



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

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA
“PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”, PARROQUIA PUYO,
CANTÓN PASTAZA, PROVINCIA DE PASTAZA”**

AUTORA:

NORA MARICELA CRIOLLO RUIZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. Nora Maricela Criollo Ruiz, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lic. Fermín Andrés Haro Velastegui
DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. Mariana Isabel Puente Riofrío
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, NORA MARICELA CRIOLLO RUIZ, estudiante de la escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtico y original, los textos que constan en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de auditoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 16 de Febrero de 2017.

Nora Maricela Criollo Ruiz

CC: 020203710-7

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por darme fortaleza en el transcurso de la etapa universitaria y permitirme culminar. A mi familia, quienes han sido mi ejemplo de superación, la base fundamental para mi formación profesional, quienes siempre con su apoyo incondicional contribuyeron a cumplir esta meta.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por la oportunidad de formarme para la vida profesional, en valores éticos y morales con maestros que siempre estuvieron dispuestos a impartir sus conocimientos y consejos, brindándonos la confianza para tratarlos como amigos.

A mi director y tutor de tesis Lic. Fermín Haro y a la Ing. Mariana Puente, agradezco también a todas aquellas personas que directa o indirectamente contribuyeron para llegar a culminar el presente trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Al culminar la presente investigación del trabajo, quiero dedicar a Dios por darme la vida, salud, escucharme, y bendecirme en cada situación incluso cuando me olvido solicitarla. También dedico a mis padres por su continuo apoyo e inculcarme el amor por el estudio y la superación continua. A mi padre Gabriel por apoyarme cuanto pudo, A mi madre Margarita que es ejemplo de lucha, fortaleza, superación, decisión, que hace hasta lo imposible por apoyarme y siempre esta con sus consejos y cabe recalcar que no hay nada mejor que el ejemplo.

A todos mis hermanos que me han apoyado de diferentes maneras, y de manera muy especial a Nancy por ser quien creyó en mí y me apoyo hasta conseguir mi meta, igualmente a Luisa y Elvia quienes siempre que solicitaba su ayuda nunca me la negaron. Y por último pero no menos importante a mi novio Darío que vivió de cerca todo el transcurso de mi carrera estando siempre ahí impulsándome a seguir delante de tantas formas que si me pongo a enumerarlas son infinitas en especial con su amor y apoyo siempre, a su madre y hermanos que siempre me recibieron amablemente haciéndome sentir como un miembro más de su familia.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de ilustraciones	xi
Índice de tablas	xii
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
Introducción	xix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Formulación del problema.....	1
1.1.2 Delimitación del problema de investigación	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	1
1.3 OBJETIVOS	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	3
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	3
2.1.1 Antecedentes históricos	3
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	4
2.2.1 Origen del Cuadro de Mando Integral	4
2.2.1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	5
2.2.1.2 Importancia del cuadro de mando integral	6
2.2.1.4 Perspectiva Financiera	8
2.2.1.4.1 Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio. 10	
2.2.1.5 Perspectiva del cliente	11
2.2.1.5.1 Grupo e indicadores centrales del cliente.....	13

2.2.1.6	Perspectiva Proceso Interno.....	15
2.2.1.6.1	La cadena de valor del proceso interno	17
2.2.1.7	La perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	18
2.2.2	Estrategia	19
2.2.2.1	Planificación estratégica	20
2.2.2.1.1	Beneficios de la planificación estratégica.....	22
2.2.2.1.1.1	Beneficios Financieros	22
2.2.2.1.1.2	Beneficios No Financieros.....	22
2.2.2.1.2	Análisis de la situación actual de la empresa.....	23
2.2.3	Mapa estratégico	31
2.2.3.1	Principios básicos del mapa estratégico	32
2.2.3.2	Pasos para elaborar el mapa estratégico	35
2.2.4	Gestión	37
2.2.4.1	Gestión empresarial	38
2.2.4.2	Aspectos generales de la gestión estratégica organizacional.....	39
2.2.4.2.1	La gestión Estratégica Organizacional	39
2.2.4.2.2	La política empresarial	40
2.2.5.2	Indicador.....	43
2.2.5.2.1	Indicadores de Gestión	45
2.2.5.2.2	Tipos de indicadores	46
2.2.5.2.3	Caracterización del indicador	47
2.2.5.2.4	¿Cómo debe o puede ser un indicador?.....	48
2.2.5.2.5	¿Cuántas medidas son las correctas?.....	49
2.2.6	Control	50
2.2.6.1	Control de gestión.....	51
2.2.6.2	Tipos de control	52
2.2.7	Base legal.....	53
2.2.8	Procedimiento del diseño del cuadro de mando integral	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		64
3.1	IDEA A DEFENDER	64
3.1.1	Variables	64
□	Variable Independiente.....	64
□	Variable Dependiente	64
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	64

3.2.1	Tipos de estudio de investigación.....	64
3.2.2	Diseño de la Investigación.....	65
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	68
3.4.1	Métodos	68
3.4.2	Técnicas	68
3.4.3	Instrumentos.....	69
3.5	Resultados.....	69
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		81
2.3	METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE RESULTADOS	81
CONCLUSIONES		155
RECOMENDACIONES.....		156
BIBLIOGRAFÍA		157
ANEXOS.....		160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°.1: Relación financiera	70
Gráfico N°.2: Nivel de satisfacción del socio.....	71
Gráfico N°.3: Atención en cajas.	72
Gráfico N°.4: Mantienen préstamo actualmente.....	72
Gráfico N°.5: Atención inmediata de inquietudes.....	73
Gráfico N°.6: Capacitación a socios.....	74
Gráfico N°.7: Exigencias para concesión de créditos.....	75
Gráfico N°.8: Cumple con sus necesidades los servicios.....	75
Gráfico N°.9: Recomendación de la cooperativa.....	76
Gráfico N°.10: Atención en transacciones.....	77
Gráfico N°.11: Nuevos espacios físicos para mayor comodidad.....	78
Gráfico N°.12: Mayor cordialidad de personal.....	79
Gráfico N°.13: Implementación de nuevos servicios financieros.....	79
Gráfico N°.14: Grafos relación causa (1)	118
Gráfico N°.15: Grafos relación causa (1)	120
Gráfico N°.16: Condiciones del ambiente físico.....	174
Gráfico N°.17: Políticas de contratación laboral son motivadoras.....	175
Gráfico N°.18: Clima laboral fomenta el trabajo en equipo.....	176
Gráfico N°.19: Equipos y recursos materiales.....	177
Gráfico N°.20: Relación de trabajo con sus superiores.....	177
Gráfico N°.21: Responsabilidades encomendadas.....	178
Gráfico N°.22: Sueldos de acuerdo a las leyes.....	179
Gráfico N°.23: Capacitaciones son útiles	180
Gráfico N°.24: Los objetivos son adecuados.....	180
Gráfico N°.25: Los incentivos motivan a un mejor desempeño.....	181
Gráfico N°.26: Toma de decisiones.....	182
Gráfico N°.27: Comunicación entre el personal.....	183
Gráfico N°.28: Delegación de responsabilidades en el equipo.....	183
Gráfico N°.29: Toma de decisiones de acuerdo a resultados.....	184
Gráfico N°.30: Confianza y apoyo de sus superiores.....	185
Gráfico N°.31: Directrices cumplen con la planificación.....	186

Gráfico N°.32: Materiales necesarios.	186
Gráfico N°.33: El liderazgo promueve el cambio.....	187
Gráfico N°.34: Retroalimentación de desempeño.	188
Gráfico N°.35: Las actividades buscan el desarrollo continuo.....	189
Gráfico N°.36: Relación laboral buena.....	190
Gráfico N°.37: Cargo en relación a su perfil profesional.	190
Gráfico N°.38: Solución de problemas entre compañeros.....	191
Gráfico N°.39: Funciones y responsabilidades definidas.	192
Gráfico N°.40: Confianza de equipo.....	193
Gráfico N°.41: Comunicación del área de trabajo.....	194
Gráfico N°.42: En la toma de decisiones son integradas.....	195
Gráfico N°.43: Actividades de integración.....	196
Gráfico N°.44: Oportunidades de desarrollo profesional.	197
Gráfico N°.45: Confianza para participar en el equipo de trabajo.....	197
Gráfico N°.46: Actividades cumplen con la planificación.	198
Gráfico N°.47: Responsable en el equipo.....	199
Gráfico N°.48: Desarrollo de sus actividades.....	200
Gráfico N°.49: Formar parte de la solución en la empresa.....	200
Gráfico N°.50: Sus actividades contribuyen al crecimiento.....	201
Gráfico N°.51: Cumplimiento de tiempos y actividades.	202
Gráfico N°.52: Cumplimiento de objetivos planteados.....	203
Gráfico N°.53: Autoeducación.	203
Gráfico N°.54: Se asume cambios con responsabilidad.....	204
Gráfico N°.55: Disponibilidad de apoyo a la cooperativa.....	205

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°.1: La perspectiva del cliente, indicadores centrales	14
Ilustración N°.2: La perspectiva del proceso interno, el modelo de la cadena genérica de valor	17
Ilustración N°.3: Generalización de las cuatro perspectivas del cuadro de mando Integral	19
Ilustración N°.4: Componentes del análisis foda.....	26
Ilustración N°.5: Análisis de la cultura de la empresa.....	29
Ilustración N°.6: Principios básicos.....	35
Ilustración N°.7: Modelo de mapa estratégico de kaplan & norton (2004).....	37
Ilustración N°.8: La organización proactiva	39
Ilustración N°.9: Procedimiento para el diseño del cuadro de mando integral en la cacpe pastaza.....	56
Ilustración N°.10: Direccionamiento estratégico.....	125
Ilustración N°.11: Mapa estratégico	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°.1: Indicador de los temas financieros estratégicos	11
Tabla N°.2: Objetivos estratégicos	43
Tabla N°.3: Población área administrativa de la coac “pequeña empresa de pastaza”	66
Tabla N°.4: Relación financiera.....	69
Tabla N°.5: Nivel de satisfacción del socio	70
Tabla N°.6: Atención en cajas.	71
Tabla N°.7: Mantienen préstamo actualmente.....	72
Tabla N°.8: Atención inmediata de inquietudes	73
Tabla N°.9: Capacitación a socios.	74
Tabla N°.10: Exigencias para concesión de créditos	74
Tabla N°.11: Cumple con sus necesidades los servicios.	75
Tabla N°.12: Recomendación de la cooperativa.....	76
Tabla N°.13: Atención en transacciones.....	77
Tabla N°.14: Nuevos espacios físicos para mayor comodidad.....	77
Tabla N°.15: Mayor cordialidad de personal.....	78
Tabla N°.16: Implementación de nuevos servicios financieros.....	79
Tabla N°.17: Cobertura de agencias	83
Tabla N°.18: Montos de constitución	84
Tabla N°.19: Montos a la fecha de constitución y al final del primer año de funcionamiento.	85
Tabla N°.20: Plazo de cada operación bajo la línea	91
Tabla N°.21: Cuentas de envío seguro de dinero.....	93
Tabla N°.22: Stakeholders de la cooperativa de ahorro y crédito “pequeña empresa de pastaza”	95
Tabla N°.23: Ranking cooperativas grandes desempeño 2014 valores porcentuales.....	99
Tabla N°.24: Ranking de cooperativas medianas desempeño 2014 valores porcentuales	99
Tabla N°.25: Análisis de capacidad y recursos de la cooperativa cacpe pastaza – matriz puyo	102
Tabla N°.26: Sistema de planificación estratégica	104
Tabla N°.27: Diagnóstico estratégico: análisis ambiental interno y externo	108

Tabla N°.28: Discriminación y priorización de fortalezas.	112
Tabla N°.29: Discriminación y priorización oportunidades.	113
Tabla N°.30: Discriminación y priorización debilidades.....	113
Tabla N°.31: Discriminación y priorización amenazas	114
Tabla N°.32: Discriminación y priorización (selección de fortalezas).....	114
Tabla N°.33: Discriminación y priorización (selección de fortalezas).....	115
Tabla N°.34: Discriminación y priorización (selección de oportunidades).....	116
Tabla N°.35: Discriminación y priorización (selección de oportunidades).....	117
Tabla N°.36: Discriminación y priorización (selección de debilidades)	117
Tabla N°.37: Discriminación y priorización (selección de debilidades)	118
Tabla N°.38: Discriminación y priorización (selección de amenazas).....	119
Tabla N°.39: Discriminación y priorización (selección de amenazas).....	119
Tabla N°.40: Matriz foda de la cooperativa cacpe pastaza – matriz-puyo.	121
Tabla N°.41: Objetivos de las cuatro perspectivas	127
Tabla N°.42: Valoración	127
Tabla N°.43: Matriz fo para la formulación de las estrategias.	128
Tabla N°.44: Matriz do para la formulación de la estrategia.....	129
Tabla N°.45: Relación de estrategias con objetivos.	130
Tabla N°.46: Matriz de impacto de la estrategia	131
Tabla N°.47: Orden de implementación de la estrategia.	132
Tabla N°.48: Plan operativo estrategia 3 (iniciativas estratégicas)	134
Tabla N°.49: Plan operativo estrategia 5 (iniciativas estratégicas)	136
Tabla N°.50: Plan operativo estrategia 8 (iniciativas estratégicas)	137
Tabla N°.51: Plan operativo estrategia 2 (iniciativas estratégicas)	139
Tabla N°.52: Plan operativo estrategia 7 (iniciativas estratégicas)	140
Tabla N°.53: Plan operativo estrategia 6 (iniciativas estratégicas)	141
Tabla N°.54: Plan operativo estrategia 4 (iniciativas estratégicas)	142
Tabla N°.55: Plan operativo estrategia 1 (iniciativas estratégicas)	143
Tabla N°.56: Indicadores estratégicos propuestos perspectiva financiera.....	146
Tabla N°.57: Indicadores estratégicos propuestos perspectiva de clientes.....	147
Tabla N°.58: Indicadores estratégicos propuestos perspectiva de procesos internos. ..	148
Tabla N°.59: Indicadores estratégicos propuestos perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	148
Tabla N°.60: Propuesta del cmi perspectiva financiera para la cacpe pastaza	151
Tabla N°.61: Propuesta del cmi perspectiva de clientes para la cacpe pastaza	152

Tabla N°.62: Propuesta del cmi perspectiva de procesos internos para la cacpe pastaza	153
Tabla N°.63: Propuesta del cmi perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la cacpe pastaza.....	154
Tabla N°.64: Condiciones del ambiente físico.	174
Tabla N°.65: Políticas de contratación laboral son motivadoras	175
Tabla N°.66: Clima laboral fomenta el trabajo en equipo	175
Tabla N°.67: Equipos y recursos materiales.	176
Tabla N°.68: Relación de trabajo con sus superiores	177
Tabla N°.69: Responsabilidades encomendadas.	178
Tabla N°.70: Sueldos de acuerdo a la leyes.....	179
Tabla N°.71: Capacitaciones son útiles.	179
Tabla N°.72: Los objetivos son adecuados.	180
Tabla N°.73: Lo incentivos motivan a un mejor desempeño.....	181
Tabla N°.74: Toma de decisiones.	182
Tabla N°.75: Comunicación entre el personal.	182
Tabla N°.76: Delegación de responsabilidades en el equipo.....	183
Tabla N°.77: Toma de decisiones de acuerdo a resultados.....	184
Tabla N°.78: Confianza y apoyo de sus superiores	185
Tabla N°.79: Directrices cumplen con la planificación	185
Tabla N°.80: Materiales necesarios.	186
Tabla N°.81: El liderazgo promueve el cambio.....	187
Tabla N°.82: Retroalimentación de desempeño	188
Tabla N°.83: Las actividades buscan y el desarrollo continuo.	188
Tabla N°.84: Relación laboral buena.....	189
Tabla N°.85: Cargo en relación a su perfil profesional.	190
Tabla N°.86: Solución de problemas entre compañeros.....	191
Tabla N°.87: Funciones y responsabilidades definidas.	192
Tabla N°.88: Confianza de equipo.....	192
Tabla N°.89: Comunicación del área de trabajo.	193
Tabla N°.90: En la toma de decisiones son integradas.	194
Tabla N°.91: Actividades de integración	195
Tabla N°.92: Oportunidades de desarrollo profesional	196
Tabla N°.93: Confianza para participar en el equipo d trabajo.	197
Tabla N°.94: Actividades cumplen con la planificación	198

Tabla N°.95: Responsable en el equipo	199
Tabla N°.96: Desarrollo de sus actividades.	199
Tabla N°.97: Formar parte de la solución en la empresa.....	200
Tabla N°.98: Sus actividades contribuyen al crecimiento	201
Tabla N°.99: Cumplimiento de tiempos y actividades.	202
Tabla N°.100: Cumplimiento de objetivos planteados.	202
Tabla N°.101: Autoeducación.....	203
Tabla N°.102: Se asume cambios con responsabilidad.	204
Tabla N°.103: Disponibilidad de apoyo a la cooperativa.	205

ÍNDICE DE ANEXOS

1: Entrevista a la administración: gerente.....	160
2: Entrevista a la administración: jefe financiero	162
3: Entrevista a la administración: contador.....	164
4: Entrevista a la administración: jefe de talento humano	166
5: Encuesta de satisfacción del talento humano.....	168
6: Encuesta de satisfacción de los socios.....	172
7: Resultado de encuestas aplicadas	174

RESUMEN

Se propone el diseño del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pequeña Empresa” de PASTAZA, que tiene como finalidad mejorar los procesos internos y aspectos financieros y no financieros, para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se analizó las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, para esto se utilizó materiales que contribuyen al alto funcionamiento del instrumento de gestión, como es el mapa estratégico en el cual se grafica los objetivos, seguidamente se realizan indicadores de gestión, las iniciativas estratégicas y un responsable que controle el avance de los objetivos mediante la aplicación de los indicadores, que son controlados con el sistema de semaforización. Los resultados obtenidos con una implementación eficaz del Cuadro de Mando Integral, muestra información real de las áreas, con esto se puede concluir que el tema propuesto es un instrumento de gestión que permite obtener información veraz y tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora en el área que así lo requiera. Se recomienda que el sistema de gestión sea implementado en la cooperativa inmediatamente, dando a conocer con una correcta difusión su importancia, compromiso y participación activa de los colaboradores.

Palabras claves: CUADRO DE MANDO INTEGRAL, SISTEMA DE GESTIÓN, GESTIÓN, GESTIÓN EMPRESARIAL, GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Lic. Fermín Andrés Haro Velastegui
DIRECTOR DE TRIBUNAL

ABSTRACT

This research is intended to carry out the Balanced Scorecard Design for “Pequeña Empresa” Credit Union in Pastaza, with the aim to improve the internal control processes in regarding the financial and non-financial aspects based on the four main issues such as customers, internal processes, learning and knowledge implied in the development of the Balanced Scorecard. In this aim it was necessary to implement a strategic map as a tool for the organizational and functional development of this entity, in which the institutional objectives, the management indicators, the strategies to be followed as well as the assignment of responsibilities of control through the smart traffic-light control system were stated for the objectives achievement monitoring. The results achieved by an effective implementation of the Balanced Scorecard shows current information of the areas, it can be concluded that this proposal is a management tool that allows to obtain truthful data and take corrective, preventive or improvement actions in the area that requires it. It is recommended that the management system is implemented in the institution immediately, making its importance, commitment and active participation of its employees.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT SYSTEM, BUSINESS MANAGEMENT, BUSINESS MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT.

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de mando Integral es una herramienta de gestión planteada por Robert Kaplan y David P. Norton compuesta por cuatro perspectivas, Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, mediante los cuales la estrategia empresarial forma los objetivos específicos mismos que son medidos mediante indicadores que buscan cumplir y superar las metas.

EL CMI es una herramienta flexible puede ser adaptado tanto a instituciones públicas como privadas, teniendo actualmente grandes resultados demostrando notables mejoras en el rendimiento de la empresa.

En la presente investigación se propone un diseño del Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Pequeña empresa” de PASTAZA. Institución con gran trayectoria en el sector cooperativista, cuenta con sucursal en la amazonia, sierra central, y con cobertura de banred a nivel nacional, ubicándose en los últimos años en los primeros lugares en el ranking de cooperativas medianas, por el cual se ve motivado a definir claramente la estrategia con disposición de recursos y orientar hacia el cumplimiento de la misma.

El presente trabajo está dividido en cuatro capítulos, en el capítulo I se desarrolla los antecedentes del problema, los objetivos, y la justificación de la investigación. El capítulo II está contenido por la fundamentación teórica guiada por un hilo conductor que enfoca el análisis de conceptos y teorías básicas del tema de investigación y su relación con el sector cooperativista del Ecuador.

En el capítulo III se encuentra el marco metodológico de la investigación, se detalla también la idea a defender y las variables dependiente e independiente, así también los métodos y técnicas de investigación que se empleará, la población sujeta a estudio y las técnicas que se aplicara para recolectar datos de la misma, el capítulo IV se describe paso a paso las 10 etapas desarrolladas teóricamente en la fundamentación teórica, mismos que se llevaron a cabo para el diseño del CMI, incluyendo programas informáticos o semaforización para la medición de los indicadores.

Por último se detalla las conclusiones y recomendaciones respectivamente por la autora con el fin de que el diseño propuesto sea aplicado por la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué forma el diseño del cuadro de mando integral para la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito de la “Pequeña Empresa de Pastaza”, parroquia Puyo, cantón Pastaza, provincia de Pastaza, permitirá una mejora en la gestión institucional?

1.1.2 Delimitación del problema de investigación

La presente investigación se realizará para la matriz de la cooperativa de ahorro y crédito de la “Pequeña Empresa de Pastaza”, parroquia Puyo, cantón Pastaza, provincia de Pastaza.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica.- La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva teórica, ya que se aprovechará todo el sustento teórico existente sobre El Cuadro de Mando Integral a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la COAC “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”, de tal forma que se pueda estructurar el Cuadro de Mando Integral apegado a las expectativas y necesidades de la COAC en referencia.

Justificación Metodológica.- En esta investigación se justifica desde la perspectiva metodológica, puesto que con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se conseguirá establecer una herramienta de gestión para la COAC “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”, con lo cual se podrá controlar tanto a nivel financiero y no financiero en consecuencia mejorará la gestión institucional.

Justificación Académica.- La presente investigación se justifica desde el punto de vista académico, ya que se obtendrá herramienta que ayuda a la COAC “PEQUEÑA

EMPRESA DE PASTAZA” para mejores resultados, y al mismo tiempo se aplicara los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y nuevos que se adquiriran en el proceso de la investigaci3n.

Justificaci3n Pr3ctica.- La presente investigaci3n se justifica desde el punto de vista pr3ctico ya que con el dise1o del Cuadro de Mando Integral ayudara a corregir la gesti3n a tiempo y resolver problemas que impidan el cumplimiento de los prop3sitos de la COAC “PEQUE1A EMPRESA DE PASTAZA”

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Dise1ar el cuadro de mando integral para la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Cr3dito de la “Peque1a Empresa de Pastaza”, Parroquia Puyo, Cant3n Pastaza, Provincia de Pastaza, que permita medir la eficiencia empresarial.

1.3.2 Objetivos espec3ficos

- Investigar el marco te3rico que sirva de sustento para ampliar los conocimientos de Cuadro de Mando Integral, mediante soporte te3rico, bibliogr3fico y de investigaci3n existente.
- Realizar un Diagn3stico para determinar la situaci3n actual de la COAC “Peque1a Empresa de Pastaza”, desde las cuatro perspectivas Financiera, cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Conocimiento que permiten medir la evoluci3n de la COAC.
- Proponer estrategias e indicadores para medir la eficiencia de la COAC “Peque1a Empresa de Pastaza”, que permita mejorar la gesti3n de la misma.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes históricos

(Pupo, 2010)

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que ha evolucionado desde la década de 1910; para esa fecha Du Pont, para elevar sus índices realizó algo muy parecido a lo que es hoy un CMI. El cuadro de mando como herramienta de gestión empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. Se trataba del tableau de bord creado por los ingenieros franceses y constituyó una gran aportación para la función de control de las empresas. Posteriormente en los años 50, Peter Drucker proponían la organización de indicadores a través de áreas clave de General Electric. En el año 1953, en la Harvard Business Review, salió un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante cuadros de mando.

Sin embargo, estos cuadros de mando convencionales adolecían de integración, ya que los diversos indicadores no solían estar interrelacionados. No estaban claras las relaciones que mantenían los diversos indicadores entre sí. Además se echaba de menos un enfoque global que aportara una visión de la empresa como conjunto. Esto reducía enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y del control de la gestión. En 1992, apareció el CMI (Balanced Scorecard, en inglés) de la mano de Robert S. Kaplan y David P. Norton. Al principio se trataba de un sistema de indicadores más completos que los que se habían planteado hasta ese momento. Sin duda, el CMI iba mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales.

A diferencia de los cuadros de mando hasta ese momento, el CMI considera todos los factores clave de éxito de una empresa. Pero además, se diseña con la participación activa de la mayor parte de los directivos de la empresa y, por tanto, se basa en la implicación

de un número importante de personas. De esta forma, cuando apareció el CMI ya no se trataba de una herramienta útil para la información y el control, sino que era también de gran utilidad para la coordinación de las personas y en aras de la motivación. Y por último en el año 1996, con bombos y platillos, la Universidad de Harvard anuncia el libro de Control de Gestión de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado.

A los pocos años, se empezó a poner de manifiesto que el CMI también era de gran utilidad para alinear a las personas de forma coherente con la estrategia de la empresa y para ayudarla a alcanzar sus objetivos estratégicos. En la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más potentes que pueden utilizar las empresas para asegurar que la estrategia se implante correctamente. De hecho, el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la misma sea implantada con éxito. Para ello es necesario llevar a cabo de forma eficiente la acción más importante que se traza el CMI, la medición, si se hace una correcta medición, se estará más cerca de conocer cuáles son los problemas que están afectando la GRH y cómo solucionarlos. Todo lo que se puede medir se puede mejorar (Drucker, 2005).

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Origen del Cuadro de Mando Integral

Según (Kaplan & Norton , 2009) menciona que:

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

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

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

Según (Betancourt & García, 2009) mencionan que:

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “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.

2.2.1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral

Según (WorkMeter, 2012) menciona que:

El cuadro de mando integral o CMI es un modelo de gestión o sistema administrativo (management system) que engloba, además de la visión financiera, más perspectivas en la toma de decisiones de las empresas.

Se puede decir que el principal valor que aporta el cuadro de mando integral es que rompe con los tradicionales sistemas de evaluación de las organizaciones, que hasta el momento únicamente tenían en cuenta la vertiente financiera y económica, para determinar si la compañía va bien encaminada al cumplimiento o no de sus objetivos así como facilitar el proceso de toma de decisiones.

Según (Kaplan & Norton , 2009) mencionan que:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que determina indicadores financieros de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Según (Betancourt & García, 2009) mencionan que:

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que un Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas...el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Se puede decir que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión que la organizaciones pueden aplicar buscando una mejora, tanto a nivel financiero y no financiero mediante indicadores que permiten disponer de información real y actualizada.

2.2.1.2 Importancia del cuadro de mando integral

Según (Acuña & Ledezma, 2008) mencionan que:

El CMI requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI. El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa.

Según (Kaplan & Norton , 2009) dicen que:

El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de la misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

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

Las perspectivas que analiza el CMI son las siguientes:

Perspectiva Financiera.

Perspectiva del Cliente.

Perspectiva del Proceso Interno.

Perspectiva de Información y Crecimiento.

2.2.1.3 Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.

Según (Lara, 2013) menciona que:

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto “equilibrado” de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante.

Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de

actuación Financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de esfuerzos pasados – y los indicadores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica.

2.2.1.4 Perspectiva Financiera

Según (Betancourt & García, 2009) dicen que:

Los objetivos financieros representan los objetivos a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización de Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad el CMI puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. El cuadro de mando utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los

ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del Cuadro de Mando Integral con los objetivos, establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no solo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

Según (Kaplan & Norton , 2009) dicen que:

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

Según (Acuña & Ledezma, 2008) mencionan que:

“Estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables, acostumbran a relacionar la rentabilidad medida”

Según (Dávila, 1999) menciona que:

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Se puede exponer que la perspectiva financiera hace énfasis en la visión de los accionistas estableciendo medios para que la entidad consiga su máximo beneficio, para esto el Cuadro de Mano Integral no tiene discrepancia es más impulsa el objetivo final de las organizaciones maximizar el beneficio económico o un servicio satisfactorio dependiendo del tipo de entidad.

2.2.1.4.1 Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio.

Según (Kaplan & Norton , 2009) mencionan que:

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

Tabla N° 1: Indicador de los temas financieros estratégicos

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES / MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de la ventas por segmento porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (Porcentajes de venta) I+D (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y cliente.	Coste frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (Porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave tasas de utilización de los activos.
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes porcentajes de clientes no rentables.	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción) Throughput.	Período de recuperación (Pay-back) Throughput.

Fuente: El Cuadro de Mando Integral Kaplan & Norton (2009)

Elaborado por: Maricela Criollo

2.2.1.5 Perspectiva del cliente

Según (Kaplan & Norton , 2009) dicen que:

En la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las

fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Según (Francés, 2006) dice que:

Comprende a quienes recibe el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización – los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente - , pero que no ejercen control sobre ella. Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva.

Según (Betancourt & García, 2009) mencionan que:

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deben tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionadas, y haber seleccionado un conjunto de indicadores-cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad-para estos segmentos seleccionados. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios. Los directivos también han de identificar que clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregaran a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados.

Las tres clases de atributos son:

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

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

Se puede decir que en la perspectiva del cliente se establece medios que permitan mantener y captar clientes, para lo cual se debe establecer indicadores que permitan conocer y atender necesidades existentes con su respectivo valor agregado para mayor satisfacción de los mismos, cabe recalcar que en esta perspectiva se debe analizar también los entes reguladores que tienen su impacto.

2.2.1.5.1 Grupo e indicadores centrales del cliente

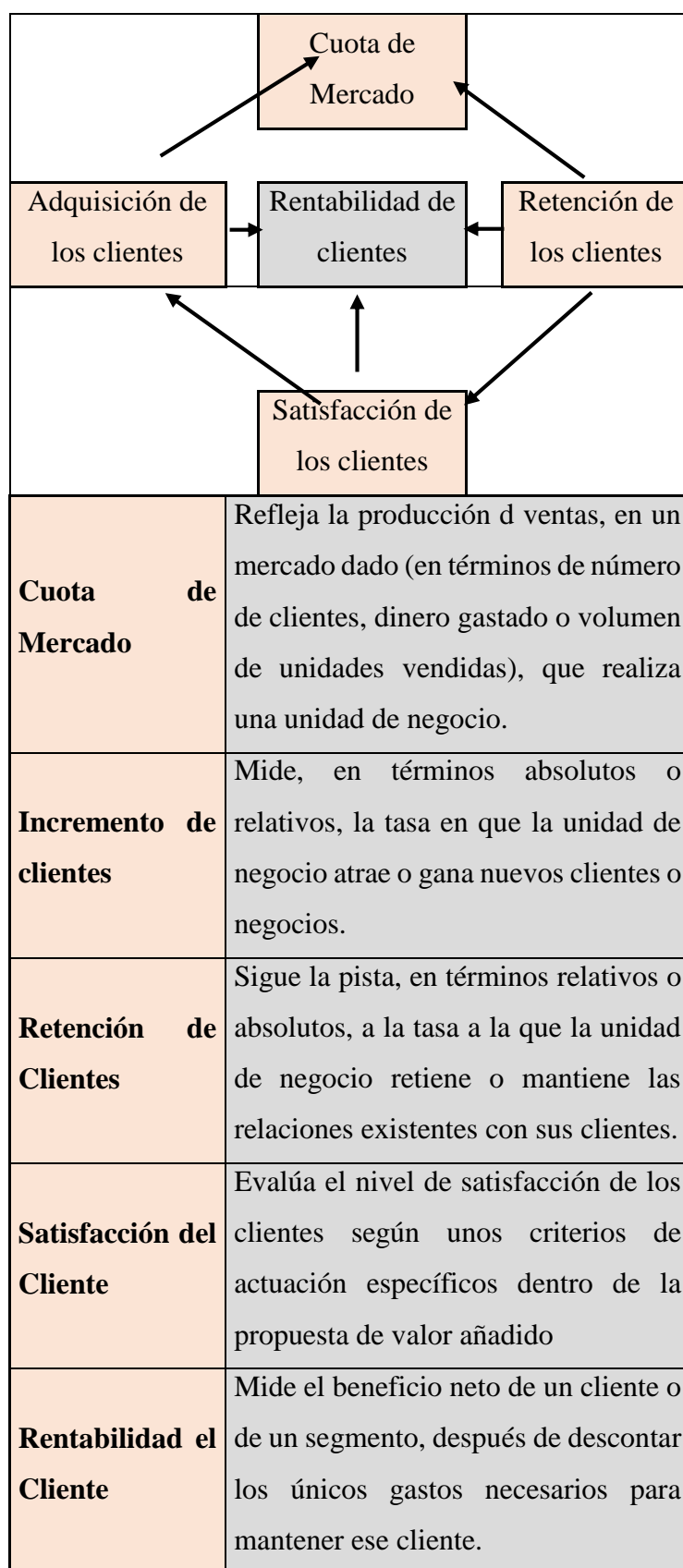
Según (Kaplan & Norton , 2009) mencionan que:

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

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

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

Ilustración N°: 1 La perspectiva del cliente, indicadores centrales



Fuente: El Cuadro de Mando Integral Kaplan & Norton (2009)

Elaborado por: Maricela Criollo

2.2.1.6 Perspectiva Proceso Interno

Según (Acuña & Ledezma, 2008) mencionan que:

Se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes: Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación: Porcentajes de productos nuevos, porcentajes de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Según (Kaplan & Norton , 2009) dicen que:

La perspectiva del proceso Interno, en los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existente.

Según (Betancourt & García, 2009) dicen que:

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Los sistemas de

medición de la actuación convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos y concretos.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

Según (Dávila, 1999) menciona que:

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.

Se puede mencionar que esta perspectiva de procesos hace énfasis en las áreas críticas que a la entidad no le permite cumplir los objetivos planteada como es el cumplimiento de la meta financiera y los de los clientes para esto se establece listas de indicadores que permitan controlar la información y tomar acciones acertadas.

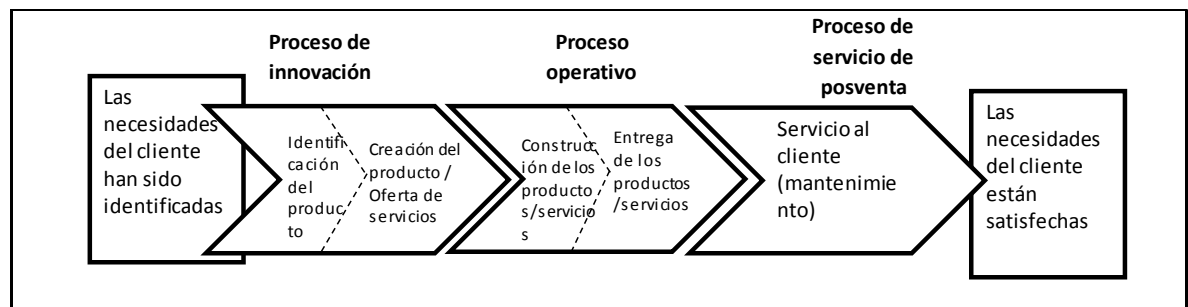
2.2.1.6.1 La cadena de valor del proceso interno

Según (Kaplan & Norton , 2009) dicen que:

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

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

Ilustración N°: 2 La perspectiva del proceso interno, el modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: El Cuadro de Mando Integral Kaplan & Norton (2009)

Elaborado por: Maricela Criollo

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

2.2.1.7 La perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Según (Dávila, 1999) menciona que:

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

Según (Kaplan & Norton , 2009) dicen que:

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

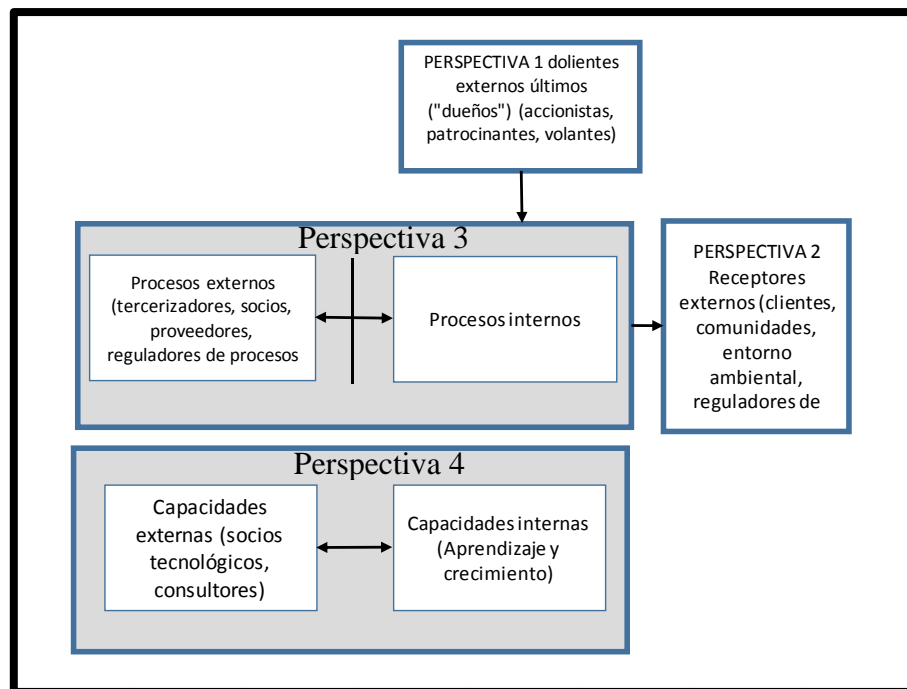
Según (Francés, 2006) dice que:

Corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de la información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y además empleados, sindicalizados o no.

Esta perspectiva de aprendizaje y conocimiento es la culminación de las cuatro la cual es la clave para el funcionamiento de las tres anteriores tomando en cuenta que para el desarrollo de todas las actividades planteadas la base es tanto el talento humano como los

recursos que disponga la entidad, en esta se establece indicadores que permitan el cumplimiento y control de los objetivos planteados.

Ilustración N°: 3 Generalización de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa, Francés A. (2006).

Elaborado por: Maricela Criollo

2.2.2 Estrategia

Según (Brito, 2010) dice que:

Constituyen un curso de acción elegido frente a un planteo de cursos de acción alternativos. Como parte del denominado planeamiento estratégico, es conveniente que las estrategias versen sobre “cuestiones estratégicas claves”, en donde la elección de uno u otro curso de acción habrá de tener un impacto significativo sobre el rumbo de la organización. Dentro de las estrategias cabe distinguir:

- Las del output (elección de mercados, clientes y productos, estrategia competitiva, política de precios, desarrollo de canales de distribución, etc.);
- Las del input, o sea la obtención y utilización de recursos (humanos, tecnología, financiamiento, etc.)

Según (Francés, 2006) dice que:

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El arte de la guerra, de Sun Tsu” (1963), escrito aproximadamente en el 500 a.C. La palabra estrategia viene de estrategos, que en griego significa general, En ese terreno se la define como “La ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastantes claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficiencia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica.

Según (Matilla, 2008) menciona que:

La estrategia, por su parte, está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios. Esta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan sólo en el ámbito estratégico.

2.2.2.1 Planificación estratégica

Según (Eumed, 2010) menciona que:

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Según (Sánchez Martorelli, 2013) Menciona que

Es un proceso sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos, políticas y estrategias de una empresa; así como la asignación de los recursos requeridos, todo esto dentro de las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas.

Este proceso promueve a toma de decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían a una organización, a través de la visión de largo plazo y otros componentes como misión, valores, políticas y lineamientos.

La planificación estratégica es una herramienta de dirección. Es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que dan forma y conducen a lo que la organización es, lo que hace y por qué lo hace, con la mira puesto en el futuro.

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

El éxito o fracaso de una empresa no exclusivamente se trata de un buen negocio o la situación económica.

Puede pensarse que el éxito de una empresa se debe a que “está en un buen negocio” o a que todo el país está en buena situación económica. Sin embargo al comprar empresas que comparten condiciones del sector y el país se ve que mientras algunas fracasan, otras no solo sobreviven sino que lo hacen exitosamente, con innovación y crecimiento sostenidos. En la búsqueda del factor determinante, con innovación y crecimiento sostenidos. En la búsqueda del factor clave la existencia de una idea de futuro clara y la definición de cómo lograrlo con las capacidades y recursos de las empresas en su relación con el entorno.

Los conceptos que subyacen siempre que se busca y encuentra una estrategia consistente y exitosa en una organización, sin importar su tamaño y sin importar si se ha seguido un proceso formal para obtenerla, son:

- La idea de futuro que se elige.
- Esa idea descrita mediante una serie de objetivos claros que todos persiguen por igual (porque son conocidos por todos, los que deriva en aprovechamiento de la lineación y la sinergia).
- Actuar dentro de un marco de acción bien definido por políticas consientes, es decir, un sistema o conjunto ordenado de elementos interconectados: Visión – Misión – Valores – Estrategia – y Temas Estratégicos – Objetivos – Indicadores – Metas – Planes de Acción – Recursos – Responsables.

2.2.2.1.1 Beneficios de la planificación estratégica.

Según (Carreto, 2008) menciona que:

2.2.2.1.1.1 Beneficios Financieros

“Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo”.

2.2.2.1.1.2 Beneficios No Financieros

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados. Aumenta la capacidad de prevención de problemas. Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades. Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales. Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas. Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común. Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales. Disciplina y formaliza la administración.

2.2.2.1.2 Análisis de la situación actual de la empresa

Concepto de empresa

La actividad económica

Según (Gacia del Junco, 2005) dice que:

El ser humano tiene unos deseos que no siempre puede satisfacer por sí mismo. Si a esas carencias se les une la intención de hacerlas desaparecer, nos encontramos con la necesidad definida en términos económicos.

Las formas de satisfacer las necesidades son ilimitadas, pero los bienes que las satisfacen, además de que pueden utilizarse para otros usos, son, por lo general, escasos, es decir, no los encontramos en cantidades suficientes para satisfacer todas las necesidades de la humanidad. La excepción la marcan los denominados <<bienes libres>>, cuya disposición es infinita con un coste nulo: el agua de lluvia o de mar, el aire que nos rodea, los rayos del sol, etc.

Ante este hecho, la actividad económica aparece como la encargada de satisfacer las necesidades del hombre mediante la utilización y transformación de bienes escasos que poseen usos alternativos.

La definición de empresa

La empresa, como primera aproximación, es la entidad que proporciona al individuo los productos y servicios que satisfacen sus necesidades. Para ello se encarga de elegir y combinar unos recursos a los que, mediante la aplicación de una determinada tecnología, somete a unos procesos de transformación física, química o espacial, para hacerlos útiles para el consumidor de los mismos. La utilidad es, por lo tanto, la capacidad que tiene un bien para satisfacer una necesidad.

Objetivos de la empresa

Principios de la actividad empresarial

Los principios empresariales son el fundamento del mundo de los negocios.

Beneficio

El beneficio es el excedente de los ingresos obtenidos por la venta de los productos y servicios de la empresa sobre los costes que les ha ocasionado fabricarlos y prestarlos. A falta de otras aportaciones, supone el único combustible que permite a la maquinaria empresarial continuar su actividad, y su carencia de forma continuada ocasiona su desaparición. Si lo ponemos en relación a la inversión realizada, obtenemos la rentabilidad de la misma, es así que la empresa tiene dos opciones con la rentabilidad Retribuir en forma de dividendo a las personas que ha arriesgado su capital o Incrementar patrimonio.

Equilibrio financiero.

El equilibrio financiero consiste en la adecuación de los cobros que la empresa va a obtener productos de su actividad con los pagos que debe realizar en el desempeño de ésta. La adecuación debe ser cuantitativa y temporal, es decir, se debe poseer los fondos en la cuantía suficiente y en el instante oportuno para hacer frente a las deudas en el momento de su vencimiento.

Eficiencia.

La economía es la ciencia que trata de satisfacer las necesidades humanas con unos recursos escasos. Esta escasez obliga a que sea comedido en el uso de los mismos por dos razones fundamentales: porque cualquier elemento escaso es caro y por un respeto al medio ambiente. Por lo tanto, cualquier proceso que se lleve a cabo en el seno de la empresa, no únicamente en el ámbito productivo, debería tener en cuenta esta doble consideración.

Un empresario o directivo coherente tendrá siempre presente en su gestión el concepto de productividad o eficiencia, definida como la relación entre los productos obtenidos y los consumos realizados. Un aumento de la misma implica un ahorro directo para la empresa. Al obtener mayor cantidad de productos con mismos recursos o igual cantidad pero con disminución del consumo de estos. Una alta eficiencia en la producción permite establecer un menor precio para el producto o servicio final, ya que se ha gastado menos en fabricarlo o prestarlo.

Calidad

Hoy en día la calidad está al alcance de todos como consecuencia de la mentalización de los gestores y empresarios ante la influencia de la legislación al respecto, las asociaciones de consumidores y el propio mercado, pero no siempre ha sido así. De hecho, hasta no hace muchos años, lujo y calidad iban asociados, y de esta forma únicamente era accesible para clientes de alto poder adquisitivo, ya que una alta calidad había que pagarlo a un precio alto.

Esta consideración está superada en una de las concepciones más aceptadas del concepto de calidad, entendido como los requisitos mínimos exigidos a un producto o servicio para que sea aceptado por el mercado. Otra acepción es la que la relaciona con la satisfacción del cliente. En virtud de ambas ideas, la gestión de la calidad se ha convertido en una faceta importante entre las responsabilidades de los administradores y empresarios, ya que en cualquier sector de actividad serán rechazados los productos que no cumplan estos estándares básicos. Consecuentemente se deben estudiar todos y cada uno de los aspectos que a lo largo del ciclo productivo pueden afectar a la calidad del producto, incluyéndose selección de proveedores y de mano de obra, establecimiento de controles que aseguren el cumplimiento de los niveles prefijados, investigación de nuevos procedimientos o técnicas de producción, conocimiento de las nuevas exigencias de los clientes de la empresa, etc. En esta línea es muy conveniente una concienciación e implicación de todos los trabajadores de la empresa, cualquiera que sea su responsabilidad y nivel en la escala de la organización, a la hora de plantearse cómo quiere la empresa abordar el desafío de la calidad.

El análisis FODA

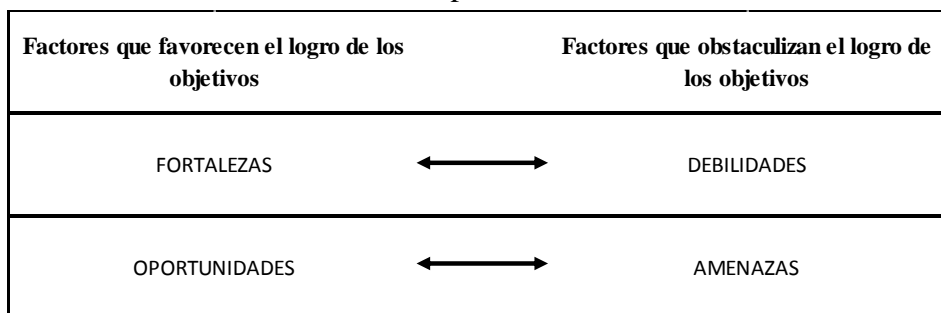
Según (Díaz de Santos, 1995) Menciona que el análisis FODA es

Un instrumento útil de análisis, también conocido como “análisis SOWT”, fue explicado con todo detalle en otra guía de esta misma colección titulada EL PLAN DE NEGOCIOS. Por esa razón, en este texto nos vamos a limitar a señalar algunos de los conceptos clave en los que se basa su aplicación

Veamos.

El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento; es decir: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas.

Ilustración N°: 4 Componentes del análisis FODA



Fuente: El Diagnóstico de la Empresa: Guías de la Gestión de la Pequeña Empresa, Díaz de Santos (1995)
Elaborado por: Maricela Criollo

- ✓ Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.
- ✓ Los conceptos de fortalezas y debilidades de la empresa los vimos antes: ambos se refieren a características internas a la empresa. Por su parte, se entiende por oportunidades las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos; mientras que amenazas son las situaciones del entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente a dicho logro.

- ✓ Toda debilidad o amenaza que se logre resolver se convierte, automáticamente, en una fortaleza o una oportunidad.

- ✓ Al concluir el análisis FODA, el empresario o directivo se puede encontrar, para cada objetivo analizado, con una de las siguientes posibilidades: a) mantenimiento del objetivo, b) revisión al alza del objetivo, c) revisión a la baja del objetivo o d) invalidación y reelaboración del objetivo.

Según (MAD COMUNICACIÓN, 2005) menciona que:

La secuencia de esta fase habrá de seguir los siguientes pasos:

- ✓ Primer paso: Análisis general de la empresa y del sector.
- ✓ Segundo paso: Análisis de la política y objetivos generales en la empresa.
- ✓ Tercer paso: Análisis de la cultura de la empresa.
- ✓ Cuarto paso: Últimos cambios implantados en la empresa.

Primer paso: Análisis general de la empresa y del sector

Nada mejor para iniciar este conocimiento de la empresa que la elaboración de un DAFO, que si bien no es imprescindible ahondar en detalle, si nos va a dar una primera visión y nos centrará en la consecución de la información que más adelante vamos a necesitar.

Con él tendremos información de las:

- ✓ Debilidades internas de la empresa.
- ✓ Amenazas externas del sector.
- ✓ Fuerzas internas de la empresa.
- ✓ Oportunidades externas del sector.

Segundo paso: Análisis de la política y objetivos generales en la empresa

A continuación se necesita determinar cuáles son los objetivos de la empresa, a corto, medio y largo plazo, así como las acciones o medios que se han establecido o se pretenden establecer para llevarlas a cabo.

Estas acciones serán de distintos tipos y tendrán relación con los medios o recursos materiales, humanos, procedimientos, etc. Utilizados, por lo que podrán tener influencia, en todo el personal de la organización, en colectivos específicos o en tan sólo determinados puestos de trabajo.

Al mismo tiempo, estos objetivos se encontrarán en un determinado punto de consecución, total, parcial, no emprendida, emprendida y no conseguida, etc.

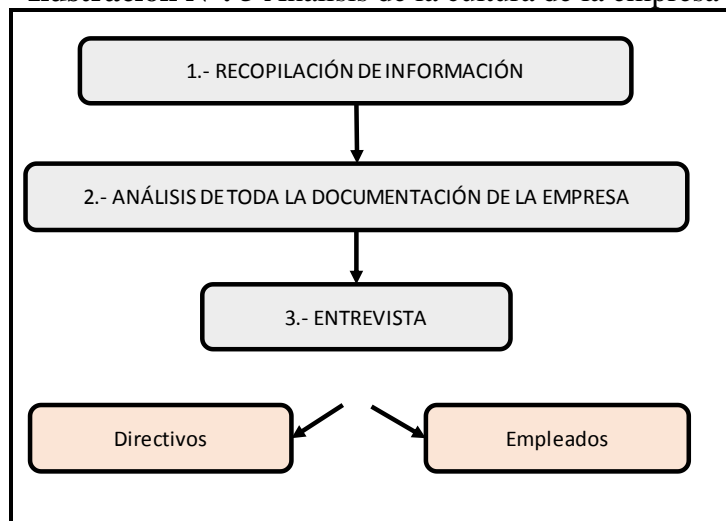
Tercer paso: Análisis de la cultura de la empresa.

La cultura de la empresa va a tener una gran influencia en la forma de afrontar el Plan de Formación y en sus resultados, ya que en ella se incluye la forma en que todos los miembros de la organización afrontan los problemas internos y externos, se toma decisiones, se comunican, se comparten intenciones, dando a la empresa un aspecto diferencial respecto a cualquier otra.

La formación podrá igualmente influir en el cambio cultural, y sobre todo en su transmisión, ya que ayuda a comunicar a toda la organización la forma de pensar y actuar de la Dirección.

La sistemática a seguir para obtener un diagnóstico de la cultura empresarial, podremos realizarla mediante el siguiente esquema de trabajo.

Ilustración N°: 5 Análisis de la cultura de la empresa



Fuente: El plan de formación de la empresa: Guía práctica para su elaboración y desarrollo, MAD COMUNICACIÓN (2005)

Elaborado por: Maricela Criollo

El análisis de la documentación de la empresa, tal como memorias de actividades, evolución del organigrama del accionario, de los presupuestos, del volumen de negocio, de la cuenta de resultados, del posicionamiento en el mercado, etc. Darán una clara visión de cuál ha sido la trayectoria de la empresa y cuáles los aspectos que han influido en la cultura actual.

Esta información puede ser del conocimiento del responsable de formación por su trayectoria en la empresa, o bien será necesario que sea recopilada y estudiada con el objetivo de sacar sus conclusiones, que serán de gran utilidad a la hora de las entrevistas que realizará a continuación, ya que le permitirá incidir en aquellos puntos de mayor interés, incluso para comprender e interpretar las contestaciones.

Las entrevistas tienen objetivo profundizar en los temas de mayor interés y la aclaración de conceptos, lo cual es factible en una situación cara a cara en la que puedan expresar más abiertamente los valores compartidos por la empresa así previamente los valores compartidos por la empresa, si previamente hemos preparado la entrevista y somos capaces de crear el ambiente propio.

Las entrevistas deberán cubrir todo el marco de la empresa, directivos, mandos y empleados, y el número de ellas será determinado por el responsable de formación, siempre de forma que la muestra elegida sea representativa.

El análisis del clima social nos ayudará también a detectar las razones de algunos de los aspectos culturales que anteriormente habríamos identificado, con atención específica a los negativos, lo que nos ayudará sin duda a la detección de necesidades formativas, prioritariamente actitudinales a todos los niveles de la organización.

Cuarto paso: Últimos cambios implantados en la empresa.

Finalmente para tener una visión de la situación actual de la empresa es de gran utilidad conocer y analizar los últimos cambios emprendidos por la empresa en los últimos meses o años, cuáles eran los motivos o necesidades, qué acciones han sido emprendidas y cuál es la situación actual de cumplimiento, abarcando tanto los aspectos organizativos como los de producción, tecnológicos o económicos.

Análisis estratégico mediante la matriz MEFI

Según (Ponce, 2006) dice

Que una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la matriz FODA, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades, y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias.

Estrategias FO (Maxi – Maxi): Está basada en el uso de fortalezas internas de la organización con el fin de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios haciéndolos de calidad.

Estrategias DO (Mini – Maxi): Tiene por finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y así poder beneficiarse de las oportunidades.

Estrategias FA (Maxi – Mini): Mejorar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades externas. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

Estrategias DA (Mini – Mini): Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategias se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, en este caso la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

2.2.3 Mapa estratégico

Según (Francés, 2006) menciona que:

La estrategia de mediano plazo para una corporación, o una unidad de negocios dentro de ella, se expresa, según Kaplan y Norton (1996,2001) mediante un mapa estratégico o diagrama causa-efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, conectados por relaciones casuales. El mapa estratégico planteado por Kaplan y Norton no hace referencia explícita a la estrategia de inversión corporativa. Representa la manera en la que la corporación compite en su conjunto con otras corporaciones.

Según (Amo Baraybar, 2011) dice que:

Es la presentación de los vínculos causa efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

Según (Martínez & Milla, 2012) mencionan que:

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa

estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

2.2.3.1 Principios básicos del mapa estratégico

Según (Martínez & Milla, 2012) mencionan que:

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton (2004) varios principios básicos.

- ✓ **La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.-** La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e inversiones con implicación en el largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.). Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la reducción de costes en el corto plazo (deberíamos hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimiento en el futuro.

- ✓ **La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.-** si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación del valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivo y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

- ✓ **El valor nace en los procesos internos.-** La perspectiva financiera y del cliente son perspectivas <<externas>> que describen resultados respecto a lo que la empresa espera lograr (aumento del valor de los accionistas vía crecimiento de ingresos o mejora de la productividad, etc.).
Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas internas y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito <<interno>> de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica la estrategia.

Nos referimos solo a unos pocos aspectos del ámbito interno de la empresa (aquellos sobre los que sustentan su proposición de valor a los clientes), y podrán estar referidos a:

- ❖ **Gestión de operaciones:** Producir y entregar productos y servicios a los clientes.
 - ❖ **Gestión de los clientes:** Establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
 - ❖ **Innovación:** Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
 - ❖ **Procesos reguladores y sociales:** Adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.
- ✓ **La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral:** Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos.

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

- ❖ Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costes y aumento de calidad.
 - ❖ Los beneficios de una relación con los clientes mejorada comienza a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes.
 - ❖ Los procesos de innovación, en general, requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.
 - ❖ Los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.
- ✓ **El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia:** La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de capacidades estratégicas, describe los activos intangibles de la empresa y la función

que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

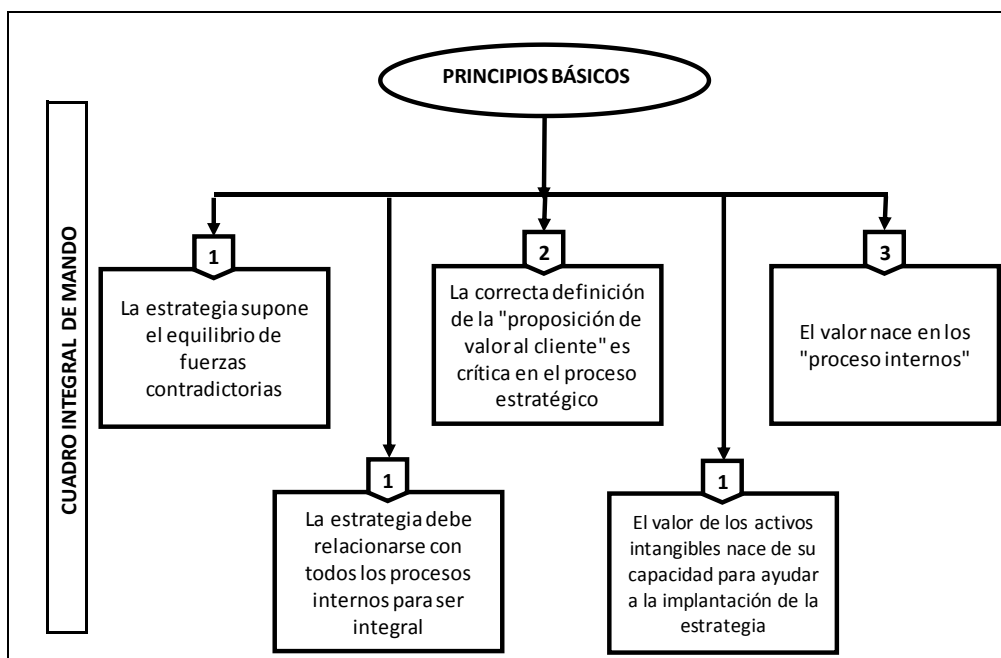
- ❖ **Capital humano:** Habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.
- ❖ **Capital de información:** bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- ❖ **Capital Organizativo:** Cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia.

Sin embargo, algunos estudios revelan que dos tercios de las empresas no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información.

Cuando los tres componentes de la perspectiva de capacidades estratégicas-capital humano, de información y organizativo - están en la misma línea que la estrategia, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

Ilustración N°: 6 Principios básicos



Fuente: Mapas estratégicos, Martínez & Milla (2012).

Elaborado por: Maricela Criollo

2.2.3.2 Pasos para elaborar el mapa estratégico

Según (Francés, 2006) menciona los pasos para elaborar:

El mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2004) se puede seguir los siguientes pasos.

Estrategia genérica y temas estratégicos.- La fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.

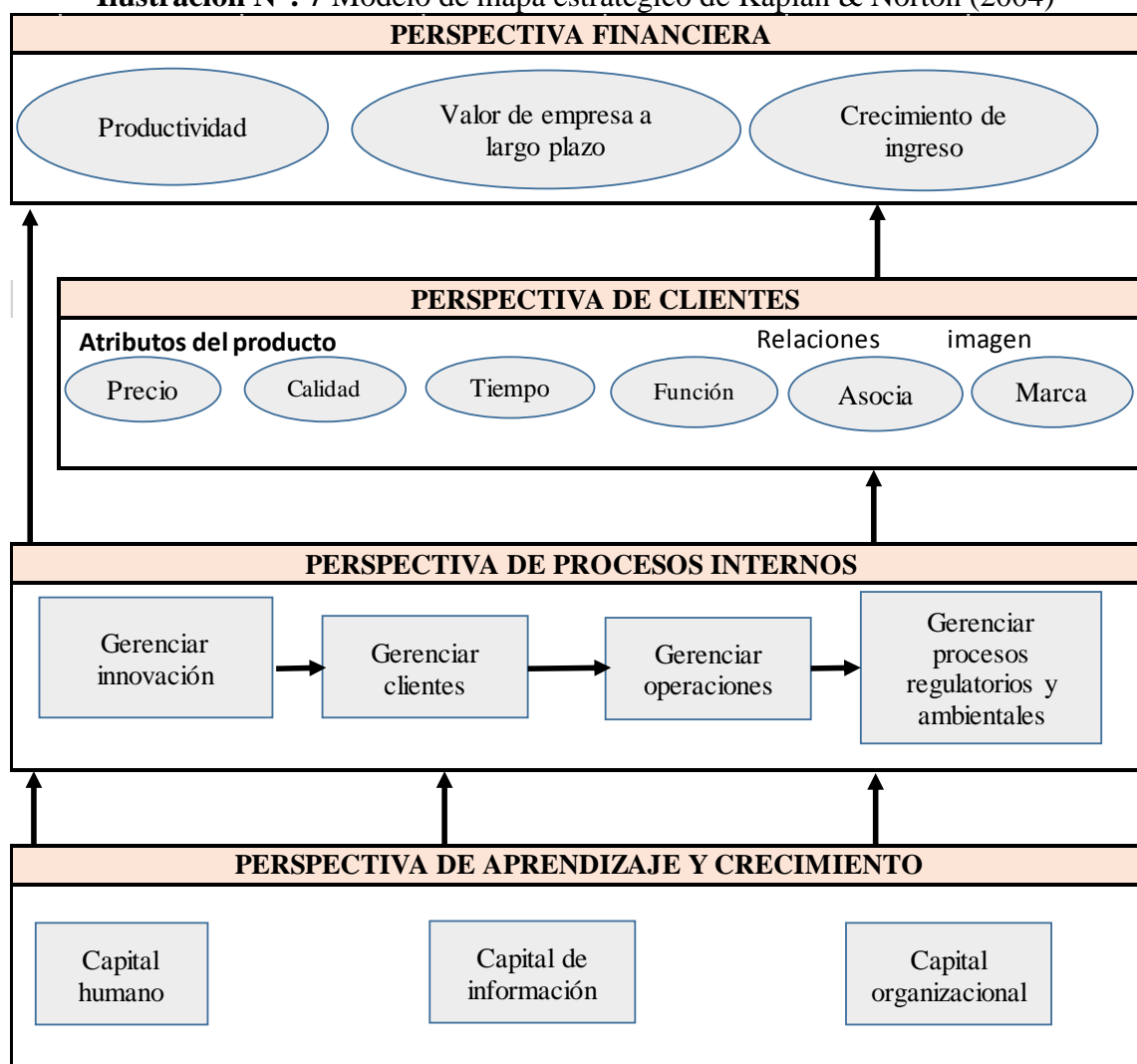
Perspectiva de accionistas: se utiliza el modelo general. El objetivo último es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en: mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.

Perspectiva de clientes: Se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor de cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

Perspectiva de procesos: Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se debe contar con familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de la información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar brechas detectadas.

Ilustración N°: 7 Modelo de mapa estratégico de Kaplan & Norton (2004)



Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa, Francés A. (2006).

Elaborado por: Maricela Criollo

2.2.4 Gestión

Según (Caicedo, Castañeda, & Pacheco, 2002) mencionan que gestión:

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

2.2.4.1 Gestión empresarial

Según (Rubio D, 2006) menciona lo siguiente:

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

Los distintos enfoques en la gestión empresarial

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

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

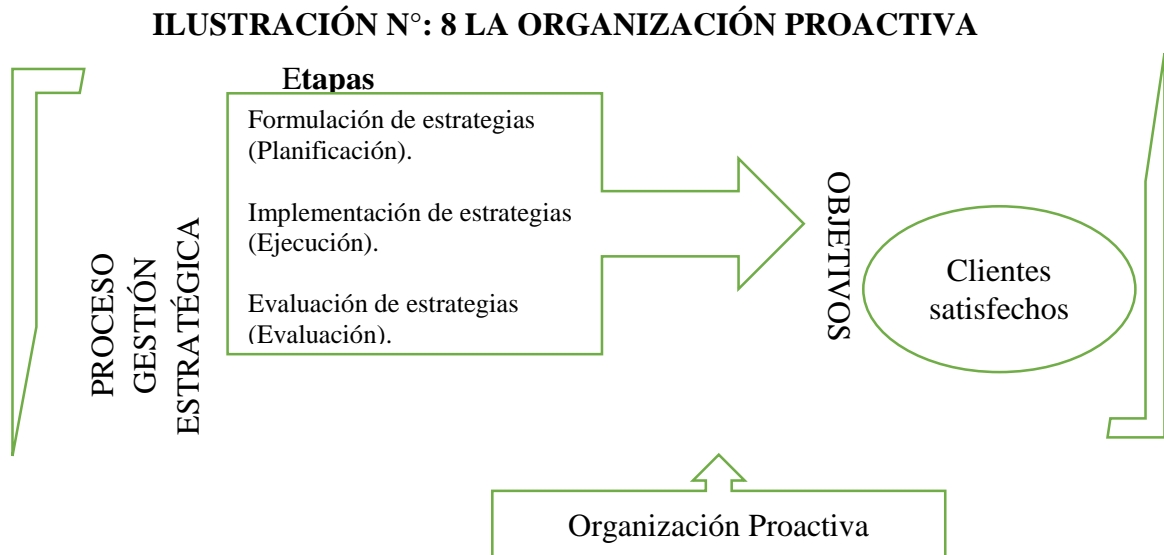
2.2.4.2 Aspectos generales de la gestión estratégica organizacional

2.2.4.2.1 La gestión Estratégica Organizacional

Según (Prieto Herrera, 2012) Menciona los siguientes aspectos:

Ampliando a David (1997), podemos definirla como una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común.

La proactividad hace referencia a estar atentos a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. En otras palabras es la forma de diseñar el futuro y hacer que este suceda.



Fuente: Gestión estratégica organizacional, Prieto J. (2012)

Elaborado por: Maricela Criollo.

2.2.4.2.2 La política empresarial

Concepto de política empresarial

Política es una de las palabras más usadas por los directivos, ejecutivos y por el personal de nuestras compañías. Pues usted siempre escucha decir: “Falta política en la sociedad, en la universidad, en el estado, en la casa, etc.”. Como se ve, la política debe jugar un papel importante y fundamental en las empresas pero a veces se deja en un segundo plano. La política tiene todos principios orientadores que son la integralidad, la flexibilidad, la universidad, la solidaridad, comunicabilidad, la concentración y la innovación.

Enfoques de la política empresarial

La política empresarial puede tener dos enfoques: El **ético**, que en ocasiones es externo cuando habla del tipo justo de comercio y el interno que habla de los tipos justos de empleo; y el **operativo**, también externo cuando habla de los fundamentos organizacionales operativos subyacentes al campo de acción y desarrollo del mercadeo y la producción, interno cuando se refiere al trabajo en términos de normas, estándares, prácticas, calidad, eficiencia, comportamientos y técnicas de programación y control.

Factores condicionantes e la política empresarial

Internos: Sentimientos personales, punto de vista, conocimientos, experiencia, hechos, fuentes, comprensión, interpretación, ambiente y la gente.

Externos: Opinión pública, estado, publicaciones, asociaciones profesionales, situación internacional, economía, sociedad y asuntos políticos.

Ventajas de las políticas empresariales

- La política permite apreciar el punto de vista y la filosofía de la administración en campos específicos de la compañía.
- La política suministra un marco referencial que permite actuar rápidamente.

- La política fija los límites y alcances de la toma e decisiones.
- La política anticipa situaciones y condiciones para superar la crisis.
- La política mantiene un clima laboral favorable y estimula el mejoramiento continuo.
- La política garantiza el equilibrio entre datos, hechos, intuición y el instinto.
- La política establece las bases para el seguimiento de la ejecución.
- La política fomenta la comunicación, participación y la coordinación entre los miembros de la organización.

Clasificación de las políticas

Por su origen:

Impositivas: Vienen de afuera de la compañía (Gobierno, sindicatos, gremios).

Consultivas: Inquietudes de jefes medios a superiores.

Formuladas: Escritos para regular área específica.

Por su extensión:

Generales: Cubren todos los departamentos de la empresa.

Particulares: Rigen para un departamento, área o sección de la compañía.

Etapas de la política empresarial:

Su elaboración

Investigación: Determinar el objetivo, reunir la organización, comparación externa, consulta a expertos, definición de resultados.

Ejecución: Definición del asunto, Aplicación de la política escogida, procedimiento a seguir, asignación de responsabilidades.

2.2.5 Conceptos básicos del cuadro de mando integral

2.2.5.1 Objetivos estratégicos

Según (Francés, 2006) dice que:

La estrategia competitiva, corporativa o de unidad de negocios, se describe mediante un gráfico llamado mapa estratégico. El mismo está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional. Por ejemplo:

- Incremento de la rentabilidad.
- Reducir los costos (costes).
- Maximizar al valor.

También puede definir el estado que desea alcanzar en relación con la variable:

- Seremos líderes (en participación) en el mercado nacional.
- Contaremos con estándares internacionales desempeño.

El sujeto que ejecuta la acción, corporación, negocio o departamento, suele quedar implícito. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general, no se prestan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional. Para ello se emplean los indicadores.

Tabla N° 2 Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Formulación de objetivos estratégicos	Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica.
Componentes	Verbo en infinitivo (incrementar, reducir). Sujeto (UEN, departamento, etc.), generalmente queda implícito. Variable estratégica (rentabilidad, calidad del producto). Tiempo (generalmente mediano plazo, de 3 a 5 años) Ejemplo: incrementar el valor de empresa.
Verificación del cumplimiento	Indirecta, mediante indicadores.

Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa, Francés A. (2006).

Elaborado por: Maricela Criollo.

2.2.5.2 Indicador

Según (Francés, 2006) dice que:

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de **cantidad, calidad y eficiencia o desempeño**.

En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. A continuación se enumeran las principales categorías según su forma de medición.

- **Cuantitativos simples.-** Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto (v.g. cantidad) o cero relativo (temperatura). Por ejemplo: número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.

- **Cuantitativos compuestos (Fórmulas).**- Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto o cero relativo, y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se relacionan a través de una fórmula. Por ejemplo: gasto total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.
- **Cualitativos ordinales.**- Son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor. Por ejemplo: calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- **Cualitativos nominales.**- Son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenados e menor a mayor. Por ejemplo: sexo (masculino, femenino), nacionalidad, raza.

Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente, por lo cual se constituyen también en indicadores, por ejemplo, participación de mercado. Los objetivos relativos a variables multidimensionales, como valor de la empresa, satisfacción de los clientes, optimización de procesos o innovación tecnológica, requieren uno o más indicadores para su medición. En la metodología del cuadro de mando integral se considera dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de actuación o guía (lead).** Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- **Indicadores de resultado (lag).** Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En general, los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser la actuación.

Según (Levy, 2005) menciona que:

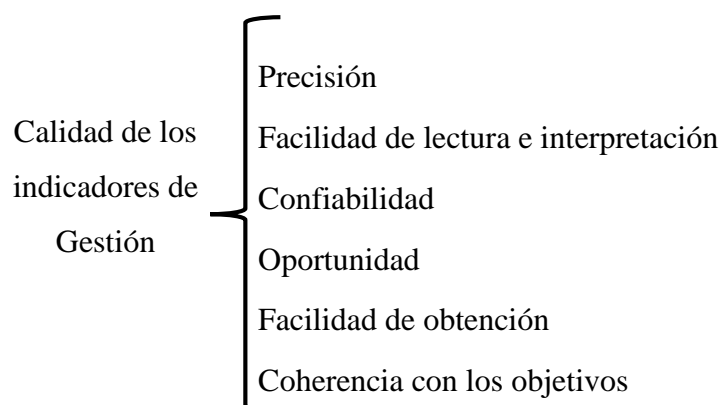
Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. Un sistema de indicadores puede definirse como un conjunto de indicadores relacionados.

La definición de un indicador no es una tarea mecánica. Requiere tener en cuenta el coste de recoger los datos necesarios para estimar el indicador y compararlo con los beneficios que se espera aporte su conocimiento. Ha de considerarse como se integra en el sistema de indicadores y, sobre todo, cómo va afectar al comportamiento de la gente de la organización.

2.2.5.2.1 Indicadores de Gestión

Según (Levy, 2005) dice lo siguiente:

Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas. Los indicadores de gestión, para cumplir con su función, deben tener cuando menos las siguientes características.



Según (Caicedo, Castañeda, & Pacheco, 2002) dicen que:

“Es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en la que crece la complejidad de la organización”.

2.2.5.2.2 Tipos de indicadores

Según (Miranda, 2005) menciona lo siguiente:

- ✓ **De gestión o eficiencia** también llamados: (de seguimiento, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, de tareas, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progreso, de procesos, de indicadores internos, de indicadores de gestión, etc.), que permiten la valoración de la “eficiencia” en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto. Estos indicadores asumen la tarea de valorar los rendimientos o productividad física de insumos, recursos y esfuerzos, encaminados a obtener ciertos objetivos, condicionados por presupuesto, calidad y tiempo. Con el objetivo de realizar una actividad la gerencia asigna un conjunto de recursos humanos, logísticos y financieros para cumplir con la programación y obtener resultados previstos en términos de calidad. La administración de estos recursos, presupuestos y tiempo orientados al cumplimiento de una actividad se pueden organizar bajo el concepto de “estrategia” que incluye objetivos, variables relevantes e indicadores. En efecto, la eficiencia, entendida como la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, alcanza su mejor nivel cuando se hace uso óptimo de los recursos disponibles y se llega a los logros esperados.

- ✓ **De logro o eficiencia** llamado también (indicadores de éxito, de impacto o de objetivos) que permiten la valoración de los cambios en las variables económicas y sociales propiciadas por el proyecto. Los indicadores de logro son hechos concretos verificables, medibles, evaluables establecidos a partir de cada objetivo. La comparación en los objetivos formulados inicialmente (Metas) con los logros obtenidos, permite analizar la eficacia del proyecto; es decir, si se resolvió el problema

y en que dimensión. Podemos señalar cuatro clases de indicadores de logro en términos del tiempo en que se alcanza la situación deseada.

- ❖ **Indicadores de impacto:** miden los logros a largo plazo y las contribuciones del proyecto al cumplimiento de la misión institucional, los programas y planes.
- ❖ **Indicadores de efecto:** miden los logros de mediano plazo y las contribuciones del proyecto a los programas sectoriales, regionales o institucionales.
- ❖ **Indicadores de resultado:** miden los logros a corto plazo y las contribuciones del proyecto a la solución.
- ❖ **Indicadores de producto:** miden los logros a plazo inmediato y las contribuciones de las actividades al cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

2.2.5.2.3 Caracterización del indicador

En su función de instrumento de valoración y medición de los avances y logros del proyecto (plan o programa), el indicador se distingue por cuatro características:

- ✓ **Nombre:** corresponde a la expresión verbal precisa y concreta que singulariza y distingue al indicador respectivo. Ejemplo, nivel de desnutrición.
- ✓ **Atributos:** cualidad o calidad del indicador. Ejemplo, nivel de desnutrición de las niñas menores de 5 años en el municipio la Libertad.
- ✓ **Unidad de medida:** referencia mínima o acostumbrada en la oferta de bienes o servicios, tal como: habitantes de una población, longitud en kilómetros de una carretera, hectáreas cultivadas, los pesos que se pagan por un servicio Ejemplo, numero de calorías recibidas por comida diaria.
- ✓ **Unidad operacional:** metodología o expresión matemática que permite concretar los cálculos. Ejemplo, mínimo de calorías que un niño debe recibir para conservar cierto nivel de nutrición.

2.2.5.2.4 ¿Cómo debe o puede ser un indicador?

Según (Salgueiro, 2001) menciona lo siguiente:

Un indicador, o una medición, deben tener las características siguientes:

1. Se debe poder identificar fácilmente

Decimos con esto que la persona que define el paquete de indicadores que nos va permitir controlar el rumbo de la empresa a de encontrarlos fácilmente. O sea, que no encuentre dificultad alguna en medirlos.

2. Solo se debe medir aquello que es importante

Ya hemos dicho, e insistimos sobre ello, que los indicadores sólo deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada.

Si medimos algo que no es significativo de lo que se requiere, nada se encontrará con esa medición.

3. Se debe comprender muy claramente.

Los empleados no comprenden a sus jefes o, al menos, no los comprenden bien. Si partimos de esta base, estará claro que cualquier ejecutivo deberá hacer entender, y comprobar que los subordinados han comprendido bien, qué es lo que se va a medir y porque.

4. Lo que importa es el “paquete” de indicadores no uno en particular

Un indicador puede ser lo siguiente:

- Numero natural: 0,25
- Tanto por ciento : 25%
- Ratio: 25/100
- Tanto por mil: 2,5%

Como vemos, todos ellos, se refiere a la relación 25/100, que puede expresarse de las formas citadas. Un indicador puede ser un logro importante, un problema a solucionar, un presupuesto o un plan, un programa de trabajo, un resultado de una encuesta, etc. Cuando es el resultado que se debe conseguir, es un estándar (de eficiencia, de desempeño, etc.).

2.2.5.2.5 ¿Cuántas medidas son las correctas?

Lo que importa es el “paquete” de indicadores, que no debe ser, en ningún caso, grande. En este aspecto, hacemos absolutamente caso a Price Waterhouse, los cuales dijeron en 1977.

“Si tiene demasiadas medidas, es como si no tuviera ninguna”

“5 o 6 para cada proceso importante”

Price Waterhouse, 1977

2.2.5.3 Metas

Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión.

Las metas deben especificar:

- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Fecha (tiempo de consecución).

En el contexto del cuadro de mando integral, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: ésta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha. En el control de gestión se pueden utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que exceden los límites preestablecidos.

2.2.5.4 Iniciativas

Los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia se denomina iniciativas.

Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa. Entre ellas se pueden mencionar el rediseño de procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, los cambios en la estructura organizacional y la adopción de nuevas normas de calidad.

Palancas de valor.- Se denomina palancas de valor a las soluciones de gestión disponibles para incidir sobre el comportamiento de las variables estratégicas y alcanzar el logro de los objetivos referentes a ellas. Por ejemplo, los sistemas de calidad total y la aplicación de la norma ISO-9000 son palancas de valor en relación con la variable calidad del producto. Las palancas de valor dan origen a iniciativas o grupos de iniciativas, al ser aplicadas a situaciones concretas. Por ejemplo, el objetivo de incrementar la calidad del servicio en el metro de Caracas se instrumenta mediante la iniciativa, entre otras, de aplicar la norma ISO-9000 en sus actividades de operación y mantenimiento.

Factores críticos.- Para determinar las palancas de valor apropiadas a cada situación, se pueden establecer los factores críticos que reflejan el cumplimiento de la variable estratégica considerada. Por ejemplo, los factores críticos de la variable calidad de servicio en una agencia bancaria pueden ser tiempo de espera, incidencia de errores y amabilidad en el trato. El sistema de cola será una palanca de valor para el tiempo de espera, mientras que el sistema de verificación lo será para la incidencia de errores.

2.2.6 Control

Según (Caicedo, Castañeda, & Pacheco, 2002) mencionan lo siguiente:

Es el atributo de un sistema, es una estrategia de un sistema para alcanzar un objetivo. Control es la gestión y la administración relacionadas en torno a la organización

racional de los recursos con el fin de alcanzar en condiciones óptimas un objetivo determinado. Por medio del control se evalúa el sistema a través de la retroalimentación establecida frente a la desviación de metas.

2.2.6.1 Control de gestión

Según (Muñiz, 2003) dice que:

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas, el control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlara el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica)
- Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

Según (Pérez & Carballo, 2008)

En el control empresarial conviven instrumentos muy diferentes, aunque con una finalidad compartida: contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa. En este sentido, cabe diferenciar el control operativo del control de gestión.

El primero pretende que las tareas específicas se desarrollen conforme a los planes. Este es el caso, por ejemplo, del control de la línea de producción o de una máquina dentro de ella. Cuando la máquina no funciona con las prestaciones esperadas, el operario responsable, o un mecanismo automático, corrige su operación y la devuelve a la situación deseada. En general, en el control operativo los criterios, reglas de actuación e información utilizados deben ser concretos y precisos, por lo que el elemento de comportamiento de las personas es menos relevante.

El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

2.2.6.2 Tipos de control

Según (Pérez & Carballo, 2008) mencionan lo siguiente:

Se puede diferenciar, para cualquier área, tres tipos de control: el presupuestario, el estructural y el estratégico. A continuación, se describen estos tres tipos aplicados al área comercial.

El control presupuestario: Se refiere a la comparación periódica del plan a corto con los resultados alcanzados tanto a nivel de actividad como de programa. En el primer caso, se contrastan las ventas y los gastos comerciales reales de un producto con los presupuestados. El control de programas evalúa en qué medida se está cumpliendo los planes elaborados. Este control se realiza de forma sistemática en cada periodo de control.

El control estructural: Analiza la eficiencia de los medios comerciales (el número de visitas por vendedor, por ejemplo), su eficiencia (las ventas por visita) y su rentabilidad (el margen de venta). El control estructural se realiza de forma puntual, aunque programada, para formular cambios en las políticas de gestión y de utilización de medios.

Finalmente el control estratégico: Centrado en los factores clave de éxito, busca analizar la orientación y la posición de la empresa ante el mercado. Un parámetro de

control significativo puede ser, por ejemplo, la evolución de la participación en el mercado objetivo de la empresa.

2.2.7 Base legal

Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario

Del ámbito, Objetivo y principios

Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital.

Art. 2.- Ámbito.- Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objetivo social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.

Art. 3.- Objetivo.- La presente ley tiene por objetivo:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Art. 4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Art. 5.- Acto Económico solidario.- Los actos que efectúen con sus miembros las organizaciones a las que se refiere esta Ley, dentro del ejercicio de las actividades propias

de su objeto social, no constituyen actos de comercio o civiles sino actos solidarios y se sujetaran a la presente Ley.

Art. 6.- Registro.- Las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, deberán inscribirse en el Registro Público que estará a cargo del ministerio de Estado que tenga a su cargo los registros sociales. El registro habilitará el acceso a los beneficios de la presente Ley.

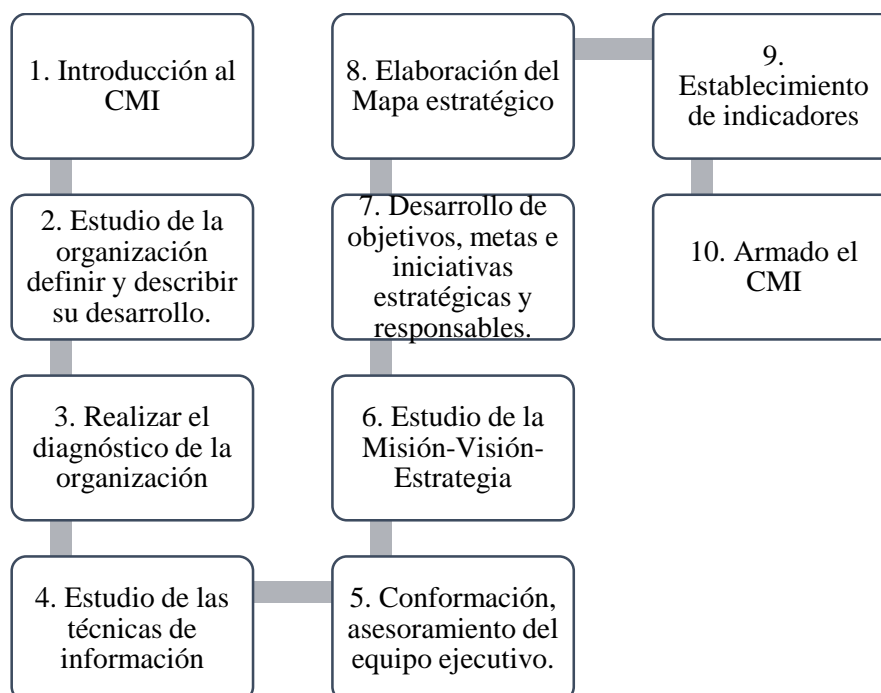
2.2.8 Procedimiento del diseño del cuadro de mando integral

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa lleva un proceso para lo cual se toma en cuenta diferentes variables internas tales como el tamaño, producto o servicio de la empresa que afectan en el transcurso de ejecución, como instrumento de gestión debe dotar a la empresa un sistema flexible que pueda ser cambiado o mejorado cuando sea preciso, una vez adecuado el sistema en la empresa la evaluación estratégica por parte de la dirección o gerencia debe ser permanente para garantizar el cumplimiento de las metas planteadas.

La adecuación e implementación del Cuadro de Mando Integral representa un instrumento de gestión, con estrategias conocidas y entendidas por los directivos. Se desarrolla en 10 pasos q se indican a continuación.

ILUSTRACIÓN N°: 9 Procedimiento para el Diseño del Cuadro de Mando

Integral en la CACPE Pastaza.



Fuente: Cuadro de Mando Integral en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Soler, Albán y Andrade. (2015)

Elaborado por: Maricela criollo.

2.2.8.1 Paso N° 1 Introducción al Cuadro de Mando Integral.

Para iniciar la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece la necesidad de capacitar a los directivos para dar a conocer los beneficios tanto financieros como no financieros que ofrece el Cuadro de Mando Integral al implementar como instrumento de gestión, con el único objetivo de que la dirección lo emplee de manera eficiente para alcanzar una mayor eficiencia empresarial.

Para capacitar a los directivos de la organización es necesario realizar reuniones en las cuales se realizara presentaciones del Cuadro de Mando Integral, con información acorde a las necesidades de la institución misma que debe estar actualizada esto ayudara a familiarizarse más y aprovechar el instrumento de gestión, además es esencial verificar si las capacitaciones dictadas son efectivas para poder implementar el modelo de gestión, y tener resultados positivos que contribuyan a la excelencia de la eficiencia empresarial.

2.2.8.2 Paso N° 2 Estudio de la organización definir y describir su desarrollo.

La finalidad de este paso es establecer una base de una aprobación de las características y requisitos del sector, de igual forma llegar a una definición clara de la situación actual de la organización y su papel.

Con el análisis realizado se debe alcanzar un acuerdo la forma en que se desarrollara y evolucionara el sector en el futuro. Esto será más factible con entrevistas individuales especialmente a los más altos directivos para conocer la disposición de los mismos para el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión, además se sabrá el profesionalismo del personal, examinar si la visión institucional es compartida, el estilo de dirección, las metas futuras de la organización y demás, con lo cual estaremos construyendo una plataforma valiosa para en adelante construir una estrategia que cubran sus brechas, se debe considerar lo siguiente:

- Información general de la organización (Reseña histórica)
- Planificación estratégica de la organización.
- Declaración de la misión y visión de la organización.
- Si los objetivos declarados cubren la propuesta de valor del CMI.
- Si existen estrategias definidas.
- Indicadores definidos y sus criterios de aceptación.
- Entrevista a los directivos de la Organización.

2.2.8.3 Paso N° 3 Realizar el Diagnóstico de la organización

En este punto se realiza un diagnóstico de la organización tanto factores internos como externos en los cuales se encontraran aciertos como errores que impiden el desarrollo esperado de la organización que le permite crecer y mantenerse en el mercado, con la elaboración de las matrices internas y externas que posteriormente serán útiles para la construcción de la Matriz FODA y estos resultados serán utilizados para la elaboración de la estrategia.

Para determinar factores mencionados se aprovecharan herramientas de prototipo matricial, las cuales por medio de análisis de variables internas como externas que afectan a la organización, estas permitirán evaluar y medir los factores del éxito de éxito y fracaso que interfieren en el desarrollo de las mismas.

Además se realizara análisis de macro-entorno, micro-entorno, y todos los actores sociales que se ven afectados por las decisiones de las empresas tales como: actores internos, externos, clientes y proveedores.

2.2.8.4 Paso N° 4 Estudio de las técnicas de información

En este punto para la implementación del Cuadro de Mando Integral hace necesaria la inversión tecnológica misma que será componente importante para que se obtenga resultados exitosos, facilitando el ingreso, monitoreo y recopilación de resultados, proporcionando información concisa, actual y confiable para la toma de decisiones, es importante que el cuadro de mando sea de fácil acceso tanto para directivos como funcionarios esto hará que tomen decisiones acertadas y respaldadas.

2.2.8.5 Paso N° 5 Conformación, asesoramiento del equipo ejecutivo

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se toma en cuenta los estudios previos realizados a la organización, planificación estratégica, para que el trabajo sea acorde a las condiciones y necesidades de la organización.

En la conformación del equipo ejecutivo se debe tomar en cuenta a personal que tengan perspectivas estratégicas y trabajen para alcanzar los resultados deseado, integran los altos directivos, ejecutivos y jefes, mismos que deberán estar completamente comprometidos con el desarrollo e implantación de Cuadro de Mando Integral para lo cual deberán tener conocimiento de los temas estratégicos de la organización, los integrantes del equipo ejecutivo deben ser entre 5 y 6 no más porque dificultaría las reuniones que se deben hacer a menudo.

Para el desarrollo del trabajo se implementarán las herramientas que se requiera como puede ser diagramas de causa y efecto, lluvia de ideas entre otros siempre y cuando esto permita la toma de decisiones más acertadas para la organización.

El equipo debe contar con un arquitecto ejecutivo, mismo que tendrá conocimientos del Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión, la definición de misión, visión, mapas estratégicos, establecimiento de indicadores, y muchos aspectos que serán indispensables para una correcta implementación y que no de inconvenientes futuros a más de los inherentes.

Con todos los requisitos mencionados anteriormente el arquitecto actuara como facilitador para el programador, encargándose de programar las reuniones que sean necesarias para entregar el material necesario del CMI que le proporcione toda la información para un entendimiento completo del aporte del mismo, como instrumento de gestión dentro de la organización.

Todo el trabajo que se realizará será con el único fin de que todo el personal se instruya, familiarice y se comprometa con la implementación del cuadro de mando integral en la organización, ya que el buen funcionamiento del mismo depende del aporte de todos los actores de la organización.

Al culminar con el asesoramiento todos los actores de la organización así como directivos y accionistas deberán haber conocido a fondo el instrumento de gestión los beneficios que ofrece así como también el proceso de elaboración es muy importante ya que a medida que se va implementando el CMI se encontrara la necesidad de acuerdo a los resultados hacer cambios que se adapten mejor a la organización para obtener una mayor eficiencia empresarial.

Es permitido contar con asesoría externa que ayude en la implantación, ejecución del sistema de gestión, esto también requerirá inversiones graduales ya que se estará en constante actualización.

2.2.8.6 Paso N° 6 Estudio de la Misión, Visión, Estrategia

Por lo general las organizaciones que optan por la implementación del CMI ya tienen desarrollada e implementada una planificación estratégica por lo tanto ya existe una visión, misión, objetivos estratégicos divulgados en la organización, y sus respectivas perspectivas estratégicas a lograr.

El Cuadro de Mando Integral es principalmente un instrumento para diseñar e implementar la estrategia y se considera también como un instrumento para transformar la visión y estrategia abstracta en indicadores y metas concretas además permite transformar la visión es decir una visión más centrada que antes, del mismo modo la misión muestra a lo que la organización se dedica o al que se debería dedicarse de acuerdo a los valores y perspectivas de la organización.

Es clave el desarrollo de este punto porque es información importante para diseñar el mapa estratégico en el cual se plasma la traducción tanto la visión y la estrategia por lo cual debe estar bien definidos, lo que permitirá establecer objetivos estratégicos medibles que se evaluarán mediante indicadores.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio y el nivel directivo debe tener claro, esta será la base fundamental para implementar como nuevo sistema de gestión estratégico, en la implantación de la estrategia debe estar involucrado el personal ya que esto proporcionará .Feedback (retroalimentación) y guiará a la organización a alcanzar la visión.

2.2.8.7 Paso N° 7 Desarrollo de objetivos, metas e iniciativas estratégicas y responsables.

Seguidamente de haber analizado el Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión y determinado que es útil para la organización ayudando a cumplir con la misión que es la razón de ser de la organización y alcanzar la misión que se ha planteado, se procede a determinar temas estratégicos, objetivos, indicadores e iniciativas haciendo uso de las cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y Crecimiento

Dentro de estas cuatro perspectivas a más de lo ya mencionado anteriormente se determinaran responsables para cada actividad y a continuación hacer el mapa estratégico.

2.2.8.8 Paso N° 8 Elaboración del Mapa estratégico

En este punto se elabora el mapa estratégico para transmitir la estrategia a todos los miembros del equipo ejecutivo y los colaboradores, para que se encargue de que se ejecute.

El mapa estratégico es un eslabón entre la estrategia y la ejecución aquí se refleja de manera clara y concisa los elementos esenciales de la estrategia tales como: objetivos, iniciativas, indicadores y responsables, se centra únicamente en ideas que encausen a la organización a cumplir con el plan de estrategia empresarial.

Se trabajan con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mismas que deben estar correctamente alineadas y tener relación entre sí, lo que ayudara a cumplir la misión y al mismo tiempo significa dar valor a los accionistas. Para elaborar un mapa estratégico se toma en cuenta las perspectivas de acuerdo a las necesidades de la organización:

Estrategia genérica y temas estratégicos: Aquí se determina la estrategia potencial, principal que identifique a la organización, a partir del cual desarrollar el plan estratégico.

1. Perspectiva Financiera: Aquí se describe los resultados de la estrategia medidos por términos financieros tradicionales tales como: indicadores rentabilidad de la inversión, creación de valor para los accionistas, de esta forma se busca incrementar los ingresos y reducir el gasto, buscando mayor beneficio para los accionistas.

2. **Perspectiva del cliente:** En esta perspectiva se crea valor para el cliente ya que es la razón de ser de la organización. En estas dos primeras perspectivas describen los resultados deseados de la estrategia, la coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.
3. **Perspectiva de Procesos Internos:** Se identifica procesos y funciones realizadas diariamente que causen mayor impacto sobre la estrategia de la organización misma que serán innovados y mejorados para una mejora continua y mayor eficiencia empresarial.
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Los activos intangibles son fundamentales para cumplir con la estrategia, en esta perspectiva se identifica tanto el capital humano, de información, de organización que se requieren para el proceso de creación de valor, mismos que debe estar alineados a los procesos internos críticos, indispensables para eliminar las brechas.

2.2.8.9 Paso N° 9 Establecimiento de Indicadores

En este punto se establece indicadores creando equilibrio entre los distintos planteados de las cuatro perspectivas seleccionadas mismos que no deben llevar a la sub-optimización al contrario deben ajustarse a la visión, se deben implementar indicadores mínimo uno por objetivo estratégico que puedan ser evaluados, para el establecimiento de los mismos ya anteriormente se ha realizado un diagnóstico situacional de la organización conociendo la realidad y necesidades de mejora.

Con los indicadores planteados se puede evaluar los objetivos estratégicos; proporcionaran información del alcance del objetivo y en caso de no cumplir con lo deseado se implementaran acciones correctivas, hay distintos tipos de indicadores según su forma de medición:

- **Cuantitativos simples.-** Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto (v.g. cantidad) o cero relativo (temperatura). Por ejemplo: número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.

- **Cuantitativos compuestos (Fórmulas).**- Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto o cero relativo, y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se relacionan a través de una fórmula. Por ejemplo: gasto total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.
- **Cualitativos ordinales.**- Son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor. Por ejemplo: calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- **Cualitativos nominales.**- Son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenados e menor a mayor. Por ejemplo: sexo (masculino, femenino), nacionalidad, raza.

2.2.8.10 Paso N° 10 Armado el Cuadro de Mando Integral.

Con la aplicación de los pasos anteriores finalmente se podrá implementar el Cuadro de Mando Integral, con la cooperación de asumirla y ejecutarla de todo los integrantes de la organización, posteriormente se comunicara y socializara al personal lo cual es muy importante para el alcance del proyecto.

Con este sistema de gestión estratégico se obtendrá una base de datos de información que nos permitirá trabajar con información concisa y debidamente registradas para sustentar las decisiones tomadas mismas que buscaran aportara a la mejora continua, En necesario un seguimiento continuo para que la herramienta de gestión cumpla con su función encomendada, el cuadro de mando es conveniente que se use en aspectos diarios de la organización de este modo se convierte en una función cotidiana.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

El diseñar del cuadro de mando integral para la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa de Pastaza”, Parroquia Puyo, Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza, que permita medir la eficiencia empresarial.

3.1.1 Variables

- **Variable Independiente**

Cuadro de Mando Integral.

- **Variable Dependiente**

Eficiencia Empresarial.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se va aplicar una investigación cualitativa porque la recolección de información va a ser verbal en lugar de mediciones se aplicara al equipo administrativo para luego ser esta información interpretada de acuerdo a las perspectivas de la investigación y a la vez también es cuantitativa ya que está basada en los procedimientos numéricos tanto es así que se analizara los estados financieros.

3.2.1 Tipos de estudio de investigación

- **Investigación de campo**

La recolección de datos de la institución se realizó mediante la investigación de campo la cual se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada.

Rigurosamente controladas la cual permite describir de qué modo sucede un acontecimiento particular para esto se aplicó diferentes técnicas como: la observación, entrevistas, que fue al administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito de la “Pequeña Empresa de Pastaza”.

- **Investigación documental o bibliográfica**

Con la finalidad de que la investigación sea sustentada bibliográficamente utilizaremos la mayor cantidad de bases teóricas y conceptuales, las mismas que aportaran un direccionamiento de la investigación hacia la resolución del problema.

- **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva será aplicada en la presente investigación ya que por medio de esta nos permite acceder a los datos necesarios para poder sustentar, profundizar y solucionar las causas y efectos del problema.

3.2.2 Diseño de la Investigación

- **Cuasi Experimental**

Esta investigación se considera cuasi experimental porque no se tiene control sobre las variables independientes, las mismas que determinan porque han ocurrido los hechos.

- **Transversal**

La investigación va ser transversal porque con esta permite tomar una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población.

- **Longitudinal**

Este diseño de investigación se aplica porque se toma un tiempo prudente para analizar el desarrollo y los resultados que se obtendrá con cada uno de los indicadores que sean objeto de nuestro estudio.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población de la Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pequeña Empresa de Pastaza”, es total de socios al 9 de febrero de 2016; fecha que se procedió a realizar este análisis es de 17.612 socios activos y 15.170 de socios inactivas, dando un total de 32.782 socios de la Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa de Pastaza”.

Tabla N° 3 Población área administrativa de la COAC “pequeña empresa de PASTAZA”

VARIABLES	CANTIDAD
Gerente general	1
Administración general	36
Área de crédito	15
Caja-Recaudador	21
TOTAL	73

Fuente: COAC “Pequeña Empresa de Pastaza”

Elaborado por: Maricela Criollo.

Se trabajara con toda la población que cuenta la administración de la COAC “Pequeña Empresa de Pastaza”.

3.3.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra (n) se obtuvo aplicando MÁS (muestreo aleatorio simple), el mismo que se determina con la siguiente formula:

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + K^2 * p * q}$$

N= es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

K= es una constante que depende del nivel de confianza que asignamos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95.5% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad.

e= es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que tenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ellas.

p= es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y suele suponer que $p=q= 0.5$ que es la opción más segura.

q= es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n= es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos hacer).

Se espera tener un máximo error admisible de 5% a un nivel de confianza del 95%.
Aplicando la formula el número de socios a ser encuestados es:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 32.782}{(0.05^2 * (32.792 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n=379,72 =>380 Encuestas

Como resultado de la aplicación de la formula se obtuvo 380 socios a encuestar, se trabajó con el 5% de margen de error.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizara los siguientes métodos

- **Método inductivo**

Lo que se va a determinar es la observación de los hechos para poder clasificarlos y registrarlos lo que permitirá analizar y estudiar cada uno de ellos, dando como resultado una información general.

- **Método deductivo**

Por medio de este método podremos identificar y analizaremos las variables que afectan a la COAC “Pequeña Empresa de Pastaza” y de esta forma determinar los efectos que conllevan a dichas variables.

- **Método descriptivo**

Esta investigación se realizara de forma descriptiva ya que este método permite trabajar sobre realidades de hecho y presentar una interpretación correcta, especificando a los cuatro aspectos del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

3.4.2 Técnicas

- **La observación**

Para la investigación se realizó trabajo de campo tomando en cuenta específicamente el entorno mediante una observación exhaustiva, para luego pasar al análisis de las actividades que realiza la COAC “Pequeña Empresa de Pastaza” lo que seguidamente proporciona datos para diseñar el proyecto, emprender y estructurar la investigación y finalmente determinar preguntas para la entrevista y la encuesta.

- **Documentación**

La presente investigación se basa también en la documentación ya que para el análisis conocer el estado real de la institución se recabo documentos esenciales para la institución como: manuales, planes, estados financieros.

3.4.3 Instrumentos

- **Encuesta**

Por medio de la encuesta se podrá obtener información tanto de administrativos como socios, misma que será útil para el desarrollo del trabajo de titulación

- **Entrevista**

La entrevista permite tener acceso a información necesaria para poder determinar la situación actual de la cooperativa en estudio, esto desde un punto de vista administrativo, ya que será aplicada al gerente y nivel administrativo. Mismas que serán útiles para realizar la matriz FODA.

3.5 Resultados

Resultado obtenido al aplicar las encuestas al grupo de estudio (socios) de la CACPE Pastaza.

1. ¿Qué relación financiera tiene con la CACPE Pastaza?

Tabla N° 4 Relación Financiera

	N°	Porcentaje
Por ahorro	179	47%
Por Inversión	61	16%
Préstamo	140	37%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

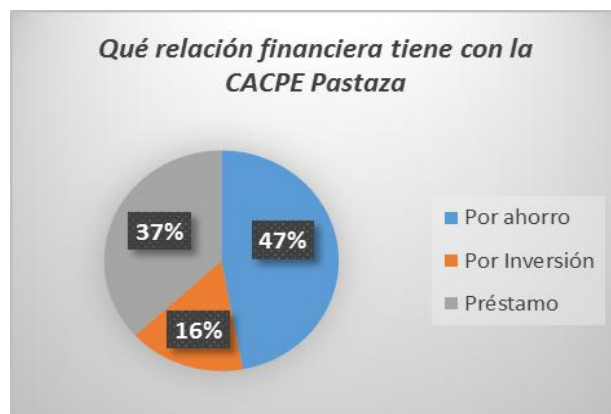


Gráfico N° 1 Relación Financiera

Fuente: Tabla N° 04.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: El 47% de los socios encuestados tienen relación con la cooperativa por ahorro, un 37% de los socios tienen relación por préstamo, y solo un 16% por inversión.

Interpretación: Por una parte, una gran mayoría de los socios encuestados han visto la necesidad de abrir una cuenta en la cooperativa para ahorrar debido a la confianza actual en el sistema financiero, de igual manera un porcentaje de encuestados afirma que tiene relación debido a los préstamos a los cuales puede acceder en la cooperativa e impulsar sus proyectos, y por inversión mantienen relación una pequeña parte de socios esto debido a la actual economía del país.

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción al recibir los servicios financieros de la CACPE Pastaza?

Tabla N° 5 Nivel de satisfacción del socio

	N°	Porcentaje
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	179	47%
Excelente	201	53%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



Gráfico N° 2 Nivel de satisfacción del socio.

Fuente: Tabla N° 05.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: De los socios encuestados se encuentra que el 53% dicen que su satisfacción es excelente, de igual forma el 47% manifiesta que es bueno, y ninguno de los encuestados responden a la opción malo ni regular.

Interpretación: Por consiguiente, los socios encuestados se sienten satisfechos con los servicios financieros que reciben de la CACPE PASTAZA, por otro lado se sienten medianamente satisfechos.

3. ¿La atención del personal de Cajas es amable?

Tabla N° 6 Atención en cajas.

	N°	Porcentaje
SI	380	100%
NO	0	0%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

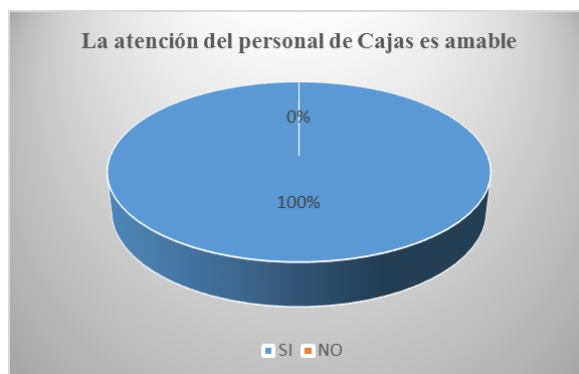


Gráfico N° 3 Atención en cajas.

Fuente: Tabla N° 06.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: De los socios encuestados el 100% mencionan que sí y el 0% dicen que no.

Interpretación: Todos los socios encuestados afirman que la atención en caja es amable.

4. ¿Actualmente tiene préstamo en la CACPE Pastaza?

Tabla N° 7 Mantienen préstamo actualmente.

	N°	Porcentaje
SI	141	37%
NO	239	63%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



Gráfico N° 4 Mantienen préstamo actualmente.

Fuente: Tabla N° 07.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: De los socios encuestados el 63% dicen que no mantiene préstamos. Y el 37% responden que sí.

Interpretación: Por una parte la mayoría está vinculado actualmente a la cooperativa por ahorro y solo una parte de los socios encuestados mantiene actualmente préstamos con la cooperativa.

5. ¿Cuándo tiene alguna inquietud le ayudan inmediatamente?

Tabla N° 8 Atención inmediata de inquietudes.

	N°	Porcentaje
SI	361	95%
NO	19	5%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



Gráfico N° 5 Atención inmediata de inquietudes.

Fuente: Tabla N° 08.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de socios encuestados el 95% responden que sí y el 5% afirman que no.

Interpretación: De los socios encuestados de la CACPE PASTAZA la mayoría afirma que son atendidos de forma inmediata sus inquietudes haciendo que su visita a la cooperativa sea amena, mientras que una parte pequeña afirma que sus inquietudes no son atendidas inmediatamente lo que provoca una inconformidad.

6. ¿Considera Ud. Que el personal de la CACPE Pastaza debe ser capacitado?

Tabla N° 9 Capacitación a socios.

	N°	Porcentaje
SI	319	84%
NO	61	16%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

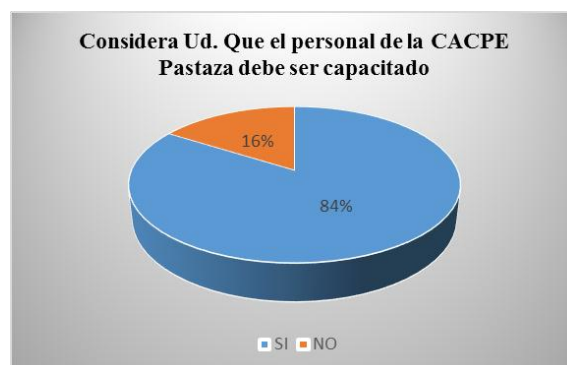


Gráfico N° 6 Capacitación a socios.

Fuente: Tabla N° 09.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de socios encuestados el 84% responden que sí y el 16% afirman que no.

Interpretación: La mayoría de los socios encuestados cree necesario que el personal debe ser capacitado porque cada día hay nuevos cambios y actualizaciones en todas las áreas, lo que les ayudaría a ser mejores en sus áreas, solo una parte dice que no es necesario ya que se sienten satisfechos con los servicios recibidos.

7. ¿Las exigencias establecidas por la CACPE Pastaza para la concesión de créditos son aceptable?

Tabla N° 10 Exigencias para concesión de créditos

	N°	Porcentaje
SI	300	79%
NO	80	21%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

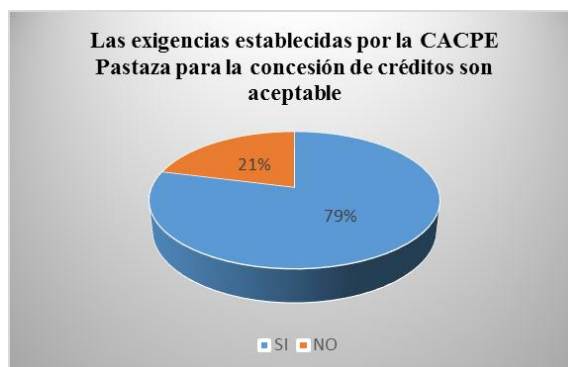


Gráfico N° 7 Exigencias para concesión de créditos.

Fuente: Tabla N° 10.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de socios encuestados el 79% responde que sí y el 21% de los socios dicen que no.

Interpretación: Los socios encuestados en su mayoría creen que las exigencias que establece la cooperativa es lo indispensable y les parece aceptable ya que la mayoría son fáciles de conseguir, mientras que una parte creen que no es aceptable por mucho papeleo que exige aunque también afirman que es tu trabajo asegurar su dinero.

8. ¿Los servicios que la CACPE Pastaza ofrece cumple con sus necesidades?

Tabla N° 11 Cumple con sus necesidades los servicios.

	N°	Porcentaje
SI	361	95%
NO	19	5%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

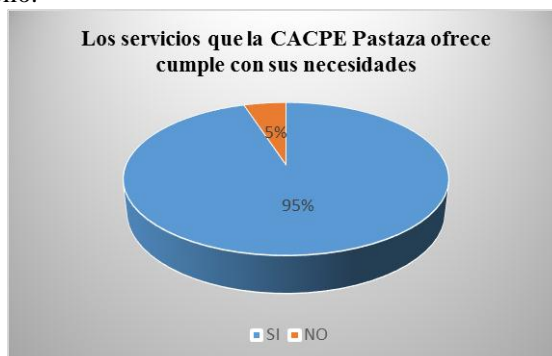


Gráfico N° 8 Cumple con sus necesidades los servicios.

Fuente: Tabla N° 11.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de socios encuestados el 95% responden que sí y un 5% responden que no.

Interpretación: La mayor parte de los socios encuestados afirma que los servicios que la CACPE PASTAZA ofrece satisfacen sus necesidades, y solo una minoría afirma que deberían implementar más servicios que haga que el socio no tenga que acudir a otra entidad financiera.

9. ¿Recomendaría esta cooperativa CACPE Pastaza a otras personas interesadas?

Tabla N° 12 Recomendación de la cooperativa.

	N°	Porcentaje
SI	380	100%
NO	0	0%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



Gráfico N° 9 Recomendación de la cooperativa.

Fuente: Tabla N° 12.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de socios encuestados el 100% responden que sí.

Interpretación: Del total de socios encuestados todos si recomendaría la CACPE Pastaza a otras personas que estén interesadas, ya que en comparación con otras entidades financieras les parece la mejor opción.

10. ¿La atención que recibe al realizar una transacción es ágil y eficiente?

Tabla N° 13 Atención en transacciones.

	N°	Porcentaje
SI	380	100%
NO	0	0%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



Gráfico N° 10 Atención en transacciones.

Fuente: Tabla N° 13.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de socios encuestados el 100% responden que sí.

Interpretación: Todos los socios encuestados afirman que la atención que reciben es ágil y eficiente, con lo cual se sienten satisfechos y tienen confianza en la cooperativa

11. ¿Le gustaría que se implementen en la CACPE Pastaza nuevos espacios físicos para mayor comodidad cuando va hacer sus trámites?

Tabla N° 14 Nuevos espacios físicos para mayor comodidad.

	N°	Porcentaje
SI	338	89%
NO	42	11%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



Gráfico N° 11 Nuevos espacios físicos para mayor comodidad.
Fuente: Tabla N° 14.
Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de socios encuestados el 89% respondieron que sí y el 11% dicen que no es necesario.

Interpretación: La mayoría de los socios encuestados cree necesario la ampliación física o un nuevo edificio para que haya mayor espacio en el desarrollo de sus diligencias, aparte han percibido que es muy necesario también para la comodidad en la atención del personal, y solo una parte de socios cree que el espacio físico es el adecuado y no ve la necesidad de ampliar.

12. ¿Cree necesario mayor cordialidad de la CACPE Pastaza cuando realiza sus trámites financieros?

Tabla N° 15 Mayor cordialidad de personal.

	N°	Porcentaje
SI	319	84%
NO	61	16%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.
Elaborado por: Maricela Criollo.



Gráfico N° 12 Mayor cordialidad de personal.

Fuente: Tabla N° 15.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de los socios encuestados el 84% respondieron que sí y el 16% dijeron que no es necesario.

Interpretación: En su mayoría los socios creen que es necesario una mayor cordialidad por parte de la CACPE PASTAZA al realizar sus trámites financieros.

13. ¿Le gustaría que se implementen en la CACPE Pastaza nuevos servicios financieros?

Tabla N° 16 Implementación de nuevos servicios financieros.

	N°	Porcentaje
SI	380	100%
NO	0	0%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuesta Socios CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



Gráfico N° 13 . Implementación de nuevos servicios financieros

Fuente: Tabla N° 16.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de socios encuestados el 100% respondieron afirmativamente.

Interpretación: Todos los socios encuestados afirman que si le gustaría nuevos servicios financieros en la CACPE Pastaza, por lo general dicen giros al exterior pero también hay socios les parece unos estudios de mercado y encontrar más necesidades que los socios tengan.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

La metodología a utilizar parte de la investigación propia, y utilizando las recomendaciones expresadas por los profesores Kaplan, R y Norton D. el procedimiento a seguir será el siguiente. Se realizara tomando en cuenta ámbitos teórico, práctico y conceptual mismos que nos permitirán implementar herramientas para controlar y comunicar la implementación estratégica.

Este procedimiento parte de que las cooperativas de ahorro y crédito tienen por objetivo principal brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios, de forma que el modelo de gestión planteado contribuya a la determinación de objetivos estratégicos e indicadores que contribuyan a la eficiencia empresarial.

Este análisis se plantea debido a que la cooperativa en su planificación estratégica busca fortalecer y proyectar sus actividades financiera y potencializar el desarrollo socioeconómico en los cantones y provincias que presta sus servicios, por lo cual la implementación del Cuadro de Mando Integral solicitado por la gerencia y la capacitación y experiencia del personal que labora con este instrumento de gestión, contribuirá al cumplimiento de lo planificado.

4.2 DISEÑO Y ANALISIS DE DATOS

Cuadro De Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito De La “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”.

La implementación del Cuadro de Mando Integral es vital para controlar la evolución de los resultados de la organización, a través de variables financieras y no financieras se podrá medir, evaluar y tomar decisiones que conduzcan al cumplimiento de la visión.

Los objetivos estratégicos, se puede utilizar como instrumento de comunicación

retroalimentación y aprendizaje dentro de la organización para alcanzar la mejora continua y una mayor eficiencia empresarial de la **Cooperativa de Ahorro Y Crédito De La “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”**. (CACPE Pastaza).

El Cuadro de Mando Integral se implementara en la CACPE Pastaza como herramienta de control y seguimiento continuo de los avances de la estrategia, objetivos, indicadores, iniciativas, definidas que estarán plasmadas en el mapa estratégico.

El personal será capacitado para que pueda entender y aportar con este sistema se entregara información, documentos actualizados que ayude al personal a comprender el CMI como instrumento de gestión para que la información tanto cuantitativa como cualitativa sea analizada por los directivos en la toma de decisiones a largo y corto plazo.

Con los resultados obtenidos se puede realizar una retroalimentación y consecuentemente evaluar, modificar la estrategia y/u objetivos mismos que deben ser acordes a las necesidades de la CACPE Pastaza.

Para la introducción del Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión en la CACPE Pastaza es necesario seguir los pasos mencionados anteriormente, mismos que deben ser realizados por etapas para la correcta estructura del cuadro de mando.

4.2.1 Paso N° 1 Introducción al Cuadro de Mando Integral.

Con la implementación del Cuadro de Mando integral como instrumento de gestión se tiene una visión global de la CACPE Pastaza permitiendo recoger información con la ayuda de las diferentes perspectivas.

Recopilando las características más representativas de la cooperativa que facilita el control de la misma mediante los indicadores, el seguimiento y análisis permite disponer de información clara y concisa para tomar acciones que eviten o a su vez minimicen el riesgo y corregir desviaciones.

Uno de los aportes que este modelo de gestión ofrece es la alineación de los objetivos estratégicos a las necesidades de la cooperativa, tomando en cuenta cada sector o

departamento para que todos trabajen con la misma dirección hacia un objetivo único el cumplimiento de la visión, se realizara una constante comunicación de la estrategia y su implantación en la cooperativa.

4.2.2 Paso N° 2 Estudio de la organización definir y describir su desarrollo.

Información legal Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La “Pequeña Empresa De Pastaza”

Razón social:	Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La “Pequeña Empresa De Pastaza”.
RUC:	169001260600
Presidente de la asamblea general de socios:	Sr. José Miguel Conde Cargua.
Gerente General:	Edgar Maxtrancel Acuña Carrasco.
Fecha de Fundación:	15 de Abril de 1987
Organismo de regulación y control:	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
Localización oficina Matriz:	Puyo, Sector la Y, Atahualpa S/N y General Villamil
Teléfono:	032883041 – 032883042
Página web:	http://www.cacpepas.fin.ec/
Cobertura a nivel nacional:	La cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza cuenta con 5 agencias en la Región Amazónica y parte de la Sierra Central estando en las siguientes ciudades:

Tabla N° 17 Cobertura de agencias

agencias en la Región Amazónica	parte de la Sierra Central
Mariscal Shell Macas Tena	Ambato

Fuente: <http://www.cacpepas.fin.ec/>

Elaborado Por: Maricela Criollo.

Antecedentes de la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera.

Mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como "**PEQUEÑOS INDUSTRIALES DEL PUYO**". En fecha 28 de octubre de 1987, se procede a designar al Gerente de esta entidad crediticia. La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios, en realidad, era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir. Basta saber que existían 2 cooperativas y cinco bancos para una población económicamente activa, que no pasaba de 20.000. En 1987 la cooperativa contaba con apenas cincuenta socios y con activos totales por un monto de S/.182.475, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 18 Montos de constitución

En Ahorros	Cuotas de ingreso	Certificados de Aportación	Otros
94.250	19.800	57.000	11.425

Fuente: <http://www.cacpepas.fin.ec/>

Elaborado Por: Maricela Criollo.

Actividad Operativa La captación de ahorros y el otorgamiento de los créditos se orientaron y se siguen orientando al sector de la Microempresa y al sector informal.

Naturalmente que la tarea de sacar adelante a la Cooperativa no fue ni seguirá siendo fácil. Se ha tenido que amalgamar en un solo objetivo: capacidad, honestidad, responsabilidad y trabajo tesonero de empleados y directivos, que se han revestido de, una gran fe en las acciones implementadas, que respondieron a un plan promocional bien diseñado, que produjo resultados altamente satisfactorios, así el primer año de labores estos fueron los resultados.

Tabla N° 19 Montos a la fecha de constitución y al final del primer año de funcionamiento.

	Año 1987 Monto en su constitución	Año 1988 Monto del primer año de funcionamiento	Crec. Porc. Crecimiento al final del año
Ahorros	S/. 94 250.00	S/. 36 312 639.34	38 528%
Certificados de Aportación	S/. 57 000.00	S/. 2 668 658.00	4 682%
Cuotas de Ingreso	S/. 19 800.00	S/. S/.1 079 800.00	5 454%
Capital Inicial	S/. 57 000.00	S/. 3 455 780.00	6 063%
Número de Socios	S/. 50.00	S/. 1 136.00	2 272%

Fuente: <http://www.cacpepas.fin.ec/>

Elaborado Por: Maricela Criollo.

Nótese que el crecimiento de los ahorros en su inicio fue del treinta u ocho mil por ciento (38.528%) porcentaje que sin duda era más que extraordinario. Respecto a los créditos, éstos en 1988 fueron 945 y alcanzaron el monto de S/.101´730.328. La cooperativa que nació como de carácter cerrado se transformó en abierta según resolución # 580 emitida el 9 de mayo de 1989 cambiando su razón social de cooperativa de la pequeña industria "Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. En todo el tiempo de vida, la cooperativa ha conseguido resultados positivos, consistentes y progresivos, que ha dado como resultado una la solidez económica que nos ha permitido ser líderes en el sistema financiero provincial en los se incluyen no solo cooperativas si no también bancos que son considerados los más grandes del País.

Lineamientos estratégicos

MISIÓN

“Hacemos realidad los sueños de nuestros socios a través de servicios financieros oportunos y de calidad, sustentados en una adecuada tecnología, con sólidos valores institucionales que permita el desarrollo social y económico de nuestros socios y de la comunidad”

VISIÓN

“En el año 2015 la CACPE PASTAZA fortalecerá su liderazgo y se mantendrá como la entidad financiera líder de la Región Amazónica y parte de la Sierra Central, a través de servicios financieros de calidad, fundamentados en prácticas honestas, transparentes y con altos niveles de responsabilidad social, buscando continuamente el desarrollo socioeconómico de los socios y de la comunidad”

Valores

- **Honestidad**

Expresado a través de la realización del trabajo diario que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

- **Responsabilidad**

Expresada a través del trabajo en equipo (consejo, gerencia, operativos) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes para brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro.

- **Lealtad**

Interna y externa, comprende el manejo cauto de la información, en el trabajo constante y respetuoso de todos los miembros de la Cooperativa y en el ejercicio responsable de cada una de sus funciones.

Filosofía empresarial

Principios cooperativos

Actuamos con: adhesión abierta y voluntaria, control democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, formación e información sobre el sistema cooperativo, cooperación entre cooperativas, fomenta la

integración cooperativa, Compromiso con la comunidad, trabajando por el desarrollo sostenible de sus comunidades.

Adhesión abierta y voluntaria

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

Control democrático de los socios

- Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
- Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios.
- En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organiza con procedimientos democráticos

Participación económica de los socios

- Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio.
- Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con

sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

Autonomía e independencia

- Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios.
- Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyen gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Educación, entrenamiento e información sobre el sistema cooperativo

- Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al de sus cooperativas.
- Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Cooperación entre cooperativas

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

Compromiso con la comunidad

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

- Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

Servicios y productos financieros que oferta

- **Productos de ahorro**

Ahorro a la vista

Ahorros a la Vista es un producto enfocado a fomentar la cultura del ahorro en las personas naturales o jurídicas, la base para la apertura es USD 20, 00 dólares americanos, en caso de personas jurídicas como requisito son los nombramientos de certificados.

Mini ahorro

Fomentar la cultura del ahorro en los niños menores a 13 años de edad., tratando que parte del dinero que reciben, los ahorren de una manera en la que puedan disponer de el en cualquier momento para cualquier necesidad que ellos tengan. La base para la apertura de esta cuenta es de USD 6,00 dólares americanos incluyendo el ahorro pasa a formar parte de los beneficios que ofrece afiliarse a esta cuenta como es formar parte del “CLUB INFANTIL CACPE PASTAZA”

Ahorro Futuro

Es un ahorro programado para alcanzar u obtener la meta que se propone el socio (Cuota inicial vivienda, cuota inicial vehículo, adquirir un bien durable con alto costo, educación para sus hijos, jubilación, emergencia, vacaciones, gastos familiares, para lo cual deberá ahorrar una cuota fija mensual durante un periodo determinado de tiempo. Del monto a disponer al vencimiento y de la capacidad de ahorro dependerá el plazo, el cual se determinará al calcular la capacidad real del pago del socio para que no se suspenda el programa por incapacidad económica. El saldo de dinero que se ahorre más los intereses

solo será disponibles al vencimiento. Si requiere el dinero anticipadamente podrá solicitar un préstamo con garantía de la cuenta hasta el 80% del saldo de la misma.

El ahorro de la cuota pactada puede ser realizado de forma diaria, semanal, quincenal o mensual; se permite además realizar abonos adicionales, El socio podrá ahorrar sus recursos mediante cualquiera de las siguientes alternativas: Depósito por ventanilla, Débito a la cuenta a través del servicio de CACPE MÓVIL.

Depósitos a plazo fijo

Fomentar y culturizar el ahorro en las personas naturales y jurídicas, el retiro se realizará a la fecha del vencimiento por el titular del depósito, presentando el certificado de depósito plazo fijo. Se realizará cancelaciones anticipadas únicamente por fuerza mayor, previa autorización de Gerencia. No se pagará el interés generado.

Al vencimiento: Los intereses pueden ser pagados al vencimiento para aquellas inversiones superiores a 31 días. Mensualmente: En inversiones cuyo capital permanece a plazo fijo por un tiempo mínimo de 91 días, a fin de que el socio solvete sus necesidades. Limitaciones: Si el Plazo Fijo vence un día no laborable, se debe fijar la fecha de vencimiento al próximo día hábil.

- **Productos de crédito**

Micro crédito

- **Microcrédito de subsistencia**

Enfocada a los sectores que disponen de poco apoyo de la banca tradicional, sacando a flote así pequeños negocios crédito disponible hasta USD 3,000

- **Microcrédito acumulación simple**

De USD 3,000 hasta USD 10,000, está diseñado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago proviene de ventas u honorarios generados por dichas actividades.

- **Microcrédito acumulación ampliada**

Está dirigido para personas naturales profesional de libre ejercicio, comerciantes y personas no asalariadas que tienen otra forma de ingreso, está disponible USD 10,000 hasta USD 20,000. Todos los créditos para personas naturales o jurídicas socios de la Cooperativa. El microcrédito está dirigido a comerciantes, artesanos, agricultores, pequeños industriales, ganadores y para cualquier otra actividad productiva. El socio tiene la opción de solicitar que el cobro se lo haga en el domicilio o negocio diariamente, semanalmente, quincenalmente o mensualmente. Plazo máximo de entrega del crédito 48 horas después de haber presentado la documentación necesaria. Hasta 48 meses plazo.

Crédito de consumo

Destino: Financia la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor periódicas y cuya fuente de repago es el ingreso del deudor.

Monto: Desde USD 100,00 hasta el 1.5% Patrimonio Técnico de la Cooperativa

Tabla N° 20 Plazo de cada operación bajo la línea

DESDE	HASTA	TIEMPO
USD 100,00	USD 2.000,00	24 meses
USD 2.001,00	USD 4.000,00	42 meses
USD 4.001,00	USD 10.000,00	48 meses
USD 10.001,00	USD 30.000,00	60 meses

Fuente: <http://www.cacpepas.fin.ec/p/credito-de-consumo/>

Elaborado por: Maricela Criollo.

Amortización automática de la cuenta de ahorros del deudor.

Avance en efectivo

Cubre necesidades urgentes de los socios ÉLITE con un cupo de crédito pre-aprobado para utilizarlo de acuerdo a las necesidades del socio y dentro de un tiempo establecido.

(De 1 a 12 meses), hasta USD 2 500,00 en 10 meses Crédito de Consumo y 8 meses Micro Crédito.

Servicios financieros

CACPE móvil

Mediante este servicio se realiza las transacciones de los socios en línea, utilizado potencialmente en las captaciones de ahorros a la vista y ahorros futuros, así mismo el pago de microcréditos con periodicidad de recaudación diaria o semanal. Entre las principales bondades de este servicio para los socios microempresarios se encuentra la optimización del tiempo al no tener que cerrar su establecimiento y realizar filas a fin de depositar su dinero en la Cooperativa, con los depósitos realizados en línea el socio recibe un servicio personalizado con atención inmediata y oportuna, lo cual incrementa la confianza y seguridad en la CACPE Pastaza.

Tarjeta de débito

Con la tarjeta de débito, el socio está facultado para retirar dinero de su cuenta de ahorros en los cajeros automáticos propios de la Cooperativa y de otros. El principal beneficio de la tarjeta de débito es contar con efectivo a cualquier hora y en cualquier lugar, puesto que los retiros por ventanilla están sujetos a un horario establecido.

Pago de servicios básicos

Servicios básicos que los socios deseen realizar los pagos rápidos y ágiles

Envío seguro al Puyo desde cualquier lugar del mundo

Depositando en las cuentas de la CACPE PASTAZA en cualquiera de estas instituciones financieras.

Tabla N° 21 Cuentas de envío seguro de dinero.

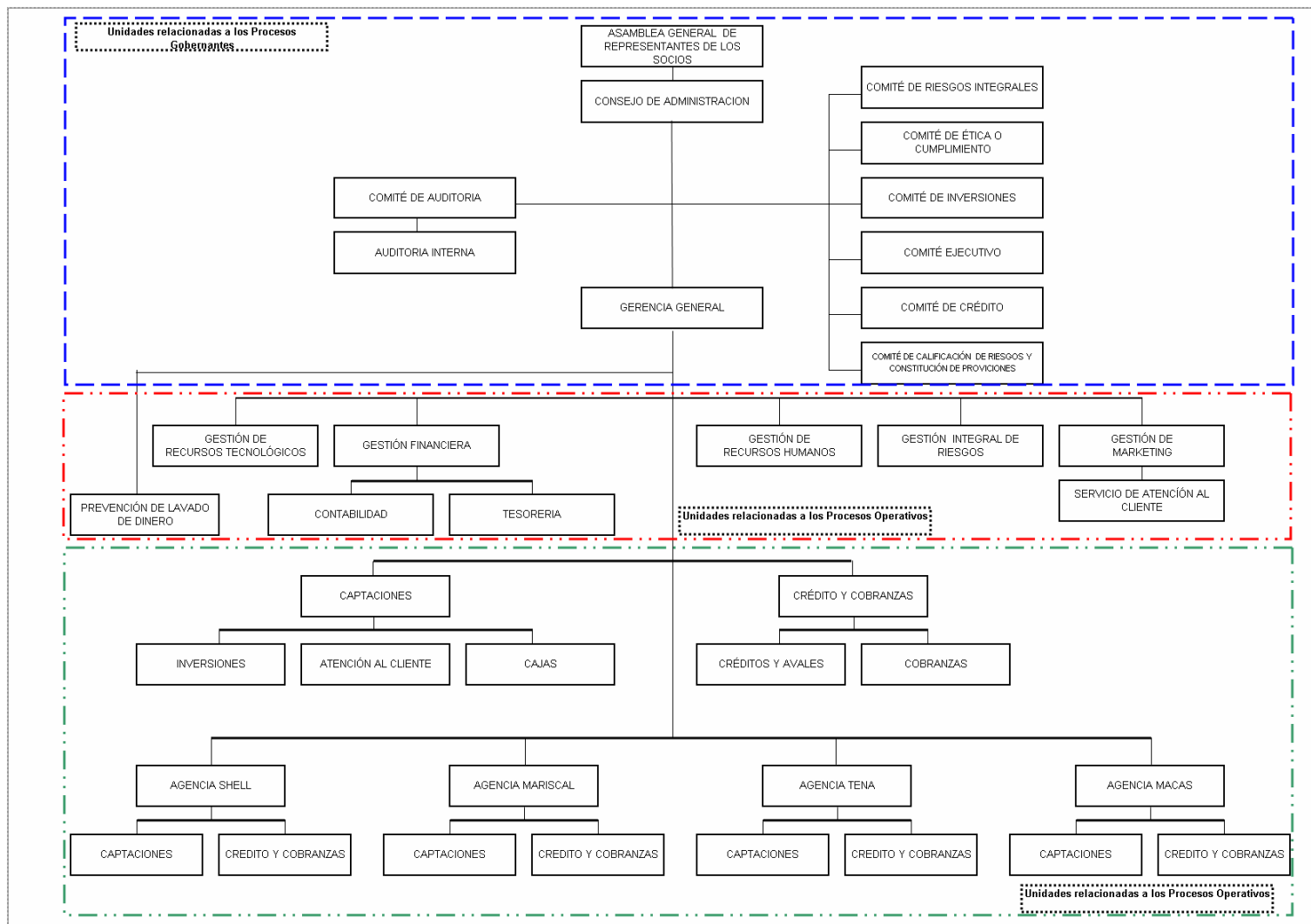
INSTITUCIÓN	CTA.	NÚMERO
Bco. Internacional	Corriente	3200055763
Bco. Internacional	Ahorros	327100719460
Bco. del Pichincha	Ahorros	3945464100
Bco. del Austro	Ahorros	16560014
Bco. del Austro	Corriente	16014230
Bco. de Fomento	Ahorros	250096146
Produbanco Grupo Proamerica	Ahorros	6071747015
Banco de Guayaquil	Ahorros	7371065
Banco del Pacifico	Ahorros	1038542153

Fuente: <http://www.cacpepas.fin.ec/>

Elaborado Por: Maricela Criollo

Además mantiene un convenio con la Cooperativa Riobamba en donde los socios pueden retirar dinero con previa autorización de la matriz de la CACPE PASTAZA.

Estructura organizacional CACPE PASTAZA



Fuente: http://www.cacpepas.fin.ec/media/arc/ORGANIGRAMA_CACPE_PASTAZA.pdf

Elaborado Por: Maricela Criollo

4.2.3 Paso N° 3 Realizar el diagnóstico de la CACPE PASTAZA.

Con el análisis situacional de la cooperativa CACPE PASTAZA se tiene un conocimiento general de la evolución de la misma, tanto administrativos, financieros y operacionales a través de los cuales se detecta problemas que afecta al desarrollo de la cooperativa y proceder a corregir los errores encontrados y tomar medidas para prevenir o evitar. Previo a realizar las matrices de diagnóstico se determinara los puntos de interés o de mayor impacto dentro la cooperativa que han sido afectados ante las decisiones acertadas o fallidas de la organización.

Tabla N° 22 stakeholders de la cooperativa de ahorro y crédito “Pequeña Empresa de Pastaza”

STAKEHOLDERS	RESPONSABILIDAD SOCIAL	INTERÉS
Proveedores	Seguridad Servicios básicos Tecnología Equipo y suministros Servicios de limpieza	Calidad de servicio y bienes garantizados a precios accesibles y abastecimiento seguro.
Entorno	Entidades reguladoras Gobierno Sociedad Medios de comunicación	Cumplir con las leyes y normativas vigentes, proyectos sociales, servir a la sociedad, confianza y estabilidad.
Dentro de la organización	Directivos Accionistas Ejecutivos Empleados Autoridad Personal	Estabilidad laboral, crear valor para los accionistas, incentivos laborales, oportunidades de ascenso y compensaciones por logros.
Mercado de productos y servicios	Socios Clientes	Mejores ofertas y accesibilidad a créditos, menores tasas de interés, mayores beneficios para los socios.

Fuente: Planificación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones, Chiavenato y Sapiro (2010).

Elaborado por: Maricela Criollo.

Diagnóstico situacional de la cooperativa de ahorro y crédito de la “pequeña empresa” de PASTAZA.

- **Macro entorno**

Factores políticos

En los últimos años el país goza de una estabilidad política marcada por la revolución ciudadana liderada por el Eco. Rafael Correa Delgado como presidente de la república del Ecuador, en la actualidad toda esa estabilidad a cambiado pierde su fuerza política con ello la estabilidad política del Ecuador vuelve a su inestabilidad, se vienen años de restricción económica las deudas que aquejan al país son factores importantes que preocupa tanto es así que afectara a las pequeñas empresas que se están instalando en el mercado, el precio de crudo es inestable después de la caída brusca que tuvo cada vez va a la baja además cabe recalcar que por el resto de año 2016 el petróleo ya está vendido, la política tributaria con respecto al IVA se incrementó al 14% debido a los desastres naturales que este año tuvimos que enfrentar y ahora la reconstrucción de las áreas afectadas.

Factores Económicos

Dentro de los factores económicos el país se encuentra en un periodo difícil, indicadores económicos como la inflación anual a mayo del 2015 es de 4,55% a mayo de 2016 es de 1,63% (con una reducción de 2,92%) incentivando la inversión, en el caso de la tasa de interés activa referencial a junio de 2015 es de 8,70% a junio de 2016 es de 8,66% (Con una reducción de 0.04%) lo cual en cierto modo beneficia al sector empresarial ya que baja el costo de crédito, la tasa de interés pasiva referencial a junio de 2015 es de 5,48% a junio de 2016 es de 6% (Incremento de 0,52%), la tasa de desempleo urbano a marzo de 2015 es de 4,84% a marzo de 2016 es de 7,35% (Incremento de 2,51%), deuda externa pública como % del PIB diciembre del 2015 (20,40%), tomando en cuenta que el ingreso principal que Ecuador tiene es por la venta de petróleo (WTI) el barril se estableció al 08 de junio del 2016 en USD 51,23 dólares americanos, Datos extraídos del Banco Central del Ecuador

Factores sociales

Entre los factores sociales que afecta a la empresa es la gran inversión realizada por el estado en la educación consiguiendo un creciente desarrollo en los últimos tiempos es uno de los logros más importantes tanto a nivel de conocimientos impartidos con profesionales de buen nivel académico, ya que son permanentemente evaluados tanto en sus labores diarias como pruebas en un determinado tiempo, como también en infraestructura es así que se crearon las unidades educativas para dar facilidad a los estudiantes con instrumentos tecnológicos necesarios para el aprovechamiento máximo del alumnado existiendo una gran acogida por la población, esto contribuye efectivamente a las organizaciones ya que con profesionales mejor preparados es sinónimo de crecimiento del país.

Factores tecnológicos

En esta era de constante avance tecnológico es un factor importante que toda empresa que está ingresando o establecida en el mercado debe disponer esto es la más alta tecnología en todas sus áreas ya que esto ayuda a mejorar sus servicios prestados dando una mayor satisfacción a los clientes utilizando como estrategia, manteniendo la información segura y de esta forma se garantiza la confiabilidad puesta por los socios en la cooperativa, además la tecnología en los últimos tiempos es clave para todas las organizaciones les permite mantenerse en el mercado y llegar a más clientes.

Factores de mercado

Aunque estos últimos años el mercado tenía gran oferta y demanda de servicios financieros ya que hubo una creciente constitución de microempresas por lo cual acudían a las entidades financieras para poder financiar sus proyectos, la cooperativa ofrece varios tipos de créditos que benefician a los microempresarios y socios en general, a nivel nacional la competencia se consolida y a nivel local la cooperativa además está ubicada en el segmento 2 con calificación de riesgo A esto según la superintendencia de economía popular y solidaria, la organización no está en el grupo de las grandes cooperativas que gozan de tamaño de activos alta aun así si goza de un enfoque territorial y una visión de nicho o segmento de mercado mucho más definido ubicándose en el grupo de las

cooperativas medianas, la CACPE PASTAZA ocupa una de las primeras ubicaciones debido a sus indicadores de rentabilidad, morosidad, eficiencia y crecimiento esto demostrado en su cartera de crédito datos de la revista Core Business – Ekos ranking financiero 2015, en el último análisis realizado del año 2015 por la revista ya salió del Ranking.

- **Micro entorno**

El análisis de este punto es realizado con el objetivo de determinar el nivel de competitividad de la Cooperativa CACPE Pastaza en el medio en que se desarrolla. Aquí se analiza tomando en cuenta las 5 fuerzas de Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter desarrolladas por el profesor e investigador Michael Porter es una herramienta de gestión permitiendo analizar una industria o sector a través del análisis y la identificación de 5 fuerzas en ella.

Rivalidad entre competidores

La CACPE Pastaza en su desarrollo continuo se ha formulado e implementado variedad de estrategias con el fin de ser mejores que la competencia y buscar abarcar mayor segmento de mercado, gracias a estas gestiones la cooperativa ha alcanzado los primeros puestos en los rankings de cooperativas destacando la confianza del socio y su eficiencia administrativa.

A nivel del país las Cooperativas de Ahorro y Crédito compiten constantemente buscando captar nuevos socios, para esto mejoran tasas de interés tanto pasivas como activas, otorgan distintas facilidades de pago y la concesión de créditos cada vez son menos engorrosos dando una mayor facilidad para acceder a estos, trabajan constantemente para destacarse en servicio al cliente buscando complacer al máximo posible.

Las siguientes cooperativas ocupan los primeros puestos siendo la principal competencia:

Tabla N° 23 Ranking Cooperativas grandes desempeño 2014 valores porcentuales

ENTIDAD	EFICIENCIA FINANCIERA	CANTIDAD DE ACTIVOS	MATRIZ
CACPECO	4	3	LATACUNGA
SAN FRANCISCO	4	3	AMBATO
RIOBAMBA	4	3	RIOBAMBA
JARDIN AZUAYO	4	3	CUENCA
OSCUS	4	3	AMBATO
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	3	2	CUENCA
MEGO	5	2	LOJA
COOPROGRESO	1	2	QUITO
29 DE OCTUBRE	3	1	QUITO

Fuente: Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos, 2015

Elaborado por: Maricela Criollo.

En el segmento de Cooperativas Grandes, activos superiores a 175 millones.

Tabla N° 24 Ranking de Cooperativas medianas desempeño 2014 valores porcentuales

ENTIDAD	EFICIENCIA FINANCIERA	CANTIDAD DE ACTIVOS	MATRIZ
ALIANZA DEL VALLE	4	4	QUITO
CACPE PASTAZA	2	3	PUYO
CACPE BIBLIAN	5	3	BIBLIAN
TULCAN	3	3	TULCAN
SAN JOSE	4	3	CHIMBO
EL SAGRARIO	4	2	AMBATO
23 DE JULIO	1	2	CAYAMBE
ANDALUCIA	2	4	QUITO
SANTA ROSA	2	3	EL ORO – SANTA ROSA
PABLO MUÑOZ VEGA	2	2	TULCAN
ATUNTAQUI	2	3	IMBABURA-ANTONIO ANTE
MUSHUC RUNA	2	3	AMBATO
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	3	1	AMBATO
15 DE ABRIL	3	1	PORTOVIEJO

Fuente: Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos, 2015

Elaborado por: Maricela Criollo.

El segmento de cooperativas medianas con activos entre 75 y 175 millones de dólares, se caracteriza por mantener instituciones más pequeñas en tamaño de activos pero con un enfoque territorial y una visión del nicho o segmento de mercado mucho más definido.

En este segmento la cooperativa se encuentra en los primeros lugares ya que cumplió con los parámetros de medida pero para el análisis del año 2016 la cooperativa ha salido de la lista de cooperativas que ocupan el segmento de cooperativas medianas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En los últimos años las cooperativas de ahorro y crédito han tenido un elevado incremento mismo que eran controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la actualidad este tipo de empresas cooperativas son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mismas que impulsan la competencia justa razón por la cual hay cooperativas que han sido liquidadas por no cumplir con las exigencias de las entidades de control, las que siguen activas mantienen buenos indicadores a medida que va adoptando las nuevas regulaciones establecidas por las autoridades económicas del Ecuador.

En la actualidad están agrupadas por segmentos son 5 mismos que para formar parte deben cumplir ciertos parámetros preestablecidos, la CACPE Pastaza esta en el segmento 2 entre las que tienen un patrimonio de USD 20 millones y 80 millones (3.93%) de cooperativas esta cooperativa esta con calificación de riesgo de A. hay diferentes tipos de créditos, tasas de interés pasivas y activas que ofertan las cooperativas siempre buscando ser las más atractivas en el mercado.

Con todos los aspectos previamente mencionados además la CACPE Pastaza esta en el mercado financiero desde el 15 de abril de 1987 mediante acuerdo ministerial N° 593 se aprueba el estatuto de la cooperativa como “Pequeños Industriales del Puyo”, desde ahí que mediante estrategias bien estudiadas planteadas, establecidas y aplicadas la cooperativa ha crecido para ahora consolidarse como una de la cooperativas más fuertes del País.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Como para todo producto en el mercado financiero también aparecen los productos sustitutos ya sea por mayor accesibilidad o porque lo único disponen es algún bien de

valor, lo que es más común son los lugares de empeño ya sea de joyas, bienes de gran valor, por las que a cambio reciben un monto de dinero.

Motivos mencionados anteriormente han impulsado a la cooperativa a implementar estrategias que capten ese tipo de clientes es decir daño mayor facilidad para acceder a crédito, haciendo que el proceso a más de los puntos que deben tomar en cuenta por seguridad de la cooperativa se hace que sean lo menos engorrosos posibles y solicitando solo solicitando requisitos que sean más accesibles para el tipo cliente.

Poder de negociación de los proveedores.

En este punto hay que tomar en cuenta que los socios son los principales proveedores por lo tanto la mejor forma de mantener una buena negociación con los proveedores es estableciendo las mejores tasas activas y pasivas, mismas que incentiven el ahorro y con estos fondos canalizar a los créditos siendo así un sistema de constante retroalimentación, de esta forma ofertar mayor variedad de créditos y con la mayor facilidad de acceso para que cada socio acceda de acuerdo de acuerdo a las necesidades y sus disponibilidades, ya que ellos son los que demanda dinero pero también son los mismos que proporcionan dinero,

Poder de negociación de los consumidores.

Los socios son elementos importantes dentro de cualquier empresa ya que son quienes acuden a realizar créditos, para lo cual buscan la oferta que más se ajusta a sus necesidades para lo cual es importante la atención y la cantidad de información que proporcione el agente de crédito porque es allá donde se acercan a informarse y analizar los diferentes requisitos para cada crédito que pueden ser los siguientes:

- La tasa de interés
- Cantidad de crédito de acuerdo a su disponibilidad
- Formas de pago que sean las más beneficiosas.
- Tiempo en el cual va acceder al crédito.
- Las garantías que exigen.

Los socios poseen una capacidad de negociación increíble porque se informan previamente y comparan con la competencia lo cual puede persuadir al agente de crédito, para lo cual el agente debe estar preparado y la cooperativa tener las estrategias que superen a la competencia.

- **Ambiente interno de la empresa**

Este análisis tiene el propósito de conocer las características que son más relevantes como medios para alcanzar objetivos dentro de la cooperativa, con este conocimiento tendremos como base para determinar las ventajas competitivas.

Tabla N° 25 Análisis de capacidad y recursos de la cooperativa CACPE Pastaza – Matriz Puyo

CAPACIDAD Y RECURSOS	
ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN	
¿Qué aporte es para la organización?	¿Cómo puede mejorar esta capacidad?
Establece y define las responsabilidades, delegación de actividades, planificación, ejecución y mantener la organización horizontal ordenada.	una vez establecidas las responsabilidades para su ejecución debe mejorar la socialización a los involucrados, de esta forma se pueda controlar la eficiencia de cumplimiento y dictar las capacitaciones de acuerdo a las falencias encontradas, y consecuentemente preparar al talento humano fortaleciendo sus conocimientos para que este apto para cualquier responsabilidad o reto nuevo que se le asigne.
TALENTO HUMANO	
Encargados del reclutamiento, selección adiestramiento del personal, es quien desarrolla los manuales de funciones para adaptar al personal de acuerdo a las necesidades de la CACPE Pastaza.	Para mejorar el desenvolvimiento, el responsable de talento humano debe trabajar en reclutar al personal de acuerdo a competencias para evitar enrolar profesionales en áreas diferentes a las que

	<p>se desempeñan y en motivar al personal que esté dispuesto a proporcionar su esfuerzo mismo que es vital para que la organización realice sus actividades de forma eficiente, para que los trabajadores se adapten mejor a la cooperativa es necesario que la cooperativa programe las capacitaciones al personal de acuerdo a sus necesidades a partir de resultados.</p>
FINANCIERA	
<p>Indicador financiero de liquidez, Ratio de rotación de activos, apalancamiento, política de dividendos, rentabilidad.</p>	<p>Para tener mejores resultados debe plantearse retos financieros alcanzables, realizar convenios que le permitan ampliar su cobertura en el país, invertir de acuerdo a resultados y aprovechando oportunidades, y lo más importante la rotación de activos debe ser bien aprovechada para explotar al máximo los recursos.</p>
CULTURA ORGANIZACIONAL	
<p>Aptitud y actitud para adaptarse a los cambios, que el personal se sienta parte fundamental del desarrollo de la cooperativa la forma de pensar, actuar, entrega que sean compartidos entre todo el equipo interno.</p>	<p>Trabajar para que el personal se apoye y motive entre sí, haciendo que el ambiente sea acogedor y de competencia justa para que crezca tanto la cooperativa y los profesionales que lo integran, programar reuniones en el cual todo el personal se olvide de sus responsabilidades laborales para relajarse y relacionarse, conocer y confraternar con el equipo.</p>

ENTREGA DEL SERVICIO	
La amabilidad en la atención al socio, el esfuerzo por hacer lo más ágil posible la atención, el trabajo en equipo, los procesos de preventa y posventa.	Para que la entrega del personal sea más productivo se debe programar capacitación al personal en atención al cliente, y reforzar las habilidades de fraternidad con el socio, para así fortalecer la confianza, fidelidad del socio.
MARKETING	
Con el desarrollo actual de la tecnología, la revolución de las redes sociales, para dar a conocer nuevos productos financieros, comunicar avisos importantes, llegar a la mayor cantidad de socios y la captación de nuevos dando a conocer la imagen y seguridad que ofrece la cooperativa.	Es importante la interacción constante con los socios para esto se debe hacer mejor uso de las redes sociales, actualizaciones constantes en la página web de la empresa todo lo que el socio necesite saber, y llegar a la mayor cantidad de personas ya sea para mantener al socio o a su vez para captar mayor mercado.

Fuente: Dirección Estratégica Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Grant R. (2014)

Elaborado por: Maricela Criollo.

Componentes de ambiente interno.

TABLA N° 26 Sistema de planificación estratégica

Nivel de procesos		Componente	Subcomponente	Descripción rápida y ámbito de análisis
1	PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar el patrimonio, mantenerse siempre con liquidez y solvencia.	Realizar inversiones convenientes.	Inversiones a corto y largo plazo
			Mantener a los socios activos	Incentivar con una buena atención y con nuevos productos financieros para que el socio sienta la necesidad de mantener relación financiera con la cooperativa.

			Cumplir con las obligaciones que haya adquirido en los plazos pactados para que no genere mayor gasto por intereses	Realizar convenios de pago que eviten caer en mora y generar gastos elevados
			Eliminar gastos innecesarios, que aportan poco o nada.	Análisis de gastos en forma global y desechar los que no aportan en la empresa.
			Mantener la confiabilidad del socio	Transparentes en desarrollo de sus actividades, cumplir con lo que se ofrece al cliente.
2	PERSPECTIVA DE CLIENTES	Reclutamiento selección e inducción de personal.	Socializar las leyes, reglamentos y todo documento del cual el empleado debe informarse.	Reglamentos internos, manuales, acta de constitución, política.
		Ofrecer comodidad y buen servicio al cliente	Nuevas instalaciones para brindar un buen servicio	Espacios físicos que den comodidad al socio.
			Mejorar los espacios administrativos	Ofrecer comodidad en el ambiente de trabajo para obtener resultados.
		Captar nuevos	Dar a conocer los productos financieros y	Publicidad con la buena atención, y en medios de

		segmentos de mercado	llegar a más mercado.	comunicación que el socio tenga acceso.
		Socializar al personal los cambios que afecte a los clientes.	Mejorar la atención al cliente	El cliente es lo más importante, brindarle confianza, comodidad, soluciones, y guía en cada proceso.
		Entregar un buen servicio al cliente	Motivar al personal para cumplir con las expectativas del cliente.	Solicitudes de clientes deben ser atendidas agotando toda opción existente.
3	APOYO	Talento humano	Remuneraciones e incentivos	Incentivos económicos, ascensos, empleado del mes
			Liderazgo	Ser accesible a consultas y requerimientos de apoyo demostrando con el ejemplo.
		Marketing	Mercado	Segmentos de mercado atractivos y detección de necesidades.
			Producto / Servicio	Posicionamiento en el mercado.
4	PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS	Eficacia en el desarrollo de las actividades operativas.		Procesos estipulados previamente, cumplir cada proceso, no ignorar proceso por más mínimos que sean.
		Eficacia en el desarrollo del área administrativa.		La administración la encargada de dar

			cumplimiento a contratos, inversiones, convenios.
		Entregar productos financieros de calidad	Consistencia en la entrega de productos financieros siempre de calidad
		Innovación continua en los productos financieros que ofrece.	Mejora de productos financieros existente, crear nuevos, hacer publicidad.
		Organización minuciosa de los procesos como resultado se optimizara tiempo y recursos.	Los procesos se organizan de acuerdo a sus áreas de aplicación
5	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Estudio de nuevas zonas geográficas.	Zonas geográficas que amplíen el mercado, y entregar servicios financieros de calidad.
		Nuevas competencias en el mercado.	Nuevas estrategias que superen a la competencia, que sirvan para mantener y captar más socios.
		Realizar las mejoras que requieran los procesos para entregar un buen servicio.	Hacer las correcciones, disminuir o eliminar procesos.
		Mejorar la relación con la sociedad	Retribuir a la sociedad que le ayuda a desarrollarse y crecer mediante obra social, donaciones.
6	LEGAL	Marco Legal	Análisis de las leyes a los que se rigen.
7	SOCIOCULTURAL	Demografía	Densidad poblacional.
		Calidad de vida	Nivel de bienestar
8	ÉTICO Y POLÍTICO	Sistema de gobierno	Tipo de gobierno, sistema político, gobernabilidad.

		Crecimiento económico	Desarrollo económico del país
		Ético	Transparencia en desarrollo de sus actividades, valores éticos en los que se maneja.
11	INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales	Actualidad de la economía global.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Sistema de planificación estratégica

TABLA N° 27 Diagnóstico estratégico: análisis ambiental interno y externo

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO Y EXTERNO					
Nivel de procesos	Macro-procesos	Procesos	Diagnóstico CACPE PASTAZA	F	D
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar el patrimonio, mantenerse siempre con liquidez y solvencia.	Realizar inversiones convenientes.	La toma de decisiones es oportuna.	x	
		Mantener a los socios activos	No se oferta nuevos productos financieros continuamente.		X
		Cumplir con las obligaciones que haya adquirido en los plazos pactados para que no genere mayor gasto por intereses	Cumplimiento con las normas de regulación de crédito, legal.	x	

		Eliminar gastos innecesarios, que aportan poco o nada.	Atención e información adecuada al cliente.	x	
		Mantener la confiabilidad del socio	Existencia de un gran número de socios inactivos		X
			Imagen institucional positiva	x	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Reclutamiento selección e inducción de personal.	Socializar las leyes, reglamentos y todo documento del cual el empleado debe informarse y entrega de oficina.	Capacitación e inducción muy básica.		X
	Ofrecer comodidad y buen servicio al cliente	Nuevas instalaciones para brindar un buen servicio	Infraestructura reducida causa incomodidad al cliente y personal.		X
		Mejorar los espacios administrativos	Clima laboral poco acogedor una parte por la infraestructura.		X
	Captar nuevos segmentos de mercado	Dar a conocer los productos financieros y llegar a más mercado.	No se cuenta con plan publicitario adecuado.		X
	Socializar al personal los cambios que	Mejorar la atención al cliente	Comunicación interna deficiente.		x

	afecte a los clientes.				
	Entregar un buen servicio al cliente	Motivar al personal para cumplir con las expectativas del cliente.	Existencia de manual de funciones adecuado a las necesidades, pero no se aplica adecuadamente.		X
APOYO	Talento Humano	Remuneraciones e incentivos	Incentivos por mejor desempeño	x	
		Liderazgo	Impulsa el trabajo en equipo	x	
	Marketing	Mercado	Segmentos de mercado atractivos	x	
		Producto / Servicio	Productos financieros existentes que buscan satisfacer las necesidades del consumidor.	x	
			Diagnóstico CACPE PASTAZA	O	A
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS	Eficacia en el desarrollo de las actividades operativas.		Trabaja por ofrecer un buen servicio.	x	
	Eficacia en el desarrollo del área administrativa.		Costos elevados en la transmisión de publicidad.		X
	Entregar productos financieros de calidad		Productos financieros no son tan atractivos		X

	Innovación continua en los productos financieros que ofrece.	Falta de compromiso en la innovación de productos		X
	Organización minuciosa de los procesos como resultado se optimizara tiempo y recursos.	Mejora continua en la organización y reducción al mínimo necesario de los procesos	x	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Estudio de nuevas zonas geográficas.	Apertura de nuevas oficinas con el fin de crecer en la provincia y ofrecer un mejor servicio.	x	
	Nuevas competencias en el mercado.	Mayor competencia en el medio obliga a ser más estratégico permitiendo mayor crecimiento.	x	
	Realizar las mejoras que requieran los procesos para entregar un buen servicio.	Existen segmentos de mercado atractivos.	x	
	Mejorar la relación con la sociedad	Exigencias del Balance Social que implica que la institución mejore en el servicio a la colectividad que le permitió crecer y desarrollarse	x	
LEGAL	Marco Legal	Regulación de las SEPS	x	

SOCIOCULTURAL	Demografía	Lugar turístico que dinamiza la economía	x	
	Calidad de vida	Un mejor desarrollo social debido a las resientes políticas de inclusión social.	x	
	Creencias	Financistas informales.		X
ÉTICO y POLÍTICO	Sistema de gobierno	Estabilidad política, y gran apoyo al desarrollo social	x	
	Crecimiento económico	Desaceleración económica.		X
	Ético	Gobierno transparente.	x	
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales	Fuerzas económicas mundiales en recuperación		X
		Cambios bruscos en la tecnología.		X

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 28 Discriminación y priorización de fortalezas.

FORTALEZAS	
1	La toma de decisiones es oportuna.
2	Cumplimiento con las normas de regulación de crédito, legal.
3	Atención e información adecuada al cliente.
4	Imagen institucional positiva
5	Incentivos por mejor desempeño
6	Impulsa el trabajo en equipo
7	Segmentos de mercado atractivos
8	Productos financieros existentes que buscan satisfacer las necesidades del consumidor.

Fuente: Tabla N° 27.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 29 Discriminación y priorización oportunidades.

OPORTUNIDADES	
1	Trabaja por ofrecer un buen servicio.
2	Mejora continua en la organización y reducción al mínimo necesario de los procesos
3	Apertura de nuevas oficinas con el fin de crecer en la provincia y ofrecer un mejor servicio.
4	Mayor competencia en el medio obliga a ser más estratégico permitiendo mayor crecimiento.
5	Existen segmentos de mercado atractivos.
6	Exigencias del Balance Social que implica que la institución mejore en el servicio a la colectividad que le permitió crecer y desarrollarse
7	Regulación de las SEPS
8	Lugar turístico que dinamiza la economía
9	Un mejor desarrollo social debido a las resientes políticas de inclusión social.
10	Estabilidad política, y gran apoyo al desarrollo social
11	Gobierno transparente.

Fuente: Tabla N° 27.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 30 Discriminación y priorización debilidades

DEBILIDADES	
1	No se oferta nuevos productos financieros continuamente.
2	Existencia de un gran número de socios inactivos
3	Capacitación e inducción muy básica.
4	Infraestructura reducida causa incomodidad al cliente y personal.
5	Clima laboral poco acogedor una parte por la infraestructura.
6	No se cuenta con plan publicitario adecuado.
7	Comunicación interna deficiente.
8	Existencia de manual de funciones adecuado a las necesidades, pero no se aplica adecuadamente.

Fuente: Tabla N° 27.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 31 Discriminación y priorización amenazas

AMENAZAS	
1	Costos elevados en la transmisión de publicidad.
2	Productos financieros no son tan atractivos
3	Falta de compromiso en la innovación de productos
4	Financistas informales.
5	Desaceleración económica.
6	Fuerzas económicas mundiales en recuperación
7	Cambios bruscos en la tecnología.

Fuente: Tabla N° 27.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 32 Discriminación y priorización (selección de fortalezas)

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 Existe relación/ No hay relación									
FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	SUMA	%
1	La toma de decisiones es oportuna.	0.5	1	1	0	0	1	1	0	4.5	14%
2	Cumplimiento con las normas de regulación de crédito, legal.	1	0.5	0	1	0	0	1	1	4.5	14%
3	Atención e información adecuada al cliente.	1	1	0.5	1	1	0	0	1	5.5	17%
4	Imagen institucional positiva	0	1	1	0.5	1	0	0	1	4.5	14%
5	Incentivos por mejor desempeño	0	0	1	1	0.5	0	0	0	2.5	8%
6	Impulsa el trabajo en equipo	0	0	1	1	0	0.5	0	0	2.5	8%
7	Segmentos de mercado atractivos	1	0	0	1	0	0	0.5	1	3.5	11%
8	Productos financieros existentes que buscan satisfacer las necesidades del consumidor.	1	1	1	1	0	0	1	0.5	5.5	17%
SUMA										33	100%

Fuente: Tabla N° 28.

Elaborado por: Maricela Criollo

TABLA N° 33 Discriminación y priorización (Selección de fortalezas)

N°	Fortalezas	Porcentaje
1	Atención e información adecuada al cliente.	17%
2	Productos financieros existentes que buscan satisfacer las necesidades del consumidor.	17%
3	La toma de decisiones es oportuna.	14%
4	Cumplimiento con las normas de regulación de crédito, legal.	14%
5	Imagen institucional positiva	14%
6	Segmentos de mercado atractivos	11%
7	Incentivos por mejor desempeño	8%
8	Impulsa el trabajo en equipo	8%

Fuente: Tabla N° 32.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 34 Discriminación y priorización (Selección de oportunidades)

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 Existe relación/ 0 No hay relación												
OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUMA	%
1	Trabaja por ofrecer un buen servicio.	0.5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3.5	6%
2	Mejora continua en la organización y reducción al mínimo necesario de los procesos	1	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2.5	4%
3	Apertura de nuevas oficinas con el fin de crecer en la provincia y ofrecer un mejor servicio.	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0	1	0	8.5	14%
4	Mayor competencia en el medio obliga a ser más estratégico permitiendo mayor crecimiento.	1	1	1	0.5	1	1	1	0	1	0	1	8.5	14%
5	Existen segmentos de mercado atractivos.	1	1	1	1	0.5	1	0	1	0	0	1	7.5	13%
6	Exigencias del Balance Social que implica que la institución mejore en el servicio a la colectividad que le permitió crecer y desarrollarse	1	1	1	1	0	0.5	1	0	1	1	1	8.5	14%
7	Regulación de las SEPS	1	0	1	0	0	1	0.5	0	1	0	0	4.5	8%
8	Lugar turístico que dinamiza la economía	0	0	1	0	1	0	0	0.5	0	0	1	3.5	6%
9	Un mejor desarrollo social debido a las resientes políticas de inclusión social.	1	0	0	1	0	0	1		0.5	0	0	3.5	6%
10	Estabilidad política, y gran apoyo al desarrollo social	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0.5	0	4.5	8%
11	Gobierno transparente.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0.5	4.5	8%
													59.5	100%

Fuente: Tabla N° 29.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 35 Discriminación y priorización (selección de oportunidades)

	Fortalezas	Porcentaje
1	Apertura de nuevas oficinas con el fin de crecer en la provincia y ofrecer un mejor servicio.	14%
2	Mayor competencia en el medio obliga a ser más estratégico permitiendo mayor crecimiento.	14%
3	Exigencias del Balance Social que implica que la institución mejore en el servicio a la colectividad que le permitió crecer y desarrollarse	14%
4	Existen segmentos de mercado atractivos.	13%
5	Regulación de las SEPS	8%
6	Estabilidad política, y gran apoyo al desarrollo social	8%
7	Gobierno transparente.	8%
8	Trabaja por ofrecer un buen servicio.	6%
9	Lugar turístico que dinamiza la economía	6%
10	Un mejor desarrollo social debido a las resientes políticas de inclusión social.	6%
11	Mejora continua en la organización y reducción al mínimo necesario de los procesos	4%

Fuente: Tabla N° 34.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 36 Discriminación y priorización (Selección de debilidades)

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 causa / 0 efecto								Salidas	Entradas
DEBILIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	Causas	Efectos
1	No se oferta nuevos productos financieros continuamente.	0	1	0	0	0	1	1	1	4	3
2	Existencia de un gran número de socios inactivos	1	0	1	0	1	1	1	1	6	1
3	Capacitación e inducción muy básica.	1	0	0	0	0	0	0	1	2	5
4	Infraestructura reducida causa incomodidad al cliente y personal.	0	0	0	0	1	0	0	0	1	6
5	Clima laboral poco acogedor una parte por la infraestructura.	1	1	1	0	0	1	1	0	5	2
6	No se cuenta con plan publicitario adecuado.	0	1	0	0	0	0	1	0	2	5
7	Comunicación interna deficiente.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	6
8	Existencia de manual de funciones adecuado a las necesidades, pero no se aplica adecuadamente.	0	0	1	0	0	0	0	0	1	6

Fuente: Tabla N° 30.

Elaborado por: Maricela Criollo.

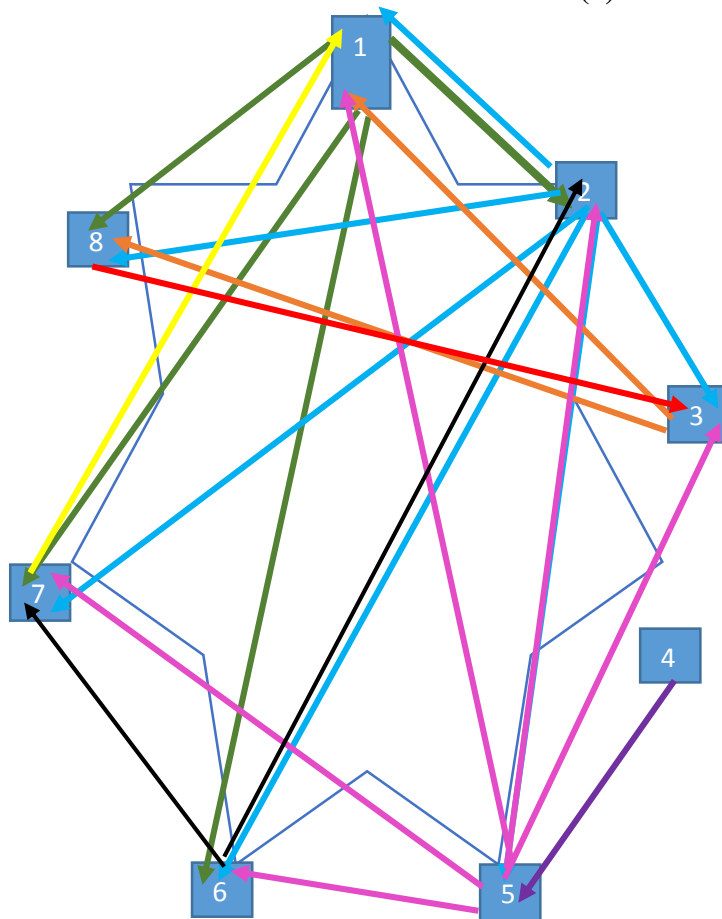
TABLA N° 37 Discriminación y priorización (selección de debilidades)

Debilidades Priorizadas		Puntaje
1	Infraestructura reducida causa incomodidad al cliente y personal.	6
2	Comunicación interna deficiente.	6
3	Existencia de manual de funciones adecuado a las necesidades, pero no se aplica adecuadamente.	6
4	Capacitación e inducción muy básica.	5
5	No se cuenta con plan publicitario adecuado.	5
6	No se oferta nuevos productos financieros continuamente.	3
7	Clima laboral poco acogedor una parte por la infraestructura.	2
8	Existencia de un gran número de socios inactivos	1

Fuente: Tabla N° 36.

Elaborado por: Maricela Criollo.

GRÁFICO N° 14 Grafos relación causa (1)



Fuente: Tabla N° 36.

Elaborado por: Maricela Criollo.

TABLA N° 38 Discriminación y priorización (Selección de Amenazas)

DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN		1 causa / 0 efecto							Salidas	Entradas
AMENAZAS		1	2	3	4	5	6	7	causas	Efectos
1	Costos elevados en la transmisión de publicidad.	0	0	1	0	0	0	0	1	5
2	Productos financieros no son tan atractivos	1	0	1	0	1	0	1	4	2
3	Falta de compromiso en la innovación de productos	1	1	0	0	1	1	1	5	1
4	Financistas informales.	0	0	0	0	0	1	0	1	5
5	Desaceleración económica.	0	0	0	0	0	1	0	1	5
6	Fuerzas económicas mundiales en recuperación	1	0	1	1	1	0	0	4	2
7	Cambios bruscos en la tecnología.	1	0	0	0	0	0	0	1	5
									17	25

Fuente: Tabla N° 31.

Elaborado por: Maricela Criollo.

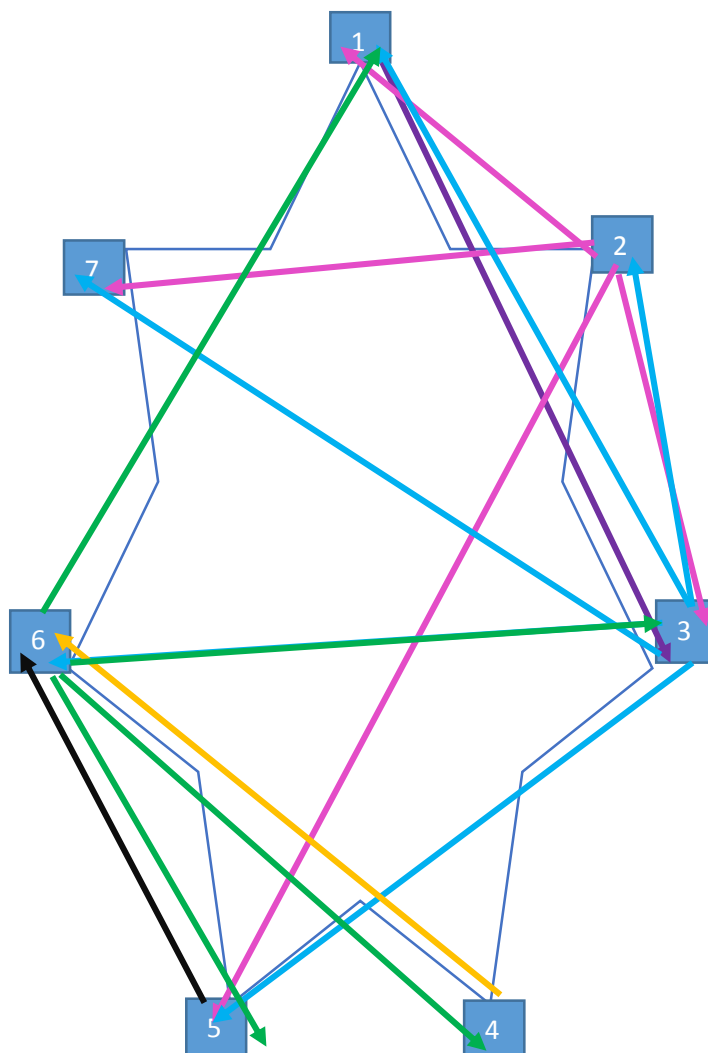
TABLA N° 39 Discriminación y priorización (selección de amenazas)

Debilidades Priorizadas		Puntaje
1	Costos elevados en la transmisión de publicidad.	5
2	Financistas informales.	5
3	Desaceleración económica.	5
4	Cambios bruscos en la tecnología.	5
5	Productos financieros no son tan atractivos	2
6	Fuerzas económicas mundiales en recuperación	2
7	Falta de compromiso en la innovación de productos	1

Fuente: Tabla N° 38.

Elaborado por: Maricela Criollo.

GRÁFICO N° 15 Grafos relación causa (1)



Fuente: Tabla N° 38.

Elaborado por: Maricela Criollo.

- **ANÁLISIS FODA**

Para realizar un análisis más minucioso a la cooperativa se va a proceder a realizar el análisis FODA de la institución, en lo cual se encontraran los aspectos que se desarrollan fuera de la entidad pero afectan al desenvolvimiento interno como son las amenazas y oportunidades, los aspectos que suceden en el interior el desarrollo cotidiano de las actividades de la institución como son fortalezas y debilidades.

TABLA N° 40 Matriz FODA de la cooperativa CACPE Pastaza – Matriz-puyo.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1.- Atención e información adecuada al cliente.</p> <p>F2.- Productos financieros existentes que buscan satisfacer las necesidades del consumidor.</p> <p>F3.- La toma de decisiones es oportuna.</p> <p>F4.- Cumplimiento con las normas de regulación de crédito, legal.</p> <p>F5.- Imagen institucional positiva</p>	<p>O1.- Apertura de nuevas oficinas con el fin de crecer en la provincia y ofrecer un mejor servicio.</p> <p>O2.- Mayor competencia en el medio obliga a ser más estratégico permitiendo mayor crecimiento.</p> <p>O3.- Exigencias del Balance Social que implica que la institución mejore en el servicio a la colectividad que le permitió crecer y desarrollarse</p> <p>O4.- Existen segmentos de mercado atractivos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1.- Infraestructura reducida causa incomodidad al cliente y personal.</p> <p>D2.- Comunicación interna deficiente.</p> <p>D3.- Existencia de manual de funciones adecuado a las necesidades, pero no se aplica adecuadamente.</p> <p>D4.- Capacitación e inducción deficiente.</p> <p>D5.- No se cuenta con plan publicitario adecuado.</p>	<p>A1.- Costos elevados en la transmisión de publicidad.</p> <p>A2.- Financistas informales.</p> <p>A3.- Desaceleración económica.</p> <p>A4.- Cambios bruscos en la tecnología.</p>

Fuente: Gestión Estratégica organizacional, Prieto. (2012).

Elaborado Por: Maricela Criollo.

4.2.4 Paso N° 4 Estudio de las técnicas de información.

La CACPE Pastaza cuenta con los equipos necesarios para dar inicio al proceso de implementación de este instrumento de gestión, cuenta con 39 computadoras en la matriz disponibles para la prestación de servicios todos estos equipos funcionan mediante servidores que están funcionando rigiéndose al sistema operativo para cooperativas con los sistemas contables y financieros.

El sistema global para cooperativas disponible es aplicado mediante el departamento de sistemas que se encarga de la interconexión tanto de la matriz con las sucursales controlando el desenvolvimiento del sistema, además el control de cajas y cajeros automáticos se realiza desde la matriz.

4.2.5 Paso N° 5 Conformación, asesoramiento del equipo ejecutivo.

Conformación.

El equipo de trabajo estará conformado por personal con perfil profesional eficiente y afín a administración y financiera que estén desarrollándose en áreas estratégicas, ya que este equipo estará a cargo de impartir la forma de implementación y los beneficios que se obtendrá.

Estas personas integrantes deben tener pertinencia a la cooperativa visión global de las actividades y una perspectiva estratégica esto ayudara a los responsables a reaccionar estratégicamente a los cambios que se den en el transcurso de la implementación del Cuadro de Mando Integral ya sean estos previstos con anterioridad o sucesos inesperados que pueden darse en el proceso, mismos que deben ser adaptados a la cooperativa en su cambio y crecimiento.

El equipo estará conformado por un especialista que les asesore en el proceso de implementación del sistema de gestión, un encargado dentro de la organización, como patrocinador del proyecto el gerente, y si hay necesidad de más colaboradores de acuerdo a las necesidades se asignaran a los requeridos.

Este equipo tendrá las siguientes funciones básicas:

- Establecer objetivos estratégicos

- Establecer indicadores de acuerdo a la realidad de la cooperativa basándose en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Una vez aplicado los indicadores documentar los resultados para ver el progreso y tomar decisiones.
- Mantener un control y una constante actualización de datos y hacer un análisis profundo haciendo evidente la importancia de la información del Cuadro de Mando Integral.

Los integrantes del equipo deben comprometerse y trabajar con responsabilidad y para ello deben conocer las razones porque se tornó necesario la implementación del sistema de control, ya que el éxito de la implementación de este sistema de gestión depende mucho de la responsabilidad y seriedad con que se toma el reto que se asume y cumpliendo paso a paso con cada estrategia planteada. El equipo es el encargado de documentar todo y dar a conocer los avances y resultados que se está obteniendo tanto a directivos, empleados, y accionistas.

Asesoramiento.

Una vez establecido el equipo que llevara a cabo la implementación, se procede a la capacitación sobre el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica, establecimiento de objetivos estratégicos, temas estratégicos, indicadores, elaboración de mapas estratégicos, utilización de herramientas informáticas para el desarrollo del proceso.

Para la comunicación se utilizara diferentes medios para llegar a todo el personal, elementos como folletos, notificaciones, reuniones, informes de retroalimentación, videos, todo esto ayudara a que conozcan la metodología del Cuadro de Mando y además transmitir la nuevas disposiciones a seguir con el fin de integrar a todo el personal en la cooperativa.

Se debe emitir un informe de los aspectos más relevantes de la CACPE Pastaza esto para que los encargados de la implementación del sistema de gestión se encarguen de actualizar continuamente, para que estén al tanto de lo que ocurre en la cooperativa y tomar acciones preventivas o estar preparado para ciertos hechos que puedan interferir en

el avance de logro de metas, es decir este proceso es un compromiso y entrega de toda la organización.

Deben estar preparados para todo lo que conlleva dirigir toda la organización garantizando el cumplimiento de los objetivos propuestos, se encargaran de relacionar las metas con los objetivos visualizando en el mapa estratégico, para poder medir esto se establece indicadores, también se realiza iniciativas para lograrlo.

4.2.6 Paso N° 6 Estudio de la Misión-Visión-Estrategia

Para proceder al desarrollar el Cuadro de Mando Integral en este punto se hará el análisis de las bases estratégicas con las que se desempeña la Cooperativa, para esto es importante proceder al análisis de la misión, visión, objetivos y temas estratégicos más relevantes con relación a la estrategia corporativa en el accionar diaria de la “CACPE Pastaza”

ILUSTRACIÓN N°: 10 Direccionamiento estratégico.

Misión		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	Hacer realidad los sueños de los socios prestando servicios financieros.	"Promovemos atender las necesidades de los socios con servicios financieros oportunos y de calidad, hacemos realidad los sueños de nuestros socios, prestando servicios financieros e intermediación financiera, generando valor para los socios, con tecnología adecuada, solidos valores institucionales que permita el desarrollo social y económico de nuestros socios y de la comunidad"
Razón de ser	Intermediación financiera (Oferta de productos financieros).	
Cliente	Socios de la cooperativa.	
Productos/Servicios	Inversiones, productos financieros, servicios de intermediación financiera en general.	
Ventaja competitiva	Servicios financieros oportunos y de calidad.	
Valores o Filosofía	Honestidad, trabajo en equipo, lealtad.	
Principios organizacionales	Eficiencia, compromiso con la comunidad.	
Visión		
Componentes	Definición	Redacción de Visión
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿ Hacia dónde vamos?	Oferta de productos financieros	"En el año 2018 ser una organización activa la CACPE PATAZA fortalecerá su liderazgo y se mantendrá como la entidad financiera líder de la Región Amazónica y parte de la Sierra Central, a través de servicios financieros de calidad, fundamentados en prácticas honestas, transparentes y con altos niveles de responsabilidad social, buscando continuamente el desarrollo socioeconómico de los socios y de la comunidad"
Horizonte de tiempo	2018	
Posicionamiento en el mercado	Líder	
Principios organizacionales	Calidad, responsabilidad social	
Valores	Honestas, transparentes	
Ámbito de acción	Sierra Central	

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

4.2.7 Paso N° 7 Desarrollo de objetivos, metas e iniciativas estratégicas y responsables.

- **Objetivos estratégicos**

Una vez establecido los temas estratégicos de la cooperativa esta información será trasladada al modelo de Cuadro de Mando Integral, en otras palabras se relacionan los temas estratégicos definidos con cada una de las respectivas perspectivas estratégicas como resultado se obtendrá los objetivos estratégicos a los mismos que se deben establecer indicadores que servirán para analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tomar decisiones con los resultados que proporcionen hacer correcciones de ser necesario.

Los objetivos estratégicos son los propósitos que la organización se plantea deseando cumplirlo en un tiempo determinado, para lo cual se designa recursos financieros y talento humano que una todos los esfuerzos por cumplir con la designación.

El CMI es una herramienta de gestión en el cual incluye indicadores que la organización crea necesaria en las diferentes perspectivas las mismas que parten de los objetivos estratégicos con esto se busca cumplir eficazmente los mismos.

Partiendo de los objetivos de la institución se establece objetivos estratégicos mismos que tendrán congruencia con la razón de ser de la institución y para impulsar su cumplimiento se ve necesario los objetivos operativos que ayuden cumplir con los objetivos planteados para mejorar y ser competitiva en el mercado.

Perspectiva Financiera.- tiene que ver con el manejo del dinero y como crear valor para los accionistas que siempre va a querer utilidades.

Perspectiva de clientes.- hace énfasis en la atención al cliente buscando ofrecer productos que satisfagan sus necesidades con productos de calidad y accesibles.

Perspectiva de procesos internos.- Los procesos internos son esenciales para cumplir con los clientes y mantener e incrementar el valor para los accionistas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.- En esta última perspectiva vamos a tratar del elemento clave de la organización que es el talento humano, además se considera que en este ámbito ha de consolidarse los cimientos organizativos.

TABLA N° 41 Objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas

PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA		O1: Mejorar la rentabilidad que favorezca al mayor proveedor de capital. (Accionista). O2: Gestionar correctamente los fondos ajenos.
PERSPECTIVA CLIENTES	DE	O3: Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios. O4: Mejorar la atención al cliente y hacer seguimiento pos-venta, para incrementar las ventas de los productos financieros.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	DE	O5: Fortalecer el desarrollo de los procesos para el logro de los objetivos planteados. O6: Mantener un clima laboral óptimo, organizado con espacios físicos cómodos.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DE Y	O7: Fortalecer el talento humano. O8: Actualizar e implementar nuevos sistemas de información y equipos tecnológicos.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

Tabla de valoración en la formulación y selección de estrategias

TABLA N° 42 Valoración

Tabla de valoración	Relación
0	Ninguna
1 – 4	Baja
5 – 8	Media
9 - 10	Alta

Fuente: Autoría propia

Elaborado Por: Maricela Criollo.

El que se toma en cuenta para definir las estrategias es el número más alto.

TABLA N° 43 Matriz FO para la formulación de las estrategias.

FO	Apertura de nuevas oficinas con el fin de crecer en la provincia y ofrecer un mejor servicio.	Mayor competencia en el medio obliga a ser más estratégico permitiendo mayor crecimiento.	Exigencias del Balance Social que implica que la institución mejore en el servicio a la colectividad que le permitió crecer y desarrollarse	Existen segmentos de mercado atractivos.
Atención e información adecuada al cliente.	10	10	4	6
Productos financieros existentes que buscan satisfacer las necesidades del consumidor.	3	5	3	10
La toma de decisiones es oportuna.	7	4	3	5
Cumplimiento con las normas de regulación de crédito, legal.	10	4	7	3
Imagen institucional positiva	5	8	7	8

Maricela C:
E1: Realizar un plan de innovación Tecnológica.

Maricela C:
E2: Realizar Plan de capacitación en atención al cliente, mediante información obtenida de seguimiento pos-venta y

Maricela C:
E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar el producto y captar los nuevos mercados.

Maricela C:
E4: Realizar políticas internas de transparencia para controlar el mal uso del dinero.

Fuente: Tabla 40 Matriz FODA de la cooperativa CACPE PASTAZA – Matriz puyo
Elaborado Por: Maricela Criollo.

Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades

TABLA N° 44 Matriz DO para la formulación de la estrategia

DO	Apertura de nuevas oficinas con el fin de crecer en la provincia y ofrecer un mejor servicio.	Mayor competencia en el medio obliga a ser más estratégico permitiendo mayor crecimiento.	Exigencias del Balance Social que implica que la institución mejore en el servicio a la colectividad que le permitió crecer y desarrollarse	Existen segmentos de mercado atractivos.
Infraestructura reducida causa incomodidad al cliente y personal.	10	5	3	8
Comunicación interna deficiente.	5	7	6	5
Existencia de manual de funciones adecuado a las necesidades, pero no se aplica adecuadamente.	0	10	0	2
Capacitación e inducción muy básica.	7	10	2	4
No se cuenta con plan publicitario adecuado.	8	7	0	10

Maricela C:
E5: Realizar un plan de redistribución de espacios de trabajo.

Maricela C:
E6: Reducir tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botella.

Maricela C:
E7: Realizar un plan que incluya charlas de motivación y capacitacional ingreso y continuamente en las áreas que el personal lo requiera.

Maricela C:
E8: Realizar mejoras en el plan publicitario existente, que mantenga y capte nuevos socios.

Fuente: Tabla 40 Matriz FODA de la cooperativa CACPE PASTAZA – Matriz puyo
Elaborado Por: Maricela Criollo.

Relación de los objetivos con las estratégicas

TABLA N° 45 Relación de estrategias con objetivos.

	Objetivo	Estrategia
1	O1: Mejorar la rentabilidad que favorezca al mayor proveedor de capital. (Accionista).	E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar el producto y captar los nuevos mercados.
2	O2: Gestionar correctamente los fondos ajenos.	E4: Realizar políticas internas de transparencia para controlar el mal uso del dinero.
3	O3: Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios.	E8: Realizar mejoras en el plan publicitario existente, que mantenga y capte nuevos socios.
4	O4: Mejorar la atención al cliente y hacer seguimiento pos-venta, para incrementar las ventas de los productos financieros.	E2: Realizar Plan de capacitación en atención al cliente, mediante información obtenida de seguimiento pos-venta y quejas y reclamos.
5	O5: Fortalecer el desarrollo de los procesos para el logro de los objetivos planteados.	E6: Reducir tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botella.
6	O6: Mantener un clima laboral óptimo, organizado con espacios físicos cómodos.	E5: Realizar un plan de redistribución de espacios de trabajo
7	O7: Fortalecer el talento humano	E7: Realizar un plan que incluya charlas de motivación y capacitación en las áreas que el personal lo requiera.
8	O8: Actualizar e implementar nuevos sistemas de información y equipos tecnológicos	E1: Realizar un plan de innovación Tecnológica.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 46 Matriz de impacto de la estrategia

VARIABLES DE IMPACTO

ESTRATEGIAS	IMAGEN CORPORATIVA	RENTABILIDAD	CLIMA LABORAL	COSTO DE EJECUCIÓN	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	TOTAL
	10%	30%	5%	20%	35%	
E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar el producto y captar los nuevos mercados.	8	10	7	9	10	8.8
E4: Realizar políticas internas de transparencia para controlar el mal uso del dinero.	8	9	7	0	6	6
E8: Realizar mejoras en el plan publicitario existente, que mantenga y capte nuevos socios.	7	8	7	9	9	8
E2: Realizar Plan de capacitación en atención al cliente, mediante información obtenida de seguimiento pos-venta y quejas y reclamos.	10	0	10	10	7	7.4
E6: Reducir tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botella.	10	6	0	8	10	6.8
E5: Realizar un plan de redistribución de espacios de trabajo	10	3	8	10	10	8.2
E7: Realizar un plan que incluya charlas de motivación y capacitación en las áreas que el personal lo requiera.	8	9	9	7	4	7.4
E1: Realizar un plan de innovación Tecnológica.	9	2	1	9	3	4.8

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 47 Orden de implementación de la estrategia.

ORDEN DE IMPLEMENTACIÓN	ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN
1	E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar el producto y captar los nuevos mercados.	8.8
2	E5: Realizar un plan de redistribución de espacios de trabajo	8.2
3	E8: Realizar mejoras en el plan publicitario existente, que mantenga y capte nuevos socios.	8
4	E2: Realizar Plan de capacitación en atención al cliente, mediante información obtenida de seguimiento pos-venta y quejas y reclamos.	7.4
5	E7: Realizar un plan que incluya charlas de motivación y capacitación en las áreas que el personal lo requiera.	7.4
6	E6: Reducir tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botella.	6.8
7	E4: Realizar políticas internas de transparencia para controlar el mal uso del dinero.	6
8	E1: Realizar un plan de innovación Tecnológica.	4.8

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA

Elaborado Por: Maricela Criollo.

- **Iniciativas estratégicas.**

Las iniciativas en conjunto forman un plan acción misma que tienen un coste, una duración determinada y, como no puede ser de otra manera tienen un responsable

asignado en su cumplimiento para que no se desperdicie recursos ni tiempo, ya que están orientadas a alcanzar las metas establecidas para el periodo y por consiguiente con el tiempo el logro de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo, dentro de la elaboración del CMI es necesario el desarrollo del plan de acción o iniciativas estratégicas, mismas que parten desde el FODA y los factores críticos para el éxito que previamente se analiza.

TABLA N° 48 Plan operativo Estrategia 3 (Iniciativas estratégicas)

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																				
O1: Mejorar la rentabilidad que favorezca al mayor proveedor de capital. (Accionista).																				
E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar el producto y captar los nuevos mercados.																				
O1E3P1: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MA	ABR	MA	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NO	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Realizar el estudio de mercado	Hacer el levantamiento de información (Encuestas)	Marketing																USD 1,000.00	Informes generales de información obtenida.
2	Determinar las causas que ocasionan los resultados actuales	Análisis de la información recopilada, definir una base de datos	Marketing																USD 500.00	Segmentos de mercado objetivos y los factores que influyen en el rendimiento de la organización.
3	Realizar los cambios en las estrategias de mercado a aplicar.	Hacer las correcciones pertinentes con la información obtenida.	Marketing																USD 500.00	Estrategias actualizadas y mejoradas.
4	Implementar las estrategias de mercado mejoradas.	Informar e instruir al personal con los nuevos cambios	Marketing														Personal	Impresiones	USD 1,000.00	Captación de mercado

5	Monitoreo y seguimiento de los cambios implantados en las estrategias de mercado	El proceso se realiza la revisión de los estados financieros y distintas características como satisfacción del cliente mediante la comparación de resultados.	Marketing		Personal	impresiones	USD 1,000.00	Mayor reconocimiento en el mercado e incremento de socios y venta de productos financieros.
---	--	---	-----------	--	----------	-------------	-----------------	---

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 49 Plan operativo estrategia 5 (Iniciativas estratégicas)

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																				
O6: Mantener un clima laboral óptimo, organizado con espacios físicos cómodos.																				
E5: Realizar un plan de redistribución de espacios de trabajo																				
O6E5P2: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MA	ABR	MA	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Realizar estudios y observación de la empresa.	Medios de aprovechamiento físico.	Talento Humano	■	■	■	■	■									Personal		USD 500.00	Informe de espacios físicos.
2	Determinación de puestos y relacionados	Relación que mantiene entre los puestos de trabajo.	Talento Humano			■	■	■	■	■	■								USD 500.00	Relación de espacios.
3	Determinar la reubicación de espacios	Ubicación de todos los puestos de mando próximos a inmediatos a colaboradores.	Talento Humano				■	■	■	■	■	■							USD 1,000.00	Redistribución de espacios.
4	Ejecución de los cambios efectuados.	Reubicación de los puestos de trabajo	Jefes de departamento			■	■	■	■	■	■	■					Personal	Impresión	USD 500.00	Optimización de espacios.
5	Monitoreo y seguimiento de los cambios implantados	Control de cambios	Talento Humano	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Personal	Impresión	USD 500.00	Mejor clima laboral.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 50 Plan operativo estrategia 8 (Iniciativas estratégicas)

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																			
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																			
O3: Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios.																			
E8: Realizar mejoras en el plan publicitario existente que mantenga y capte nuevos socios.																			
O3E8P3: Plan operativo																			
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene – dic												Recursos			
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Realizar un análisis de plan publicitario.	Análisis de la información necesaria y seguimiento de herramientas científicas	Marketing															USD 1,000.00	Publicidad
2	Determinar la publicidad de acuerdo a segmentos de mercado que queremos llegar.	Análisis de costo y medios publicitarios.	Marketing															USD 1,500.00	Medios publicitarios
3	Publicidad televisión, radio, web.	Crear Jingle publicitario (Información general de la cooperativa y promoción de productos financieros)	Marketing															USD 2,000.00	Equipo tecnológico Jingle publicitario

4	Publicidad escrita y medios exteriores	Hacer diseños llamativos de frases que identifiquen a la institución para pancartas y medios escritos.	Marketing										Computadora	USD 2,500.00	Prensa local, pancartas publicitarias.	
5	Seguimiento y monitoreo de resultados	comparación de resultados	Marketing										Personal	Impresión	USD 1,000.00	Mayor rentabilidad y nuevos socios.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 51 Plan operativo estrategia 2 (Iniciativas estratégicas)

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																			
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																			
O4: Mejorar la atención al cliente y hacer seguimiento pos-venta, para incrementar las ventas de los productos financieros.																			
E2: Realizar Plan de capacitación en atención al cliente, mediante información obtenida de seguimiento pos-venta, quejas y reclamos.																			
O4E2P4: Plan operativo																			
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros	
1	Realizar un plan de capacitación.	Seguimiento pos-venta, quejas y reclamos	Marketing														Teléfonos, Impresiones	USD 1,000.00	Informes de falencias
2	Determinar los puntos con mayor requerimiento de capacitación.	Lista de temas requeridos.	Marketing														impresión	USD 500.00	Temas a capacitar
3	Programar calendario de capacitación.	Fechas disponibles	Marketing													Personal	Impresiones	USD 500.00	Calendario de capacitación
4	Realizar la capacitación	Instalaciones	Talento Humano													Especialistas	Impresiones	USD 1,000.00	Personal instruido
5	Control de resultados	Análisis de resultados obtenidos.	Marketing													Personal	Impresiones	USD 500.00	Satisfacción del cliente.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 52 Plan operativo estrategia 7 (Iniciativas estratégicas)

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																				
O7: Fortalecer el talento humano																				
E7: Realizar un plan que incluya charlas de motivación y capacitación en las áreas que el personal lo requiera.																				
O7E7P5: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Realizar el análisis del plan existente	Levantamiento de información.	Talento Humano															Computadora	USD 500.00	Informes de falencias.
2	Determinar áreas con falencias	Sugerencias del personal	Talento Humano														Personal	Impresiones	USD 1,000.00	Lista de temas de capacitación
3	Programar calendario de capacitación.	Fechas disponibles	Talento Humano																	Calendario de capacitación
4	Realizar la capacitación	Instalaciones	Talento Humano														Especialistas		USD 2,000.00	Personal actualizado y eficiente
5	Control de resultados	Análisis de resultados obtenidos.	Talento Humano														personal		USD 1,000.00	Eficiencia en el desempeño de sus responsabilidades

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 53 Plan operativo estrategia 6 (Iniciativas estratégicas)

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																					
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																					
O5: Fortalecer el desarrollo de los procesos para el logro de los objetivos planteados.																					
E6: Reducir tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botella.																					
O5E6P6: Plan operativo																					
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado		
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros			
1	Realizar análisis del manual de procesos	Levantamiento de información.	Jefe Financiero y Talento Humano.															Impresión.	USD 500.00	Informes de procesos	
2	Determinar los procesos innecesarios o repetitivos.	Análisis de información de procesos.	Jefe Financiero y Talento Humano.																USD 500.00	Depuración de procesos	
3	Realizar los cambios requeridos	Eliminar o fusionar procesos	Jefe Financiero y Talento Humano.																USD 800.00	Manual de procesos	
4	Capacitación y ejecución de procesos	Difundir y capacitar en los cambios realizados.	Jefe Financiero y Talento Humano.															Personal	Impresión.	USD 1,000.00	Optimización de tiempo
5	Control de resultados	Comparación de resultados.	Jefe Financiero y Talento Humano.															Personal	Computadora.	USD 600.00	Servicios de calidad

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 54 Plan operativo estrategia 4 (Iniciativas estratégicas)

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																				
O2: Gestionar correctamente los fondos ajenos.																				
E4: Realizar políticas internas de transparencia para controlar el mal uso del dinero.																				
O2E4P7: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MA	AB	MA	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NO	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Realizar políticas de transparencia.	Análisis de información financiera.	Jefe Financiero																USD 500.00	Informes de falencias
2	Delimitar responsabilidades.	Al menos dos firmas para el uso de dinero en cualquier ámbito, permiso especial en caso de emergencia.	Jefe Financiero															Impresión	USD 600.00	Eliminar responsabilidades únicas
3	Establecer medios tecnológicos que prevengan el mal uso de dinero.	Controles de seguridad para todo movimiento.	Jefe Financiero														Jefe Financiero	Computadora	USD 400.00	Tecnología avanzada
4	Capacitación y ejecución de las políticas.	Divulgación de las políticas internas	Jefe Financiero														Personal		USD 700.00	Implementación
5	Seguimiento y monitoreo de las políticas planteadas.	Análisis y comparación de resultados.	Jefe Financiero															Impresión	USD 500.00	Asegurar la transparencia del uso de dinero y corresponder así la fidelidad del socio.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 55 Plan operativo estrategia 1 (iniciativas estratégicas)

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA																				
Ejecución Estratégica / Planificación Operativa																				
O8: Actualizar e implementar nuevos sistemas de información y equipos tecnológicos																				
E1: Realizar un plan de innovación Tecnológica.																				
O8E1P8: Plan operativo																				
N°	Actividad	Instrucciones	Responsable	Mensual ene – dic												Recursos			Resultado Esperado	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC	Humanos	Materiales	Financieros		
1	Realizar un inventario tecnológico	Equipos tecnológicos de la cooperativa.	Jefe Financiero														Contabilidad	Impresión	USD 500.00	Informe de equipos tecnológicos.
2	Renovar y adquirir lo necesario.	Mantenimiento o cotización de equipos	Jefe Financiero														Contabilidad	Impresión	USD 500.00	Nuevos equipos.
3	Seguimiento y monitoreo de resultados.	Comparación de resultados.	Jefe Financiero														Contabilidad	Computadora	USD 2,800.00	Seguridad de la cooperativa y del cliente.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

- **Metas a corto y largo plazo.**

La meta es considerada como procesos o desempeño esperado por el indicador que se deben seguir para conseguir determinado objetivo estratégico, de otra forma se diría que permite medir el avance y el desempeño de los antes mencionados.

Las metas están definidas con un final mientras que el objetivo es un objeto que pretende ser alcanzado, en otras palabras una meta es un valor numérico que se desea y se trabaja por alcanzar en un tiempo ya determinado, mediante la aplicación de un indicador.

Como es conocido a cada uno de los indicadores se le asigna un puntaje para ver si cumple o no con la estrategia establecida por la empresa mediante el modelo de CMI, así también esta herramienta de gestión dispone un sistema para esto se semaforiza asignando colores de acuerdo a los niveles establecidos por la empresa entre mínimos y máximos obteniendo así cumplir las metas esperadas para cada indicador.

Para poder distinguir claramente el progreso de cada indicador de acuerdo al avance se utilizan los colores: verde, amarillo y rojo.

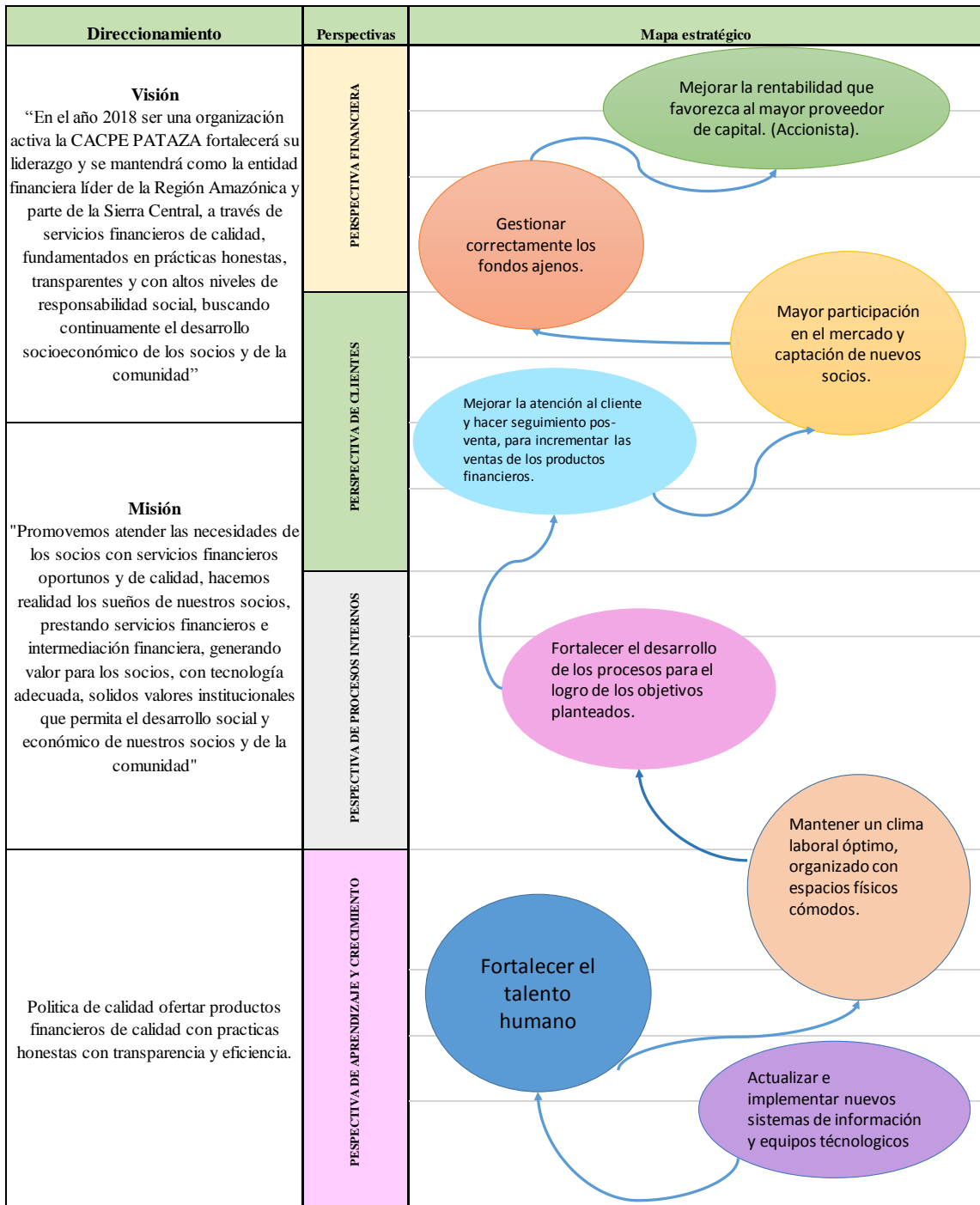
Verde.- El verde significa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, es decir, que el objetivo se cumplió satisfactoriamente o incluso superó la meta.

Amarillo.- Este color se utiliza para mostrar un avance por debajo de la meta planteada, pero incluso así en un término aceptable, en otras palabras, se representa con este color cuando se considera que el objetivo fue regularmente cumplido, pero es necesario realizar un seguimiento.

Rojo.- y el tercer y último color el rojo, este señala que el indicador, está altamente por debajo de la meta que previamente se había propuesto para el mismo, este color quiere decir que el indicador no se ha cumplido, y para lo cual se deben tomar acciones correctivas.

4.2.8 Pao N° 8 Elaboración del mapa estratégico.

ILUSTRACIÓN N°: 11 Mapa estratégico



Fuente: Información de la CACPE PASTAZA

Elaborado Por: Maricela Criollo.

4.2.9 Paso N° 9 Establecimiento de indicadores.

Se detallaran a continuación con cada perspectiva los indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos, los indicadores que se establecen tendrán su fórmula y los datos que se requerirán para medir.

TABLA N° 56 Indicadores estratégicos propuestos perspectiva Financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS					
PERPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVOS	FCE	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE	RESPONSABLE
		Mejorar la rentabilidad que favorezca al mayor proveedor de capital. (Accionista).	Rentabilidad financiera	Rendimiento	ROA= (Beneficio neto/Activo total).	%	Análisis horizontal y vertical de los estados financieros al cierre.
	Gestionar correctamente los fondos ajenos.	Reducir el riesgo estratégico.	Eficiencia crediticia.	Créditos otorgados / Total de créditos solicitados	%	Lista de solicitudes receptadas y lista de créditos entregados.	Jefe de agencia.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 57 Indicadores estratégicos propuestos perspectiva de Clientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS					
PERSPECTIVA DE CLIENTES	OBJETIVOS	FCE	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE	RESPONSABLE
	Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios.	Participación en el mercado.	Crecimiento de cuota de mercado.	Créditos entregados de la cooperativa / créditos totales de mercado.	%	Registro de socios.	Jefe de agencia
	Mejorar la atención al cliente y hacer seguimiento pos-venta, para incrementar las ventas de los productos financieros.	Nivel de satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción	Cientes satisfechos / Total de clientes.	%	Encuestas	Jefe de créditos

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 58 Indicadores estratégicos propuestos perspectiva de Procesos

Internos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS					
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	OBJETIVOS	FCE	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE	RESPONSABLE
		Fortalecer el desarrollo de los procesos para el logro de los objetivos planteados.	Desarrollo de procesos.	Productividad.	Gastos operativos / Procesos atendidos.	%	Registro de procesos despachados.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 59 Indicadores estratégicos propuestos perspectiva de Aprendizaje y

Crecimiento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES ESTRATÉGICOS					
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	OBJETIVOS	FCE	INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE	RESPONSABLE
		Mantener un clima laboral óptimo, organizado con espacios	Clima laboral.	Nivel de satisfacción del empleado.	Empleados satisfechos / Total empleados Encuestas.	%	Encuesta de clima laboral.

	físicos cómodos.						
	Fortalecer el talento humano.	Talento humano capacitado.	Eficacia de los temas capacitados	Inversión en capacitaciones / Gasto de personal	%	Estados financieros	Talento humano
	Actualizar e implementar nuevos sistemas de información y equipos tecnológicos.	Actualización tecnológica.	De resultado.	Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema.	%	Atención al cliente.	Jefe de marketing.

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA

Elaborado Por: Maricela Criollo.



4.2.10 Paso N° 10 Armado el CMI.

El paso último del CMI es tan valiosa como las anteriores con la diferencia que aquí es donde la estrategia se define. Para este paso se reúne a todos los responsables de los diferentes departamentos para en conjunto llegar a un acuerdo.

Una vez armado el Cuadro de Mando Integral, se de proceder a socializar y capacita a todos los miembros de la cooperativa explicando la estrategia para que sea cumplida, y de la misma forma pueda dar el informe a los socios de los resultados obtenidos.

En la culminación de la propuesta de instrumento de gestión se presenta un modelo del CMI con los aspectos claves de cada una de las perspectivas con un total de 37 indicadores.

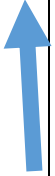
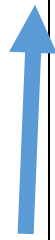
TABLA N° 60 Propuesta del CMI Perspectiva financiera para la CACPE PASTAZA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																									
							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN					SEMAFORIZACIÓN						
perspectiva	objetivos	FCE	indicadores	Cálculo	unidad	Sentido	fuerza	Dia	men	trimest	semest	anual	V	v	diario	men	Trimest	semest	anual	Responsable	meta	sobre	aceptable	cuidado	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad que favorezca al mayor proveedor de capital. (Accionista).	Rentabilidad financiera	Rendimiento	ROA= (Beneficio neto/Activo total).	%		Análisis horizontal y vertical de los estados financieros al cierre.					x								x	Jefe de agencia.	70 %	70% - 80%	65% - 70%	60% - 0%
	Gestionar correctamente los fondos ajenos.	Reducir el riesgo estratégico.	Eficiencia crediticia.	Créditos otorgados / Total de créditos solicitados.	%		Lista de solicitudes receptoras y lista de créditos entregados.		x							X					Jefe de agencia.	50 %	50% - 65%	45% - 50%	40% - 0%

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

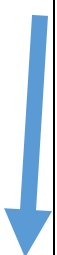
TABLA N° 61 Propuesta del CMI perspectiva de clientes para la CACPE PASTAZA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																								
								FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN					SEMAFORIZACIÓN				
perspectiva	objetivos	FCE	Indicadores	cálculo	unidad	sentido	fuentes	Dia-rio	men-sual	trimest-ral	semest-ral	anu-al	V	v	diar-io	men-sual	trimest-ral	semest-ral	anu-al	Respons-able	me-ta	sobre	acepta-ble	cuida-do
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios.	Participación en el mercado.	Crecimiento de cuota de mercado	Ventas de créditos entregados de la cooperativa / créditos totales de mercado	%		Registro de socios.			x							X			Jefe de agencia.	68%	68% - 80%	60% - 68%	55% - 0%
	Mejorar la atención al cliente y hacer seguimiento post-venta, para incrementar las ventas de los productos financieros.	Nivel de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción	Clientes satisfechos/ Total de clientes.	%		Encuestas			x								X			Jefe de Créditos	58%	58% - 65%	55% - 60%

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 62 Propuesta del CMI perspectiva de procesos internos para la CACPE PASTAZA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																									
								FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN					SEMAFORIZACIÓN					
perspectiva	objetivos	FCE	indicadores	cálculo	unidad	sentido	fuentes	Dia	men	trime	seme	an	V	v	dia	men	Trime	seme	an	respons	me	sobre	aceptab	le	cuidad
PESPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Fortalecer el desarrollo de los procesos para el logro de los objetivos planteados.	Desarrollo de procesos.	Productividad	Gastos operativos / Procesos atendidos.	%		Registro de procesos despachados.			x							X				Jefe de operaciones	70%	70% - 80%	65% - 70%	60% - 0%

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

TABLA N° 63 propuesta del CMI perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la CACPE PASTAZA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																							
Perspectiva	objetivos	FCE	Indicadores	cálculo	unidad	Sentido	Fuente	FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN					FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN					SEMAFORIZACIÓN					
								diario	mensual	trimestral	semestral	Anual	v	v	diario	mensual	trimestral	semestral	anual	responsable	meta	sobre	aceptable
PESPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mantener un clima laboral óptimo, organizado con espacios físicos cómodos.	Clima laboral	Nivel de satisfacción del empleado.	Empleados satisfechos / Total empleados. Encuestas.	%	↑	Encuesta de clima laboral.				X								Talento Humano	75%	75% - 80%	65% - 70%	60% - 0%
	Fortalecer el talento humano.	Talento humano capacitado.	Eficacia de los temas capacitados	Inversión en capacitaciones / Gasto de personal	%	↑	Estados financieros.				X								Talento Humano	65%	65% - 70%	64% - 55%	54% - 0%
	Actualizar e implementar nuevos sistemas de información y equipos tecnológicos.	Actualización tecnológica	De resultado.	Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema	%	↑	Atención al cliente.				X								Jefe de Marketing	70%	70% - 76%	70% - 64%	64% - 0%

Fuente: Información de la CACPE PASTAZA.

Elaborado Por: Maricela Criollo.

CONCLUSIONES

- Mediante la investigación del marco teórico se logró ampliar los conocimientos relacionados al desarrollo del CMI, mismos que sirvieron de sustento en su diseño, el cual es de vital importancia en el crecimiento de la cooperativa siempre y cuando sea aplicado en su totalidad y seguimiento continuo.
- Por medio de la propuesta del cuadro de mando integral compuesto de diez pasos se analizó aspectos internos como externos de las cuatro perspectivas, de igual forma ayudaron a la identificación de la actualidad de la cooperativa, facilitando el desarrollo del modelo de gestión, acorde a las necesidades y acoplado a la realidad de la cooperativa lo cual facilitara controlar y medir los resultados obtenidos.
- Las estrategias e indicadores propuestas en el estudio contribuyo en la eficiencia y mejora de la COAC “Pequeña Empresa de Pastaza”, con un mejor desempeño laboral y control financiero.

RECOMENDACIONES

- Proceder a la elaboración de un plan de capacitación en implementación y manejo de conocimientos claves del Cuadro de Mando Integral, orientando al personal que labora en la empresa y con mucho más énfasis a los jefes departamentales, para lograr el más correcto empleo del modelo de gestión, y de esta forma obtener mejores resultados, además se fomentará la cultura de la organización y la planificación en la empresa.
- Una vez implantado el CMI designar a un responsable que monitoree el avance del modelo de gestión, haciendo las acciones correctivas que sean necesarias, asimismo actualizar y divulgar correctamente, se informará el avance mediante informes en la periodicidad que la gerencia lo haya definido.
- Para controlar el avance de los indicadores se estableció semaforización, para lo cual se desarrolla un plan preventivo que controle la variación de la semaforización esto con respecto a las mediciones consecutivas, y un plan correctivo que sea de aplicación inmediata cuando la semaforización de los indicadores está en rojo.

BIBLIOGRAFÍA

Amo Baraybar, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) . Madrid: ESIC.

Díaz de Santos. (1995). El diagnóstico de la empresa: Guías de la Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid: Díaz de Santos.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. Mexico: Pearson Educación.

García del Junco, J. (2005). Fundamentos de la gestión empresarial. Madrid: Pirámide.

Kaplan , R., & Norton , D. (2009). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 5ª ed, Barcelona: Gestión 2000.

MAD (Movimiento Anual Docente Comunicación. (2005). El plan de formación de la empresa: Guía práctica para su elaboración y desarrollo, 2a. ed. Madrid: Fundación Confemental.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). Mapas estratégicos. Madrid: Díaz de Santos.

Matilla, K. (2008). Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Barcelona: UOC.

Miranda, J. (2005). Gestión de Proyectos: Evaluación financiera económica social ambiental, 5a. ed. Bogotá: MM Editores.

Muñiz, L. (2003). Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000.

Pacheco et al., (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá : McGraw-Hill.

Prieto Herrera, J. E. (2012). Gestión estratégica organizacional. 4ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones

Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Díaz de Santos.

Sánchez Martorelli, J. R. (2013). Indicadores de gestión empresarial. New York: Palibrio.

Acuña , A., & Ledezma, E. (2008). Cuadro de Mando Integral. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-17.ht>

Betancourt, P., & García, V. (2009). El control de gestión y el Cuadro de Mando Integral, Recuperado el 12 de 11 de 2015, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>.

Brito, A. (2010). Planificación Estratégica. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=>

Carreto, J. (2008). Planeación Estratégica: Beneficios de la planificación estratégica . Recuperado el 09 de 12 de 2015, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>

Dávila, A. (1999). Nuevas Heramientas de Control: Cuadro de Mando Integral. IESE - Revista de antiguos alumnos., 7. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de <http://campus.easp.es/recursos/DiplomaGestion/documentos/5-afondo.pdf>

Eumed. (2010). Planificación estratégica. Recuperado el 09 de 12 de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

Lara, P. (21 de 05 de 2013). Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión - Dirección Empresarial. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de: <https://pedrolarav.com/2013/05/21/cuadro-de-mando-integral-como-sistema-de-gestion/>

Levy, L. (2005). Planeación Financiera en la Empresa Moderna. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=zrjKBSptgdcC&printsec=frontcover&dq=Planeacion+Financiera+en+la+Empresa+Modera>.

Pérez, J. F., & Carballo, V. (2008). Control de la gestión empresarial, 7ª. ed. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Kz4XBCMThEwC&pg=PA207&dq=tipos+de+control+de+gestion&hl=es&sa=>

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Recuperado el 01 de 08 de 2016, de Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Pupo, J. (2010). Evolución del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jlps.htm>

Rubio D, P. (2006). Introducción a la gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Recuperado el 13 de Noviembre de 2015, de <http://daltonorellana.info/wp-content/uploads/sites/436/2014/08/Gesti%C3%B3n-Empresarial-Pedro-Rubio.pdf>

WorkMeter. (2012). Optimiza la eficiencia de tu empresa. Recuperado el 12 de 11 de 2015, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/179179/Cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos>

ANEXOS



ANEXO N°. 1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA” ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

1 ENTREVISTA A LA ADMINISTRACIÓN: GERENTE

Objetivo: Determinar la situación actual de la CACPE Pastaza.

Instrucciones: Se le sugiere responder a la presente entrevista con la mayor claridad y honestidad posible, ya que el resultado obtenido será de gran aporte al desarrollo de la investigación, tomando en cuenta que la información obtenida tiene fines didácticos.

1. ¿Piensa que la CACPE Pastaza posee un organigrama estructural adecuado?

.....
.....

2. ¿La CACPE Pastaza cuenta con un Manual de Funciones Ud. piensa que es eficiente?
¿Por qué?

.....
.....

3. ¿Existe un sistema de control y evaluación continua del desempeño del personal?

SI () NO ()

Porqué.....

.....
.....

4. ¿La visión y misión de qué manera fue divulgada al personal?

.....
.....

5. ¿Cómo cree que influye en el desempeño del personal con la visión y misión definidas?

.....
.....

6. ¿De qué manera se está controlando el cumplimiento de la planificación estratégica?

.....
.....

¿Por qué es importante que la CACPE Pastaza se base en un Manual de Procedimientos?

.....
.....
7. ¿De qué manera contribuyen, los principio de la CACPE Pastaza para prestar sus servicios?

.....
.....
8. ¿Considera Ud. que el personal de la CACPE Pastaza está adecuadamente motivado? Porqué.....

.....
.....
9. ¿Cómo mide y controla el aprovechamiento del personal por las capacitaciones recibidas mismas que están establecidas en el plan anual de capacitación de la CACPE Pastaza?

.....
.....
10. ¿Considera que la CACPE Pastaza tiene las instalaciones adecuadas para que el personal labore en óptimas condiciones?

SI () NO ()

Porqué.....

.....
.....
11. ¿Qué medios utiliza la CACPE Pastaza para informar, hacer publicidad y captar nuevos socios?

.....
.....
12. ¿Qué proceso se sigue para la mejora e innovación de los servicios financieros que oferta?

.....
.....
13. ¿Por qué considera Ud. Que es eficiente la toma de decisiones de innovar, invertir?

.....
.....
14. ¿Cómo optimizan los recursos que dispone, la CACPE Pastaza para obtener una mayor eficiencia?

**ANEXO N°. 2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE FINANCIERO DE LA
COOPERATIVA “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”**



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



2 ENTREVISTA A LA ADMINISTRACIÓN: JEFE FINANCIERO

Objetivo: Determinar la situación actual de la CACPE Pastaza.

Instrucciones: Se le sugiere responder a la presente entrevista con la mayor claridad y honestidad posible, ya que el resultado obtenido será de gran aporte al desarrollo de la investigación, tomando en cuenta que la información obtenida tiene fines didácticos.

1. ¿Piensa que la CACPE Pastaza posee un organigrama estructural adecuado?

.....
.....

2. ¿La CACPE Pastaza cuenta con un Manual de Funciones Ud. piensa que es eficiente?

¿Por qué?

.....
.....

3. ¿Existe un sistema de control y evaluación continua del desempeño del personal?

SI () NO ()

Porqué.....
.....

4. ¿La visión y misión de qué manera fue divulgada al personal?

.....
.....

5. ¿Cómo cree que influye en el desempeño del personal con la visión y misión definidas?

.....
.....

6. ¿De qué manera se está controlando el cumplimiento de la planificación estratégica?

.....
.....

7. ¿Por qué es importante que la CACPE Pastaza se base en un Manual de Procedimientos?

.....
.....
8. ¿De qué manera contribuyen, los principio de la CACPE Pastaza para prestar sus servicios?

.....
.....
9. ¿Considera Ud. que el personal de la CACPE Pastaza está adecuadamente motivado? Porqué.....

.....
.....
10. ¿Cómo mide y controla el aprovechamiento del personal por las capacitaciones recibidas mismas que están establecidas en el plan anual de capacitación de la CACPE Pastaza?

.....
.....
11. ¿Considera que la CACPE Pastaza tiene las instalaciones adecuadas para que el personal labore en óptimas condiciones?
SI () NO ()

Porqué.....

.....
.....
12. ¿Qué medios utiliza la CACPE Pastaza para informar, hacer publicidad y captar nuevos socios?

.....
.....
13. ¿Qué proceso se sigue para la mejora e innovación de los servicios financieros que oferta?

.....
.....
14. ¿Por qué considera Ud. Que es eficiente la toma de decisiones de innovar, invertir?

.....
.....
15. ¿Cómo optimizan los recursos que dispone, la CACPE Pastaza para obtener una mayor eficiencia?

**ANEXO N°. 3 ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA
COOPERATIVA “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”**



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



3 ENTREVISTA A LA ADMINISTRACIÓN: CONTADOR

Objetivo: Determinar la situación actual de la CACPE Pastaza.

Instrucciones: Se le sugiere responder a la presente entrevista con la mayor claridad y honestidad posible, ya que el resultado obtenido será de gran aporte al desarrollo de la investigación, tomando en cuenta que la información obtenida tiene fines didácticos.

1. ¿Piensa que la CACPE Pastaza posee un organigrama estructural adecuado?

.....
.....

2. ¿La CACPE Pastaza cuenta con un Manual de Funciones Ud. piensa que es eficiente?
¿Por qué?

.....
.....

3. ¿Existe un sistema de control y evaluación continua del desempeño del personal?
SI () NO ()

Porqué.....
.....

4. ¿La visión y misión de qué manera fue divulgada al personal?

.....
.....

5. ¿Cómo cree que influye en el desempeño del personal con la visión y misión definidas?

.....
.....

6. ¿De qué manera se está controlando el cumplimiento de la planificación estratégica?

.....
.....

7. ¿Por qué es importante que la CACPE Pastaza se base en un Manual de Procedimientos?

.....
.....
8. ¿De qué manera contribuyen, los principio de la CACPE Pastaza para prestar sus servicios?

.....
.....
9. ¿Considera Ud. que el personal de la CACPE Pastaza está adecuadamente motivado? Porqué.....

.....
.....
10. ¿Cómo mide y controla el aprovechamiento del personal por las capacitaciones recibidas mismas que están establecidas en el plan anual de capacitación de la CACPE Pastaza?

.....
.....
11. ¿Considera que la CACPE Pastaza tiene las instalaciones adecuadas para que el personal labore en óptimas condiciones?
SI () NO ()

Porqué.....

.....
.....
12. ¿Qué medios utiliza la CACPE Pastaza para informar, hacer publicidad y captar nuevos socios?

.....
.....
13. ¿Qué proceso se sigue para la mejora e innovación de los servicios financieros que oferta?

.....
.....
14. ¿Por qué considera Ud. Que es eficiente la toma de decisiones de innovar, invertir?

.....
.....
15. ¿Cómo optimizan los recursos que dispone, la CACPE Pastaza para obtener una mayor eficiencia?

ANEXO N°. 4 ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE TALENTO HUMANO

DE LA COOPERATIVA “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



4 ENTREVISTA A LA ADMINISTRACIÓN: JEFE DE TALENTO HUMANO

Objetivo: Determinar la situación actual de la CACPE Pastaza.

Instrucciones: Se le sugiere responder a la presente entrevista con la mayor claridad y honestidad posible, ya que el resultado obtenido será de gran aporte al desarrollo de la investigación, tomando en cuenta que la información obtenida tiene fines didácticos.

1. ¿Piensa que la CACPE Pastaza posee un organigrama estructural adecuado?

.....
.....

2. ¿La CACPE Pastaza cuenta con un Manual de Funciones Ud. piensa que es eficiente?

¿Por qué?

.....
.....

3. ¿Existe un sistema de control y evaluación continua del desempeño del personal?

SI () NO ()

Porqué.....

.....
.....

4. ¿La visión y misión de qué manera fue divulgada al personal?

.....
.....

5. ¿Cómo cree que influye en el desempeño del personal con la visión y misión definidas?

.....
.....

6. ¿De qué manera se está controlando el cumplimiento de la planificación estratégica?

.....
.....

7. ¿Por qué es importante que la CACPE Pastaza se base en un Manual de Procedimientos?

.....
.....
8. ¿De qué manera contribuyen, los principio de la CACPE Pastaza para prestar sus servicios?

.....
.....
9. ¿Considera Ud. que el personal de la CACPE Pastaza está adecuadamente motivado? Porqué.....

.....
.....
10. ¿Cómo mide y controla el aprovechamiento del personal por las capacitaciones recibidas mismas que están establecidas en el plan anual de capacitación de la CACPE Pastaza?

.....
.....
11. ¿Considera que la CACPE Pastaza tiene las instalaciones adecuadas para que el personal labore en óptimas condiciones?
SI () NO ()

Porqué.....

.....
.....
12. ¿Qué medios utiliza la CACPE Pastaza para informar, hacer publicidad y captar nuevos socios?

.....
.....
13. ¿Qué proceso se sigue para la mejora e innovación de los servicios financieros que oferta?

.....
.....
14. ¿Por qué considera Ud. Que es eficiente la toma de decisiones de innovar, invertir?

.....
.....
15. ¿Cómo optimizan los recursos que dispone, la CACPE Pastaza para obtener una mayor eficiencia?



**ANEXO N°. 5 ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA
 COOPERATIVA “PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



5 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos: motivación, liderazgo, satisfacción laboral; y, compromiso del personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pequeña Empresa de Pastaza”

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las siguientes proposiciones, por favor marcar con una “X”, SI en caso de estar de acuerdo y NO si está en desacuerdo.

MOTIVACIÓN

1. ¿Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma en que desempeña su trabajo?
 SI () NO (), Porqué.....
2. ¿Las políticas de contratación laboral que ofrece la CACPE Pastaza le motivan a un buen desempeño en su puesto de trabajo?
 SI () NO (), Porqué.....
3. ¿El clima laboral en el cual se desenvuelve actualmente, fomenta el trabajo en equipo?
 SI () NO (), Porqué.....
4. ¿Los equipos y recursos materiales que emplean en la CACPE Pastaza para la atención es apropiada?
 SI () NO (), Porqué.....
5. ¿La relación de trabajo entre Ud. y su jefe inmediato es la más idónea?
 SI () NO (), Porqué.....
6. ¿Las responsabilidades que le encomiendan son de acuerdo a su área de especialización y de desempeño?
 SI () NO (), Porqué.....
7. ¿Los sueldos están determinados de acuerdo con las leyes y reglamentos existentes?
 SI () NO (), Porqué.....
8. ¿Las capacitaciones impartidas por parte de la CACPE Pastaza son útiles para mejorar su desempeño laboral?
 SI () NO (), Porqué.....

9. ¿Los objetivos de la CACPE Pastaza son adecuadamente socializados y participa en su elaboración?
SI () NO (), Porqué.....
10. ¿Los incentivos que proporciona la CACPE Pastaza le motivan a un mejor desempeño?
SI () NO (), Porqué.....

LIDERAZGO

1. La toma de decisiones y las órdenes impartidas por el gerente son justas según su criterio.
SI () NO (), Porqué.....
2. ¿La comunicación entre el personal y el gerente es adecuada y eficiente?
SI () NO (), Porqué.....
3. ¿Las delegaciones de responsabilidades son claras al interior del equipo de trabajo?
SI () NO (), Porqué.....
4. ¿En la CACPE Pastaza se toman decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos?
SI () NO (), Porqué.....
5. ¿Cuenta con el apoyo y confianza de parte de sus superiores para el desarrollo de sus actividades?
SI () NO (), Porqué.....
6. ¿El gerente establece las directrices orientadas a cumplir con la planificación estratégica establecida en la CACPE Pastaza?
SI () NO (), Porqué.....
7. ¿Los materiales y equipos que tiene a su disposición son las necesarias para optimizar su trabajo?
SI () NO (), Porqué.....
8. ¿El liderazgo impuesto por el gerente promueve el cambio y la aceptación del mismo, para ser más competitivos?
SI () NO (), Porqué.....
9. ¿Recibe retroalimentación constante para mejorar su desempeño en el cargo?
SI () NO (), Porqué.....
10. ¿Las actividades que realizan en la CACPE Pastaza buscan el desarrollo continuo de la misma?
SI () NO (), Porqué.....

SATISFACCIÓN LABORAL

1. ¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es buena y le da tranquilidad para desarrollar sus actividades?
SI () NO (), Porqué.....
2. ¿El cargo que desempeña actualmente tiene relación con su perfil profesional?
SI () NO (), Porqué.....
3. ¿La solución de los problemas laborales se los realiza entre compañeros de trabajo siempre y cuando no sea necesaria la actuación de sus jefes inmediatos?
SI () NO (), Porqué.....
4. ¿Sus funciones y responsabilidades son claras y están bien definidas?
SI () NO (), Porqué.....
5. ¿Hay confianza en el interior del equipo de trabajo?
SI () NO (), Porqué.....
6. ¿La comunicación dentro de su área de trabajo es óptima y eficiente?
SI () NO (), Porqué.....
7. ¿Cuándo se trata de tomar decisiones que afectan a su trabajo a Ud. Le integran en la misma?
SI () NO (), Porqué.....
8. ¿La CACPE Pastaza realiza actividades de integración que le distraigan un poco del estrés laboral implícito?
SI () NO (), Porqué.....
9. ¿En cuanto a oportunidades de desarrollo profesional la empresa recompensa su buen desempeño como puede ser con ascensos?
SI () NO (), Porqué.....
10. ¿Siente en la libertad y confianza para expresar sus opiniones dentro de su equipo de trabajo?
SI () NO (), Porqué.....

COMPROMISO

1. ¿Con las actividades que Ud. realiza contribuye al desarrollo y cumplimiento de la planificación estratégica?
SI () NO (), Porqué.....
2. ¿Ud. actúa responsablemente dentro de su equipo de trabajo?
SI () NO (), Porqué.....

3. ¿En su trabajo, desarrolla sus actividades encomendadas de la mejor manera posible cada día?
SI () NO (), Porqué.....
4. ¿Formar parte de la solución dentro de la CACPE Pastaza considera importante?
SI () NO (), Porqué.....
5. ¿Considera que las actividades realizadas por Ud. son importantes para el crecimiento de la cooperativa?
SI () NO (), Porqué.....
6. ¿Las actividades que le son asignadas las entrega en el tiempo establecido?
SI () NO (), Porqué.....
7. ¿Considera importante cumplir con los objetivos estratégicos planteados?
SI () NO (), Porqué.....
8. ¿Está continuamente auto educándose y autopreparándose para tener un mejor desempeño en sus actividades?
SI () NO (), Porqué.....
9. ¿Si hay cambios en sus actividades los asume con responsabilidad?
SI () NO (), Porqué.....
10. ¿Está siempre dispuesto a colaborar en lo que la CACPE Pastaza lo requiera?
SI () NO (), Porqué.....

Gracias por su colaboración

ANEXO N°. 6 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

“PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA”



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



6 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS

Objetivo: Determinar la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pequeña Empresa de Pastaza”.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las siguientes proposiciones, por favor marcar con una “X”, SI en caso de estar de acuerdo y NO si está en desacuerdo.

1. ¿Qué relación financiera tiene con la CACPE Pastaza?
Por ahorro () Por Inversión () Préstamo ()
2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción al recibir los servicios financieros de la CACPE Pastaza?
Regular () Bueno () Malo () Excelente ()
3. ¿La atención del personal de Cajas es amable?
SI () NO (), Porqué.....
4. ¿Actualmente Tiene préstamo en la CACPE Pastaza?
SI () NO (), Porqué.....
5. ¿Cuándo tiene alguna inquietud le ayudan inmediatamente?
SI () NO (), Porqué.....
6. ¿Considera Ud. Que el personal de la CACPE Pastaza debe ser capacitado?
SI () NO (), Porqué.....
7. ¿Las exigencias establecidas por la CACPE Pastaza para la concesión de créditos son aceptable?
SI () NO (), Porqué.....
8. ¿Los servicios que la CACPE Pastaza ofrece cumple con sus necesidades?
SI () NO (), Porqué.....
9. ¿Recomendaría esta cooperativa CACPE Pastaza a otras personas interesadas?
SI () NO (), Porqué.....

- 10.** ¿La atención que recibe al realizar una transacción es ágil y eficiente?
SI () NO (), Porqué.....
- 11.** ¿Le gustaría que se implementen en la CACPE Pastaza nuevos espacios físicos para mayor comodidad cuando va hacer sus trámites?
SI () NO (), Porqué.....
- 12.** Cree necesario mayor cordialidad de la CACPE Pastaza cuando realiza sus trámites financieros.
SI () NO (), Porqué.....
- 13.** Le gustaría que se implementen en la CACPE Pastaza nuevos servicios financieros.
SI () NO (), Cuales.....

Gracias por su colaboración

7 RESULTADO DE ENCUESTAS APLICADAS

Resultado obtenido al aplicar las encuestas al grupo de estudio (Administración y empleados) de la CACPE Pastaza.

MOTIVACIÓN

1. ¿Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma en que desempeña su trabajo?

TABLA N° 64 Condiciones del ambiente físico.

	N°	Porcentaje
SI	64	88%
NO	9	12%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

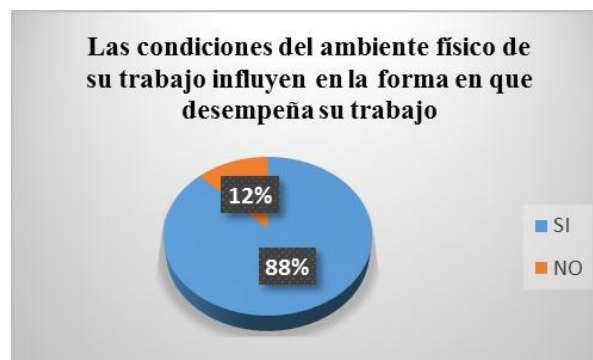


GRÁFICO N° 16 Condiciones del ambiente físico.

Fuente: Tabla N° 64

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 88% respondieron que sí y el 12% de los encuestados afirman que no influyen las condiciones del ambiente físico en su desempeño.

Interpretación: Por un lado, el personal cree que el ambiente físico influye en el desempeño de su trabajo debido a la incomodidad ya sea física o ambiental, y una mínima parte no cree que afecte al desarrollo de las actividades.

2. ¿Las políticas de contratación laboral que ofrece la CACPE Pastaza le motivan a un buen desempeño en su puesto de trabajo?

TABLA N° 65 Políticas de contratación laboral son motivadoras

	N°	Porcentaje
SI	64	88%
NO	9	12%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 17 Políticas de contratación laboral son motivadoras.

Fuente: Tabla N° 65

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 88% respondieron que sí y el 12% de los encuestados afirman que no.

Interpretación: Por consiguiente, el personal en su mayoría está conforme con las políticas de contratación por lo que les motiva hacer un buen trabajo para la cooperativa, de igual manera, no todos se sienten motivados con las políticas de contratación lo que afecta en su entrega al desempeño laboral.

3. ¿El clima laboral en el cual se desenvuelve actualmente, fomenta el trabajo en equipo?

TABLA N° 66 Clima laboral fomenta el trabajo en equipo

	N°	Porcentaje
SI	64	88%
NO	9	12%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 18 Clima laboral fomenta el trabajo en equipo.

Fuente: Tabla N° 66

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 88% respondieron que sí y el 12% de los encuestados afirman que no se fomenta el trabajo en equipo.

Interpretación: Por un lado, gran parte del personal considera que si se fomenta el trabajo en equipo para brindar un buen servicio a la comunidad, esto, ya sea con proyectos, o el cotidiano vivir.

4. ¿Los equipos y recursos materiales que emplean en la CACPE Pastaza para la atención es apropiada?

TABLA N° 67 Equipos y recursos materiales.

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

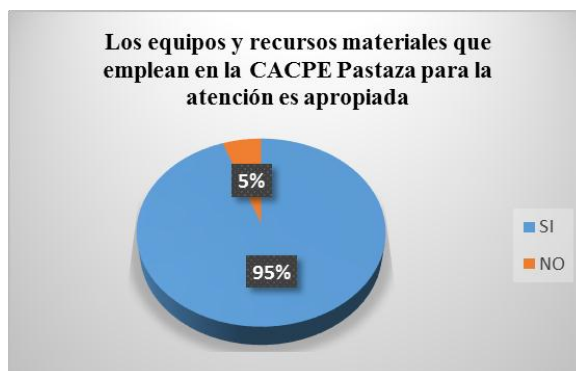


GRÁFICO N° 19 Equipos y recursos materiales.

Fuente: Tabla N° 67

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados afirman que no.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que los recursos y materiales son apropiados para hacer su trabajo, mientras que por otra parte un cierto porcentaje considera que no se fomenta el trabajo en equipo tornando un clima laboral tenso para el desarrollo de sus actividades.

5. ¿La relación de trabajo entre Ud. y su jefe inmediato es la más idónea?

TABLA N° 68 Relación de trabajo con sus superiores

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 20 Relación de trabajo con sus superiores.

Fuente: Tabla N° 68

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí es la más competente.

Interpretación: Del total de los empleados encuestados todos consideran que la relación con sus jefes inspira confianza para relacionarse en el trabajo.

6. ¿Las responsabilidades que le encomiendan son de acuerdo a su área de especialización y de desempeño?

TABLA N° 69 Responsabilidades encomendadas.

	N°	Porcentaje
SI	64	88%
NO	9	12%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 21 Responsabilidades encomendadas.

Fuente: Tabla N° 69

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 88% respondieron que sí y el 12% de los encuestados afirman que no son afines a sus áreas.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que las responsabilidades asignadas son de acuerdo a su área de especialización y de desempeño haciendo que su trabajo se realmente eficiente, mientras que otra parte afirma que las actividades que desarrolla son diferentes a su especialización es decir ocupan puestos diferentes a los que se especializan.

7. ¿Los sueldos están determinados de acuerdo con las leyes y reglamentos existentes?

TABLA N° 70 Sueldos de acuerdo a la leyes.

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N°: 22 Sueldos de acuerdo a las leyes.

Fuente: Tabla N°: 70

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados afirman que no están completamente acordes a las leyes laborales.

Interpretación: Del total del personal encuestado afirmaron que los sueldos están ligados al ámbito legal con todos los beneficios legales que les otorga brindándoles seguridad a realizar su trabajo. Por otra parte, el resto del personal asegura que no son tan ligados a lo legal haciendo referencia a los tiempos extras que a veces les toca trabajar y no siempre se registra.

8. ¿Las capacitaciones impartidas por parte de la CACPE Pastaza son útiles para mejorar su desempeño laboral?

TABLA N° 71 Capacitaciones son útiles.

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 23 Capacitaciones son útiles

Fuente: Tabla N° 71

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados afirman que no contribuyen en el desempeño laboral.

Interpretación: por una parte, el personal encuestado afirmaron que las capacitaciones impartidas son útiles para su mejorar en su desempeño laboral y estar siempre actualizado con los cambios en distintos ámbitos, de igual manera la otra parte no le son de ayuda a su desempeño laboral.

9. ¿Los objetivos de la CACPE Pastaza son adecuadamente socializados y participa en su elaboración?

TABLA N° 72 Los objetivos son adecuados.

	N°	Porcentaje
SI	59	81%
NO	14	19%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 24 Los objetivos son adecuados.

Fuente: Tabla N° 72

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 81% respondieron que sí y el 19% de los encuestados afirman que no son participes de este proceso.

Interpretación: Por un lado el personal encuestado afirmaron que los objetivos si son socializaos adecuadamente y participan en su elaboración, mientras que el resto dice que no participan en su elaboración y los objetivos para este 2016 aún no han sido socializadas hasta 4 de marzo del 2016 fecha que se realizó la encuesta.

10. ¿Los incentivos que proporciona la CACPE Pastaza le motivan a un mejor desempeño?

TABLA N° 73 Lo incentivos motivan a un mejor desempeño.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 25 Los incentivos motivan a un mejor desempeño.

Fuente: Tabla N° 73

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: El total del personal afirman los incentivos son suficientemente motivadores lo que les motiva para destacar cada vez más en su trabajo.

LIDERAZGO

1. La toma de decisiones y las órdenes impartidas por el gerente son justas según su criterio.

TABLA N° 74 Toma de decisiones.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 26 Toma de decisiones.

Fuente: Tabla N° 74

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron las órdenes impartidas por el gerente son justas según su criterio personal, además les ayuda a cumplir bien con su trabajo gracias a la dirección que reciben de su jefe.

2. ¿La comunicación entre el personal y el gerente es adecuada y eficiente?

TABLA N° 75 Comunicación entre el personal.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 27 Comunicación entre el personal.

Fuente: Tabla N° 75

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: Por consiguiente, el personal encuestado afirmó que la comunicación entre personal y gerente es adecuada y eficiente lo que implica una gran confianza y respaldo para realizar su trabajo.

3. ¿Las delegaciones de responsabilidades son claras al interior del equipo de trabajo?

TABLA N° 76 Delegación de responsabilidades en el equipo.

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 28 Delegación de responsabilidades en el equipo.

Fuente: Tabla N° 76

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados afirman que no.

Interpretación: Por un lado el personal encuestado afirmó que las responsabilidades son claras dentro del equipo de trabajo ya que de esta manera fomenta y fortalece el mismo, mientras que solo una parte no se siente satisfecho con la manera de desarrollar el trabajo en equipo.

4. ¿En la CACPE Pastaza se toman decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos?

TABLA N° 77 Toma de decisiones de acuerdo a resultados

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 29 Toma de decisiones de acuerdo a resultados.

Fuente: Tabla N° 77.

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: Por un lado el personal encuestado afirmó que se toma decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos.

5. ¿Cuenta con el apoyo y confianza de parte de sus superiores para el desarrollo de sus actividades?

TABLA N° 78 Confianza y apoyo de sus superiores

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

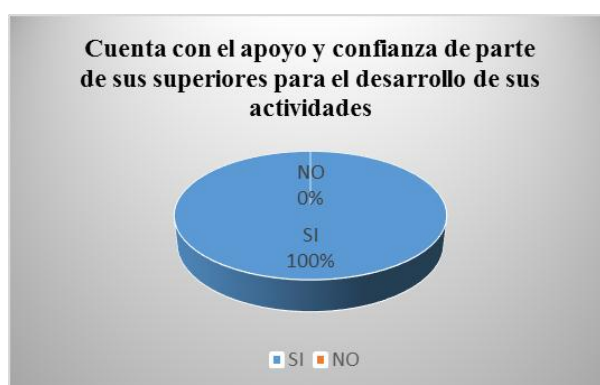


GRÁFICO N° 30 Confianza y apoyo de sus superiores.

Fuente: Tabla N° 78

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí siente el apoyo de sus superiores.

Interpretación: Por consiguiente el personal encuestado afirmaron que sienten apoyo en el desarrollo de sus actividades y a la vez confianza al tomar decisiones en su área a cargo.

6. ¿El gerente establece las directrices orientadas a cumplir con la planificación estratégica establecida en la CACPE Pastaza?

TABLA N° 79 Directrices cumplen con la planificación

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 31 Directrices cumplen con la planificación.

Fuente: Tabla N° 79

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados afirman que no.

Interpretación: Por una parte del total de personal encuestado afirmaron que si se establece directrices con el fin de cumplir con la planificación estratégica y conseguir el objetivo planteado, mientras la otra parte cree que estas directrices no están bien orientadas por lo tanto no ayudan al cumplir la planificación estratégica.

7. ¿Los materiales y equipos que tiene a su disposición son los necesarios para optimizar su trabajo?

TABLA N° 80 Materiales necesarios.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 32 Materiales necesarios.

Fuente: Tabla N° 80

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: Por consiguiente el total del personal encuestado afirmaron que los materiales y equipos si les ayuda a optimizar la prestación de servicios dentro de la CACPE Pastaza.

8. ¿El liderazgo impuesto por el gerente promueve el cambio y la aceptación del mismo, para ser más competitivos?

TABLA N° 81 El liderazgo promueve el cambio.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 33 El liderazgo promueve el cambio.

Fuente: Tabla N° 81

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: El total del objeto de estudio encuestado afirmó que el liderazgo es eficiente ya que promueve el cambio y la mejora continua de la cooperativa de igual forma motiva a la aceptación del mismo.

9. ¿Recibe retroalimentación constante para mejorar su desempeño en el cargo?

TABLA N° 82 Retroalimentación de desempeño

	N°	Porcentaje
SI	55	75%
NO	18	25%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 34 Retroalimentación de desempeño.

Fuente: Tabla N° 82

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 75% respondieron que sí y el 25% de los encuestados afirman que no se recibe retroalimentación.

Interpretación: Por una parte de personal encuestado afirmaron que si recibe retroalimentación para mejorar el desempeño en su cargo, mientras un porcentaje pequeño no recibe retroalimentación lo que no les ayuda a ver sus falencias en el desempeño.

10. ¿Las actividades que realizan en la CACPE Pastaza buscan el desarrollo continuo de la misma?

TABLA N° 83 Las actividades buscan y el desarrollo continuo.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 35 Las actividades buscan el desarrollo continuo

Fuente: Tabla N° 83

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: Por consiguiente del total de personal encuestado afirmaron que las actividades realizadas por la CACPE Pastaza busca el desarrollo continuo denotando en cada actividad diaria.

SATISFACCIÓN LABORAL

1. ¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es buena y le da tranquilidad para desarrollar sus actividades?

TABLA N° 84 Relación laboral buena

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

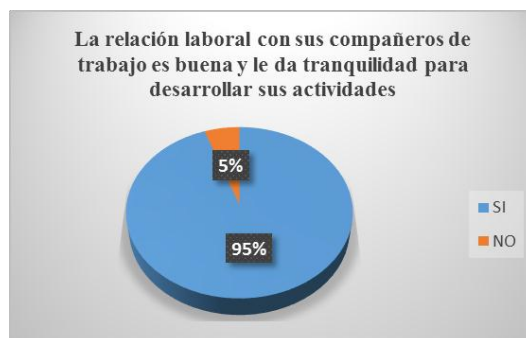


GRÁFICO N° 36 Relación laboral buena.

Fuente: Tabla N° 84

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados afirman.

Interpretación: Por una parte el personal encuestado afirmó que la relación laboral con sus compañeros de trabajo es buena lo que les da tranquilidad para el desarrollo de sus actividades, mientras un porcentaje mínimo afirmó que no tienen buena relación laboral lo cual impide la tranquilidad laboral.

2. ¿El cargo que desempeña actualmente tiene relación con su perfil profesional?

TABLA N° 85 Cargo en relación a su perfil profesional.

	N°	Porcentaje
SI	59	81%
NO	14	19%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 37 Cargo en relación a su perfil profesional.

Fuente: Tabla N° 85

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 81% respondieron que sí y el 19% de los encuestados dicen que no se relaciona con su perfil profesional.

Interpretación: A continuación se puede decir que el personal encuestado afirmó que el cargo que desempeña actualmente está de acuerdo a su perfil profesional, mientras que por otra parte se desempeña en áreas no relacionadas con el perfil profesional.

3. ¿La solución de los problemas laborales se los realiza entre compañeros de trabajo siempre y cuando no sea necesaria la actuación de sus jefes inmediatos?

TABLA N° 86 Solución de problemas entre compañeros

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

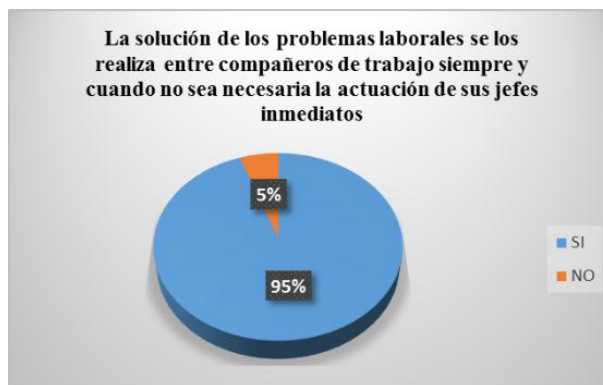


GRÁFICO N° 38 Solución de problemas entre compañeros.

Fuente: Tabla N° 86

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados dicen que no se solucionan entre compañeros.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que los problemas se resuelven dentro del equipo de trabajo siempre y cuando no requieran de la actuación de

su jefe inmediato, y por otro lado dicen que no lo resuelven internamente y necesitan la intervención inmediata de sus superiores.

4. ¿Sus funciones y responsabilidades son claras y están bien definidas?

TABLA N° 87 Funciones y responsabilidades definidas.

	N°	Porcentaje
SI	64	88%
NO	9	12%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 39 Funciones y responsabilidades definidas.

Fuente: Tabla N° 87

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 88% respondieron que sí y el 12% de los encuestados dicen que no son claras ni bien definidas.

Interpretación: Por una parte, la gran mayoría tiene claro sus funciones y responsabilidades lo que ayuda a realizar bien su trabajo, de igual manera hay un pequeño grupo que cree que no están bien definidas sus funciones y responsabilidades.

5. ¿Hay confianza en el interior del equipo de trabajo?

TABLA N° 88 Confianza de equipo

	N°	Porcentaje
SI	64	88%
NO	9	12%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

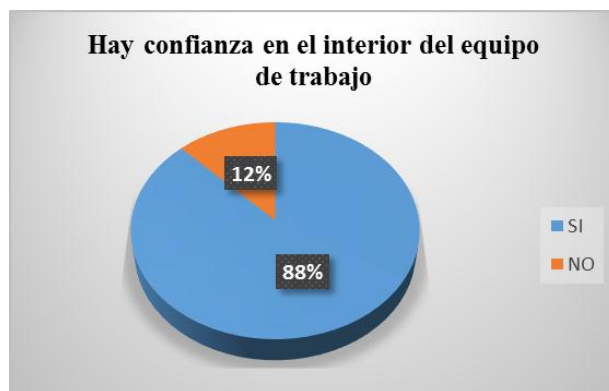


GRÁFICO N° 40 Confianza de equipo.

Fuente: Tabla N° 88

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 88% respondieron que sí y el 12% de los encuestados dicen que no hay confianza dentro del equipo de trabajo.

Interpretación: Por un lado una gran mayoría cree que dentro del equipo de trabajo hay confianza y tranquilidad para realizar el trabajo, de igual manera un porcentaje pequeño no se sienten confianza e su equipo de trabajo.

6. ¿La comunicación dentro de su área de trabajo es óptima y eficiente?

TABLA N° 89 comunicación del área de trabajo.

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 41 Comunicación del área de trabajo.

Fuente: Tabla N° 89

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados dicen que no hay comunicación óptima y eficiente.

Interpretación: Por un lado, se dice que la cooperativa goza de comunicación óptima eficiente que ayuda a hacer un buen trabajo, de igual manera hay una parte que la comunicación no es tan clara.

7. ¿Cuándo se trata de tomar decisiones que afectan a su trabajo a Ud. Le integran en la misma?

TABLA N° 90 En la toma de decisiones son integradas.

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 42 En la toma de decisiones son integradas.

Fuente: Tabla N° 90

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados dicen que no son integrados en las decisiones.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que son incluidos en la toma de decisiones que afectan directamente en su trabajo, del mismo modo hay un porcentaje que dice que no son incluidos en esas decisiones.

8. ¿La CACPE Pastaza realiza actividades de integración que le distraigan un poco del estrés laboral implícito?

TABLA N° 91 Actividades de integración

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 43 Actividades de integración.

Fuente: Tabla N° 91

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí realiza actividades de integración.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que si se realiza actividades por la CACPE Pastaza en busca de la integración del equipo de trabajo e intentando desaparecer el estrés laboral.

9. ¿En cuanto a oportunidades de desarrollo profesional la empresa recompensa su buen desempeño como puede ser con ascensos?

TABLA N° 92 Oportunidades de desarrollo profesional

	N°	Porcentaje
SI	59	81%
NO	14	19%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

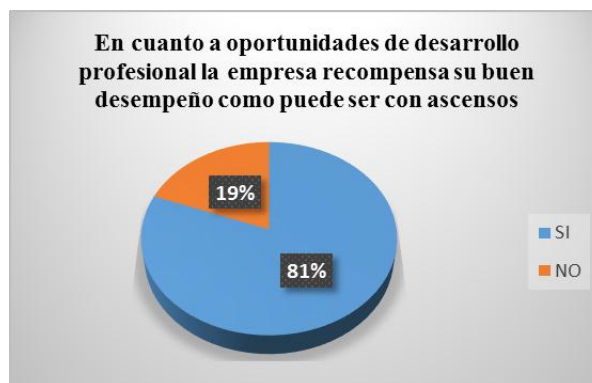


GRÁFICO N° 44 Oportunidades de desarrollo profesional.

Fuente: Tabla N° 92

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 81% respondieron que sí y el 19% de los encuestados dicen que no.

Interpretación: Por una parte el personal encuestado afirmó que si son recompensados por su desempeño profesional con ascensos, o rotación del personal, mientras que no hay ese tipo de recompensas para el buen desempeño laboral o no creen satisfacer las exigencias de excelente desempeño.

10. ¿Siente en la libertad y confianza para expresar sus opiniones dentro de su equipo de trabajo?

TABLA N° 93 Confianza para participar en el equipo d trabajo.

	N°	Porcentaje
SI	64	88%
NO	9	12%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N°: 45 Confianza para participar en el equipo de trabajo.

Fuente: Tabla N° 93

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 88% respondieron que sí y el 12% de los encuestados dicen que no se sienten con libertad para expresar sus opiniones.

Interpretación: Por una parte el personal encuestado dijo que si pueden expresarse libremente dentro de su equipo de trabajo y ser partícipes del crecimiento de la empresa, y el 12% dice que no se sienten libres de expresar sus opiniones.

COMPROMISO

1. ¿Con las actividades que Ud. realiza contribuye al desarrollo y cumplimiento de la planificación estratégica?

TABLA N° 94 Actividades cumplen con la planificación

	N°	Porcentaje
SI	64	88%
NO	9	12%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 46 Actividades cumplen con la planificación.

Fuente: Tabla N° 94

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 88% respondieron que sí y el 12% de los encuestados dicen que no les parece que sus actividades contribuyen a cumplir la planificación estratégica.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que su trabajo contribuye al cumplimiento de la planificación, y una parte dice que no realiza actividades que ayuden al cumplimiento de la planificación.

2. ¿Ud. actúa responsablemente dentro de su equipo de trabajo?

TABLA N° 95 Responsable en el equipo

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 47 Responsable en el equipo.

Fuente: Tabla N° 95

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí son responsables en su equipo de trabajo.

Interpretación: Todo el personal dice que es responsable al trabajar dentro de un equipo de trabajo, lo único que falta es la motivación para que se trabaje en equipo.

3. ¿En su trabajo, desarrolla sus actividades encomendadas de la mejor manera posible cada día?

TABLA N° 96 Desarrollo de sus actividades.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 48 Desarrollo de sus actividades.

Fuente: Tabla N° 96

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron realizan sus tareas de la mejor manera.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que sí realiza sus actividades de la mejor manera posible y eso ayuda al crecimiento y buena reputación de la empresa

4. ¿Formar parte de la solución dentro de la CACPE Pastaza considera importante?

TABLA N° 97 Formar parte de la solución en la empresa

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 49 Formar parte de la solución en la empresa.

Fuente: Tabla N° 97

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que consideran importante ser parte de la solución.

Interpretación: El total de socios encuestados consideran importante formar parte de la solución desde sus distintas áreas, de esta forma se sienten elementos importantes dentro de la entidad.

5. ¿Considera que las actividades realizadas por Ud. son importantes para el crecimiento de la cooperativa?

TABLA N° 98 Sus actividades contribuyen al crecimiento

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

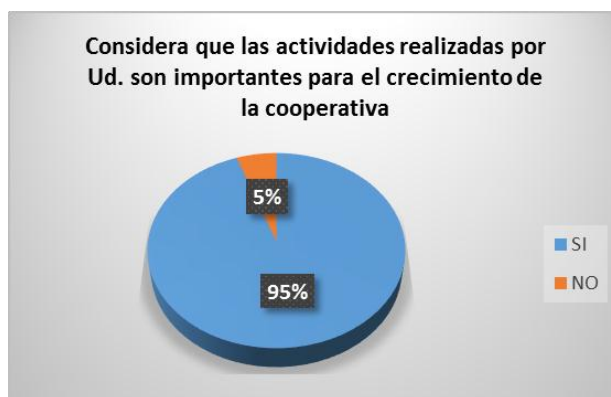


GRÁFICO N° 50 Sus actividades contribuyen al crecimiento.

Fuente: Tabla N° 98

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados dicen que no.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que contribuyen al crecimiento de la cooperativa con las actividades que se realiza, mientras que no cree que contribuye al crecimiento de la misma con las actividades a su cargo.

6. ¿Las actividades que le son asignadas las entrega en el tiempo establecido?

TABLA N° 99 Cumplimiento de tiempos y actividades.

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 51 Cumplimiento de tiempos y actividades.

Fuente: Tabla N° 99

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados dicen que no entregan en el tiempo establecido.

Interpretación: Por un lado del total de personal encuestado afirmaron que su trabajo asignado lo cumplen en el tiempo indicado, mientras que un grupo dice que no lo realiza a tiempo.

7. ¿Considera importante cumplir con los objetivos estratégicos planteados?

TABLA N° 100 Cumplimiento de objetivos planteados.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 52 Cumplimiento de objetivos planteados.

Fuente: Tabla N° 100

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: de personal encuestado afirmaron que si consideran importante cumplir con los objetivos planteado por la CACP Pastaza para que la cooperativa siga siendo un de las más fuertes de la zona.

8. ¿Está continuamente auto educándose y autopreparándose para tener un mejor desempeño en sus actividades?

TABLA N° 101 Autoeducación

	N°	Porcentaje
SI	69	95%
NO	4	5%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

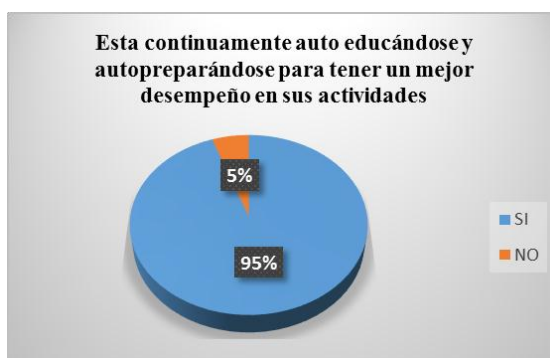


GRÁFICO N° 53 Autoeducación.

Fuente: Tabla N° 101

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 95% respondieron que sí y el 5% de los encuestados dicen que no se encuentra auto educándose.

Interpretación: Por una parte, del total de personal encuestado afirmaron que continuamente preparándose para tener un mejor desempeño, una parte restante dice que no se encuentra preparándose debido a varios factores.

9. ¿Si hay cambios en sus actividades los asume con responsabilidad?

TABLA N° 102 Se asume cambios con responsabilidad.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.

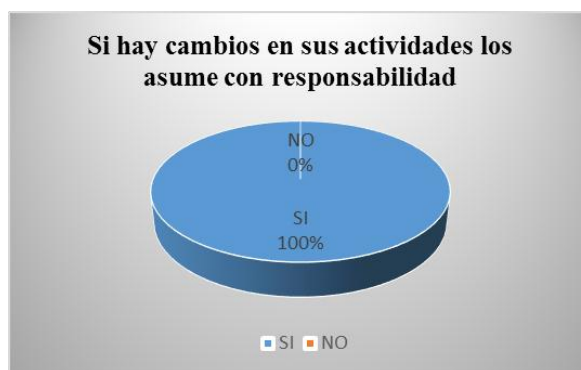


GRÁFICO N° 54 Se asume cambios con responsabilidad.

Fuente: Tabla N° 102

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: Del total de personal encuestado afirmaron que asumen los cambios que se den con responsabilidad, para conseguir el éxito de la cooperativa.

10. ¿Está siempre dispuesto a colaborar en lo que la CACPE Pastaza lo requiera?

TABLA N° 103 Disponibilidad de apoyo a la cooperativa.

	N°	Porcentaje
SI	73	100%
NO	0	0%
TOTAL	73	100%

Fuente: Encuesta personal de la CACPE PASTAZA.

Elaborado por: Maricela Criollo.



GRÁFICO N° 55 Disponibilidad de apoyo a la cooperativa.

Fuente: Tabla N° 103

Elaborado por: Maricela Criollo.

Análisis: Del total de personal encuestado en la CACPE Pastaza Matriz el 100% respondieron que sí.

Interpretación: Por consiguiente de personal encuestado afirmaron que están dispuestos a colaborar con la CACPE Pastaza en lo que requiera la misma, siempre que sea para obtener mejores resultados.