se aplica la normativa vigente para ejecutar procesos administrativos y financieros de la entidad?**

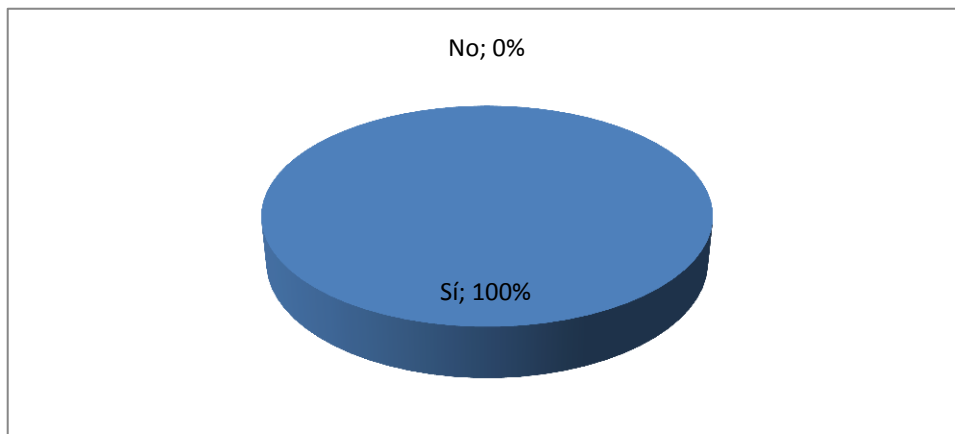
**Cuadro N° 5 Aplicación de la normativa vigente**

Indicador	N°	%
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

**Fuente: Encuesta a directivos**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Gráfico N° 11 Aplicación de la normativa vigente**



**Fuente: Cuadro N° 5**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

#### **Análisis**

Todos los directivos se encuentran conscientes que la aplicación de la normativa vigente no es una opción sino una obligación. La Superintendencia de la Economía Popular y solidaria exige el cumplimiento de la normativa y de ello depende la Cooperativa para mantenerse funcionando.



**Pregunta N° 2. ¿Cuenta con un manual de funciones para ejercer sus competencias?**

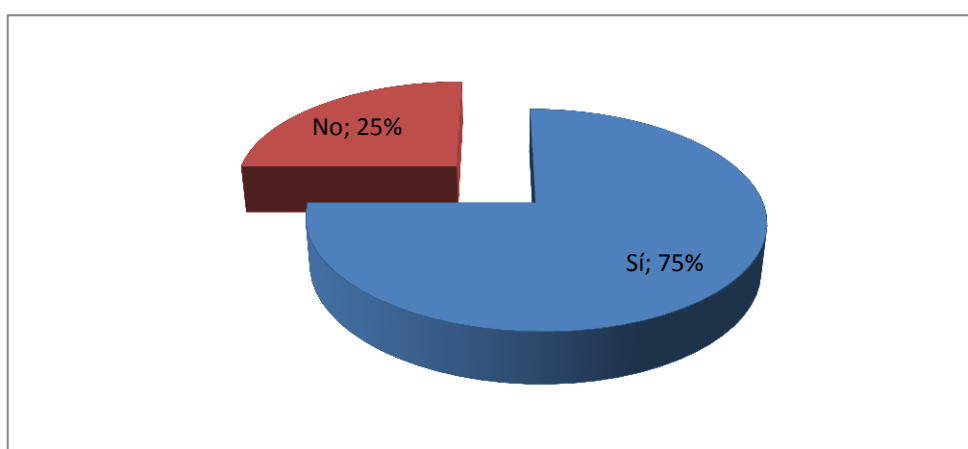
**Cuadro N° 6 Manual de funciones**

Indicador	N°	%
Sí	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

**Fuente: Encuesta a directivos**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Gráfico N° 12 Manual de funciones**



**Fuente: Cuadro N° 6**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Análisis**

El 75% de directivos indican que ellos cumplen con sus funciones basados en el manual respectivo que se elaboró y emitió desde la conformación de la cooperativa, se actualizó en el año 2013 para dar cumplimiento a las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

Uno de los directivos indica que no conoce del particular aduciendo que ingreso recientemente a formar parte de la directiva por renuncia de titular.

**Pregunta N° 3. ¿Se realizan reuniones periódicas para la toma de decisiones?**

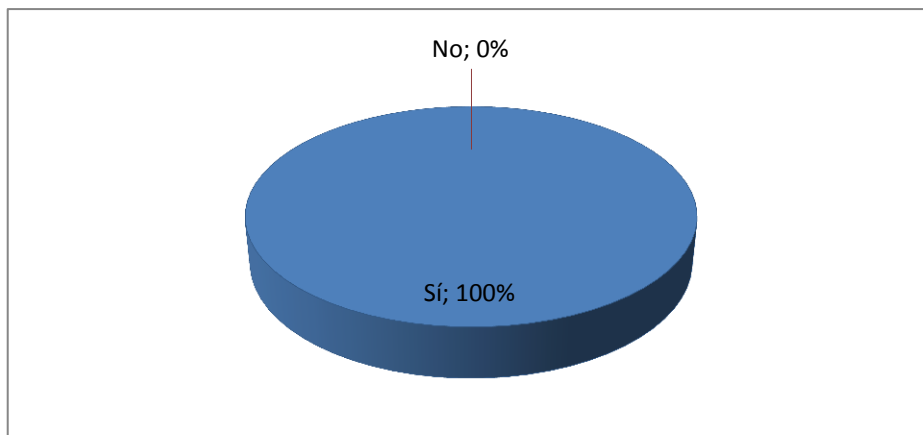
**Cuadro N° 7 Reuniones periódicas**

<b>Indicador</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

**Fuente:** Encuesta a directivos

**Elaborado por:** Jorge Pérez

**Gráfico N° 13 Reuniones periódicas**



**Fuente:** Cuadro N° 7

**Elaborado por:** Jorge Pérez

**Análisis**

Cumpliendo con los reglamentos, una vez por mes se realizan sesiones de los respectivos comités, así como sesiones extraordinarias a solicitud del Presidente o dos de sus miembros.

**Pregunta N° 4. ¿Se mantiene un archivo de todos los documentos que sustentan las decisiones tomadas?**

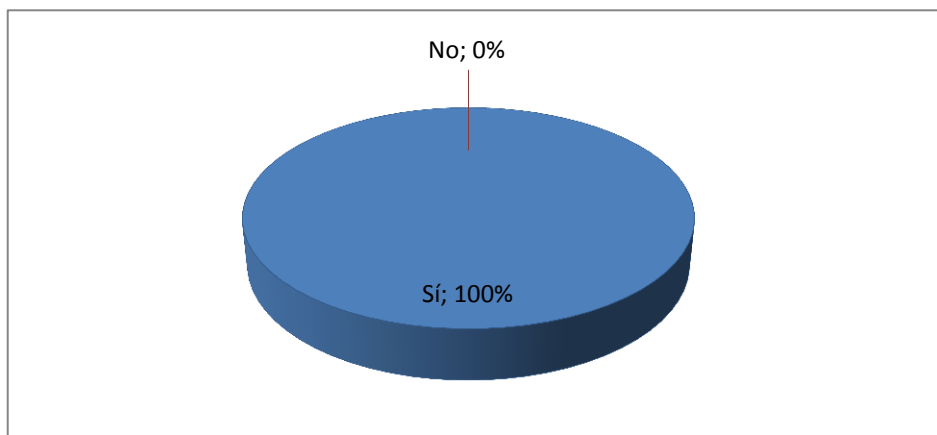
**Cuadro N° 8 Archivo de documentos con decisiones tomadas**

Indicador	N°	%
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

**Fuente: Encuesta a directivos**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Gráfico N° 14 Archivo de documentos con decisiones tomadas**



**Fuente: Cuadro N° 8**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

### **Análisis**

El secretario de cada consejo es el responsable del registro, archivo y custodia de los documentos con las decisiones tomadas en las sesiones.

### 3.5.2.2 Empleados

#### Pregunta N° 1. ¿Recibió capacitación cuando ingresó a la cooperativa?

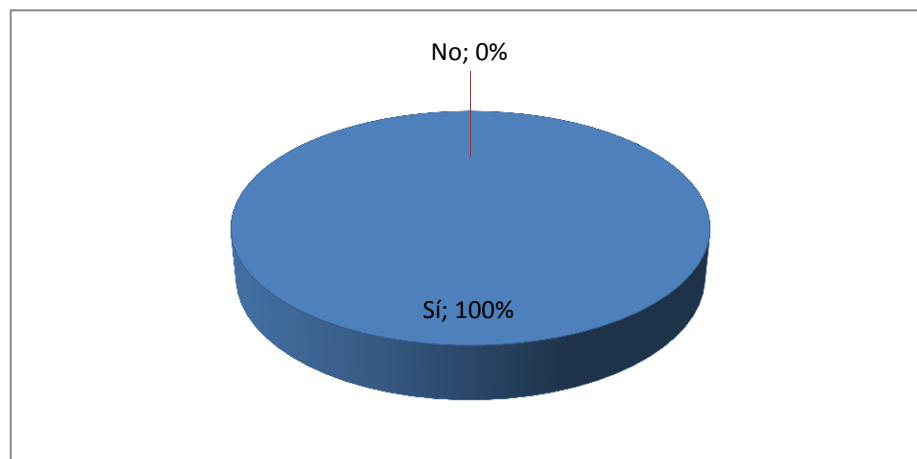
Cuadro N° 9 Capacitación inicial

Indicador	N°	%
Sí	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 15 Capacitación inicial



Fuente: Cuadro N° 9

Elaborado por: Jorge Pérez

#### Análisis

Todos los empleados recibieron capacitación al ingresar a la cooperativa; es una política de talento humano que permite a los nuevos empleados conocer cómo debe cumplir sus funciones y utilizar adecuadamente los sistemas.

## Pregunta N° 2. ¿Requiere capacitación actualmente?

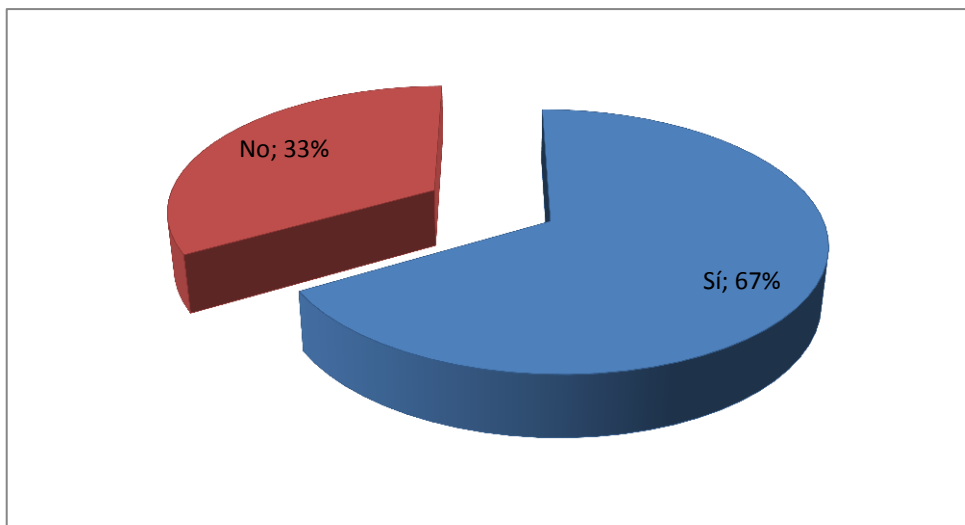
Cuadro N° 10 Requerimientos de capacitación

Indicador	N°	%
Sí	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 16 Requerimientos de capacitación



Fuente: Cuadro N° 10

Elaborado por: Jorge Pérez

### Análisis

El 67% de empleados considera que requiere mayor capacitación pues de esa manera podrán resolver problemas que pudieran presentarse en el desempeño de sus funciones dentro de la cooperativa.

El 33% de empleados expone que no requiere capacitación actualmente.

**Pregunta N° 3. ¿Considera usted que se encuentra capacitado/a para detectar problemas y tomar decisiones para resolverlos?**

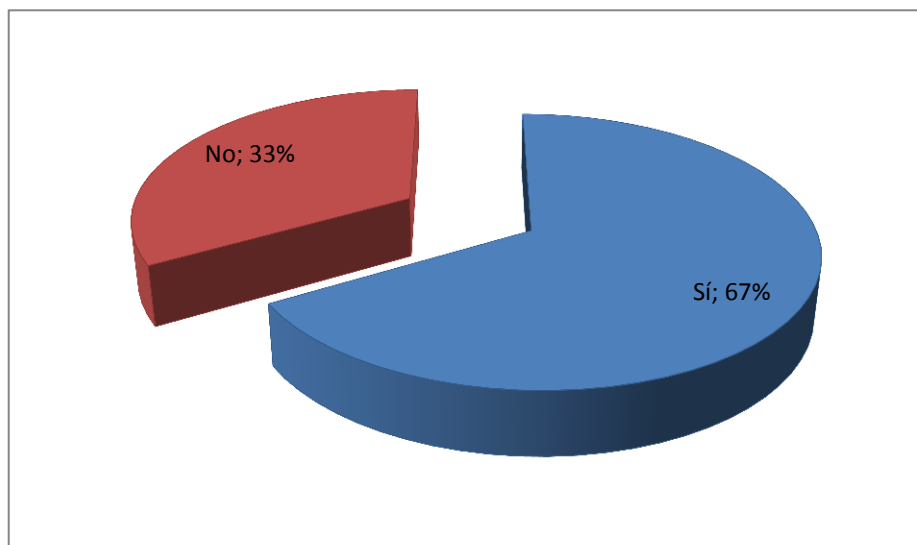
**Cuadro N° 11 Capacidad para tomar decisiones**

Indicador	N°	%
Sí	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

**Fuente: Encuesta a empleados**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Gráfico N° 17 Capacidad para tomar decisiones**



**Fuente: Cuadro N° 11**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

### **Análisis**

El 67% de empleados indican que están capacitados para resolver problemas y tomar decisiones de acuerdo con sus competencias.

El 33% indica requerir capacitación para mejorar su capacidad de resolución de problemas.

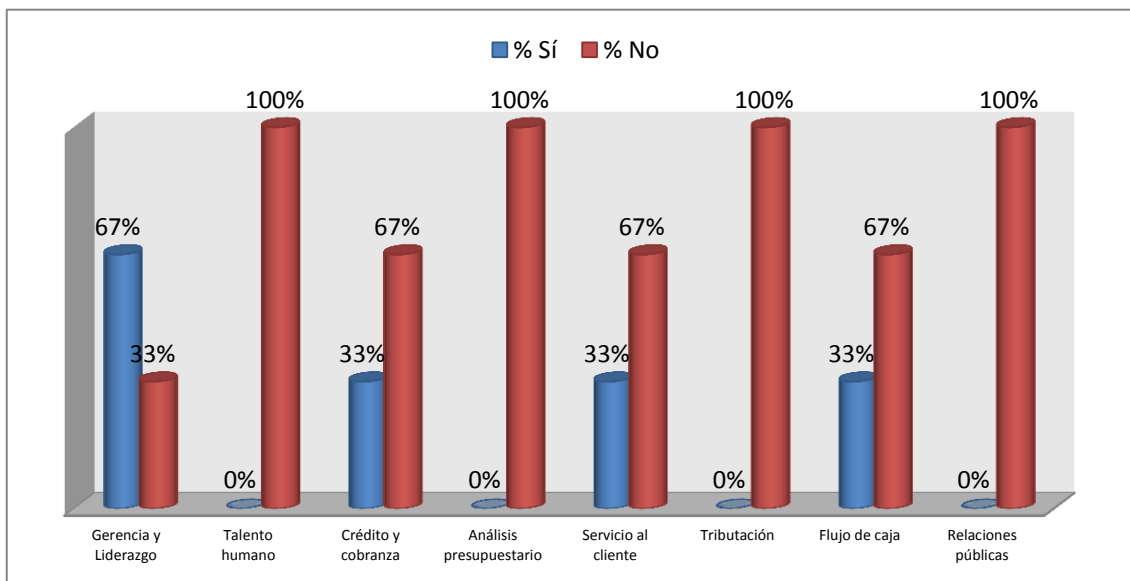
**Pregunta N° 4. ¿Qué tipo de capacitación requiere para el desempeño de sus funciones?**

**Cuadro N° 12 Tipo de capacitación requerida**

Tipo	Sí	%	No	%	Total	%
Gerencia y Liderazgo	2	67%	1	33%	3	100%
Talento humano	0	0%	3	100%	3	100%
Crédito y cobranza	1	33%	2	67%	3	100%
Análisis presupuestario	0	0%	3	100%	3	100%
Servicio al cliente	1	33%	2	67%	3	100%
Tributación	0	0%	3	100%	3	100%
Flujo de caja	1	33%	2	67%	3	100%
Relaciones públicas	0	0%	3	100%	3	100%

Fuente: Encuesta a empleados  
Elaborado por: Jorge Pérez

**Gráfico N° 18 Tipo de capacitación requerida**



Fuente: Cuadro N° 12  
Elaborado por: Jorge Pérez

**Análisis**

Con respecto al tipo de capacitación, el 67% indica necesitar cursos sobre Gerencia y Liderazgo; el 33%, Crédito y cobranza, Servicio al cliente y, flujo de caja.

El 100% de empleados consideran que no requieren capacitación en talento humano, análisis presupuestario, tributación ni relaciones públicas.

**Pregunta N° 5. ¿La tecnología utilizada cumple con los requerimientos de la cooperativa?**

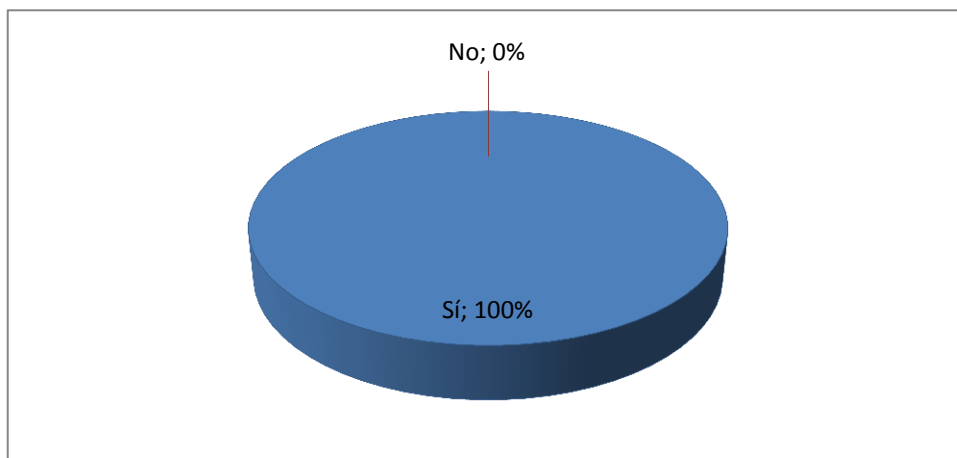
**Cuadro N° 13 Tecnología adecuada para la COAC**

Indicador	N°	%
Sí	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

**Fuente: Encuesta a empleados**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Gráfico N° 19 Tecnología adecuada para la COAC**



**Fuente: Cuadro N° 13**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

### **Análisis**

En la Cooperativa se utilizan equipos de computación y programas informáticos adecuados a sus necesidades. Su última actualización se realizó en el 2013 para cumplir con los requerimientos de la SEPS.



### 3.5.2.3 Socios

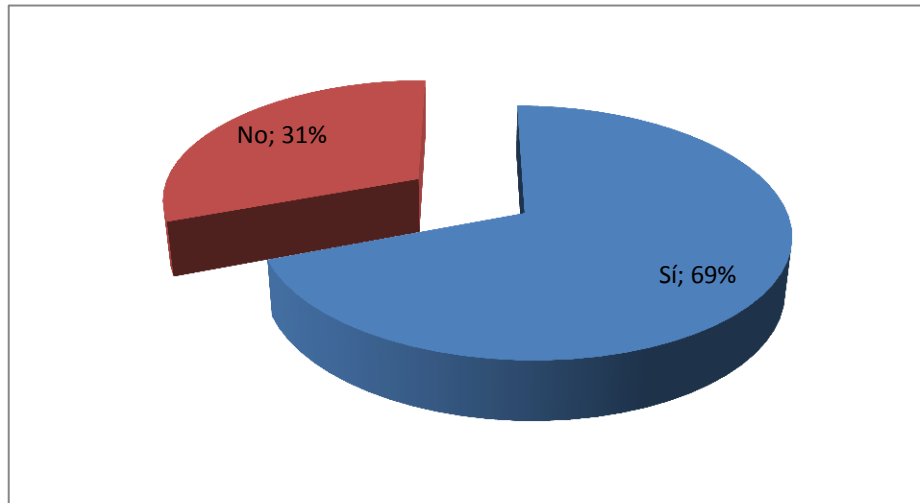
**Pregunta N° 1. ¿Es usted socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Shobol Llin Llin?**

**Cuadro N° 14 Socio**

<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	45	69%
No	20	31%
Total	65	100%

**Fuente: Encuesta a socios**  
**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Gráfico N° 20 Socio**



**Fuente: Cuadro N° 14**  
**Elaborado por: Jorge Pérez**

### **Análisis**

De las 65 encuestas aplicadas a personas que acudieron a la cooperativa, el 69% son socios y el 31% no lo son, sin embargo acuden para utilizar alguno de sus servicios.

**Pregunta N° 2. Si usted no es socio, ¿le gustaría formar parte de la cooperativa?**

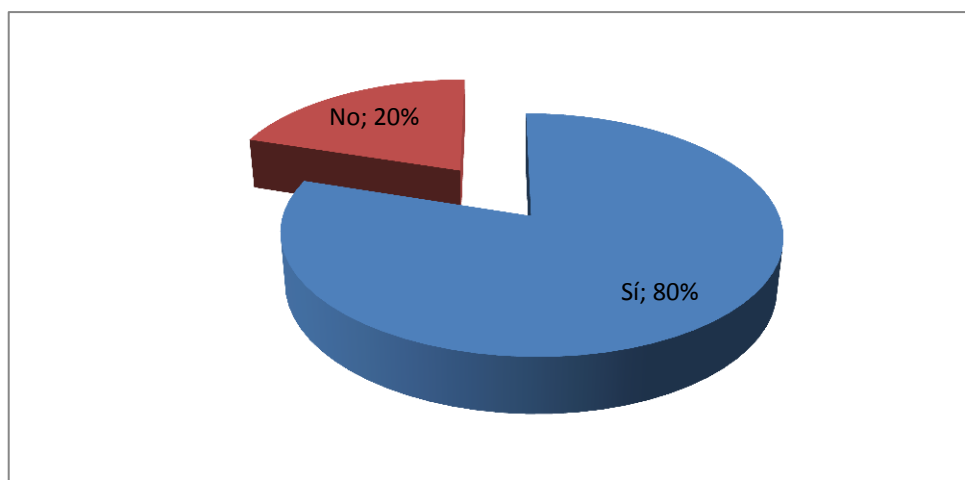
**Cuadro N° 15 Decisión por formar parte de la cooperativa**

<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

**Fuente:** Encuesta a socios

**Elaborado por:** Jorge Pérez

**Gráfico N° 21 Decisión por formar parte de la cooperativa**



**Fuente:** Cuadro N° 15

**Elaborado por:** Jorge Pérez

**Análisis**

El 80% de personas que no son socios, han pensado en formar parte de la cooperativa, el 20% indican que pertenecen a otra cooperativa. Acuden a la COAC Shobol Llin Llin para cobrar el bono de desarrollo humano.

### Pregunta N° 3. ¿Cuál servicio utiliza más en la cooperativa?

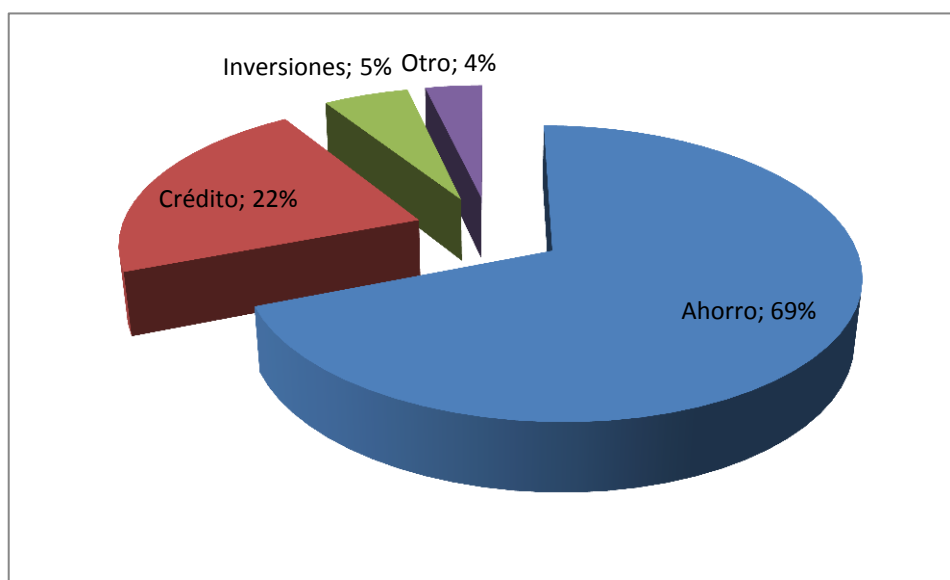
Cuadro N° 16 Servicios que utiliza

Indicador	f	%
Ahorro	38	69%
Crédito	12	22%
Inversiones	3	5%
Otro	2	4%
Total	55	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 22 Servicios que utiliza



Fuente: Cuadro N° 16

Elaborado por: Jorge Pérez

### Análisis

El 69% de socios, acuden a la cooperativa para depositar sus ahorros, el 22% realizan operaciones de crédito, el 5% mantienen inversiones a plazo fijo y, el 15% por otros servicios, especialmente para cobrar el bono de desarrollo humano y social.

#### Pregunta N° 4. ¿Con qué frecuencia ahorra usted?

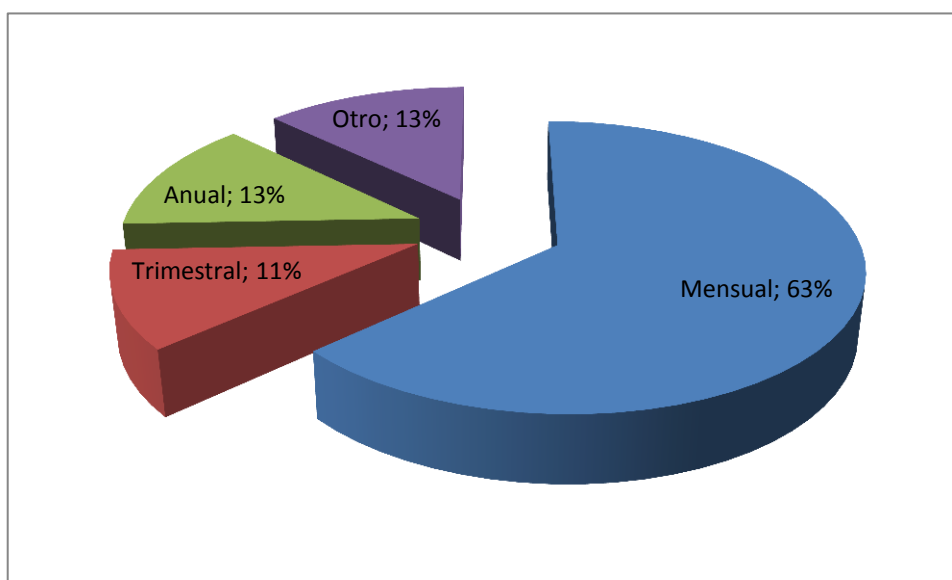
Cuadro N° 17 Frecuencia de ahorro

Indicador	f	%
Mensual	35	63%
Trimestral	6	11%
Anual	7	13%
Otro	7	13%
Total	55	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 23 Frecuencia de ahorro



Fuente: Cuadro N° 17

Elaborado por: Jorge Pérez

#### Análisis

El 63% de socios ahorran mensualmente, el 13% una vez por año, el 11% cada trimestre. El 13% restante ahorran cada cuatro o seis meses.

La capacidad de ahorro se presenta mayoritariamente cada mes, pues indican que se aprovecha el cobro de los sueldos porque además del trabajo en el campo, laboran bajo dependencia, o reciben envíos del exterior.

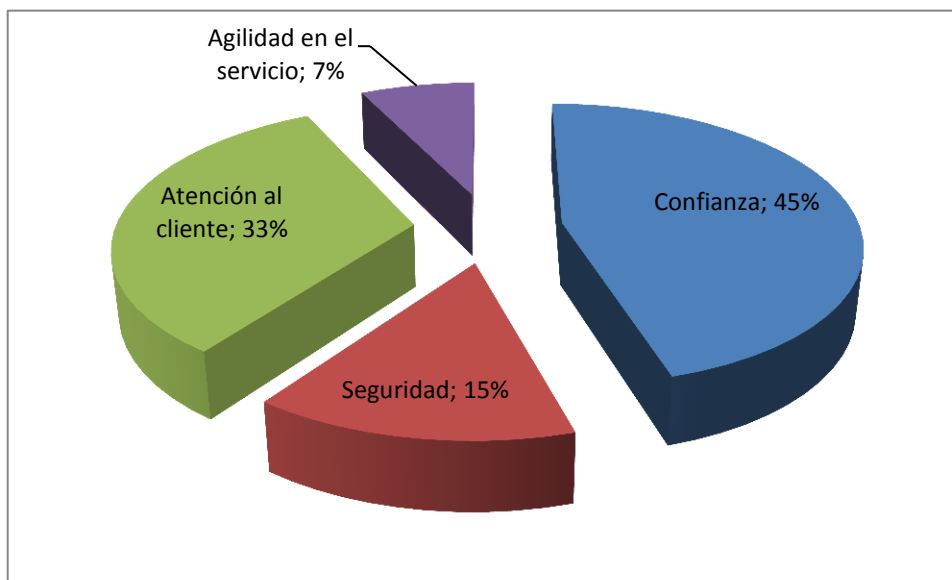
**Pregunta N° 5. ¿Cuál de los siguientes atributos considera más importante en la cooperativa?**

**Cuadro N° 18 Atributos de la Cooperativa**

<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Confianza	25	45%
Seguridad	8	15%
Atención al cliente	18	33%
Agilidad en el servicio	4	7%
Otro	0	0%
Total	55	100%

**Fuente: Encuesta a socios**  
**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Gráfico N° 24 Atributos de la Cooperativa**



**Fuente: Cuadro N° 18**  
**Elaborado por: Jorge Pérez**

### **Análisis**

De los atributos presentados, para el 45% de socios la confianza es lo más importante; para el 35%, la atención al cliente; para el 15%, la seguridad en las operaciones; y, para el 7% la agilidad en el servicio.

**Pregunta N° 6. ¿Considera que los servicios que ofrece la cooperativa son de calidad?**

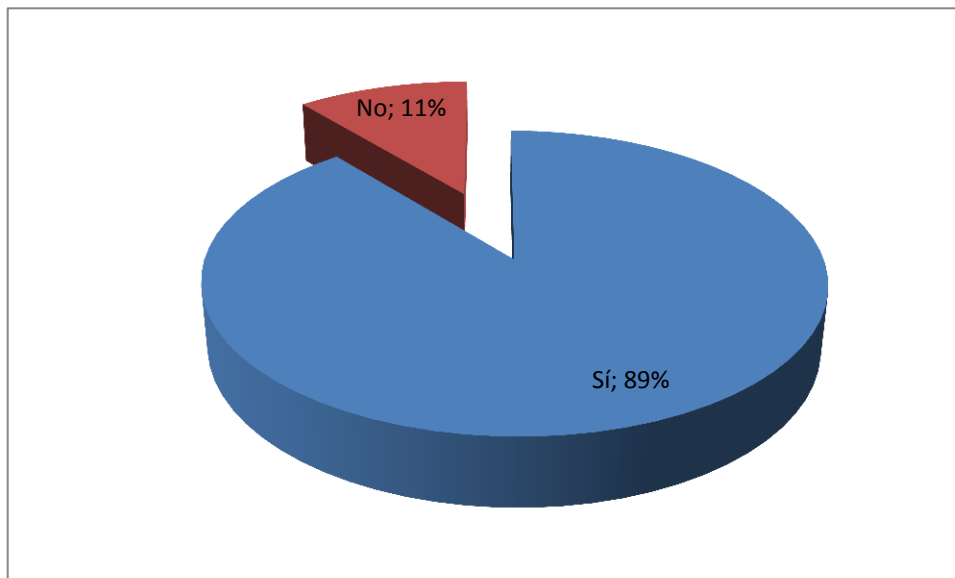
**Cuadro N° 19 Calidad de los servicios**

Indicador	f	%
Sí	49	89%
No	6	11%
Total	55	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Jorge Pérez

**Gráfico N° 25 Calidad de los servicios**



Fuente: Cuadro N° 19

Elaborado por: Jorge Pérez

### **Análisis**

El 89% de socios considera que los servicios ofrecidos por la cooperativa son de calidad. El 11% opina lo contrario. Aducen su respuesta a que no fueron atendidos debidamente cuando solicitaron un crédito.

### Pregunta N° 7. ¿Cuál es su actitud cuando no recibe un trato adecuado?

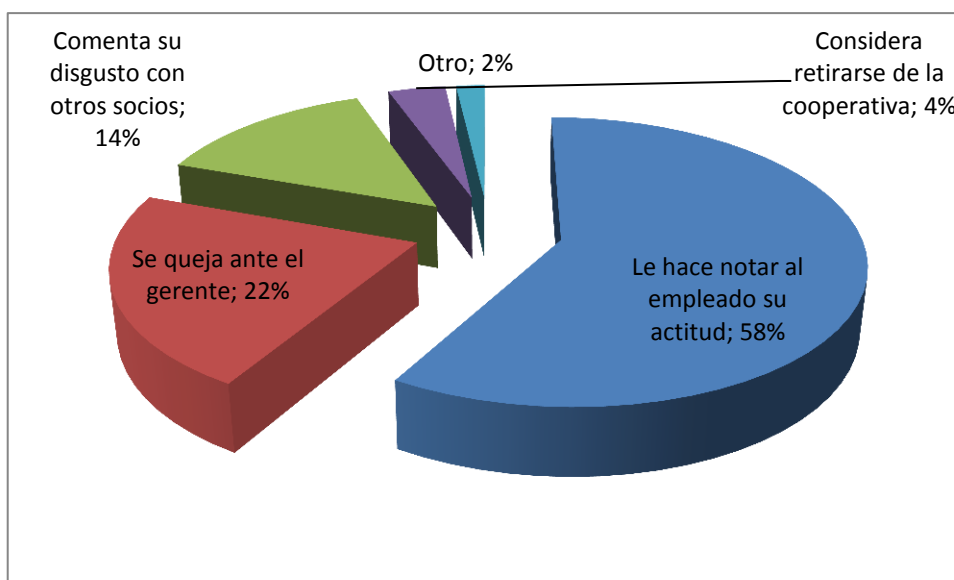
Cuadro N° 20 Actitud ante un trato inadecuado

Indicador	f	%
Le hace notar al empleado su actitud	32	58%
Se queja ante el gerente	12	22%
Comenta su disgusto con otros socios	8	14%
Considera retirarse de la cooperativa	2	4%
Otro	1	2%
Total	55	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 26 Actitud ante un trato inadecuado



Fuente: Cuadro N° 20

Elaborado por: Jorge Pérez

### Análisis

Con respecto al trato que reciben cuando acuden a la cooperativa, el 58% indica que le hacen notar al empleado su actitud; el 22% presenta una queja al Gerente; el 14% suele comentar su disgusto con otros socios; el 4% ha considerado la posibilidad de retirarse de la cooperativa; y el 2% indica que simplemente se aleja sin decir su opinión.

### Pregunta N° 8. ¿Cuándo ha solicitado un crédito, la atención ha sido?

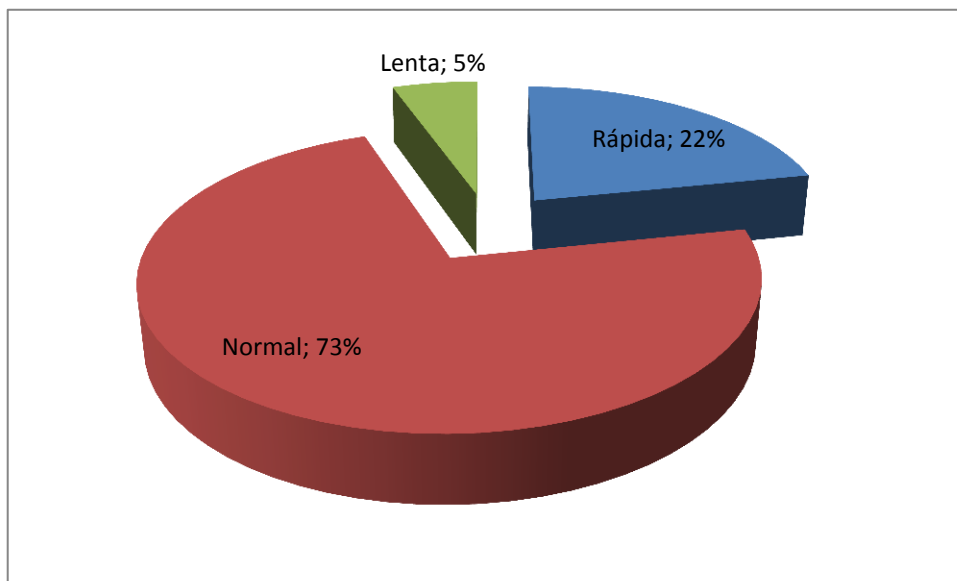
Cuadro N° 21 Atención recibida

Indicador	f	%
Rápida	12	22%
Normal	40	73%
Lenta	3	5%
Total	55	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Jorge Pérez

Gráfico N° 27 Atención recibida



Fuente: Cuadro N° 21

Elaborado por: Jorge Pérez

### Análisis

Los socios, al solicitar un crédito, han tenido una atención normal en un 73%, rápida para el 22%, y lenta para el 5%.

Consideran normal que dentro de 15 días se les entregue el crédito solicitado. Rápida, cuando el tiempo de espera ha sido hasta una semana. Lenta cuando han tenido que esperar más de un mes.



**Pregunta N° 9. Cree que es necesario que la cooperativa brinde servicios como:**

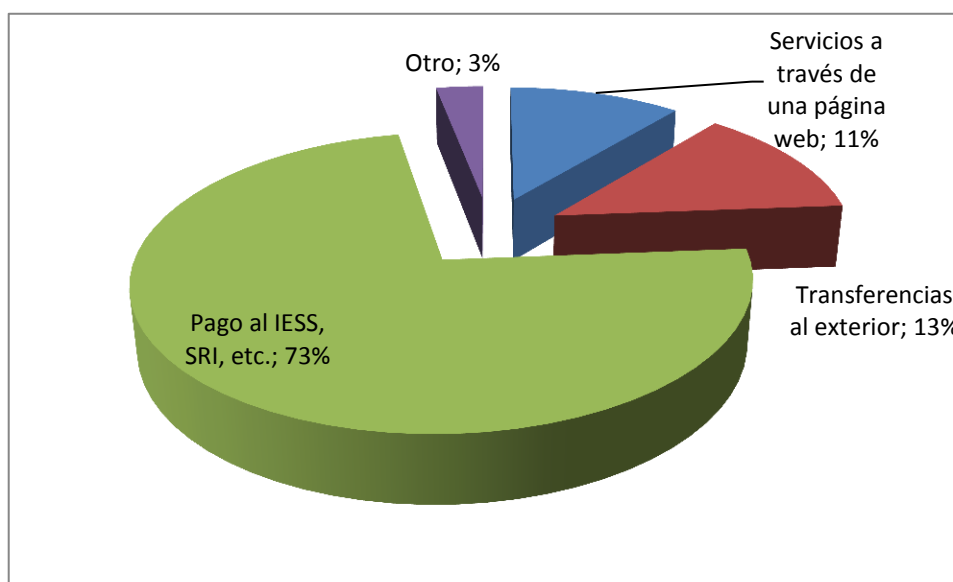
**Cuadro N° 22 Servicios**

<b>Indicador</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Servicios a través de una página web	<b>6</b>	<b>11%</b>
Transferencias al exterior	<b>7</b>	<b>13%</b>
Pago al IESS, SRI, etc.	<b>40</b>	<b>73%</b>
Otro	<b>2</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Encuesta a socios**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Gráfico N° 28 Servicios**



**Fuente: Cuadro N° 22**

**Elaborado por: Jorge Pérez**

**Análisis**

El 73% de socios opina que en la cooperativa debería implementarse servicios para el pago del Seguro Social, impuesto al SRI, entre otros.

El 13% indica que debería realizarse transferencias al exterior.

El 11% considera que la cooperativa debería tener su página web para mantenerse informados de las actividades y también realizar consultas en línea.

Para el 3% se debería incluir el pago de servicios y el SOAT.

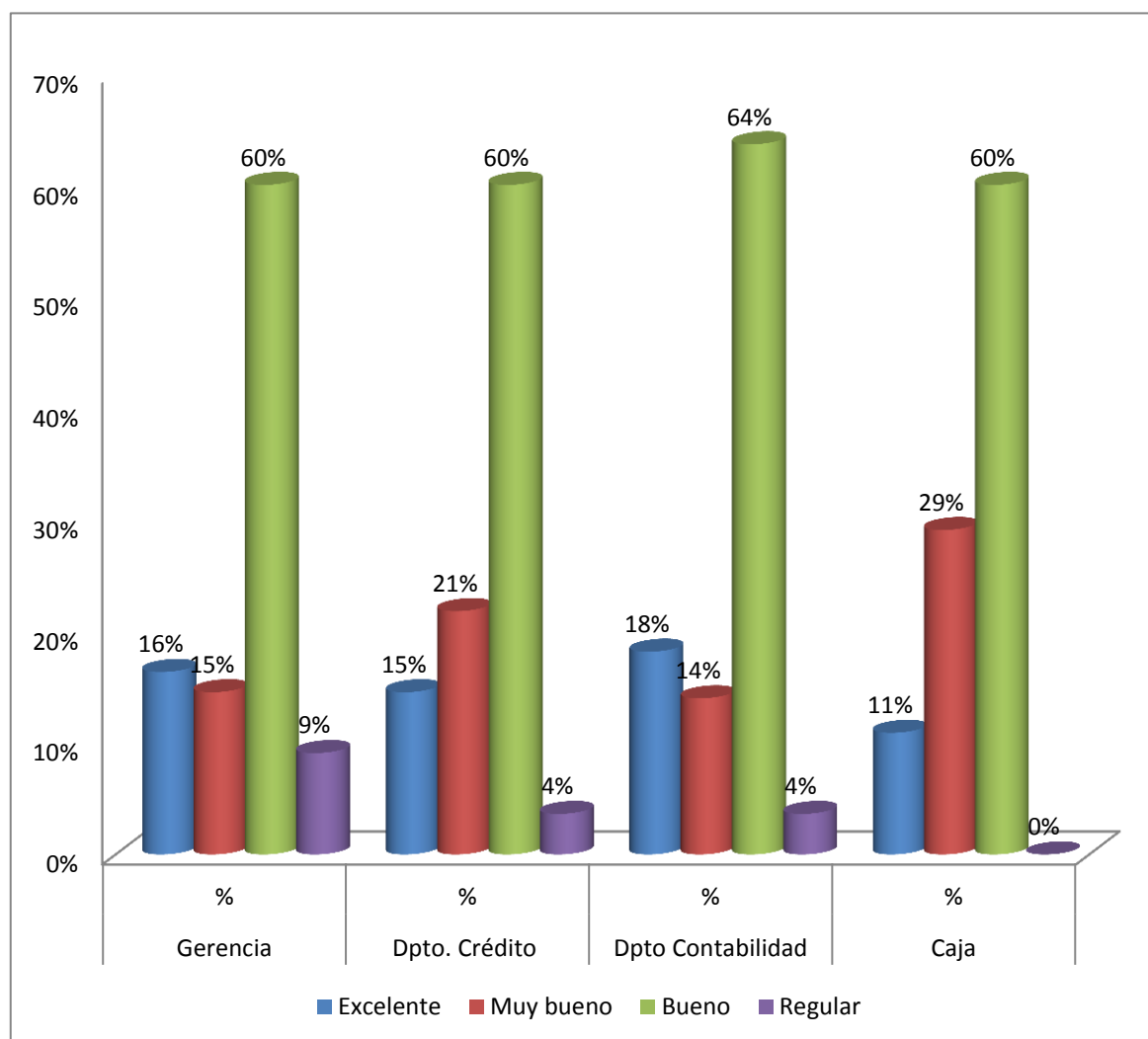
**Pregunta N° 10. Califique los procesos de la cooperativa**

**Cuadro N° 23 Procesos de Gerencia**

Procesos	Gerencia		Dpto. Crédito		Dpto. Contabilidad		Caja	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Excelente	9	16%	8	15%	10	18%	6	11%
Muy bueno	8	15%	12	21%	8	14%	16	29%
Bueno	33	60%	33	60%	35	64%	33	60%
Regular	5	9%	2	4%	2	4%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	55	100%	55	100%	55	100%	55	100%

Fuente: Encuesta a socios  
Elaborado por: Jorge Pérez

**Gráfico N° 29 Procesos de la Cooperativa**



Fuente: Cuadro N° 23  
Elaborado por: Jorge Pérez

## **Análisis**

Los socios califican los procesos generales de la cooperativa de la siguiente manera:

- Procesos de Gerencia: bueno para el 60%, excelente para el 16%, muy bueno para el 15% y regular para el 9%.
- Procesos del Departamento de Crédito: bueno para el 60%, muy bueno para el 21%, excelente para el 15%, regular para el 4%.
- Procesos del Departamento de Contabilidad: bueno para el 64%, excelente para el 18%, muy bueno para el 14%, regular para el 4%.
- Caja: bueno para el 60%, muy bueno para el 29%, excelente para el 11%.

En promedio, el 61% de socios considera que los procesos son buenos, el 20%, muy buenos, el 15% excelente y el 4% regulares.

Los procesos de caja fluctúan entre buenos y excelentes, a diferencia de los otros tres procesos que son calificados desde regular hasta excelente.

Ninguno de los procesos se considera malo.

### **3.5.3 Entrevista**

#### **Pregunta N° 1. ¿Cuál ha sido la incidencia de las decisiones del Estado en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa?**

Cuando se recibió la Ley de la Economía Popular y Solidaria en el año 2012, con la indicación de términos de entrega de toda la documentación respectiva, hubo un tiempo de incertidumbre ante las posibles sanciones sino se cumplían con los requerimientos. Sin embargo, se tomaron acciones inmediatas para realizar reuniones de comités, y asamblea general que permitieran actualizar la normativa interna, tanto en lo relacionado con el estatuto y reglamentos.

Para el mes de mayo de 2013 se cumplió a cabalidad con toda la documentación solicitada por la SEPS y se obtuvo la acreditación respectiva.

#### **Pregunta N° 2. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos que se desarrollan en la cooperativa?**

Los procesos son buenos pero deben mejorarse para que los socios se sientan totalmente satisfechos.

#### **Pregunta N° 3. ¿Cómo calificaría usted la gestión de los miembros de los consejos como aporte al crecimiento de la cooperativa?**

Los miembros de los consejos cumplen con sus obligaciones y constantemente visitan las instalaciones de la Cooperativa para conocer cualquier pormenor que pudiera presentarse antes de las reuniones mensuales.

#### **Pregunta N° 4. ¿Cuáles son las repercusiones en el desarrollo de las actividades ante la renuncia del personal?**

Lamentablemente, se presenta el reclamo de los socios al no ser atendidos oportunamente. Como se tiene una base de datos se procede a buscar un reemplazo inmediato entre personas con experiencia para que cubran las funciones del empleado. Luego se procede con el proceso de reclutamiento y selección según lo reglamentado. En algunas ocasiones otro de los empleados ha tenido que cubrir estas funciones hasta la elección definitiva.

**Pregunta N° 5. ¿Qué estrategias se han aplicado para mantener e incrementar el número de socios?**

Considero que el buen servicio es la principal estrategia, además se mantiene comunicaciones permanentes de actividades para que todos los socios participen.

Los asesores de crédito cumplen un papel importante porque cuando realizan las inspecciones, aprovechan la oportunidad para conversar con otras personas del sector de influencia con la finalidad de atraerlas a la Cooperativa.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN” LTDA.**

#### **4.2 INTRODUCCIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. es una institución financiera del sector de economía popular y solidaria, con domicilio en la comunidad Shobol Llin Llin, de la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

La Cooperativa atraviesa una crisis en las áreas: financiera, de procesos, de gestión de clientes y de aprendizaje y crecimiento, debido a que aún no se aplican bases técnicas que la afinquen en el mercado. De acuerdo al diagnóstico realizado, la mayor parte de los problemas que enfrenta la cooperativa, están relacionados con la falta de una planificación estratégica.

Financieramente, la Cooperativa debe conocer con claridad cuáles son sus inversiones a corto, mediano y largo plazo y cuáles son sus fuentes de financiamiento para así evitar riesgos futuros (aseguramiento financiero). Sin embargo, en la Cooperativa se evidencia que los directivos, gerente y el personal operativo no pueden estructurarla financieramente.

No existe una gestión de socios, pues se trabaja empíricamente en función de las decisiones de los directivos, gerente y personal operativo y no de las necesidades y expectativas de sus socios. A pesar de contar con estructura física propia, está aún debe mejorarse para atender a sus socios, considerando las condiciones del entorno.

Se evidencia, también, que la institución no tiene un sistema de gestión por procesos que permita dar valor agregado a las actividades de la Cooperativa y se obtengan resultados enfocados en el socio. Actualmente, funciona por departamentos, lo que debe cambiar para fortalecer su actividad.

El aprendizaje y crecimiento procura que las personas sean competentes para que puedan cumplir los objetivos de la Cooperativa, éste desarrollo se produce cuando se sitúa a las personas en el centro de la gestión, dotándole de los recursos indispensables. Esto no ocurre actualmente pues, aunque sí existe un compromiso del personal con la gestión de la Cooperativa, ellos no poseen los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño competente de sus cargos.

Por último, el sistema informático cumple con los requerimientos para el desarrollo de los productos y servicios de la Cooperativa pero debería actualizarse, aprovechando la oferta en el mercado.

Debido a todos estos problemas, es imprescindible para la Cooperativa el diseño de un Cuadro de Mando Integral que contemple los objetivos estratégicos a cumplir así como los indicadores a utilizar para medir el cumplimiento de las metas.

### **4.3 OBJETIVO**

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. a partir de un conjunto de estrategias fundamentadas en los principios cooperativos, para que tenga una herramienta general que le permita gestionar la cooperativa y tomar decisiones para enfrentar los cambios actuales de la economía popular y solidaria.

### **4.4 METODOLOGÍA**

En el diseño se utilizó la siguiente metodología:

- Revisión y sistematización de la información y documentación existente en la Cooperativa, relevante para el diseño del CMI.
- Preparación de instrumentos para recabar información de fuentes primaria y secundaria.
- Visita a la Cooperativa para aplicar instrumentos de recolección de datos: gerente, personal directivo, empleados, socios y usuarios.
- Consolidación del diagnóstico para determinar la situación de la gestión estratégica y operativa de la Cooperativa.

- Elaboración del Mapa Estratégico, así como los Objetivos estratégicos, con sus respectivas estrategias, metas, proyectos, indicadores y responsables,
- Elaboración del Cuadro de Mando Integral

## **4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Para el desarrollo de la propuesta se cree pertinente partir de una actualización de la misión, visión y valores de la Cooperativa.

### **4.5.1 Misión**

La misión es el motivo, propósito o razón de ser de la existencia de la Cooperativa, pues define lo que pretende cumplir en el ámbito social en el que se desenvuelve, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer.

La misión actualizada de la Cooperativa es:

*Desarrollamos y ofertamos productos y servicios financieros y sociales, con calidad y transparencia, en función de las expectativas de los socios, promoviendo el desarrollo integral del personal y generando ambientes de confianza en la comunidad a la que servimos.*

### **4.5.2 Visión**

La Visión se define como el camino que dirige a la Cooperativa en el largo plazo. Responde a la pregunta ¿A dónde queremos ir?

La visión de la Cooperativa es:

*Somos una institución referente, por la aplicación de principios cooperativos que contribuyen al desarrollo de los socios, con personal capacitado y comprometido en la entrega de productos y servicios financieros y sociales de calidad, con una buena organización y sólida estructura financiera, económica y social.*



### 4.5.3 Valores

Los valores son los componentes éticos que orientan las acciones y decisiones de todo el personal que integra la Cooperativa. La práctica de estos valores contribuye a fortalecer la cultura organizacional.

#### **HONESTIDAD**

- *Respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.*

#### **TRANSPARENCIA**

- *Permitir que los demás entiendan claramente el mensaje que les estamos proporcionando y perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos o sentimos.*

#### **COMPROMISO**

- *Comprometerse es poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.*
- *El compromiso que se hace de corazón va más allá de la firma de un documento, o un contrato.*

#### **RESPONSABILIDAD**

- *La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.*

#### **FIDELIDAD**

- *La fidelidad es la virtud para dar cumplimiento a una promesa.*
- *Se trata de un acuerdo que implica una serie de responsabilidades y que no debería ser violado por ninguna de las partes.*

### 4.5.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos de la Cooperativa se han alineado a las cuatro perspectivas estratégicas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento. Cada uno de estos objetivos cuenta con estrategias, metas, indicadores y proyectos.

#### **Objetivo Estratégico Financiero:**

Fortalecer a la Cooperativa a través de buenas prácticas financieras para lograr 8 sostenibilidad.

Se establecen las siguientes estrategias:

- Optimizar los recursos.
- Gestionar la disponibilidad de recursos.

**Objetivo estratégico para los clientes:**

Proveer productos y servicios de calidad para satisfacer y fidelizar a los socios.

Se establecen las siguientes estrategias:

- Mejorar la gestión de intermediación financiera.
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Mejorar la infraestructura de información.
- Diseñar un plan de imagen corporativa.

**Objetivo estratégico para los procesos internos:**

Dar valor agregado para garantizar la calidad en la entrega de productos y servicios.

Se establece la siguiente estrategia:

- Mejorar los procesos internos.

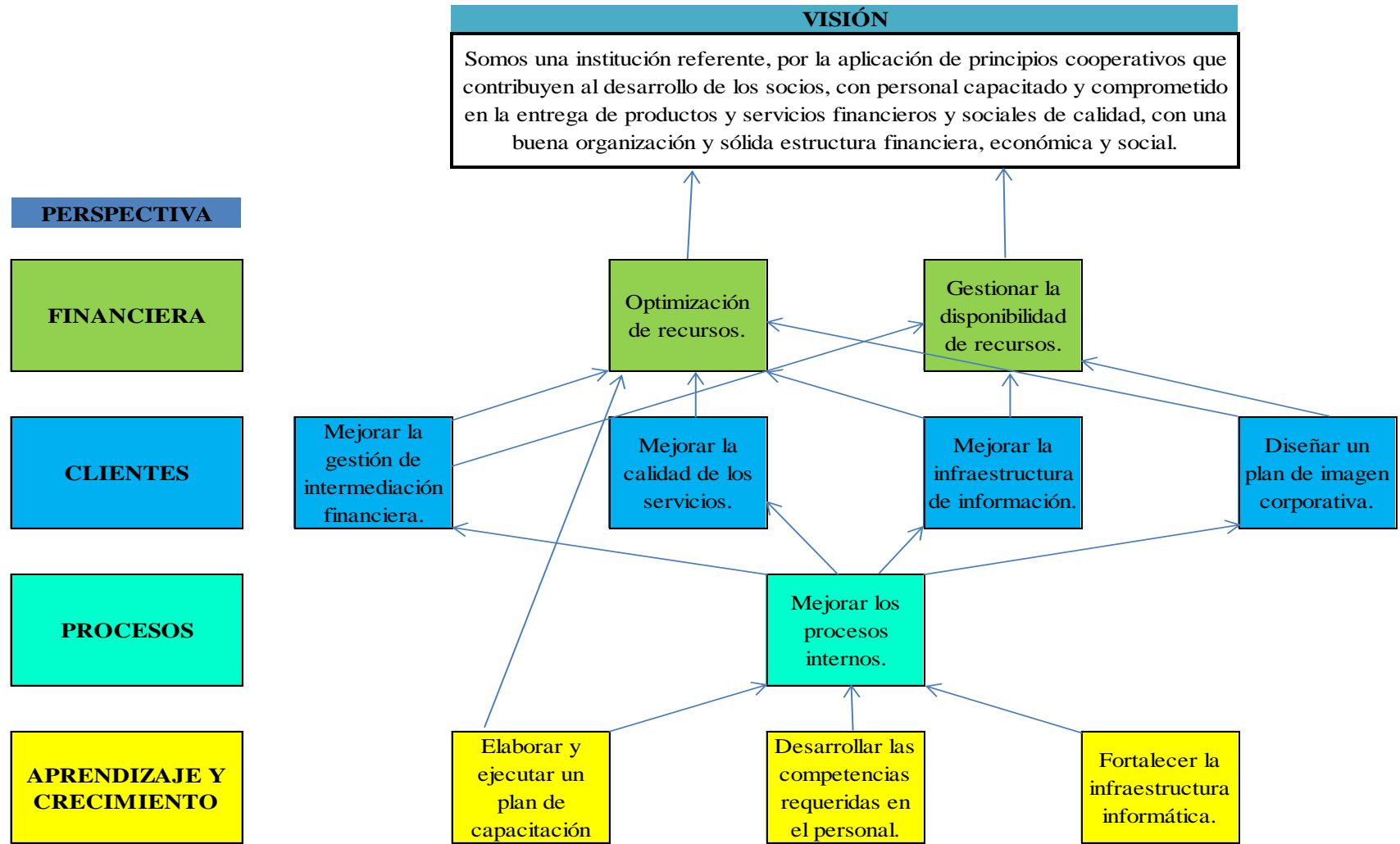
**Objetivo estratégico para aprendizaje y desarrollo**

Desarrollar al talento humano y fortalecer el sistema informático

Se establecen las siguientes estrategias:

- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación integral.
- Desarrollar las competencias requeridas en el personal.
- Fortalecer la infraestructura informática.

Gráfico N° 30 Mapa Estratégico



Elaborado por: Jorge Pérez

**Cuadro N° 24 Objetivos Estratégicos para la COAC Shobol Llin Llin**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	META	INDICADOR	PROYECTO	RESPONSABLE
<b>FINANCIERA</b>	Fortalecer a la Cooperativa a través de buenas prácticas financieras para lograr sostenibilidad.	Optimización de recursos	Diseño y ejecución de proyectos para la optimización de recursos al 100% en 2015, 2016 y 2017	Reducción de costos y gastos:	Control de costos y gastos del personal	Presidente del Consejo de Administración
				% de reducción de costos y gastos	Control de gastos en colocación	Oficial de crédito
					Control de gastos en captación	Oficial de crédito
					Reducción de cartera vencida	Oficial de crédito
		Gestionar la disponibilidad de recursos	Financiamiento del 100% de recursos destinados a la colocación de créditos en 2015, 2016 y 2017	Cumplimiento de la partida presupuestaria: Partida presupuestaria financiada en el 100%	Incremento de ingresos por colocación	Presidente del Consejo de Administración
				Incremento de ingresos por servicios	Presidente del Consejo de Administración	
<b>CLIENTES</b>	Proveer productos y servicios de calidad para satisfacer y fidelizar a los socios.	Mejorar la gestión de intermediación financiera	Cumplimiento del 100% de colocación y captación considerada en el presupuesto anual en 2015, 2016 y 2017	Colocación de créditos: Número y monto de créditos colocados/ número y monto de créditos presupuestados	Gestión de colocación	Presidente del Consejo de Vigilancia
				Captación de recursos: Monto de captación efectiva/ monto de captación presupuestada	Gestión de la captación	Presidente del Consejo de Vigilancia
		Mejorar la calidad de los servicios	Elevar la calidad de los servicios existentes en un 85% hasta el 2017	Calidad de servicios: % de incremento en la calidad de los servicios	Gestión de servicios	Presidente del Consejo de Vigilancia
		Mejorar la infraestructura de información	Base de datos de socios 100% actualizada en 2015, 2016 y 2017	Base datos de socios: % de actualización de datos de los socios	Actualización de base de datos de socios	Cajera
		Diseñar un plan de imagen corporativa	Plan de imagen corporativa elaborado y ejecutado en un 100% al 2015	Plan de imagen corporativa: % de elaboración y ejecución del plan de imagen corporativa	Mejorar la imagen institucional	Presidente del Consejo de Administración

.../...

.../...

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Dar valor agregado para garantizar la calidad en la entrega de productos y servicios.	Mejorar los procesos internos	Identificación, diseño de 5 procesos claves en 2015 e implementación en 2016	Procesos identificados, diseñados e implementados: N° de procesos identificados, diseñados e implementados	Identificación de los procesos organizacionales	Contadora
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Desarrollar al talento humano y fortalecer el sistema informático.	Elaborar y ejecutar un plan de capacitación integral	Plan de capacitación integral elaborado y ejecutado en el 100% en 2015, 2016 y 2017	Cumplimiento del plan de capacitación: % de cumplimiento del Plan	Plan de capacitación para el personal	Contadora
					Plan de capacitación para los socios	Contadora
					Plan de capacitación para los directivos	Contadora
		Desarrollar las competencias requeridas en el personal	Perfiles de competencias elaborados del 100% de los puestos de trabajo en 2015	Perfil de los empleados: Número de perfiles elaborados/ número de puestos de trabajo	Identificar y desarrollar competencias del personal	Contadora
	100% de trabajadores con competencias para desarrollar su trabajo en 2015	Índice de preparación de empleados: % de empleados capacitados/ total de empleados.				
	Fortalecer la infraestructura informática	Plan de fortalecimiento de la infraestructura informática elaborado y ejecutado en un 100% al 2015	Plan de fortalecimiento informático: % de cumplimiento del plan.	Evaluar el sistema informático	Contadora	

Elaborado por: Jorge Pérez

**Cuadro N° 25 Cuadro de Mando Integral**

PLAN OPERATIVO																		
PERSPECTIVA FINANCIERA																		
OE 1	Fortalecer a la Cooperativa a través de buenas prácticas financieras para lograr sostenibilidad.																	
OE 1 - E 1	Optimización de recursos																	
	OE 1 - E 1 - M 1	Diseño y ejecución de proyectos para la optimización de recursos al 100% para 2015-2016-2017																
		OE 1 - E 1 - M 1 - I 1	% de costo y gastos menor al año inmediato anterior															
OE 1 - E 2	Gestionar la disponibilidad de recursos																	
	OE 1 - E 2 - M 1	Financiamiento del 100% de recursos destinados a la colocación de crédito en 2015-2016-2017																
		OE 1 - E 2 - M 1 - I 1	Partida presupuestaria financiada en el 100%															
No.	PROYECTOS / ACTIVIDADES	META ANUAL POR C/PROYECTO	INDICADORES DE GESTIÓN POR C/META	Programación de Metas Trimestrales/ Por Año												Medio de Verificación	Responsable de ejecución/ verificación	
				2015				2016				2017						
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
<b>1A</b>	<b>Control de costos y gastos del personal</b>																	
1A - 1	Crear una cultura de ahorro en el personal	100% del Personal, comprometido con el ahorro	Gasto operativo real / gasto operativo proyectado		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%		Liquidación presupuestaria	Presidente del Consejo de Administración
1A - 2	Incentivar al personal para que proporcionen ideas para la reducción de costos	Plan anual de incentivos presentado por la Gerencia funcionando al 100%	Al menos 1 idea presentanda por cada uno de los funcionarios y empleados			25%	75%	100%				100%					Documento del Plan anual de incentivos difundido y archivado en la Gerencia	Presidente del Consejo de Administración

.../...

.../...

<b>1B Control de gastos en colocación</b>																		
<b>1B - 1</b>	Realizar un análisis de costos en operaciones de colocación	Análisis de costos del 100% de operaciones de colocación	% de avance del análisis		50%	50%						100%				100%	Reporte del análisis de costos de operaciones de colocación, revisado y aceptado por la Gerencia y Consejo de Administración	Oficial de crédito
<b>1B - 2</b>	Ejecutar los gastos de colocación en función de lo presupuestado	No superar el gasto presupuestado	Gasto real/ gasto presupuestado	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Liquidación presupuestaria	Oficial de crédito
<b>1C Control de gastos en captación</b>																		
<b>1C - 1</b>	Realizar un análisis de costos en operaciones de captación	Análisis de costos de operación de captación	% de avance del análisis		50%	50%						100%				100%	Reporte del análisis de costos de operaciones de captación, revisado y aceptado por la Gerencia y Consejo de Administración	Oficial de crédito
<b>1C - 2</b>	Ejecutar los gastos de captación en función de lo presupuestado	No superar el gasto presupuestado	Gasto real/ gasto presupuestado														Liquidación presupuestaria	Oficial de crédito
<b>ID Reducción de cartera vencida</b>																		
<b>ID - 1</b>	Elaborar un plan de visitas para reducir la cartera vencida al promedio de la industria	Plan elaborado y ejecutado al 100%	% de avance del plan y Total cartera vencida/ Total cartera		25%	75%		100%							100%		Plan de visitas aprobado por la Gerencia - Indicador de morosidad	Oficial de crédito

.../...

.../...

<b>1E</b>		<b>Incremento de ingresos por colocación</b>															
<b>1E-1</b>	Gestionar la obtención de recursos (financiamiento) sea en el sector público o privado	Identificadas y comprometidas al menos 2 fuentes de financiamiento	real / esperado	10%	90%					100%				100%	Compromisos de financiamiento	Presidente del Consejo de Administración	
<b>1E-2</b>	Elaborar el programa de inversión y financiamiento de colocación	Programa de inversión y financiamiento elaborado y ejecutado	% de ejecución del programa	100%						100%				100%	Programa de inversión y financiamiento integrado en proforma presupuestaria	Presidente del Consejo de Administración	
<b>1F</b>		<b>Incremento de ingresos por servicios</b>															
<b>1F-1</b>	Analizar y definir los costos de los servicios actuales ofertados	100% de los servicios, analizados	Servicios actuales analizados / servicios actuales ofertados		100%					100%				100%	Reporte de análisis de servicios actuales	Presidente del Consejo de Administración	
<b>1F-2</b>	Identificar y determinar los servicios pertinentes a ser ofertados en función de los costos	Al menos 4 servicios identificados y definidos	Servicios definidos / servicios ofertados		100%					100%				100%	Reporte de servicios identificados, definidos y aprobados por Gerencia y Consejo de Administración	Presidente del Consejo de Administración	
<b>1F-3</b>	Analizar y definir nuevos servicios a ser ofertados	Oferta de 2 nuevos servicios	Servicios nuevos ofertados / servicios nuevos definidos		100%					100%				100%	Propuesta de nuevos servicios, aprobada por Gerencia y Consejo de Administración	Presidente del Consejo de Administración	

.../...



.../...

PERSPECTIVA DE CLIENTES															
OE2	Proveer productos y servicios de calidad para satisfacer y fidelizar a los socios.														
OE2 - E1	Mejorar la gestión de intermediación financiera														
	OE2 - E1 - M 1	Cumplimiento del 100% de colocación y captación considerada en el presupuesto anual en 2015, 2016 y 2017													
		OE2 - E1 - M 1 - I1	Número y monto de créditos colocados/ número y monto de créditos presupuestados												
		OE2 - E1 - M 1 - I2	Monto de captación efectiva/ monto de captación presupuestada												
OE2 - E2	Mejorar la calidad de los servicios														
	OE2 - E2 - M 1	Elevar la calidad de los servicios existentes en un 85% hasta el 2017													
		OE2 - E2 - M 1 - I1	% de incremento en la calidad de los servicios												
OE2 - E3	Mejorar la infraestructura de información														
	OE2 - E3 - M 1	Base de datos de socios 100% actualizada en 2015, 2016 y 2017													
		OE2 - E3 - M 1 - I1	% de actualización												
OE2 - E4	Diseñar un plan de imagen corporativa														
	OE2 - E4 - M 1	Plan de imagen corporativa elaborado y ejecutado en un 100% al 2015													
		OE2 - E4 - M 1 - I1	% de elaboración y ejecución del plan de imagen corporativa												

No.	PROYECTOS / ACTIVIDADES	META ANUAL POR C/PROYECTO	INDICADORES DE GESTIÓN POR C/META	Programación de Metas Trimestrales/ Por Año												Medio de Verificación	Responsable de ejecución / verificación	
				2015				2016				2017						
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
2A	Gestión de colocación																	
2A-1	Describir los principios y políticas de colocación que guíen la optimización del proceso de evaluación, análisis, control y seguimiento del crédito así como también	Principio y políticas escritas			100%												Principios y políticas consideradas en el Manual de Crédito	Presidente del Consejo de Vigilancia

.../...

.../...

2A - 2	Evaluar los productos de colocación existentes	100% de los productos de colocación evaluados	Productos de colocación evaluados / productos de colocación existentes		100%					100%				100%	Reporte de evaluación de productos de colocación; revisados y aprobados por Gerencia	Presidente del Consejo de Vigilancia
2A - 3	Desarrollar productos de colocación en función del mercado objetivo	Al menos 2 productos nuevos de colocación ofertados	Productos nuevos de colocación ofertados / productos nuevos de colocación desarrollados		50%	50%								100%	Plan de negocios	Presidente del Consejo de Vigilancia
<b>2B</b>	<b>Gestión de la captación</b>															
2B - 1	Elaborar las políticas de captación	Políticas escritas			100%										Principios y políticas consideradas en el Manual de Captación	Presidente del Consejo de Vigilancia
2B - 2	Evaluar los productos de captación existentes	100% de los productos de captación evaluados	Productos de captación evaluados / productos de captación existentes		50%	50%				100%				100%	Reporte de evaluación de productos de captación, revisados y aprobados por Gerencia	Presidente del Consejo de Vigilancia
2B - 3	Desarrollar productos de captación	Al menos 2 productos nuevos de captación ofertados	Productos nuevos de captación ofertados / productos nuevos de captación			50%	50%								Plan de negocios	Presidente del Consejo de Vigilancia

.../...

.../...

2C		Gestión de servicios															
2C-1	Identificar, clasificar y priorizar los servicios que ofrece la cooperativa	100% de los servicios actuales: identificados, clasificados y priorizados	Servicios identificados, clasificados y priorizados / servicios actuales		25%	75%							100%		100%	Reporte aprobado por la Gerencia	Oficial de crédito
2C-2	Identificar claramente el tipo de socios (usuarios) de los servicios priorizados	Reporte del 100% de socios (usuarios) de servicios priorizados	% de socios (usuarios) identificados			100%										Reporte de tipología de socios	Oficial de crédito
2C-3	Realizar una encuesta de satisfacción de los socios (usuarios) con relación a los servicios que oferta la Cooperativa	Encuesta realizada al 100% de los socios (usuarios) de los servicios	% de socios (usuarios) encuestados			100%										Encuesta y análisis de resultados presentados a la Gerencia	Oficial de crédito
2C-4	Elaborar un plan de entrega de servicios cooperativos	Plan de entrega de servicios	% de avance del plan			100%										Plan de entrega de servicios	Oficial de crédito
2C-5	Evaluar la aplicación del plan de entrega de servicios cooperativos	Plan de entrega de servicios evaluado al 100%	% de avance del plan evaluado				25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Documento con los resultados de la evaluación	Oficial de crédito

.../...

.../...

2D		Actualización de base de datos de socios															
2D-1	Revisar la base actual de datos de los socios	Base de datos actual revisada al 100%	% de revisión de la base de datos		25%	75%			100%				100%			Reporte de revisión de la base de datos	Cajera
2D-2	Definir la información (datos) de los socios que requiere la Cooperativa y validarla	Reporte del 100% de datos relevantes y validados de los socios	% de datos relevantes de socios definidos y validados			100%					100%			100%	Documento en el que consten la información requerida de los socios	Cajera	
2D-3	Realizar la actualización de datos de los socios	Base de datos de socios actualizada al 100%	% de actualización de la base de datos				100%				100%			100%	Reporte de base de datos actualizada	Cajera	
2E		Mejorar la imagen institucional															
2E-1	Elaborar y aplicar una guía de comunicación interna	Guía de comunicación interna elaborada al 100%	% de elaboración de la guía					100%							Guía de comunicación interna	Presidente del Consejo de Administración	
		Guía de comunicación aplicada al 100%	% de aplicación de la guía						50%	50%					Reporte de talleres de socialización	Presidente del Consejo de Administración	
2E-2	Diseñar e implantar un plan de comunicación externa	Plan de comunicación externa elaborada al 100%	% de elaboración del plan					100%							Plan de comunicación externa	Presidente del Consejo de Administración	

.../...

.../...

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS																
OE 3	Dar valor agregado para garantizar la calidad en la entrega de productos y servicios.															
OE 3 - E1	Mejorar los procesos internos															
	OE 3 - E1 - M 1	Identificación, diseño de 5 procesos claves en 2015 e implementación en 2016														
		OE 3 - E1 - M 1 - I1	N° de procesos identificados, diseñados e implementados													

No.	PROYECTOS / ACTIVIDADES	META ANUAL POR C/PROYECTO	INDICADORES DE GESTIÓN POR C/META	Programación de Metas Trimestrales/ Por Año												Medio de Verificación	Responsable de ejecución / verificación	
				2015				2016				2017						
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
3A	Identificación de los procesos																	
3A - 1	Diseñar e implementar el sistema básico de gestión por procesos, que contenga: Formación de un equipo de trabajo, identificación de los usuarios de los procesos y sus necesidades, priorización y clasificación de los procesos, priorización y clasificación de los procesos, elaboración del mapa de procesos, descripción y análisis de los procesos, aprobación de los procesos, difusión de los procesos,	Sistema Básico de gestión por procesos implementados en un 100%	% de avance en el diseño del Sistema básico de gestión por procesos		100%												Documentos con los procesos diseñados	Contadora
		Sistema Básico de gestión por procesos implementado en un 100%	% de avance en la implementación del Sistema básico de gestión por procesos					25%	25%	25%	25%						Documentos de aprobación y difusión	

.../...

.../...

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO															
OE4	Desarrollar al talento humano y fortalecer el sistema informático.														
OE4 - E1	Elaborar y ejecutar un plan de capacitación integral														
	OE4 - E1 - M1	Plan de capacitación integral elaborado y ejecutado en el 100% en 2015, 2016 y 2017													
		OE4 - E1 - M1 - I1	% de cumplimiento del Plan												
OE4 - E2	Desarrollar las competencias requeridas en el personal														
	OE4 - E2 - M1	Perfiles de competencias elaborados del 100% de los puestos de trabajo en 2015													
		OE4 - E2 - M1 - I1	Número de perfiles elaborados/ número de puestos de trabajo												
	OE4 - E2 - M2	100% de trabajadores con competencias para desarrollar su trabajo en 2015													
		OE4 - E2 - M2 - I1	Índice de preparación de empleados												
OE4 - E3	Fortalecer la infraestructura informática														
	OE4 - E3 - M1	Plan de fortalecimiento de la infraestructura informática elaborado y ejecutado en un 100% al 2015													
		OE4 - E3 - M1 - I1	% de cumplimiento del Plan												

No.	PROYECTOS / ACTIVIDADES	META ANUAL POR C/PROYECTO	INDICADORES DE GESTIÓN POR C/META	Programación de Metas Trimestrales/ Por Año												Medio de Verificación	Responsable de ejecución / verificación	
				2015				2016				2017						
				I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
4A	Plan de capacitación para el personal																	
4A - 1	Elaborar una base de datos de personas o empresas de capacitación de acuerdo a la industria. (Proveedores de capacitación)	Base de datos con al menos 20 proveedores de capacitación	Número de proveedores de capacitación reportados en la base / número de proveedores proyectados		100%												Base de datos de proveedores	Contadora

.../...

.../...

4A - 2	Elaborar y ejecutar el plan de capacitación para el personal	Plan de Capacitación elaborado en un 100%	% de avance de la elaboración del Plan de Capacitación		100%												Plan de capacitación	Contadora
		Plan de Capacitación ejecutado en un 100%	% de avance de la ejecución del Plan de Capacitación			50%	50%	50%	50%									Reportes de cumplimientos de las capacitaciones
4A - 3	Comparar el perfil del puesto con el perfil del empleado	Comparación de perfiles al 100%	% de perfiles comparados							100%							Reporte de comparación de perfiles	Contadora
4A - 4	Evaluar el plan de capacitación actual en función de la identificación de competencias	Plan de Capacitación evaluado en un 100%	% de avance en la evaluación del Plan de Capacitación							100%							Documento de avances de la evaluación del Plan de Capacitación	Contadora
4A - 5	Proponer un nuevo plan de capacitación	Plan de Capacitación actualizado en un 100%	% de avance en la actualización del Plan de Capacitación							50%	50%	25%	25%	25%	25%		Plan de capacitación actualizado	Contadora
<b>4B</b>	<b>Plan de capacitación para los socios</b>																	
4B - 1	Revisar la normativa de productos y servicios para identificar puntos críticos y definir temas de capacitación	Al menos 1 tema de capacitación por cada punto crítico	Temas de capacitación / puntos críticos identificados			100%											Reporte de puntos críticos	Contadora
4B - 2	Elaborar el Plan de Capacitación para Socios	Plan de Capacitación elaborado en un 100%	% de avance en la ejecución del Plan de Capacitación			100%											Plan de Capacitación	Contadora
4B - 3	Evaluar y ajustar el Plan de Capacitación para Socios	Plan de Capacitación evaluado y ajustado en un 100%	% de avance en la evaluación y ajuste del Plan de Capacitación			50%	50%	25%	25%	25%	25%	50%	50%	50%	50%		Documento de evaluación y Plan de Capacitación ajustado	Contadora

.../...

.../...

4C Plan de capacitación para los directivos																		
4C-1	Comparar el perfil que exige la SEPyS con el perfil de los directivos	Comparación de perfiles de directivos al 100%	% de perfiles de directivos comparados		100%												Reporte de comparación de perfiles	Contadora
4C-2	Elaborar una base de datos de personas o empresas de capacitación de acuerdo a la industria. (proveedores de capacitación)	Base de datos con al menos 10 proveedores de capacitación	Número de proveedores de capacitación reportados en la base / número de proveedores proyectados		100%												Base de datos de proveedores	Contadora
4C-3	Elaborar el Plan de Capacitación para Directivos	Plan de Capacitación de directivos elaborado en un 100%	% de avance de la elaboración del Plan de Capacitación de Directivos			100%											Plan de Capacitación	Contadora
		Plan de Capacitación de Directivos ejecutado en un 100%	% de avance de la ejecución del Plan de Capacitación de Directivos				50%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Reporte de cumplimiento de los cursos, talleres, etc de capacitación de Directivos
4C-4	Evaluar y ajustar el Plan de Capacitación para Directivos	Plan de Capacitación evaluado y ajustado en un 100%	% de avance en la evaluación y ajuste del Plan de Capacitación					25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	Documento de evaluación y Plan de Capacitación ajustado	Contadora

.../...



.../...

4D	Identificar y desarrollar competencias del personal																
4D-1	Elaborar el diccionario de competencias	Diccionarios de competencias elaborado al 100%	% de competencias consideradas en el Diccionario						100%							Diccionario de Competencias	Contadora
4D-2	Realizar la descripción de puestos requeridos	Descripción de puestos de trabajo requeridos al 100%	Puestos descritos / puestos requeridos						100%							Documento de descripción de puestos	Contadora
4D-3	Elaborar el perfil del puesto	Perfil de los puestos elaborado al 100%	Perfiles de puestos elaborados / perfiles de puestos requeridos						100%							Documento de perfiles de puestos	Contadora
4D-4	Elaborar e implementar una propuesta de remuneración variable	Propuesta de remuneración variable elaborada y validada al 100%	% de avance de la elaboración de la propuesta de remuneración variable							100%						Propuesta presentada y aprobada por Gerencia y Consejo de Administración	Contadora
		Propuesta de remuneración variable implementada al 100%	% de avance de la implementación de la propuesta de remuneración variable									25%	25%	25%	25%	Evaluaciones del Desempeño - Roles de pago -	Contadora

.../...

.../...

4E	Evaluar el sistema informático																
4E-1	Contratar una auditoría al Sistema Informático	Contrato en ejecución al 100%	% de avance de la auditoría						100%							Contrato firmado	Contadora
4E-2	Elaborar e implementar el plan de fortalecimiento de la infraestructura informática	Plan de fortalecimiento elaborado al 100%	% de avance de la elaboración del plan de fortalecimiento						100%							Documento del Plan aprobado	Contadora
		Plan de fortalecimiento implementado al 100%	% de avance de la implementación del plan de fortalecimiento									25%	25%	25%	25%	Evaluaciones	Contadora

Elaborado por: Jorge Pérez

#### **4.6 Verificación de la idea a defender**

- Por medio de la recopilación y análisis de la información teórica sobre las variables de investigación: Sistema de Gestión y Cuadro de Mando Integral, se pudo conocer las características de cada una de ellas para proyectarlas en la propuesta.
- La evaluación del sistema de gestión realizado por medio del análisis interno y externo de la Cooperativa, arrojó información valiosa sobre su situación actual y se determinaron los factores clave para su crecimiento organizacional.
- La aplicación de indicadores permitió verificar el nivel del cumplimiento de los componentes de la gestión, y determinar aquellos parámetros que deben potencializarse para que los directivos tomen decisiones de manera adecuada y oportuna.

Por tanto se comprueba la idea a defender: “La implementación de un Cuadro de Mando Integral en el sistema de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. evaluará la eficiencia y eficacia y efectividad de su gestión”.

## CONCLUSIONES

- Se investigaron los aspectos teóricos del Cuadro de Mando Integral, examinando sus características y componentes, así como los criterios de diferentes autores sobre su utilización. Este marco teórico fue el punto de partida para la búsqueda de información relativa a la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda.
- Con el apoyo del FODA, se realizó la evaluación del sistema de gestión de la cooperativa determinando el aporte de éste al crecimiento de la entidad. El análisis interno y externo de la cooperativa permitió detectar puntos clave de desarrollo para implementarlos en el Cuadro de Mando Integral.
- El Cuadro de Mando Integral se elaboró para un período de tres años: 2015-2016-2017, programando su aplicación desde el segundo semestre de 2015. Cada una de sus perspectivas contiene objetivos estratégicos, metas e indicadores para cumplirlas y alcanzarlas según proyectos establecidos.
- Al implementar el Cuadro de Mando Integral, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin” Ltda. tendrá una herramienta de gestión, porque la administración podrá medir la validez de las estrategias utilizadas y el cumplimiento de los objetivos dentro de una perspectiva general, estableciendo la evolución de la actividad de la entidad. Los resultados a obtenerse serán el punto de partida para la optimización de recursos y para la corrección de desviaciones que pudieren presentarse.

## RECOMENDACIONES

- La implementación del Cuadro de Mando Integral requiere un proceso de capacitación previa de los empleados para que se conozca cada uno de sus componentes y lo que se busca alcanzar con ellos, por tanto se recomienda al Gerente y Directivos de la Cooperativa: la lectura, análisis de cada componente y socialización de los criterios para comprender su estructura y objetivos.
- El Gerente de la Cooperativa deberá designar un responsable del Cuadro de Mando Integral el cual estará a cargo de la ejecución de los proyectos propuestos en dicho Cuadro de Mando, junto con la asignación de recursos económicos y materiales suficientes.
- Los responsables de cada área deben ser comunicados sobre los proyectos inherentes a sus funciones, de manera que sus actividades se orienten a una ejecución eficiente y efectiva, adecuándolas según recursos disponibles y tiempo programado.
- El personal directivo debe mantener un seguimiento permanente de las actividades de cada área para detectar desviaciones y aplicar correctivos inmediatos. Esto entregará una visión general del cumplimiento de funciones según parámetros establecidos.
- La utilización de los indicadores y sus resultados ofrecerá un campo de acción para mejorar la gestión, orientando la asignación de recursos, mejorando los mecanismos de control y rendición de cuentas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de Pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. S. (2010). *Planificación Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- David, F. R. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson Educación.
- González, F. (2006). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid: Fundación Confemental.
- Hicks, H. G. (1991). *Administración*. 2a. edición. México: CECSA,
- Hodge, B., et al. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Madrid.
- Horvath, & Parthers. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, & Norton. (2005). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H., et al (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14a ed.). México: McGraw-Hill.
- La misión: comenzar con un fin en la mente. (s.f.). *Estrategia Magazine*(41).
- Norton, K. &. (2005). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ortiz, S. (2003). *Visión y Gestión Empresarial*. Buenos Aires: Paraninfo.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11a ed.). México: McGraw-Hill.
- CEEI Ciudad Real. (2008). *Guía de Apoyo al Emprendedor*.
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*, 35.

## WEBGRAFÍA

Bsigroup. (2011). *bsi*. Recuperado el 10 de 06 de 2014, de ¿Qué son los sistemas de gestión?: <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>

Instituto Tecnológico de Campeche. (s.f.). Obtenido de Conceptos y Principios de la Dirección: <https://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r63210.DOC>

Pérez, C. (2012). *Los Indicadores de Gestión*. Obtenido de Recuperado de [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion\\_calidad/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf)

Universidad Nacional de La Plata. (2007). *Taller de Producción de Mensajes*. Recuperado el 02 de 10 de 2014, de Todo comienza con una misión y visión claras: [http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision\\_vision%20claras.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf)

Vergara, G. (31 de 03 de 2009). *Mejora tu Gestión*. Recuperado el 10 de 06 de 2014, de ¿Qué es un Sistema de Gestión?: <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Ficha de observación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SHOBOL LLIN LLÍN LTDA.  
FICHA DE OBSERVACIÓN  
FORMATO PARA LEVANTAR LOS PROCESOS

NOMBRE DEL PROCESO:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS UTILIZADOS	OBSERVACIONES
	¿Qué actividades se realizan?	¿Quién las realiza?	Detallar todos los documentos	Información relevante



## Anexo N° 2: Encuesta a directivos

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

**Objetivo:** Evaluar las actividades de los directivos de la cooperativa.

**Instrucciones:**

Señale con una X su respuesta a cada pregunta.

1. ¿Se aplica la normativa vigente para ejecutar procesos administrativos y financieros de la entidad?

Sí  No

¿Por qué?

2. ¿Cuenta con un manual para ejercer sus competencias?

Sí  No

¿Por qué?

3. ¿Se realizan reuniones periódicas para la toma de decisiones?

Sí  No

¿Por qué?

4. ¿Se mantiene un archivo de todos los documentos que sustentan las decisiones tomada

Sí  No

¿Por qué?

**Gracias por su colaboración**

### Anexo N° 3: Encuesta a empleados

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

**Objetivo:** Evaluar el nivel de conocimientos de los empleados en sus áreas de trabajo.

**Instrucciones:**

Señale con una X su respuesta a cada pregunta.

1. ¿Recibió capacitación cuando ingresó a la cooperativa?

Sí  No

Por qué?

2. ¿Requiere capacitación actualmente?

Sí  No

¿Por qué?

3. ¿Considera usted que se encuentra capacitado/a para detectar problemas y tomar decisiones para resolverlos?

Sí  No

¿Por qué?

4. ¿Qué tipo de capacitación requiere para el desempeño de sus funciones?

Gerencia y liderazgo	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Talento humano	<input type="checkbox"/>	Tributación	<input type="checkbox"/>
Crédito y cobranza	<input type="checkbox"/>	Flujo de caja	<input type="checkbox"/>
Análisis presupuestario	<input type="checkbox"/>	Relaciones públicas	<input type="checkbox"/>

5. ¿La tecnología utilizada cumple con los requerimientos de la cooperativa?

Sí  No

¿Por qué?

**Gracias por su colaboración**

**Anexo N° 4: Encuesta a usuarios**

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

**Objetivo:** Evaluar el grado de aceptación de los servicios que ofrece la cooperativa.

**Instrucciones:**

Señale con una X su respuesta a cada pregunta.

1. ¿Es usted socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Shobol Llinllín?

Sí  No

2. Si usted no es socio ¿le gustaría formar parte de la cooperativa?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál servicio utiliza más en la cooperativa?

Ahorro   
Crédito   
Inversiones   
Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia ahorra usted?

Mensualmente   
Trimestralmente   
Anualmente   
Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál de los siguientes atributos considera más importante en la cooperativa?

Confianza   
Seguridad   
Atención al cliente   
Agilidad en el servicio   
Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que los servicios que ofrece la cooperativa son de calidad?

Sí  No

7. Cuál es su actitud cuando no recibe un trato adecuado?

- Le hace notar al empleado su actitud
- Se queja ante del Gerente
- Comenta su disgusto con otros socios
- Considera retirarse de la cooperativa
- Otra


¿Cuál?

---

8. ¿Cuándo ha solicitado un crédito, la atención ha sido:

- Rápida
- Normal
- Lenta


9. ¿Cree que es necesario que la cooperativa brinde servicios como:

- Servicios a través de una página web
- Transferencias al exterior
- Pagos al IESS, SRI, etc.
- Otro


¿Cuál?

---

### 10. Calificación de procesos de la cooperativa

a. Procesos internos ejecutados por la Gerencia.

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo


b. Procesos internos ejecutados en el Departamento de Crédito.

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo


c. Procesos internos ejecutados en el Departamento de Contabilidad.

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo


d. Procesos internos ejecutados en Caja?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo


**Gracias por su colaboración**

## **Anexo N° 5: Entrevista**

**Pregunta N° 1. ¿Cuál ha sido la incidencia de las decisiones del Estado en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa?**

**Pregunta N° 2. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos que se desarrollan en la cooperativa?**

**Pregunta N° 3. ¿Cómo calificaría usted la gestión de los miembros de los consejos como aporte al crecimiento de la cooperativa?**

**Pregunta N° 4. ¿Cuáles son las repercusiones en el desarrollo de las actividades ante la renuncia del personal?**

**Pregunta N° 5. ¿Qué estrategias se han aplicado para mantener e incrementar el número de socios?**