



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO**

**EXTERIOR**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA., DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO 2013 - 2014”**

**AUTORA:**

**Luz María Sañaicela Bonilla**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA., DURANTE EL PERIODO COMPRENDIDO 2013 - 2014”, previo a la obtención del título de Ingeniera Financiera, ha sido desarrollado por la Sra. LUZ MARÍA SAÑAI CELA BONILLA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

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

Luz María Sañaicela Bonilla

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis adorados padres como una muestra de agradecimiento por haber estado conmigo siempre directa e indirectamente, enseñándome día a día la importancia de la educación e inculcándome valores que me permiten alcanzar tan anhelada meta.

De manera muy especial a mi amado esposo por compartir junto a mí las tristezas y alegrías, pero sobre todo por su apoyo, paciencia y colaboración.

Finalmente a mi hija por ser mi fuerza e inspiración para salir adelante y alegrarme todos los días con su encantadora y sincera sonrisa.

Luz María Sañaicela Bonilla

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y ser mi fuerza espiritual, por guiarme e iluminar paso a paso las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

A mis padres por todo el esfuerzo realizado para otorgarme el mejor regalo que es la educación.

A mis hermanos y cuñada porque juntos hemos compartido muchos momentos inolvidables y han estado a mi lado en cada uno de los logros obtenidos brindándome su apoyo desinteresada.

A mi querido esposo y adorada hija por el amor, cariño y apoyo brindado.

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

Al miembro de mi tesis Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra por ser un ente de apoyo en la culminación de mi tesis, mostrando dedicación y comprensión.

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

Luz María Sañaicela Bonilla

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1 El problema.....	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	1
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
1.3 Justificación.....	2
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>3</b>
2. Marco teórico referencial.....	4
2.1. Fundamentación teórica.....	4
2.2. Teorías administrativas.....	4
2.2.1. Enfoque clásico de la administración.....	6
2.2.2. Teoría de la administración científica.....	6
2.2.3. Teoría clásica o teoría anatómica y fisiológica.....	8
2.2.4. Teoría de relaciones humanas.....	10
2.2.5. Teoría neoclásica.....	12
2.2.6. Teoría contingencia o situacional.....	14
2.3. Dirección estratégica.....	16
2.3.1 Estrategia.....	18
2.3.2 Planeación estratégica.....	19
2.4. Business Intelligence.....	21

2.4.1	Beneficios de un sistema de inteligencia de negocio .....	22
2.4.2	Impulsores del Business Intelligence .....	23
2.5.	Cooperativas .....	23
2.5.1	Historia del cooperativismo .....	23
2.6.	Sistema cooperativo en el Ecuador .....	26
2.7.	Cuadro de Mando Integral .....	28
2.7.1	Características del Cuadro de Mando Integral .....	29
2.7.2	Elementos básicos del CMI.....	30
2.7.3	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	30
2.7.4	Importancia del Balanced Scorecard.....	35
2.7.5	Beneficios del Balanced Scorecard.....	35
2.7.6	Estructura de Balanced Scorecard.....	37
2.7.7	Balanced Scorecard y la gestión administrativa.....	38
2.8.	Balanced Scorecard en el Ecuador.....	40
2.9.	Balanced Scorecard en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.....	41
CAPÍTULO III.....		45
3.	Marco metodológico.....	45
3.1	Hipótesis o idea a defender .....	45
3.1.1	Idea a defender .....	45
3.2	Variables .....	45
3.2.1	Variable independiente.....	45
3.2.2	Variable dependiente.....	45
3.3	Tipos de investigación.....	45
3.3.1	Investigación bibliográfica o documental .....	46
3.3.2	Investigación de campo.....	46
3.4	Tipos de estudios de la investigación.....	46
3.5	Población y Muestra.....	47
3.5.1	Población.....	47
3.5.2	Muestra.....	48
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos .....	49
3.6.1	Métodos de investigación.....	49
CAPÍTULO IV.....		51
4.	Análisis de resultados .....	52
4.1.	Metodología para el análisis de resultados.....	52
4.1.1	Procedimiento para el diseño del BSC.....	52

Paso No. 1	Introducción al Balanced Scorecard .....	53
Paso No. 2	Estudio de la organización.....	53
Paso No. 3	Estudio de las técnicas de la información .....	55
Paso No. 4	Confección del equipo guía .....	55
Paso No. 5	Adiestramiento del equipo guía.....	56
Paso No. 6	Estudio de la misión/ visión/ estrategia .....	56
Paso No. 7	Confección del mapa estratégico .....	57
Paso No. 8	Determinación de Indicadores .....	58
Paso No. 9	Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.....	58
4.2	Diseño del Cuadro de Mando Integral .....	58
Paso No. 1	Introducción al Balanced Scorecard .....	59
Paso No. 2	Estudio de la organización.....	59
Paso No. 3	Estudio de las técnicas de la información.....	74
Paso No. 4	Confección del equipo guía .....	74
Paso No. 5	Adiestramiento del equipo guía.....	74
Paso No. 6	Estudio de la misión/ visión/ estrategia .....	75
Paso No. 7	Confección del mapa estratégico .....	79
Paso No. 8.	Determinación de indicadores .....	86
Paso No. 9	Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.....	89
	Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Nizag Ltda.....	90
2.4	Verificación de hipótesis o idea a defender .....	94
CAPITULO V .....		97
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	97
5.1	Conclusiones .....	97
5.2	Recomendaciones.....	97
Anexos .....		102

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Personal administrativo.....	47
2	Población de la COAC Nizag Ltda.....	48
3	Matriz FODA.....	64
4	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	65
5	Matriz de correlación debilidades y amenazas .....	67



6	Perfil estratégico interno .....	68
7	Perfil estratégico interno .....	69
8	Matriz de medios internos.....	71
9	Matriz de medios externos .....	73
10	Objetivos de la perspectiva financiera .....	80
11	Objetivos de la perspectiva clientes .....	81
12	Objetivos de la perspectiva de procesos internos .....	81
13	Objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	82
14	Determinación de indicadores por perspectivas .....	87
15	Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.....	88
16	Matriz del Cuadro de Mando de la COA Nizag Ltda., perspectiva financiera.....	90
17	Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Nizag Ltda., perspectiva de clientes ..	91
18	Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Nizag Ltda., perspectiva procesos internos .....	92
19	Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Nizag Ltda., perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
1	Hilo conductor .....	4
2	Enfoque clásico de la administración .....	6
3	Teoría de las contingencias .....	14
4	Los principales elementos CMI .....	30
5	Estructura del Balance Scorecard .....	37
6	Pasos para el diseño del Cuadro de Mando Integral .....	53
7	Organigrama estructural .....	63
8	Mapa de aplicación .....	75
9	Nivel de unidad de negocio .....	76
10	Misión de la unidad de negocio .....	76
11	Análisis del entorno general .....	77
12	Análisis funcional .....	78
13	Matriz D.A.F.O.....	78
14	Formulación de fines y objetivos.....	79

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene por objetivo el diseño del Cuadro de Mando Integral, como una propuesta para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., con la finalidad de brindarles una herramienta de gestión, que si se implementa en la cooperativa permitirá el control, verificación del cumplimiento de las metas y objetivos planteados permitiéndole alcanzar la eficacia organizacional.

Este trabajo investigativo está dividido en cuatro capítulos: en el Capítulo I, se formuló el planteamiento del problema, objetivos y justificación, en el Capítulo II se sustentó y fundamento teóricamente la presente investigación, se desarrollaron y se analizaron: las Teorías Administrativas, Dirección Estratégica, Business Intelligence, Cuadro de Mando Integral, y todo lo que concierna para el desarrollo de la presente Tesis, en el Capítulo III se abordó la metodología de la investigación, tipos de estudio, métodos técnicas e instrumentos, en el Capítulo IV se procedió a realizar el diseño del CMI, y finalmente en el Capítulo V se realizaron las Conclusiones y Recomendaciones.

El diseño del Cuadro de Mando Integral propuesto para la cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda., se realizó en 9 pasos fundamentales y se sustentó en cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Con el presente trabajo se espera que sea de gran ayuda de investigación, análisis y propuestas a la administración de la cooperativa y de otras instituciones financieras, para que sirva como una herramienta de toma de decisiones, que permita la eficacia organizacional.

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

**DIRECTOR DE TESIS**

## **ABSTRACT**

This research aims to design a Balanced Scorecard to enhance the management in the Credit Unit Nizag Ltda., in order to provide a management tool. If this tool is applied to the Credit Unit there will be a good control and verification of goals and objectives proposed, so organizational efficiency will be reached.

This research work contains four chapters: in the Chapters I, problem identification, objectives and justification were formulated; in the Chapters II, the research was based on theoretic foundation, Management theories, Strategic Direction, Business intelligence, Balanced Scorecard, and other important issues were developed and analyzed; in the chapters III, Research methodology, types of study, methods, techniques and instruments were carried out; in the chapters IV, CMI design was performed; and finally in the Chapter V, conclusions and recommendations were conducted.

This work expects that research, analysis, and proposals will contribute to Credit Unit management in order to support making decisions, and then the Credit Unit will improve the financial institutional competitive level.

The Balanced Scorecard design proposed for the Credit Unit Nizag Ltda., was developed considering 9 important steps and four perspectives: Financial, Customers, Internal Procedures, Learning and Growing.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 Antecedentes del problema

En los momentos actuales, un modelo de gestión no es un tema solo de las grandes organizaciones mundiales y locales, si no que se ha convertido en una necesidad que las pequeñas y medianas empresas requieren para fortalecer en el mercado.

Tradicionalmente se controla la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera, una vez que estos se han producido, para luego; efectuar las correcciones necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos. De hecho esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles desvíos de la gestión o del contexto.

La Cooperativa, está enfocada brindar servicios financieros a los socios y clientes, los cuales requieren mayor eficiencia y rapidez en los tramites financieros, así como también una atención de calidad, la misma que se logrará con una capacitación y evaluación constante que sea efectiva para la consecución de las metas institucionales.

Diseñar el Cuadro de Mando Integral hará que interactúen positivamente en bien de la misma, sus directivos, clientes internos y externos, lleguen a conocer las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas para poder dirigir mucho mejor a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

Con este proyecto se fortalecerá el concepto de Cuadro de Mando Integral y su aplicación en el caso real que confirmará su beneficio y permitirá una adecuada dirección en el área administrativa.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

No existe un modelo de gestión estratégica que facilite la toma de decisiones para mejorar los procesos internos y externos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación tiene como:

**Objeto:** La Gestión Estratégica y como

**Campo:** la Planeación Estratégica.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., para proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión administrativa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Relacionar la teoría con el Cuadro de Mando Integral.
- Desarrollar una metodología apropiada para el diseño del Cuadro de Mando Integral para la COAC Nizag Ltda.
- Diseño basado en el procedimiento descrito del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

## **1.3 Justificación**

El diseño del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., se presenta como una propuesta para mejorar la gestión administrativa, mediante el CMI, así como de indicadores que permitan medir y controlar cada uno de estos procesos, para garantizar el logro de los objetivos y metas planteadas en la cooperativa.

Los sistemas de gestión surgen como respuesta a esta necesidad de las organizaciones de establecer las bases necesarias para su fortalecimiento, crecimiento y competitividad locales y globales, con el fin de que permitan el establecimiento de políticas, objetivos, la medición y mejora de su eficacia y eficiencia y de sus distintas actividades.

Al diseñar el Cuadro de Mando Integral permitirá dar soluciones al problema, y a la vez permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos y ganar experiencia en la utilización del CMI como una herramienta para la planificación estratégica eficiente.

Desde el punto de vista teórico, se posee toda la información académica adecuada para abordar el tema; de la misma manera, se tiene toda la accesibilidad a la información de la Cooperativa.

En cuanto a la metodología de la investigación se aplicará una investigación descriptiva, ya que confrontará el análisis teórico de la temática Diseño del Cuadro de Mando Integral con un modelo aplicando a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

En el presente estudio los beneficiarios serán las personas que conforman la alta dirección, los mismos que contarán con una herramienta técnica de gestión que permita integrar y controlar las actividades operacionales de la institución financiera.

## **CAPÍTULO II**

## 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 2.1. Fundamentación teórica

El hilo conductor es un esquema de contenidos, relacionados y ordenados jerárquicamente, en el cual se han plasmado de forma gráfica los temas que se abordarán dentro del marco teórico referencial, como se visualiza en la Figura No. 1.

**Figura 1:** Hilo conductor



**Fuente:** Elaboración Propia

### 2.2. Teorías administrativas

La administración es tan antigua como el hombre. Con ello queremos decir que la administración como ACTIVIDAD PRÁCTICA, existió desde que dos o más personas unieron sus esfuerzos para el logro de objetivos comunes. Por lo tanto, tradicionalmente han existido tareas administrativas.

En la actualidad la sociedad moderna está en constante cambio por el cual es importante conocer el origen, evolución en el tiempo de las teorías administrativas ya que interactuamos con la administración todos los días, la misma que permitirá la buena administración de las organizaciones. Por tal razón se puede identificar a la administración como los procesos a través de los cuales se organizan y dirigen los recursos y las personas para producir bienes y servicios.

La administración es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración las organizaciones jamás tendrían condiciones que le permitieran existir y crecer. La teoría general de la administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones (CHIAVENATO, 2006, pág. 2)

La palabra administración viene del latín **ad** (dirección, tendencia) y de **minister** (subordinación u obediencia), y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta su servicio a otro, pero a través del tiempo este término sufrió una transformación radical en su significado original. La tarea de la administración hoy en día, es interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, utilizando los recursos de esta, con el fin de alcanzar dichos objetivos y garantizar la participación en un mundo de negocios competitivo y complejo.

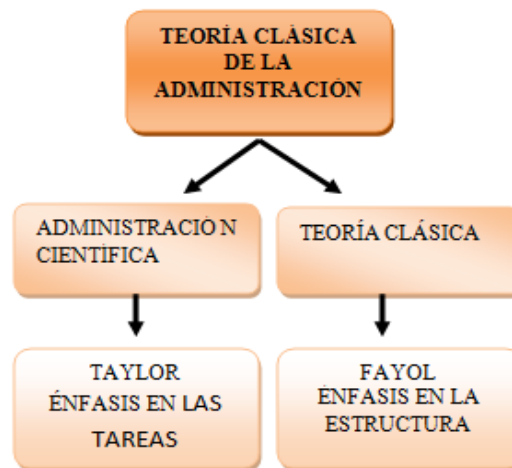
En el transcurso del tiempo han existido muchas teorías administrativas las mismas que han sido expuestas al mundo por diferentes pensadores de la administración, entre las teorías más destacadas son las siguientes según (CHIAVENATO, 2006, págs. 8-11)



- ❖ Teoría clásica de la administración.
- ❖ Teoría de las relaciones humanas.
- ❖ Teoría neoclásica.
- ❖ Escuela de la contingencia o situacional.

### 2.2.1. Enfoque clásico de la administración

**Figura 2:** Enfoque clásico de la administración



**Fuente:** Adalberto Chiavenato.

Las teorías de Fayol y Taylor son investigaciones enfocadas en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

La administración científica se caracterizaba por hacerse énfasis en las tareas que realizaba el obrero, la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia, a pesar que ambas tienen diferentes enfoques tienen un mismo fin.

### 2.2.2. Teoría de la administración científica

El enfoque típico de la escuela de administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar la elevada eficiencia industrial.

Los principales metodos científicos aplicables a la administracion científica fue iniciada a comienzos de este siglo por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor, a quien se considera como padre de la Administración Científica.

La teoria de la Administración Científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial había poca oferta de mano de obra. la unica manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Taylor reconocido como “padre de la administación científica ”. su principal interes fue la elevacion de la productividad, mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios mas altos a los trabajadores, a traves de la aplicación del metodo científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generacion de la armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera mas aptitudes.
3. La educación y el desarrollo del trabajador.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y en su opinión al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas.(CHIAVENATO, 2006)

La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

- ✓ Ciencia en lugar de empirismo
- ✓ Armonía, paz en vez de desorden
- ✓ Cooperación y no individualismo
- ✓ Formación de cada hombre, hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.(CHIAVENATO, 2006)

### **2.2.3. Teoría clásica o teoría anatómica y fisiológica**

La búsqueda para una mayor efectividad y eficiencia de las organizaciones, trajo como la formación de la Teoría Clásica de la Administración. Dentro del contexto de este tipo de escuela, se considera que los trabajadores son motivados por medio de una retribución económica. A su vez la organización se encuentra caracterizada por una clara y definida división del trabajo, con un personal altamente especializado y expresada en una jerarquía de autoridad bastante distintiva. Este tipo de escuela no reconoce ningún tipo de conflicto entre el hombre y la organización. Contempla a la organización desde un punto de vista de alto manejo.

Expresa en su filosofía que una labor dura y eficiente termina por retribuir adecuadamente a ambos grupos al incrementar la eficiencia de la organización. Una productividad alta lleva a obtener beneficios similares, lo cual conduce a su vez conformar formas de pago adecuados y a una mayor satisfacción de los trabajadores.

#### **Funciones administrativas**

Fayol señala que toda empresa presenta seis operaciones o funciones básicas que son:

- Función técnica de producción: Fabricación, transformación de insumos.
- Función Comerciales: Compra, venta, e intercambio
- Función Financieras: búsqueda y administración de capitales.
- Función Seguridad: protección de bienes y de personas.
- Función Contabilidad: registro de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.
- Función Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.(CHIAVENATO, 2006, pág. 64)

#### **Principios generales de la administración**

Los principios de Henry Fayol son:

- **División del trabajo:** Tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes.

- **Autoridad y responsabilidad:** Estos es, "el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer".
- **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles
- **Unidad de mando:** Para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.
- **Unidad de dirección:** Una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo.
- **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.
- **Remuneración del personal:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- **Centralización:** Considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo "del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo"
- **Jerarquía:** "es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores". La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.
- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados
- **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- **Estabilidad del personal:** el autor destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el de los puestos directivos, para la buena marcha de la empresa.
- **Iniciativa:** establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.
- **Unión del personal:** La armonía y la unión entre las personas son grandes fuerzas para la organización. (FAYOL, 1981, págs. 126-149)

Como conclusión puedo definir que el enfoque clásico de la administración constituyó la base fundamental para el desarrollo de la administración moderna. Por lo tanto aplicar esta teoría en las empresas actuales permitirá un incremento notorio en la producción interna, dando como consecuencia un acelerado desarrollo económico, mejoramiento de la calidad de vida y consiguiendo así la integración entre la empresa y el trabajador en conjunto para que las dos partes tuvieran un mejor provecho y satisfacción por los trabajos realizados logrando la eficiencia de los mismos.

#### **2.2.4. Teoría de relaciones humanas**

La teoría de las Relaciones Humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores surgió en Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la Teoría clásica de la administración

La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1927 y 1932, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica de Western Electric, cerca de Chicago.

En estos estudios se investigó la relación entre las condiciones medio ambientales existentes en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tensión si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne

También, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del liderazgo del gerente y con ellos revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las habilidades técnicas.

Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar en su enfoque anterior en el individuo.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social.

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

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

Como conclusión considero que la teoría de las relaciones humanas se enfoca en el comportamiento social del trabajador que es la oposición al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, este pensamiento marcado por el experimento de Hawthorne, lleva al surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores

humanísticos, que impulsa a las organizaciones a preocuparse tanto por su desarrollo como de su personal de trabajo ya que el objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo.

### **2.2.5. Teoría neoclásica**

A inicio de la década de 1950, la teoría de la administración pasó por un periodo de intensa remodelación. Al terminar la segunda guerra mundial, el mundo experimentó un notable desarrollo industrial y económico. El enfoque neoclásico sólo es una redefinición de la teoría clásica debidamente actualizada y redimensionada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones actuales. En otros términos, la teoría neoclásica representa la teoría clásica en una nueva forma y dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas.

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

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

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones del administrador y sustraer de ellas los principios fundamentales de la práctica administrativa. Se originó en 1935 con los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo los cuales son: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros, quienes presentan puntos de vista que

sean divergentes entre ellos, no se preocupan por alinearse en torno a una determinada manera de conceptualizar la administración, pero de lo que sí tienen una preocupación es por sistematizar el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento más centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores. (CHIAVENATO, 2006, pág. 122)

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

- ☞ **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, a pesar de que no se haya preocupado mucho por los conceptos teóricos de la administración. La teoría solamente tiene valor cuando es operacionalizada en la práctica.
- ☞ **Reafirmación relativa de los postulados clásicos:** Los neoclásicos pretenden colocar las cosas en su debido lugar. Por lo tanto, retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, precisando nuevas dimensiones y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias de la época actual, dándole una configuración más amplia y flexible.
- ☞ **Énfasis en los principios generales de la administración:** Los neoclásicos se preocuparon por establecer normas de comportamiento administrativo, los principios de la administración que los clásicos utilizaban como leyes científicas son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas. También se basa en los principios generales sobre como planear, como organizar, como dirigir y como controlar.
- ☞ **Énfasis en los objetivos y en los resultados:** Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados. Es en función de los objetivos y resultados que la organización debe estar enfocada, estructurada y orientada.
- ☞ **Eclecticismo en la teoría clásica:** Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas: relaciones humanas, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría de la burocracia, la teoría matemática y la



teoría de sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera como una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna y dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy. (CHIAVENATO, 2006, págs. 125-127)

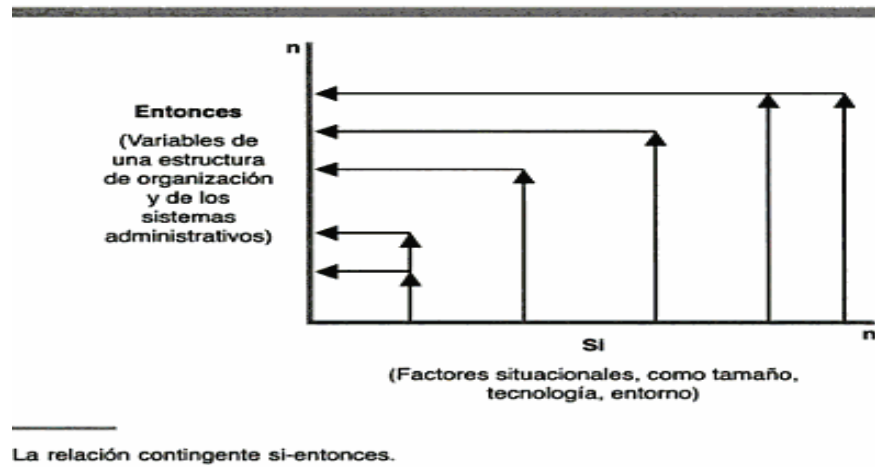
Como conclusión considero que en la teoría neoclásica la administración es una técnica social básica lo que implica que el administrador debe conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de un trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas en la organización. Además esta teoría se centra principalmente en la búsqueda de resultados concretos y palpables en el mercado para dar solución a problemas del entorno a la empresa.

### **2.2.6. Teoría contingencia o situacional**

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

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

### **Figura 3: Teoría de las Contingencias**



Fuente: (W., JIMENEZ, 2000)

### Orígenes de la teoría contingencial

Según Chiavenato, (1995) La teoría contingencial nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. La estructura de una organización y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente externo. En otros términos, no existe una manera única y mejor de organizar.

Según (MUNCH, 2007) Los factores externos pueden dividirse, según en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

También manifiesta que la teoría de contingencia surgió a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo para verificar cuáles son los modelos estructurales más eficaces en determinados tipos de empresas. Los investigadores buscaban confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de empresas seguían los supuestos de la teoría clásica, en aspectos como: La división del trabajo, la amplitud de control, la jerarquía etc., eran lo que las hacía eficientes. El resultado de la investigación concluyó

que la estructura de una organización y su funcionamiento, dependen de la interfaz con el ambiente externo.

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

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

La teoría de la contingencia permite determinar la medida de los factores influyentes en el diseño y eficacia de las organizaciones según sus características así como tamaño, la tecnología entre otros, todo esto tiene trascendencia las diversas teorías contemporáneas de varios autores que han estado inmerso en el campo del diseño organizacional aplicado, proporcionando efectos notables en el ámbito que se requiere. (CHIAVENATO, 2006, pág. 394)

La autora considera que la teoría contingencial sostiene el sistema administrativo y la estructura organizacional depende en gran parte del medio ambiente, de la organización, las actividades y de la tecnología para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización, pero más se debe hacer énfasis al medio externo de la organización, tratando de identificar las variables externas que produzcan un mayor impacto en la misma, además aprovechar las circunstancias ambientales que ayudara al éxito empresarial.

### **2.3. Dirección estratégica**

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital pues es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo, para ello debemos aprovechar las oportunidades que se nos presente

con el tiempo y así poder construir ventajas competitiva. Para administrar de una forma eficaz y eficiente todas las organizaciones deben realizar una planeación estratégica en la que facilitara a cumplir con la misión y visión de dicha organización.

No basta definirla como la dirección del proceso de toma de decisiones estratégicas. La dirección estratégica tiene una naturaleza distinta de otras facetas de la dirección, además esta se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación.

Puesto que la dirección estratégica viene caracterizada por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y juicios de valor en función de la conceptualización de cuestiones difíciles. Sin embargo, la formación y experiencia previas de los directivos estar orientadas hacia la acción, o la planificación o los análisis detallados. (GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLLES Y RICHARD WHITTINGTON, 2006)

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. En ocasiones el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evolución de la estrategia. (FRED, 2003)

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas de una empresa, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios que realiza la Empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra

empresa o formar una empresa en común, y la manera de evitar una toma de control hostil. (FRED, 2003)

Los componentes de la dirección estratégica son:

1. **Estrategas.** Son las personas líderes que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización.
2. **Direccionamiento estratégico.** Es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer, genera utilidades y permanecer en el mercado.
3. **Diagnóstico:** se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis FODA.
4. **Formulación estratégica.** Corresponde a las siguientes acciones:
  - ✓ Planes de acción
  - ✓ Objetivos
  - ✓ Presupuestos
  - ✓ Ejecución
5. **Indicadores de gestión.** El desempeño de la organización requiere monitorearse periódicamente y, de ser necesario, hacer las correcciones en los objetivos, los planes de acción y los presupuestos.
6. **Auditoria estratégica.** Se utiliza para asegurar la persistencia, la permanencia y la continuidad del proceso. (Palacios, 2010, págs. 5-15)

### 2.3.1 Estrategia

La estrategia debe entenderse como una búsqueda constante de un plan de negocios tendiente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: crear mayor valor para sus clientes. (Vértice, 2008).

La estrategia permite alcanzar los objetivos, si la estrategia tiene algún significado, en absoluto lo es solo en relación con algún objetivo o fin, además la estrategia es un elemento conformada de cuatro partes:

1. Están los fines a alcanzar

2. Están las estrategias para la obtención de aquellos, los caminos (modos) en los que los recursos serán utilizados
3. Están las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados
4. Están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.(Garrido, 2006)

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

Como conclusión puedo considerar que es la herramienta principal que estimula a las empresas a la búsqueda de planes de acción, crear estrategias conforme a su situación mediante el diagnóstico externo e interno y su entorno específico, para alcanzar una ventaja competitiva y posesionarse en el mercado, de manera que logre crecer, y permanecer en el tiempo. Además la dirección estratégica se ocupa de tomar decisiones orientadas a poner en práctica, las estrategias frente a un entorno incierto, complejo y conflictivo donde se sitúa.

### **2.3.2 Planeación Estratégica**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, según su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores.

#### **Definición**

La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevarlo a cabo dichas estrategias.

Para **Peter Ferdinand Drucker** “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerando, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica de las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

### **Beneficios de la planeación estratégica**

Los beneficios de la planeación estratégica están constituidos en los siguientes:

- ✓ La claridad de la visión estratégica de la organización.
- ✓ La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- ✓ El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- ✓ Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al del entorno interno.
- ✓ Un comportamiento sistemático que involucre a toda la organización.
- ✓ La interdependencia con el entorno externo.

### **Características de la planeación estratégica**

Entre las principales características son las siguientes:

- **Horizonte en el tiempo:** proyección a largo plazo incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- **Alcance:** comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
- **Contenido:** genérico, sintético y comprensivo.
- **Definición:** está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordina todos los demás planes. (Idalberto Chiavetano & Aron Sapiro, 2011, págs. 25-26)

Como conclusión puedo manifestar que, el valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en realizar un plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera

informal, sin regularidad. Puede hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad. Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que asume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas según sea el caso exigen diferentes grados de formalidad.

#### **2.4. Business Intelligence**

En la actualidad, bajo el término Business Intelligence se reconoce al valor de suministrar los hechos de información como soporte a la toma de decisiones, entonces se define como un conjunto de herramientas y aplicaciones para la ayuda a la toma de decisiones que posibilitan acceso interactivo, análisis y manipulaciones de información corporativa de misión crítica.

Estas aplicaciones aportan un conocimiento valioso sobre la información operativa identificando problemas y oportunidades de negocio. Con ellas los usuarios son capaces de acceder a grandes cantidades de información para establecer y analizar relaciones y comprender tendencias que, a la postre, soportarán decisiones de negocio. Estas herramientas previene de la potencial pérdida de conocimiento dentro de la empresa como consecuencia de una masiva acumulación de datos e información que no es fácilmente accesible a lo está en forma no utilizable. (Jordi, Caralt, & Conesa, 2010)

Estos sistemas hacen que las organizaciones sean proactivas y ágiles en la gestión de la información que utilizan para:

- Apoyar a los usuarios en la evaluación, mejora y optimización de las operaciones.
- Suministrar información crítica de negocios a los usuarios sobre competentes de la cadena de valor como clientes, proveedores etc.

(CANO, 1999) Menciona que “Business Intelligence es la habilidad de consolidar información y analizarla con la suficiente velocidad y precisión para descubrir ventajas y tomar mejores decisiones de negocios. Definición compatible con la necesidad actual de



los negocios que ante la presión de ser cada día más competitivos, para mantenerse tienen la doble tarea no sólo de permanecer sino de ser lucrativos”.

(ANDINOS, 2012) Las BI son un conjunto de estrategias y herramientas que son utilizadas por la administración con el propósito de obtener toda la información requerida, facilitando en la toma de decisiones, además ayuda acelerando el tiempo en las respuestas y haciendo que éstas sean más personalizadas, lo que supone una gran ventaja competitiva.

También abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, bien como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.

Los principales productos de Business Intelligence que existen hoy en día son:

- Cuadros de Mando Integrales (CMI)
- Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS)
- Sistemas de Información Ejecutiva (EIS)

Al BI se define como un conjunto de herramientas y aplicaciones para la ayuda de la toma de decisiones que posibilitan acceso interactivo, análisis y manipulación de información corporativa de misión crítica. Estas aplicaciones aportan un conocimiento valioso sobre la información operativa identificado por problemas y oportunidades de negocio. Con ellas, los usuarios son capaces de acceder a grandes cantidades de información para establecer y analizar relaciones y comprender tendencias que, a la postre, soportaran decisiones de negocios. (Méndez del Río L., 2006)

#### **2.4.1 Beneficios de un sistema de inteligencia de negocio**

La implementación de estos sistemas de información proporciona diversos beneficios, entre los que podemos destacar:

- Crear un círculo virtuoso de la información
- Permite una visión única, conformada, histórica, persistente y de calidad de toda la información.

- Crear, manejar y mantener métricas, indicadores claves de rendimiento e indicadores claves de metas fundamentales para la empresa.
- Aportar información actualizada tanto a nivel agregado como en detalle.
- Mejorar la comprensión y documentación de los sistemas de información en el contexto de una organización. (DÍAZ, 2010)

#### 2.4.2 Impulsores del Business Intelligence

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

- **Incrementar los ingresos, reducir costes y competir efectivamente.**  
Business Intelligence ayuda a la organización a conseguirlo gracias a una visión integral y oportuna de la información, aportando conocimiento para una efectiva toma de decisiones.
- **Gestionar la complejidad**  
Ayudando a las empresas a organizar sus datos para facilitar sus análisis y descubrir patrones de comportamiento y tendencias difícilmente detectables.
- **Explotar las inversiones existentes**  
Ayudando a las organizaciones a hacer un uso intensivo de las inversiones en tecnologías de la información ya existente. Añadiendo valor al integrar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales.  
(MÉNDEZ DEL ROCÍO, 2006)

Como autora considero que Business Intelligence son modelos, herramientas que permiten una mejor y rápida toma de decisiones dentro de una empresa y esto se traduce a una ventaja competitiva, el reto es transformar los datos en información útil, así podrá utilizar esa información para incrementar la rentabilidad de empleado la empresa.

### 2.5. Cooperativas

#### 2.5.1 Historia del cooperativismo

El hombre para sobrevivir tiene que satisfacer sus necesidades inmediatas, tales como alimentarse y vestirse. Esto lo ha obligado a actuar sobre la naturaleza para transformarla

mediante el trabajo. A través de todas las épocas del desarrollo de la humanidad, el hombre no ha podido enfrentarse solo a la naturaleza; por ello, desde los tiempos primitivos, ha tenido que unirse con otros hombres para realizar un trabajo que le facilite su supervivencia.

El continuo desarrollo de la ciencia y la técnica lograda por el hombre hace que sea cada vez más necesaria la cooperación en el trabajo. Es decir que cada persona se compromete a realizar una determinada parte del trabajo total a fin de conseguir un objetivo común. Cuando varias personas se unen para ejecutar un trabajo están cooperando.

Mediante ella el hombre se asocia con sus semejantes para satisfacer necesidades, y resolver problemas comunes y ayudarse mutuamente con otros de manera que, trabajando unidos y organizados, les sea más fácil alcanzar sus propósitos y deseos.

Afirma Carlos Gide, “el cooperativismo, no brotó del cerebro de ningún genio esclarecido, sino de la entraña misma del pueblo” que lo ha adoptado como una respuesta válida para proveerse los bienes y servicios de que carece.

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades agropecuarias, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

Dentro del movimiento cooperativo moderno mundial con mucha frecuencia se ubica el origen del cooperativismo en los iniciadores del pueblo de Rochdale.

La tienda cooperativa abierta en 1844 en el Callejón del Sapo, por los Justos Pioneros de Rochdale, como ellos mismos se denominaron, es el primer caso de éxito cooperativo de la historia, pero antes de él hubo muchos otros en varios países ocupándose de distintas actividades económicas.

Una de las conclusiones a que llegaron los obreros textiles de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo es: "El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores". La esencia que encierra esta conclusión es que la clase consumidora, permanente y universal, está siempre a merced de la acción de los intermediarios, cuyo móvil principal es el lucro. (GIDE)

### **Definición**

El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. El cooperativismo está presente en todos los países del mundo dando oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas, uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por las empresas o individuos dedicados a obtener ganancias.

La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio – económico en la sociedad en que vive es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista.

El cooperativismo se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano. (NAVARRETE).

Según (Villarreal & SENA, 1985) El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. La cooperación es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad. El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

#### **2.5.2.1 El cooperativismo en América Latina**

Las cooperativas tienen una larga historia y son parte del presente de los países de América Latina, generando ingresos para sus miembros y fuentes de empleo, y contribuyendo con importantes aportes al desarrollo económico y social de cada país.

En Latinoamérica se creó un marco legal para el funcionamiento de las cooperativas y partir de los años de 1950 y 1960 se brindó a través del Programa Alianza para el Progreso, un fuerte impulso al cooperativismo como inductor de progreso económico y social permitiendo, además, que los Estados instituyeran oficinas especiales para la promoción, desarrollo y registro de cooperativas, canalizando así muchos de sus recursos y prestaciones hacia el cooperativismo.

Desde los años de 1970, los movimientos cooperativos de Latinoamérica cuentan con profesionales calificados para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas.

En la actualidad existen organizaciones a nivel mundial que incentivan el cooperativismo, tal es el caso de la Alianza Internacional de Cooperativas. (ANDINOS, 2012)

Como conclusión considero que la gran parte de la población que integra de manera directa o indirecta el sector cooperativo demuestra que el cooperativismo es parte de la cultura económica y social, constituyendo sin duda un modelo empresarial que ayuda al bienestar de los habitantes.

## **2.6. Sistema cooperativo en el Ecuador**

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional, cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social.

El sistema cooperativo en el Ecuador ha jugado un papel muy importante dentro del mercado financiero y ha sido un ejemplo de superación, dado que ha sabido superar

obstáculos que se le han presentado, tal es el caso de la crisis que se vivió en el país a finales de la década de los noventa, un momento en el cual la gente perdió la confianza en las instituciones bancarias, las cooperativas de ahorro y crédito aprovecharon y ofrecieron sus mejores servicios ganándose poco a poco la confianza de la gente; desde entonces las cooperativas han tenido un crecimiento significativo, llegando a todos los sectores de la economía.

Uno de los factores que ha permitido el éxito de las cooperativas en la economía ha sido su enfoque en las finanzas sociales, ya que esto posibilita crear nuevas formas de organización, tomando en cuenta a los sectores populares, creando conjuntamente iniciativas y emprendimientos en beneficio de cada una de las comunidades.

Las finanzas sociales buscan satisfacer las necesidades comunes de la población, siendo su compromiso primordial la presentación de servicios a los miembros de la comunidad, es así que la economía solidaria reconoce no sólo la propiedad individual, sino también formas de propiedad colectiva; los valores en los que se fundamenta la organización son el trabajo asociativo, la igualdad, la búsqueda de la equidad, la cooperación y el respeto entre sus miembros, valores que reflejan a un sistema cooperativo comprometido con toda la sociedad sin distinción de nadie. Entonces las finanzas populares se constituyen en un agente que aporta al desarrollo social, económico y productivo del territorio en el que interviene. (GRIJALVA, 2011)

En Ecuador existen actualmente 3.932 cooperativas, concentradas en los grupos de ahorro y crédito, transporte, vivienda, producción, consumo y otros servicios. Los tres primeros grupos reúnen el 99% de cooperativas del país, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Un total de 1.045 cooperativas son financieras y 2.885 no financieras. En cuanto a los socios, hasta diciembre de 2012 el número supera los 4,6 millones de personas.

Según estimaciones de la SEPS, a diciembre de 2012 los activos de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) ascendieron a cerca de \$5.795,8 millones, lo que representa el 93% del total de activos del sector cooperativo. (Alex Córdova, 2013)

## **2.7. Cuadro de Mando Integral**

Nace en el año 1992 ante la necesidad de contar con una herramienta que contribuya al proceso de gestión estratégica. Desarrollada por los doctores Robert Kaplan y David Norton, fue publicada originalmente en el *Hardware Business Review* como una de las prácticas de gestión más importantes. El BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño” se le han dado diferentes traducciones: Cuadro de mando integral, Cuadro de Control, Tablero de mando.

### **Definición**

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión con visión a largo plazo que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. Este modelo de gestión parte de un principio básico enunciado como “Sólo se puede gestionar lo que se puede medir” Según Kaplan & Norton, (2009).

Además es un modelo muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

Es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos interno y Aprendizaje y Crecimiento, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

La creación del BSC se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relación Causa – Efecto.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo preciso para alcanzar la Visión. Estos objetivos constituyen el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos, dependerá necesariamente de cómo se programen y planifiquen los procesos internos.

El Balanced Scorecard plantea que el logro unificado de todos los objetivos que se establezcan pasa lógicamente por una formación – aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta modelo.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre al modelo, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos pasados) e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, entre otros).

El Balanced Scorecard, tiene cinco principios de gestión para centrar su foco en la estrategia:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir a la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

El proceso mejoraría la propuesta de valor entregada a los clientes objetivos, dando lugar a una mayor satisfacción y retención de clientes, así como a más negocios con ellos.

### **2.7.1 Características del Cuadro de Mando Integral**

- ✓ Relaciona la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en corto, mediano y largo plazo.

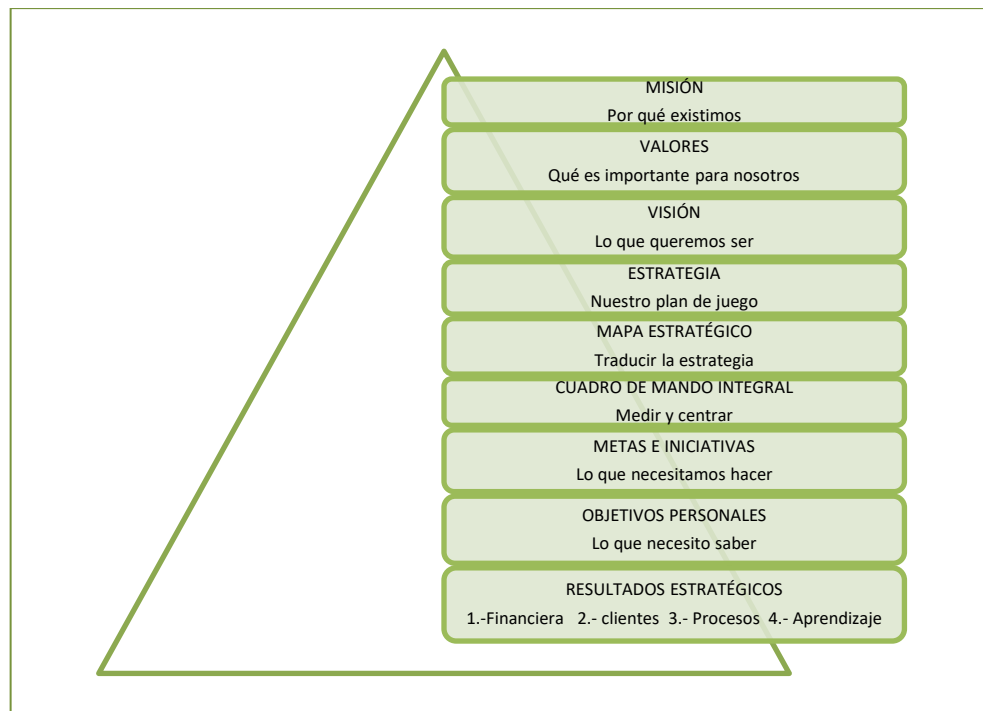


- ✓ Permite reducir el riesgo en la toma de decisiones.
- ✓ Comunica las estrategias a todos los niveles de la organización
- ✓ Tiene una clara visión de las relaciones causa-efecto de las estrategias

### 2.7.2 Elementos básicos del CMI

(Martínez & Milla, 2012) Los principales elementos CMI son los siguientes:

**Figura 4:** Los principales elementos CMI



**Fuente:** (Martínez & Milla, 2012)

### 2.7.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

#### Perspectivas

Las perspectivas son elementos prescindible del Balanced Scorecard, nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura.

Las perspectivas mencionadas anteriormente, permiten desarrollar una herramienta de control que permita la toma de decisiones ágilmente; con los cuales se podrá relacionar la mayor y más importante estrategia configurando lo que se llama mapa estratégico o esquema que sirve para plasmar de manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones, y ponerla en funcionamiento.

### **2.7.3.1 La perspectiva financiera**

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con mejores índices de rendimiento.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

El BSC bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

La perspectiva financiera incluye normalmente varios indicadores comunes:

- Aumentar el valor de la unidad
- Crecimiento de ventas en segmentos clave
- Mantener la rentabilidad fijada por la central

La perspectiva financiera debe responder ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

### **2.7.3.2 La perspectiva del cliente**

Se responde a las expectativas de los clientes, de esta dependerá en gran medida la generación de ingresos. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico se deben identificar los segmentos de clientes objetivos en los que compite la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Participación de mercado
- Participación en las compras del cliente.

Estos indicadores comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa-efecto, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca en boca.

La perspectiva del cliente debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

### **2.7.3. La perspectiva del proceso interno**

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes lo cual permite:

- Identificar nuevos clientes
- Aumentar la intensidad de la relación con clientes
- Mejora la calidad de servicio
- Gestionar los recursos de forma eficiente
- Reforzar la imagen/marca

La perspectiva del proceso interno debe dar respuesta: ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

La perspectiva del proceso interno se distingue cuatro tipos de procesos:

**Procesos de Operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, 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 (difícil de medir):** ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % 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.

#### **2.7.3.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Esta perspectiva permite:

- Mejorar las capacidades de personas clave
- Mejorar la comunicación interna
- Potenciar las alianzas clave
- Adaptar la tecnología a las necesidades
- Conseguir fuentes de financiación

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe responder a la siguiente pregunta:

¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia? (ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON, 2009)

#### **2.7.4 Importancia del Balanced Scorecard**

Es importante porque permite:

- Comunicar la estrategia.
- Promueve la alineación estratégica de todas las áreas de la organización
- Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Realizar revisiones estratégicas, periódicas y sistemáticas.
- Obtener una retroalimentación de la estrategia tomada.
- Incentiva el trabajo en equipo, la participación y coordinación al estar involucradas todas las áreas en el proceso.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano, bases fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.

El Balanced Scorecard une la Visión y la Estrategia con las acciones diarias del personal a través de:

- Medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:
- Los usuarios o clientes de la organización.
- Los aspectos financieros.
- Los procesos internos.
- El Aprendizaje y crecimiento (en donde se incluye el Recurso Humano).

#### **2.7.5 Beneficios del Balanced Scorecard**

Existen muchos beneficios para una empresa al diseñar el Balanced Scorecard, a continuación se mencionan:

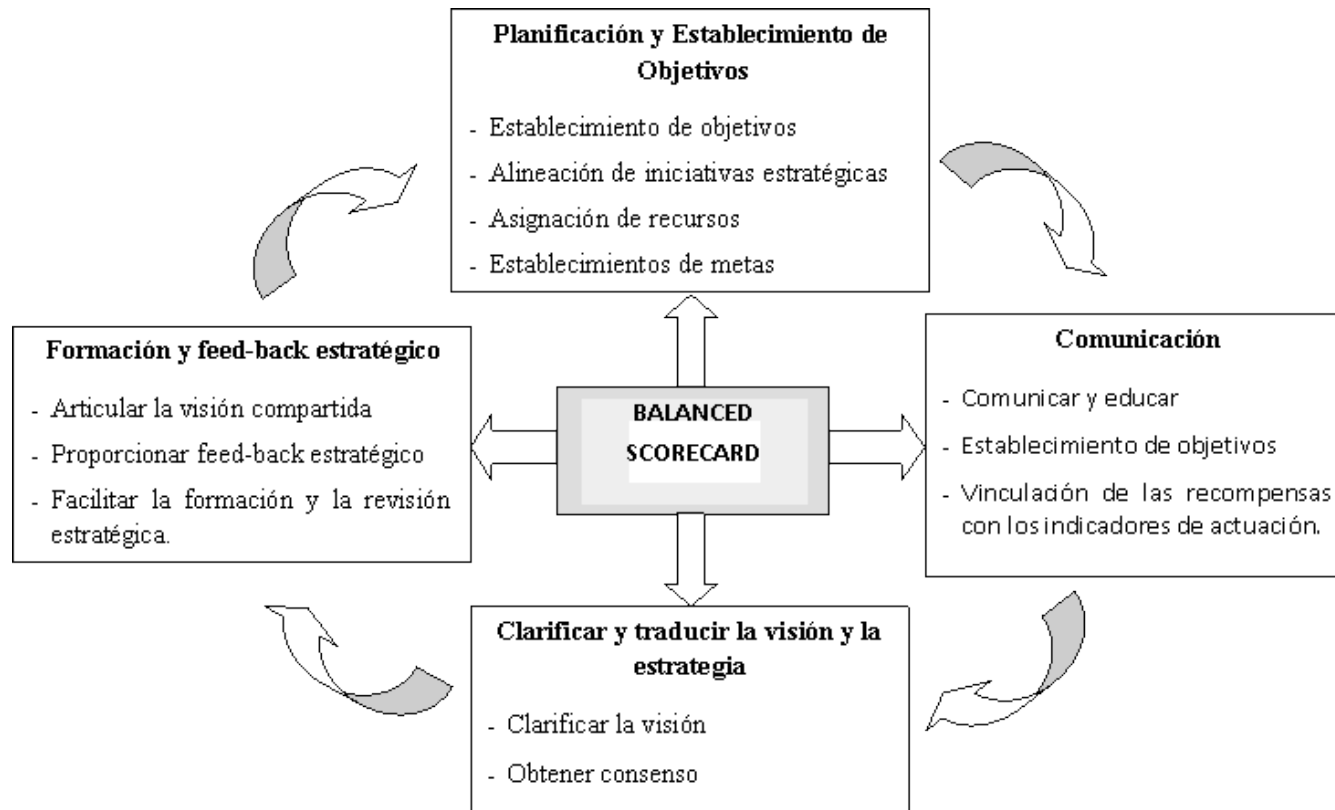
- ✓ Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.

- ✓ Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- ✓ Ayuda a analizar y evaluar áreas de desempeño
- ✓ Ayuda a visualizar cómo se ejecutará el Plan Estratégico
- ✓ El Balanced Scorecard logra hacer realidad una Visión abstracta
- ✓ El Balanced Scorecard sincroniza la Estrategia con los Procesos
- ✓ Herramienta de comunicación, motivación e incentivo.
- ✓ Integra a todos los colaboradores.

Una de las principales razones por la que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

## 2.7.6 Estructura de Balanced Scorecard

**Figura 5:** Estructura del Balance Scorecard



**Fuente:** (ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON, 2005)



### 2.7.7 Balanced Scorecard y la gestión administrativa

La gestión administrativa, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

La gestión es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva empresa, negocio o corporación mediante la comprensión, conceptualización y conocimientos de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos y objetivos.

Entre las características que presenta, la gestión administrativa, se encuentran:

- 1. Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, entre otros. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
- 2. Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- 3. Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, a los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar.

4. **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último empleado.
5. **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
6. **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa.
7. **Interdisciplinarietàad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
8. **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.(SERNA, 1994)

A mediados de la década de los años setenta surge cambios a nivel global, los cambios tecnológicos, socio-culturales; así como políticos a partir de esta década se tornan más dinámicos e intensos. Estos cambios han aportado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones, en especial en sus sistemas de control.

A partir de entonces los costes indirectos (investigación, desarrollo, logística y comercialización) han desplazados a los costos directos (costes de fabricación) en importancia, los productos tienen un ciclo de vida más corto, así como los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de costes sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (tanto en los procesos operativos como en los productos), la calidad, la flexibilidad, plazo de entrega, productividad y penetración de mercado.

La gestión administrativa es visualizada a través del Balanced Scorecard, como un nuevo marco o estructura que integra indicadores derivados de las estrategias. A pesar de que aún sigue teniendo los indicadores financieros, solo que desde una perspectiva futura, con la introducción de los inductores de actuación financieros futuros. El resto de los inductores, donde se incluyen a los clientes, los procesos y las perspectiva de aprendizaje,

proviene de una traducción explícita de las estrategias de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Según Kaplan y Norton (2005), el Balanced Scorecard, empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia en su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros o perspectiva financiera, el equipo debe ponerse de acuerdo en si van enfatizar el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del cash flow. El equipo debe ser explícito en cuanto a la perspectiva del cliente, en que segmento y de cómo satisfacer las exigencias de éste y su mercado.

Es de importancia notar que el Balanced Scorecard pretende de una manera práctica y económica entrelazar todas aquellas decisiones tomadas por la gerencia, con la sinergia de las acciones que se ponen en práctica dentro de la empresa, logrando un compromiso que se relacione con los preceptos de su misión, visión y sobre todo con las estrategias a las cuales debe apuntar aquellos indicadores o vectores de inducción que representen y conlleven a la excelencia de la empresa.

El BSC, es algo más que un nuevo Sistema de Medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como Marco y Estructura Central Organizativa para los procesos. Las empresas pueden desarrollar un BSC, con objetivos bastante limitados; conseguir, clasificar, obteniendo el consenso, centrándose en una estrategia, luego comunicar esta estrategia a toda la organización.

Las empresas que utilizan el BSC como piedra angular, de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas primordiales: La primera construir el Cuadro de Mando y la segunda aplicarlo. A medida que los directivos comiencen a utilizar el BSC en los procesos claves de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio BSC, como: qué indicadores no funcionan y cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito han surgido y deben ser incorporados al BSC.

## **2.8. Balanced Scorecard en el Ecuador**

Las empresas se enfrentan a un nuevo escenario, más exigente y complejo que en el pasado. Hoy en día, los gobiernos son más activos en materias regulatorias y más sensibles a las preocupaciones sociales. Y aunque esas preocupaciones son tan heterogéneas como la propia ciudadanía, hay algo que las unifica: el cuestionamiento a una lógica empresarial encerrada en sí misma, que no se hace cargo de las necesidades y expectativas de otros actores.

Pero, no podemos ir tan rápido ¿deben las empresas hacerse cargo? Sí y no. Sí porque de esa manera generan un mayor valor a todos los actores, lo que a su vez maximiza las ganancias de los accionistas, toda vez que adquieren una mayor licencia social. No, si es que estamos pensando que las empresas deben hacer filantropía y poner en riesgo sus utilidades. (EKOS, 2012)

El Ecuador al formar parte de los países en vías de desarrollo para ser competitivo en este mundo globalizado se ve obligado a incursionar en nuevos métodos de administración y de gestión; una de las herramientas más eficaces en la actualidad es el BSC que forma parte de las Business Intelligence.

En el Ecuador las empresas privadas son las que mayor poder adquisitivo tienen por lo tanto, son las que pueden invertir en este tipo de herramientas; el diseño y la implementación del BSC requiere de inteligencia en su aplicación, la misma que utiliza recursos económicos, humanos, y sobre todo el factor tiempo.

Las empresas Ecuatorianas que aplican de una forma u otra el BSC son:

- ✓ Empresa los Correos del Ecuador Cuenca.
- ✓ Banco Central de Ecuador 2010.
- ✓ Empresa Eléctrica Regional del Sur, Loja – 2011.
- ✓ Empresa Productora y Comercializadora de Materiales de Acero, Guayaquil – 2012.
- ✓ Empresa Familia Sancela del Ecuador S.A., Lasso-Cotopaxi 2007.
- ✓ Empresa Ecuatoriana del Caucho S.A. Cuenca.
- ✓ Empresa de Servicios de Telecomunicaciones del Ecuador 2012.

## **2.9. Balanced Scorecard en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador**

Cooperativa de Ahorro y Crédito: Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Título III, Sección 1 Art. 89.)

Para una evaluación del desempeño de las cooperativas que trabajan en el ámbito de los planes de salud, es indispensable una metodología de Balanced Scorecard como un modelo de sistema de información que permita evaluar el desempeño de las cooperativas, con base en los indicadores creados utilizando la metodología Balanced Scorecard. Los indicadores de desempeño que cubra la actividad propuesta para el aprendizaje y el crecimiento, el financiero, el cliente y los procesos de responsabilidad, este último creado específicamente para satisfacer las características de las cooperativas.

La diferencia de este modelo es que se basa en la metodología Balanced Scorecard, utilizando los indicadores tradicionales, es decir, los procesos que se ocupan financieras y no financieras, relaciones con los clientes y la innovación, el fortalecimiento, por lo tanto, la estrategia de comunicación de la cooperativa en todos los niveles de la organización y facilitar el análisis de rendimiento general, así como una revisión de las estrategias y planes de acción con el compromiso de todos los empleados.(MOSER, 2003)

Sigue el proceso de planificación estratégica, desde la formulación de la misión y visión hasta la elaboración de los planes estratégicos, y combina la tecnología del Balanced Scorecard, adopta por las cooperativas más representativas en el mundo entero, con la formulación de la estrategia y planes por niveles: corporativo, de negocios y funcional. Incorpora los más recientes paradigmas aplicados en la formulación de estrategias competitivas e incluye aportes originales, como modelos balanceados, que facilita la formulación de planes operativos integrados con los planes estratégicos.(FRANCÉS)

Ahora bien, es preciso que toda cooperativa tenga claridad del modelo de direccionamiento a seguir, pues éste será parte de la base del desarrollo de la cooperativa. Hoy en día puede hablarse de diversos tipos de direccionamiento administrativos, entre ellos se encuentra el modelo Balanced Scorecard, que tiene como principio ser una herramienta de medición de gestión, convirtiéndose así en modelo en auge en muchas Cooperativas de América latina, esto con el fin de que los directivos de una organización

puedan verlo como un instrumento que les permita trasladar los objetivos estratégicos de sus cooperativas, a un conjunto coherente de medidas definidas según algunos parámetros para la medición de la gestión.(ALVEIRO, 2013)

Las cooperativas del siglo XXI tienen a disposición la herramienta Balanced Scorecard que les permitirá medir la manera en que sus unidades de negocios están creando valor agregado a sus clientes, al igual que la forma en que deben potencializarse tanto las capacidades internas, como las inversiones en personal, en los sistemas y en los procedimientos que son base necesaria para la mejora de la actuación a futuro de la cooperativa.

Las cooperativas son empresas que, por la forma jurídica de constitución diferenciada tratan de crear una ventaja competitiva entre sus competidores en el mercado en general. Sin embargo, la constitución legal de las cooperativas, basado actualmente en la Ley, no puede considerarse en sí misma una ventaja competitiva para las cooperativas, excepto que no hay consolidación de modelos de gestión eficientes, eficaces y eficientes, y son con el apoyo de los indicadores de desempeño que ayudan a dirigir las acciones de las cooperativas para que se forme basados en el rendimiento de la interacción con sus clientes (cooperativa y el mercado en general), y no sólo en las leyes en que se basa su constitución.

Así que una de las herramientas de ayuda a la gestión identificados como cruciales para el cuadro de mando integral de la Cooperativa.

El Balanced Scorecard, adaptado a las cooperativas de crédito, es una herramienta administrativa que gestiona su desempeño futuro. Por lo tanto, el análisis de este tipo de empresas se basa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (SILVIA, 2002)

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

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que han utilizado esta herramienta gestión son las siguientes:

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Agencia Riobamba
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y crédito 4 de Octubre.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre.

La competitividad es un tema que en la actualidad se escucha en cualquier tipo de organización, como son las cooperativas que hoy en día se están incrementando gracias a los beneficios económicos que estas ofrecen, por tal razón un 40% de las cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina han implementado el Balanced Scorecard ya que permite al gerente prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, detectar las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación y por último y no menos importante reducir considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir cambios y comportamientos, tanto del exterior como en el interior de la cooperativa.(UCACNOR, 2012)

Mediante esta herramienta mejorar la productividad y calidad de sus servicios y a la vez ser reconocida como una organización líder en el mercado, alcanzando el logro de los objetivos organizacionales planteados y ajustarse a las nuevas circunstancias que le impone el entorno.

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

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Hipótesis o idea a defender**

##### **3.1.1 Idea a defender**

Si se diseña el Cuadro de Mando Integral se establecerá un sistema de control y se medirá la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

#### **3.2 Variables**

##### **3.2.1 Variable independiente**

Diseño del Cuadro de Mando Integral

##### **3.2.2 Variable dependiente**

Mejora la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

#### **3.3 Tipos de investigación**

El tipo de la investigación que se aplicará es el enfoque mixto, el mismo que se basa en métodos cuantitativos y cualitativos, donde las cuantitativas nos permite comprobar la hipótesis ya que se enfoca en recolectar y analizar datos en este caso la información que se obtendrá en la investigación de la entidad financiera y las variables cualitativas se concentra en realizar pruebas que demuestren con fundamento lo que se está investigando (que estrategias utilizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.). (Soler, Metodología de la Investigación, 2013).

Se analizarán todos los datos recopilados, los mismos que servirán como base de apoyo para el desarrollo del tema de tesis, se obtendrá datos reales y necesarios para el respectivo diseño del Cuadro de Mando Integral.



### **3.3.1 Investigación bibliográfica o documental**

Para realizar el trabajo de investigación, se usa la modalidad biográfica documental ya que para su ejecución se centra en información ya existente basada en: libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, con la finalidad de que la información se centre en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera a las investigadoras pueda conceptualizar las variables.

### **3.3.2 Investigación de campo.**

El trabajo de investigación se realizó en el lugar de los hechos, y es por eso que también se utilizó la investigación de campo, porque a través del contacto directo con los involucrados en el problema, se recolectó la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la Cooperativa y se conoció el problema objeto de estudio.

### **3.4 Tipos de estudios de la investigación**

Para la realización del presente proyecto se utilizará los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación exploratoria**

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema.

- **Investigación descriptiva**

La investigación a realizar es descriptiva, por cuanto se describe los nuevos conceptos del Cuadro de Mando Integral, que facilita la implantación de la estrategia de la cooperativa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que informan de la consecución de los objetivos.

- **Investigación explicativa**

Generan mayor entendimiento del problema y son altamente estructurados, explicando el por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones o por qué dos o más variables están relacionadas.

- **Investigación correlacional**

Mide las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después analiza cuán fuerte es esta correlación. Proporciona información para los estudios explicativos.

### **3.5 Población y Muestra**

#### **3.5.1 Población**

Según, Tamayo Mario (1997: 114); Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; se trabajará con toda la población que a continuación se cita.

Se considera como población a todos y cada uno de las personas que integran la Cooperativa Nizag Ltda., considerando que se trata de un número razonable y de que será posible realizar cualquier tipo de entrevista, encuesta u observación individual.

**Tabla 1:** Personal Administrativo

TRABAJADORES	NÚMERO
--------------	--------

Gerente General	1
Jefe Financiero	1
Contador	1
Jefe de Crédito	1
Jefe de Publicidad y Mark.	1
Jefe de Cajas / Recibidor/Pagador	1
Atención al Público	1
Personal de recaudación	1
<b>Toral</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2:** Población de la COAC Nizag Ltda.

VARIABLES	CANTIDAD
Socios	700
<b>Total</b>	<b>700</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5.2 Muestra

Según, **Tamayo Mario (1997:115)**; la **muestra** es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.

Según, **Galindo Edwin. (1999:17)**; una **muestra** consiste en definir la porción elegible de individuos de un “universo”, a la que se aplica la encuesta directa para obtener la información deseada; la cual debe ser representativa y similar a aquella que, teóricamente, se obtendría si se abarcara a la totalidad del universo.

El tamaño de la muestra se determina aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

“En donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

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

$E^2$  : Error bajo un determinado nivel de confianza.”

P: Probabilidad de ocurrencia del evento\*

Q: Probabilidad de NO ocurrencia del evento \*

\*Si no se dispone del dato de p y q se aplica generalmente 50% para cada uno de estos, considerando que su sumatoria debe ser 100%)

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 700}{0,05^2(700 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 248$$

El número de encuestas a realizar será de 248 encuestas.

### 3.6 Métodos, técnicas e instrumentos

#### 3.6.1 Métodos de investigación

El enfoque será **analítico** ya que permite recolectar información de la realidad misma sobre el problema de estudio que ha afectado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

El enfoque **inductivo** permite entrar desde lo genérico hasta las mínimas deficiencias en el proceso de investigación del problema suscitado en el área Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., para luego a través del enfoque **deductivo** que permite especificar, detallar, sintetizar los errores detectado permitiendo a la toma de decisiones encaminados a establecer estrategias de mejora y solución.

#### 3.6.2 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación se realizarán siguiendo las siguientes etapas o fases que son: recolección de datos, análisis de datos y la interpretación de los datos.

### 3.6.2.1 Técnica de recolección de datos

La recolección de datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas.

**La Observación.** Es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos.

La palabra observación hará referencia explícitamente a la percepción visual y se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas para el registro de respuestas tal como se presentan a nuestros sentidos.

- a. **Observación Directa.** Es aquella en la cual el investigador puede observar recoger datos mediante su propia observación.
- b. **Observación indirecta.** Es cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido de primera mano con la fuente que proporciona los datos.

**La Documentación.** Son los portadores de la información testimonios que pueden ser oportunos a un problema, se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuente de información. Generalmente se lo identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscrito e impresos que se dividen a su vez en libros, revistas, prensa, etc. (ROMERO RODRIGUEZ)

### 3.6.2.2 Técnicas de análisis de datos

Una vez recopilado los datos por medio de los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, lo cual nos permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas. No basta con recolectar los datos ni con cuantificarlos

adecuadamente, una simple recolección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlo, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de las hipótesis.

El procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones.

- **Codificación.** Es clasificar todos los datos en base a las variables independientes y dependientes relacionadas con la investigación; es decir, todas las manipulaciones que deberán hacerse con los datos numéricos de tales variables para descubrir los resultados de esas manipulaciones.
- **Tabulación.** Es una parte del proceso de análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.
- **Interpretación.** Aquí se consideran si las variables correlacionadas en el sistema, resisten una interpretación no solo a nivel muestra sino del colectivo; si los resultados obtenidos nos resultaron o no. Básicamente la interpretación es ya la “expresión de la relación existente entre los fenómenos”. Esto es simplemente lo que en ciencia se define en la actualidad como ley; la expresión de la relación existente entre las variables consideradas en el estudio, en su forma más perfecta esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos. (RODRIGUEZ MIGUEL, 2005)

### 3.4.3 Instrumentos

Para la realización de la presente investigación se utilizara Software como: diagnóstico (SISTRAT), Mapas Estratégicos (DC SMAP.xls).

## CAPÍTULO IV

## **4. ANALISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Metodología para el análisis de resultados**

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se tomará en cuenta las teorías, recomendaciones realizadas por los autores del Balanced Scorecard de Robert Kaplan y David Norton quienes son los diseñadores del BSC.

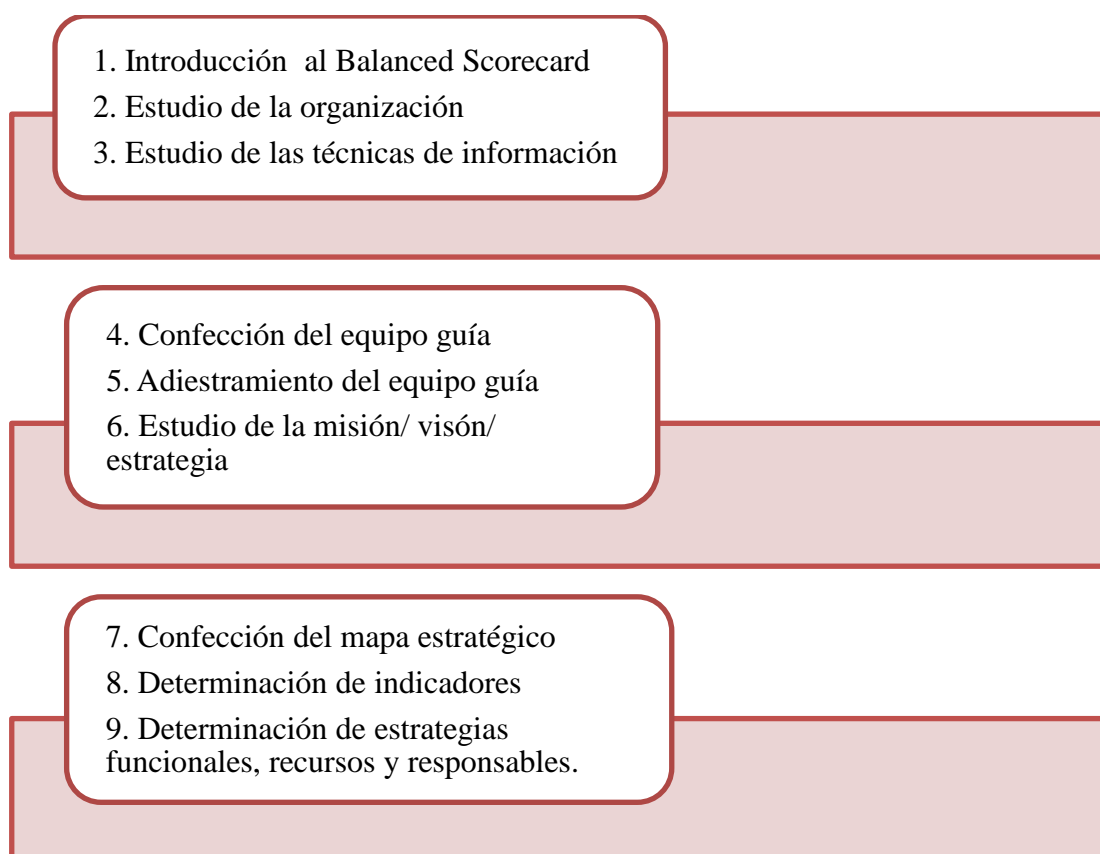
El diseño del Cuadro de Mando Integral para la COAC Nizag Ltda., está basado en las 4 perspectivas propuestas por Robert Kaplan y David Norton, los cuales se pueden implementar o cambiar de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la entidad. Además para ello se necesita toda la información necesaria de la COAC Nizag Ltda., las cuales permitirán definir los objetivos, indicadores, iniciativas, estrategias y la respectiva determinación de los responsables del seguimiento de los mismos.

Todo esto se complementará con la utilización de los sistemas informáticos que auxilian la implementación y el control, como es el SISTRAT, APESOFT, los mismos que permiten realizar un diagnóstico, de la COAC.

#### **4.1.1 Procedimiento para el Diseño del BSC**

Para el diseño del BSC es importante tomar en cuenta las recomendaciones de varios especialistas en el tema, los mismos que se deben seguir un procedimiento de nueve pasos:

**Figura 6:** Pasos para el diseño del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Elaboración Propia

### **Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard**

Consiste en capacitar a los miembros de la entidad en una exposición de las técnicas de BSC como modelo de gestión, su importancia y beneficios. Para ello se cuenta con presentaciones específicas de la introducción del BSC. En esta actividad se entregan documentos explicando teorías de diferentes autores que permiten profundizar dicho tema.

### **Paso No. 2. Estudio de la organización**

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



que es análoga para el modelo del BSC. En este paso se deben analizar los siguientes aspectos:

- Documento descriptivo del modelo gerencial aplicado (Planeación Estratégica)
- Sistema de gestión de calidad.
- Cultura organizacional.
- Competencia ejecutiva
- Sistema de control desarrollado

Se recomienda puntualizar en:

- La declaración de misión/visión de la organización.
- Si los objetivos declarados cubren las propuestas de valor del modelo del BSC y si existe alineación estratégica.
- Si existen estrategias definidas (estrategia general, genéricas y funcionales)
- Cuáles son los indicadores existentes y sus criterios de aceptación.
- Ejecución del sistema de control.
- Conocer mediante entrevistas los criterios de los principales ejecutivos.

Entrevistas a cada uno de los ejecutivos principales de la organización

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

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

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

Es una herramienta de administración de las Instituciones que muestran diariamente cuando dicha Institución y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También se puede decir que es una herramienta de ayuda a las Instituciones a expresar los objetivos en iniciativas para cumplir con la estrategia.

Las herramientas a utilizar son: SISTRAT; es una herramienta de información de apoyo a la formulación de estrategias es una aplicación informática que soporta un modelo de sistema de información de apoyo a la alta dirección para facilitar la realización de las actividades asociadas al proceso estratégico y mejorar la calidad de las decisiones resultantes del mismo. APESOFT (DC SMAP.xls); es una herramienta importante que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos. Si una Institución cuenta con un Mapa Estratégico, éste le va a permitir a ella y a sus miembros concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

### **Paso No. 4 Confección del equipo guía**

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se utiliza técnicas cualitativas basadas principalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías, comparaciones entre otros, siendo esta una técnica subjetiva de previsión. El equipo de trabajo, que junto al consultor diseñará el modelo de gestión de la organización, será seleccionado a partir de los perfiles de competencia. Equipo conformado por la estudiante y como guía al Dr. Rafael Soler PhD, Ing., Xavier Centeno como tutor de tesis e Ing. Giovanni Alarcón como miembro de tesis.

### **Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía**

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

Estos seminarios deben contar con los medios audiovisuales correspondientes para la utilización de presentaciones y ejercicios dinámicos que promueven la motivación por el tema. El seminario de enseñanza también posee intervenciones de diferentes teóricos del tema que ayudan a comprender este procedimiento de ejecución estratégica.

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

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

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

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

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

Que se tenga una Visión y una Estrategia General clara es el elemento fundamental para la alineación y construcción del mapa estratégico que es el aspecto fundamental del BSC. El esclarecimiento de estos términos son fundamentales para cualquier empresa y para ello es preciso tener en cuenta que de forma genérica existen dos tipos de empresa las lucrativas y las no lucrativas también llamadas públicas.

### **Paso No. 7. Confección del mapa estratégico**

El mapa estratégico es una representación gráfica de los objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas empresariales determinadas que narran el actuar estratégico de una organización como herramienta para el diseño se puede utilizar DC Map.xls de la empresa APESOFT, (<http://www.apesoft.com>) que se encuentra disponible en internet de manera gratuita.

La confección de un mapa estratégico cobra una importancia vital pues permitirá ubicar todas las tendencias que afectan a las instituciones y entenderlas en conjunto. Esta acción es muy importante pues proporciona un esclarecimiento del funcionamiento de las empresas provocando una alineación estratégica y un aprendizaje gerencial que obligatoriamente estimulará el crecimiento de la organización.

Para la confección del Mapa Estratégico, se recomienda seguir los pasos que se muestran a continuación.

- a.** En primer lugar se debe determinar las perspectivas de la Cooperativa.
- b.** Determinar los Objetivos Estratégicos por Perspectivas y sus relaciones causales.
- c.** Determinar las Estrategias Genéricas por perspectivas.

Estos tres aspectos son esenciales para la confección del mapa estratégico, no obstante para la determinación de los objetivos estratégicos y sus relaciones causales es necesario conocer de las propuestas de valor correspondiente a cada perspectiva.

## **Paso No. 8. Determinación de indicadores**

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de forma tal que pueda ser medido. El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede tener más de un indicador. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. La relación objetivo - indicador de resultado permite verificar el cumplimiento de la meta que se ha propuesto mediante acciones que son las estrategias y de esa forma estamos ejerciendo el control de lo que se está realizando.

Existen muchas declaraciones de indicadores que son convencionales y otras no, pero se debe tener en cuenta que los indicadores son propios de las organizaciones, y narran la historia estratégica de las organizaciones.

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

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

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

### **4.2 Diseño del Cuadro de Mando Integral**

#### **4.2.1 Procedimiento para el diseño del CMI en la COAC Nizag Ltda.**

Este punto trata de forma explicativa la aplicación de la metodología a utilizar para el diseño del CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

## **Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard**

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

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

## **Paso No. 2. Estudio de la organización**

Información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

**Razón Social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

**Fecha de Inicio de Actividades:** 6 de Enero del 2010

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Alausí

**Calles:** 5 de Junio y Esteban Orozco

**RUC:** 0691730573001

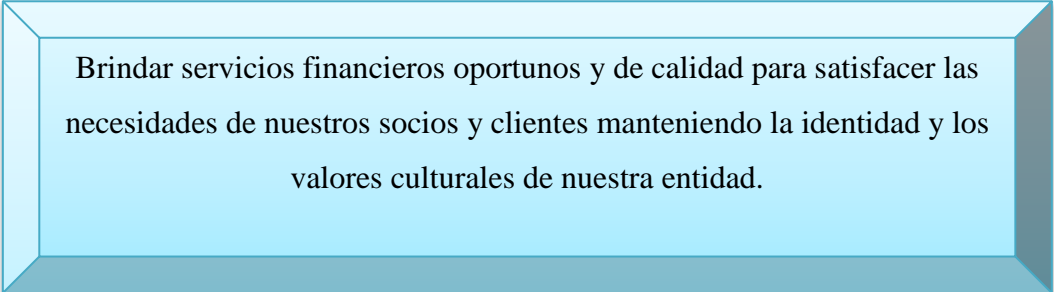
**Gerente:** Tapay Mendoza Segundo Francisco

**Teléfono:** 032 931-489

**HORARIO DE ATENCIÓN:** Lunes /Viernes 09:00 a 17:00 Domingos de 08:00 a 13:00 horas.

## **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

### **Misión**



Brindar servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes manteniendo la identidad y los valores culturales de nuestra entidad.

## Visión

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales de nuestro pueblo.

## Principios y Valores Institucionales

Los principios y valores representan las filosofías del alta Dirección de la Cooperativa, respecto a lo que les conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

### Principios

Los principios organizacionales, están basados en los valores que se identificaron a través de una herramienta de evaluación y priorización:

- ↪ La Cooperativa de Ahorro y Crédito, desarrolla todas sus actividades, exigiendo a sus empleados, clientes y proveedores honestidad, en su accionar diario.
- ↪ La Cooperativa de Ahorro y Crédito, cumple con su función brindando a sus socios, clientes y proveedores información de manera transparente.
- ↪ El servicio que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag, es un servicio que se lo brinda con absoluta seriedad y respeto a todos sus socios, clientes y proveedores y público en general.
- ↪ La confianza depositada en la Cooperativa por parte de sus socios, es el activo más importante para la institución.

### Valores

De los principios mencionados anteriormente se desprende que los valores más importantes y que están presentes en los socios y empleados de la Cooperativa son:

- ↪ **Respeto:** Considerar en el trato, la cultura, religión y pensamiento del socio.
- ↪ **Honestidad:** Hablar y actuar con la verdad.
- ↪ **Disciplina:** Puntualidad, actuar cumplimiento orden, normativas y disposiciones.
- ↪ **Igualdad:** Trato justo y sin ninguna distinción.
- ↪ **Solidaridad:** La solidaridad genera el derecho a ser ayudado y la obligación de servir a los demás.
- ↪ **Transparencia:** Informar y actuar públicamente con claridad.
- ↪ **Identidad:** Conciencia de pertenecer a un grupo definido.
- ↪ **Confianza:** Creer en la palabra dada.

### **Objetivo General**

Participar activamente en el sistema financiero local, regional, nacional e internacional a través de la atención de los requerimientos de los socios en forma oportuna, eficiente y eficaz, creciendo en cobertura y prestación de servicios en general.

### **Objetivos Específicos**

- ↪ Promover la coordinación e integración con otras entidades, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la cooperativa.
- ↪ Analizar las necesidades financieras del cliente y crear servicios adicionales a los existentes para los socios.
- ↪ Capacitar a sus socios, empleados y directivos acorde a las necesidades.

### **FILOSOFÍA**

La COAC “Nizag” Ltda., tiene como filosofía institucional brindar sus servicios financieros al sector rural aplicando tres principios básicos como pilares fundamentales de la estructura ética y moral para el desempeño de sus actividades, que son:

1. Respeto a la persona.
2. Calidad de servicios.



### 3. Mejoramiento continuo

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFERTA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., mantiene el siguiente portafolio de productos y servicios:

### **Productos**

- ✓ Créditos Consumo
- ✓ Microcrédito
- ✓ Créditos Comerciales

### **Tipos de Ahorros**

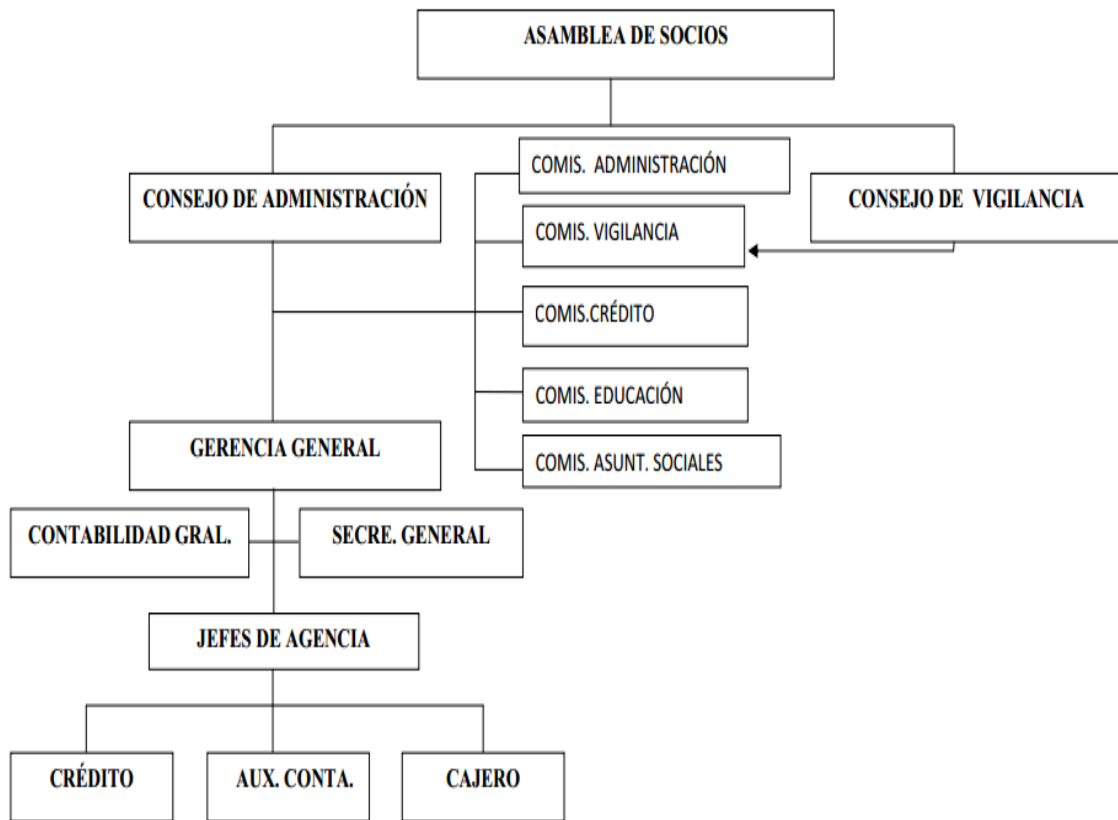
- ✓ Inversiones a plazo fijo
- ✓ Ahorro a la vista
- ✓ Ahorro planificado
- ✓ Osito ahorrista (cuenta infantil)

### **Servicios no Financieros**

- ✓ Pago del bono de desarrollo humano
- ✓ Pago de SOAT
- ✓ Recargas electrónicas CLARO, MOVISTAR y DIRECTV
- ✓ Pago de servicios básicos
- ✓ Pago de ventas (Avon y Yanbal)

## **Organigrama Estructural de la COAC Nizag Ltda.**

**Figura7:** Organigrama Estructural



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda.

## ANÁLISIS FODA

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La Institución cuenta con un FODA, los elementos que deben analizar durante este análisis, corresponden a las fortalezas y debilidad que son los elementos base para la toma de decisiones. En torno a los aspectos externos de la institución, las oportunidades y amenazas son todos los elementos ajenos a la institución que son relevantes para la toma de decisiones y su normal funcionamiento.

**Tabla3:** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocemos el sector rural.</li> <li>• Sabemos y Conocemos la necesidades de los agricultores, Ganaderos y pequeños comerciantes.</li> <li>• Atención personalizada y sin costo.</li> <li>• Confianza y credibilidad en el mercado.</li> <li>• Personal administrativo capacitado.</li> <li>• Imagen externa en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos una entidad financiera nueva.</li> <li>• Pocos conocen de la existencia de la Cooperativa.</li> <li>• Personal insuficiente.</li> <li>• Renovación de equipo de cómputo.</li> <li>• Falta de personal de seguridad.</li> <li>• No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios y descargar administrativamente a otras áreas.</li> <li>• Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudara a crear confianza.</li> <li>• Organismos externos de apoyo.</li> <li>• Sectores de mercado no atendidos</li> <li>• Demanda insatisfecha en el sector rural.</li> <li>• Alianzas Estratégicas con diversos instituciones de servicio establecimientos comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La difícil transportación de los agricultores y pequeños comerciantes desde su sector a este Cantón.</li> <li>• Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.</li> <li>• Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia.</li> <li>• Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda</li> <li>• Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora

### **MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5

2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1

3.- Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3

**Tabla 4:** Matriz de Correlación Fortalezas y Oportunidades

F O	F1	F2	F3	F4	F5	F6	TOTAL
	Conocemos el sector rural	Sabemos y conocemos las necesidades de los agricultores	Atención personalizada y sin costo	Confianza y Credibilidad en el mercado	Personal capacitado	Imagen Externa en crecimiento	
<b>O1</b>							
Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudará a crear confianza	5	5	5	5	3	5	28
<b>O2</b>							
Organismos externos de apoyo	1	5	3	5	5	5	24
<b>O3</b>							
Sectores de mercado no atendidos	5	5	5	5	3	3	26
<b>O4</b>							
Demanda insatisfecha en el sector rural	5	5	5	5	3	3	26
<b>O5</b>							
Alianzas estratégicas con diversas instituciones de servicio y establecimientos comerciales	3	5	5	5	5	5	28
<b>TOTAL</b>	19	25	23	25	19	21	132

**Elaborado por:** La autora

### **MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS**

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizarlos hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo de las Coordinaciones Administrativa y Financiera; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1.- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5

- 2.- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1
- 3.- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación.

**Tabla 5: Matriz de Correlación Debilidades y Amenazas**

<b>D</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A</b>	Somos una entidad financiera nueva	Pocos conocen de la existencia de la cooperativa	Personal insuficiente	Renovación de equipo de computo	Falta de personal de seguridad	No se dispone de un sistema de Call Center para facilitar la atención de los socios y descarga administrativamente otras aéreas	Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos	
<b>A1</b>								
La difícil transportación de los agricultores y pequeños comerciantes desde su sector al cantón	1	3	1	1	1	1	1	9
<b>A2</b>								
Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por sus costos son difíciles de acceder	5	5	5	3	5	5	5	35
<b>A3</b>								
Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia	5	5	1	5	1	3	3	21
<b>A4</b>								
Cambio en las políticas económicas podrán contraer la demanda	5	5	1	5	1	5	5	27
<b>A5</b>								
Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos	5	5	5	5	5	5	5	35
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>127</b>

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 6:** Perfil Estratégico Interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
<b>D1</b>	Somos una entidad financiera nueva.					
<b>D2</b>	Pocos conocen de la existencia de la Cooperativa.					
<b>D3</b>	Personal insuficiente.					
<b>D4</b>	Renovación de equipo de cómputo.					
<b>D5</b>	Falta de personal de seguridad.					
<b>D6</b>	No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios y descargar administrativamente a otras áreas.					
<b>D7</b>	Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos.					
<b>F1</b>	Conocemos el sector rural.					
<b>F2</b>	Sabemos y Conocemos la necesidades de los agricultores, Ganaderos y pequeños comerciantes					
<b>F3</b>	Atención personalizada y sin costo.					
<b>F4</b>	Confianza y credibilidad en el mercado.					
<b>F5</b>	Personal capacitado.					

<b>F6</b>	Imagen externa en crecimiento.					•
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
	<b>PORCENTAJE</b>	<b>41,66%</b>	<b>8,33%</b>		<b>16,66%</b>	<b>33,33%</b>

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 7:** Perfil Estratégico Interno

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	La difícil transportación de los agricultores y pequeños comerciantes desde su sector a este Cantón.					
A2	Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.					
A3	Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia.					
A4	Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda					
A5	Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.					
O1	Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudara a crear confianza.					
O2	Organismos externos de apoyo.					
O3	Sectores de mercado no atendidos					
O4	Demanda insatisfecha en el sector rural.					
O5	Alianzas Estratégicas con diversos instituciones de servicio establecimientos comerciales.					
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>PORCENTAJE</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>		<b>20%</b>	<b>30%</b>

**Elaborado por:** La autora



## **MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades

**Tabla 8:** Matriz de Medios Internos

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Conocemos el sector rural.	0,10	4	0,40
F2	Sabemos y Conocemos la necesidades de los agricultores, Ganaderos y pequeños comerciantes.	0,10	4	0,40
F3	Atención personalizada y sin costo.	0,10	5	0,50
F4	Confianza y credibilidad en el mercado.	0,10	5	0,50
F5	Personal capacitado.	0,10	5	0,50
F6	Imagen externa en crecimiento	0,10	5	0,50
<b>DEBILIDADES</b>				
D 1	Somos una entidad financiera nueva.	0,10	2	0,20
D 2	Pocos conocen de la existencia de la Cooperativa.	0,10	1	0,10
D 3	Personal insuficiente.	0,10	1	0,10
D 4	Renovación de equipo de cómputo.	0,10	1	0,10
D 5	Falta de personal de seguridad.	0,10	1	0,10
D 6	No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios y descargar administrativamente a otras áreas.	0,10	2	0,20
D 7	Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para	0,10	1	0,10

	automatizar los nuevos procesos.			
	<b>TOTAL</b>	1,30	37	3,70

**Elaborado por:** La autora

### **ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES:**

El resultado de 3.70 indica que la institución tiene más fortalezas que debilidades pero si bien es cierto no se debería descuidar las debilidades encontradas que a lo largo puede dificultar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno. La clasificación que se usará en los parámetros son:

- 1. = amenaza importante o mayor
- 2. = amenaza menor
- 3. = equilibrio
- 4. = oportunidad menor
- 5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas.

**Tabla 9:** Matriz de Medios Externos

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudara a crear confianza.	0,10	5	0,50
O2	Organismos externos de apoyo.	0,10	5	0,50
O3	Sectores de mercado no atendidos	0,10	5	0,50
O4	Demanda insatisfecha en el sector rural.	0,10	4	0,40
O5	Alianzas Estratégicas con diversos instituciones de servicio establecimientos comerciales.	0,10	4	0,40
<b>AMENAZAS</b>				
A1	La difícil transportación de los agricultores y pequeños comerciantes desde su sector a este Cantón.	0,10	1	0,10
A2	Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.	0,10	1	0,10
A3	Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia.	0,10	2	0,20
A4	Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda	0,10	1	0,10
A5	Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.	0,10	2	0,20
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>3,00</b>

**Elaborado por:** La autora

## ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES

Como resultado del análisis se obtuvo 3,00 lo cual indica que la institución tiene mayores amenazas que oportunidades debe tomar en cuenta los riesgos que pueden afectar a corto plazo y tomar medidas necesarias, ya que por ser una entidad nueva es difícil que se ponga a nivel de la competencia con facilidad.

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

Con el fin de diseñar el cuadro de mando integral mediante las herramientas de gestión SISTRAT es un (sistema de información de apoyo a la formulación de estrategias) es una aplicación informática de corte, eminentemente cualitativo que ha sido diseñada para facilitar el aprendizaje y aplicación de las técnicas y análisis organizativo.

Es importante hacer hincapié en que la aplicación SISTRAT tiene mayor enfoque en el diagnóstico situacional de las instituciones financieras, con la finalidad de innovar en el uso de herramientas inteligentes se consideró relevante su aplicación en este trabajo.

APESOFT provee soluciones a organizaciones y departamentos de todos los tamaños ayudando a: acelerar la mejora de los resultados, desplegar capacidades analíticas a todos los niveles, optimizar los procesos de toma de decisiones, mejorar la capacidad de adaptarse a los cambios dentro de un entorno competitivo y aumentar el rendimiento empresarial.

### **Paso No. 4 Confección del equipo guía**

Para el diseño del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., el equipo guía lo conforma la autora de la tesis Luz María Sañaicela previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, guiada por el Dr. Rafael H. Soler González PhD en Ciencias Técnicas, Representante del Proyecto Prometeo (SENESCYT), como Director de tesis Ing. Xavier Centeno (Docente de la FADE) como miembro de tesis Ing. Giovanni Alarcón (Docente de la FADE) y el Tglo. Tapay Mendoza Segundo Francisco (Gerente General COAC Nizag Ltda.).

### **Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía**

El equipo guía se capacitó constantemente por el Dr., Rafael H. Soler González PhD., Ing. Xavier Centeno e Ing. Giovanni Alarcón, sobre temas relacionados al Balanced

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

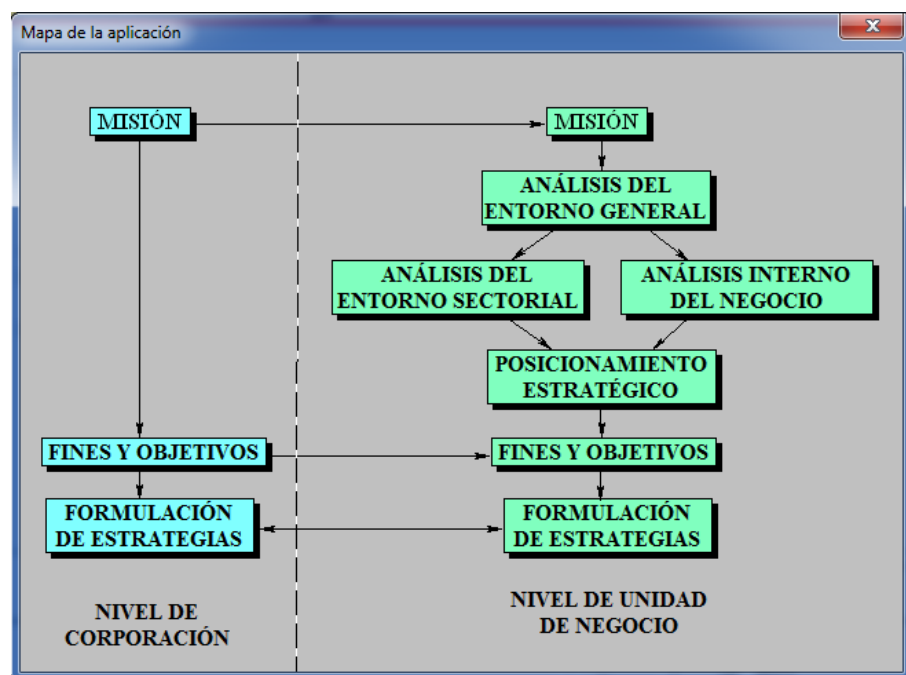
### **Paso No. 6. Estudio de la misión/ visión/ estrategia**

El estudio tanto de la misión, visión y estrategia se lo ha realizado de acuerdo a los requerimientos del BSC en alinear todos los objetivos y estrategias a la visión y misión de la organización. La misión se encuentra enfocada a brindar servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de cada uno de nuestros socios y clientes manteniendo la identidad y los valores culturales de nuestra entidad.

Mientras tanto la visión pretende ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales de nuestro pueblo.

El estudio de otros elementos propios de la planificación estratégica se lo ha realizado con la utilización del software SISTRAT el cual permite realizar un diagnóstico de forma ordenada y práctica enmarcado en la metodología que utiliza el programa representado en la figura 8.

**Figura 8:** Mapa de aplicación



**Fuente:** Elaboración propia/SISTRAT

El programa empieza con una descripción breve de la unidad de negocio en este caso la COAC Nizag Ltda., Figura 9. Vale señalar que el programa está diseñado básicamente para empresas lucrativas y no públicas por tal no se utiliza todos los campos.

**Figura 9:** Nivel de unidad de negocio

**0 Nivel de unidad de negocio**

NOMBRE DE LA UNIDAD: COAC NIZAG LTDA. ?

AÑO: 2013 SECTOR DE ACTIVIDAD: Servicios ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Local

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: 0 NÚMERO DE EMPLEADOS: 8

INGRESOS: 0

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., cuenta con edificio propio ubicado en el Cantón Alausi Provincia de Chimborazo, es una institución dedicada a brindar servicios financieros a sus socios que se encuentran dentro y fuera del país.

**SISTRAT**

Borrar

**Fuente:** Elaboración propia/SISTRAT

En segundo lugar está la misión de la unidad de negocio y demás conceptos hasta llegar a un análisis interno de Cooperativa Nizag Ltda., figura 10.

**Figura 10:** Misión de la unidad de negocio

**1 Misión de la unidad de negocio**

ÁMBITO TEMPORAL: ?  ACTUAL  FUTURO

Razón de ser: Producto-servicio Mercado Geografía Tecnología Compromiso Filosofía Capacidades Otros

**MISIÓN ACTUAL**

Brindar servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes manteniendo la identidad y los valores culturales de nuestra entidad.

Borrar Resumen Menú

**Fuente:** Elaboración propia/SISTRAT

Se realiza un análisis del entorno general a través de las oportunidades y amenazas existentes en diferentes áreas desde el económico hasta el tecnológico como muestra la figura 11

**Figura 11:** Análisis del entorno general

The screenshot shows a software interface titled "Análisis del entorno general" with a yellow header. Below the header is a section titled "DIMENSIONES DEL ENTORNO GENERAL" with a help icon. There are seven tabs: "Entorno Económico", "Entorno Social", "Entorno Cultural", "Entorno Político", "Entorno Legal", "Entorno Tecnológico", and "Otros". The "Entorno Económico" tab is selected. The main content area is divided into two sections: "Oportunidades" and "Amenazas".

**Oportunidades**

- Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudara a crear confianza.
- Organismos externos de apoyo.
- Sectores de mercado no atendidos
- Demanda insatisfecha en el sector rural.
- Alianzas Estratégicas con diversos instituciones de servicio establecimientos comerciales.

**Amenazas**

- La difícil transportación de los agricultores y pequeños comerciantes desde su sector a esta sede en Riobamba
- Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.
- Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia.
- Cambios en las políticas económicas podrian contraer la demanda
- Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de

At the bottom, there is a section titled "VARIABLES DE REFERENCIA DEL ENTORNO ECONOMICO" with a table of variables:

Crecimiento económico (PIE)	Tipos de interés	Déficit público
Tasa de inflación	Tipo de cambio	Globalización económica
Niveles de desempleo	Renta disponible	

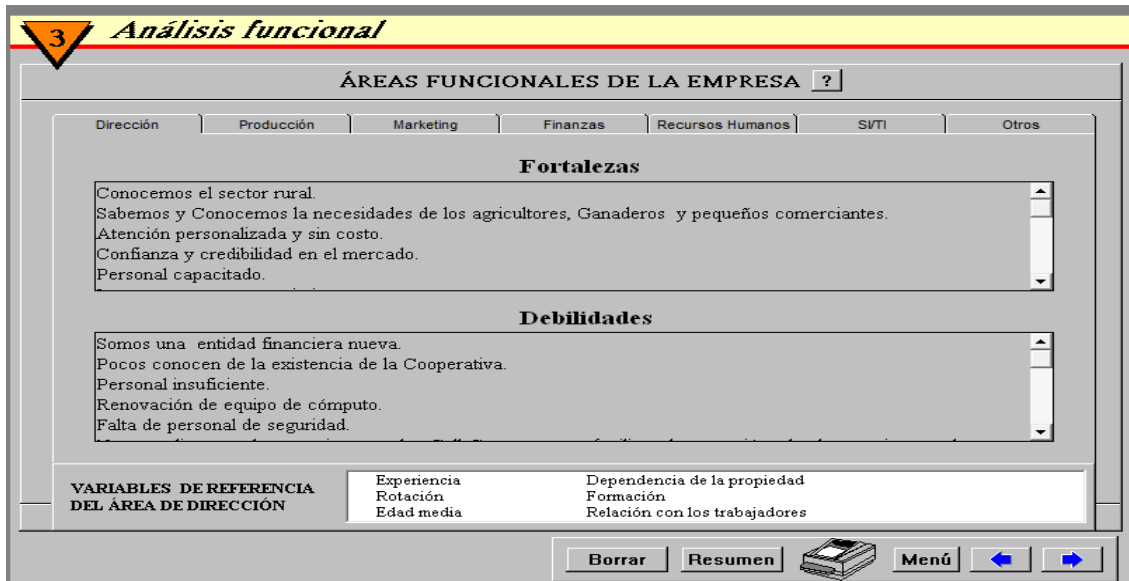
At the bottom right, there are buttons for "Borrar", "Resumen", "Menú", and navigation arrows.

**Fuente:** Elaboración propia/SISTRAT

El análisis funcional está dado mediante la determinación de las fortalezas y debilidades de la Cooperativa Figura 12.



**Figura12: Análisis funcional**



**Fuente:** Elaboración propia/SISTRAT

El establecimiento de las estrategias se lo realiza a través de la matriz DAFO que permite presentar las estrategias agresivas, oportunistas, diversificación y defensivas figura 13.

**Figura 13: Matriz D.A.F.O**



**Fuente:** Elaboración propia/SISTRAT

Una vez establecidas las estrategias del análisis DAFO el último paso del diagnóstico es la elaboración de los objetivos de la Institución y sus respectivos planes de acción figuras 14.

**Figura 14:** Formulación de fines y objetivos

5 **Formulación de fines y objetivos**

**FINES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO** ? 1

Fin N° 1 Participar activamente en el sistema financiero local, regional, nacional e internacional a través de la atención de los requerimientos de los socios en forma oportuna, eficiente y...

**OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO** ? \*

Objetivo 1.1 | Objetivo 1.2 | Objetivo 1.3 | Objetivo 1.4 | Objetivo 1.5 | Objetivo 1.6

- Descripción del objetivo a alcanzar:  
Promover la coordinación e integración con otras entidades, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la cooperativa.
- Año en que se espera alcanzar el objetivo: 2013
- Indicador cuantitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:
- Indicador cualitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:

Añadir objetivos Borrar... Resumen Datos numéricos... Menú

**Fuente:** Elaboración propia/SISTRAT

El SISTRAT es un software que permite realizar diagnósticos y llevarlos estos a planes de acción siendo una herramienta muy útil por la forma ordenada que presenta lo que ayuda a realizar una actividad más eficiente.

### **Paso No. 7. Confección del mapa estratégico**

El mapa estratégico es una herramienta del cuadro de mando integral que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos aprendizaje y crecimiento.

Además le permite a la cooperativa alinear y enfocar al personal hacia la estrategia, visualizando los objetivos y su relación causa-efecto ya que identifica los procesos y sistemas de apoyo que será necesario para poder implementar la estrategia y la consecución del mismo. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos muestra agrupados en perspectivas.

### **Las perspectivas**

El Balanced Scorecard, para la Cooperativa Nizag se construye en base de cuatro perspectivas importantes que son:

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

### **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera cubre las medidas económico-financieras, en el caso de las empresas lucrativas la perspectiva financiera es la primera que debe analizarse para garantizar una alineación hacia los reclamos de los accionistas principales. Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, que son medidos a través de índices financieros.

**Tabla 10:** Objetivos de la Perspectiva Financiera

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivo</b>
Financiera	1. Lograr rentabilidad efectiva para mejorar las condiciones y el bienestar de los socios.
	2. Crear Valor para los accionistas
	3. Incrementar ahorro y depósitos a plazos
	4. Disminuir la cartera vencida de la COAC.

**Elaborado por:** La autora

### **Perspectiva del cliente/ socio**

Desde esta perspectiva podemos identificar los segmentos de clientes y mercado en el que la Cooperativa ha elegido competir, en general los clientes perciben y valoran de manera muy cuidadosa los productos y servicios que una Institución Financiera les ofrece, por lo tanto la atención al cliente, la calidad de los productos y servicios, la seguridad, la imagen, el prestigio, etc., serán imprescindibles al momento de plantear los objetivos de cliente por lo tanto es muy importante la capacitación constante de los empleados y directivos de la Cooperativa para fortalecer los procesos de servicio y atención al cliente.

**Tabla 11:** Objetivos de la perspectiva clientes

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>
Cliente	1. Incrementar el número de socios.
	2. Ofrecer productos y servicios de calidad de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes.
	3. Aumentar la fidelidad de los socios.
	4. Brindar productos y servicios adecuados a los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que se sientan parte de la cooperativa.

**Elaborado por:** La autora

### **Perspectiva de procesos internos**

Se refiere a los procesos relacionados con la actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente. Ejemplos de estos procesos pueden ser una eficiente orientación a objetivos, una adecuada planificación y gestión de recursos, responsabilidad, buena disposición, flexibilidad, adaptabilidad y muchos otros.

Corresponde a los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente. Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente, los cuales deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., se fundamenta en el conocimiento del ciclo de vida y cadena de valor de la COAC.

**Tabla 12:** Objetivos de la perspectiva de procesos internos

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>
	1. Incrementar la capacidad tecnológica y respuesta de la red Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.

Procesos internos	2. Ejecutar en forma eficiente el plan de marketing.
	3. Implementar nuevos servicios financieros,

**Elaborado por:** La autora

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la Institución debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la COAC Nizag Ltda., deberán evolucionar para permitir alcanzar sus objetivos a largo plazo

De acuerdo a las experiencias por Kaplan y Norton, existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

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

**Tabla 13:** Objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

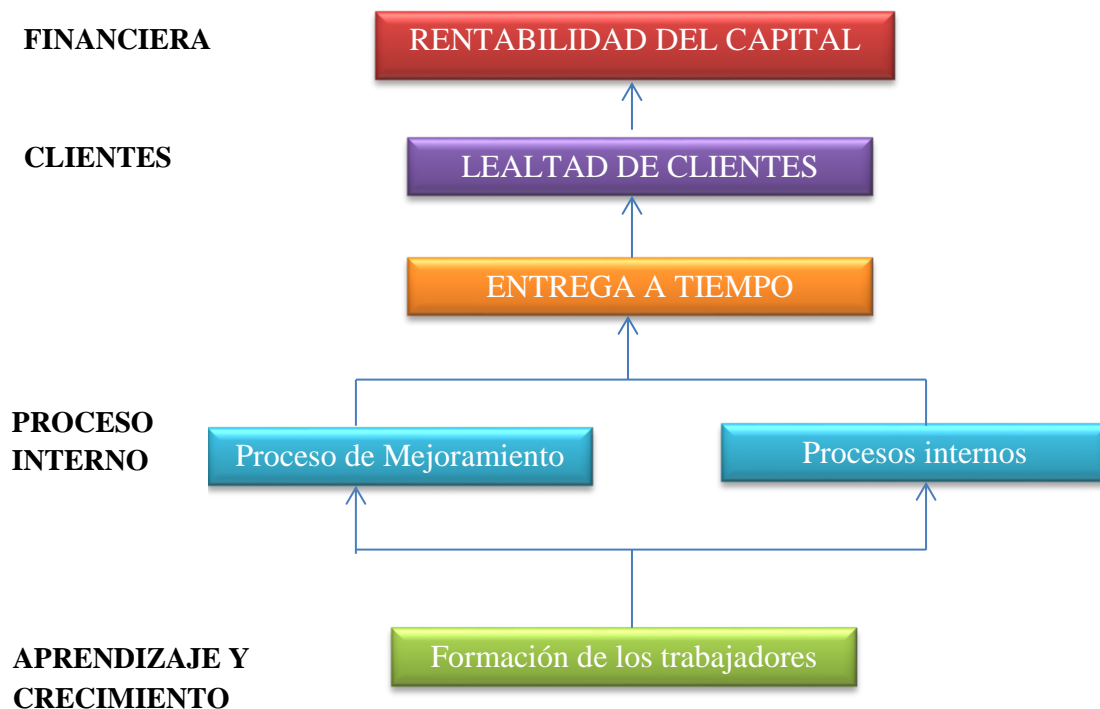
<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivo</b>
	1. Implementar nuevos sistemas de información
	2. Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del CMI o BSC

Aprendizaje y crecimiento	3. Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener el personal motivado y comprometido con la Cooperativa.
---------------------------	---

**Elaborado por:** La autora

### PROCESO DE LA CREACIÓN DE VALOR

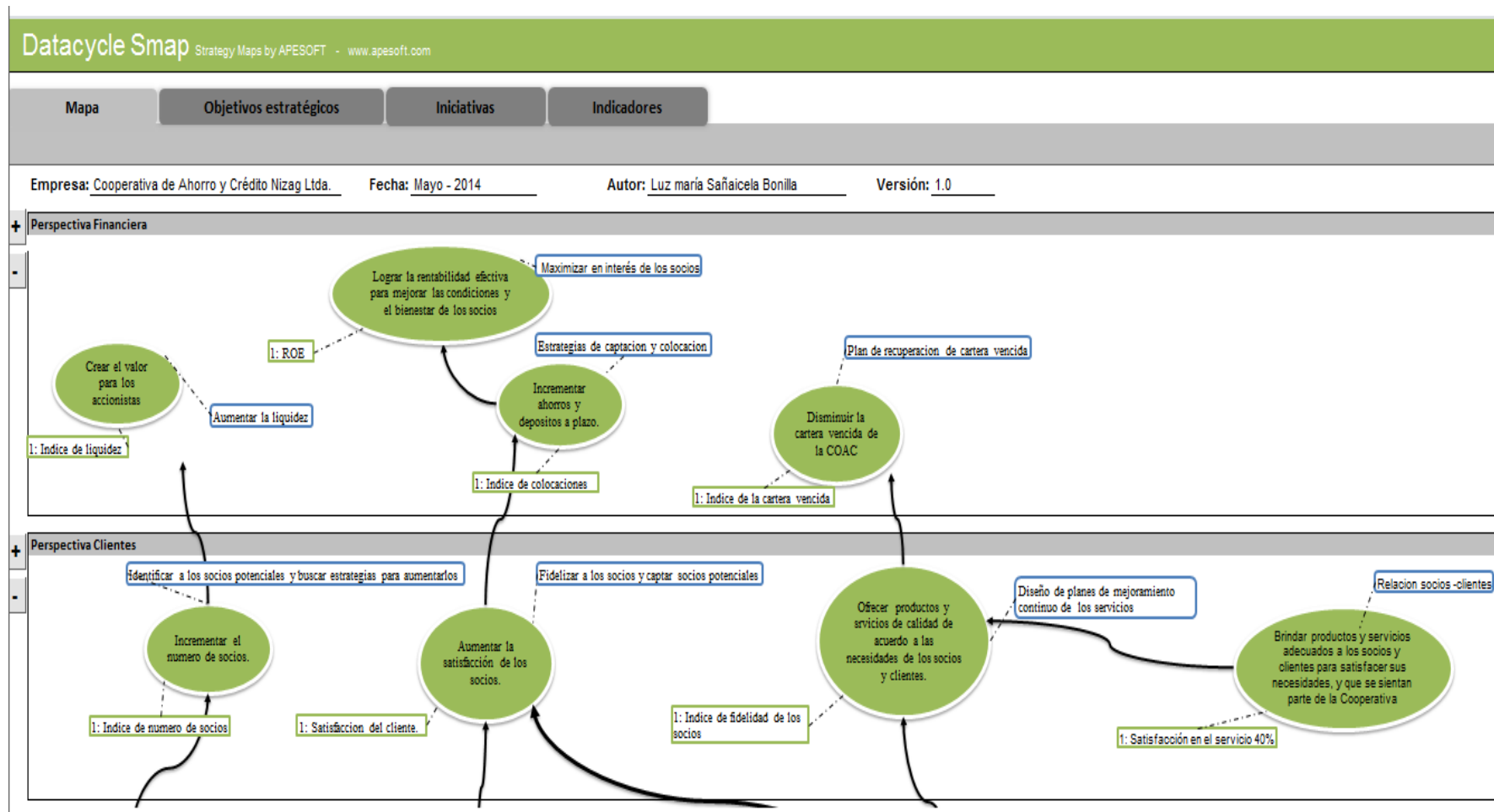
La creación del valor como criterio para la toma de decisiones ha desembocado en lo que se conoce como la Gerencia Basada en el Valor, en la cual se busca que las decisiones de la empresa, tanto estratégicas como operativas, estén enfocadas a asegurar que el rendimiento del accionista esté maximizándose.



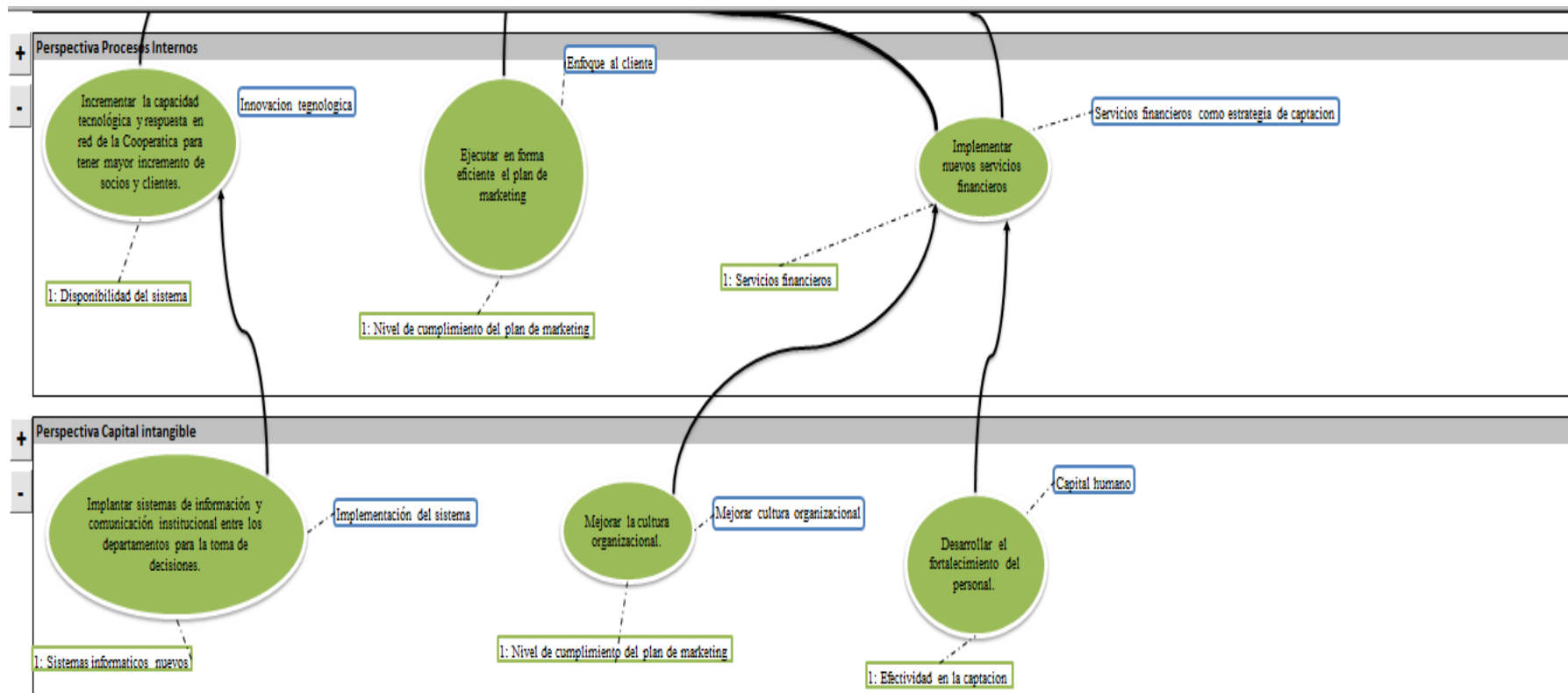
**Fuente:** Cuadro de mando integral Kaplan y Norton

**Elaborado por:** La autora

## MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA.



**Fuente:** Planificación estratégica, Base de datos  
**Elaborado por:** La autora



**Fuente:** Planificación estratégica, Base de datos  
**Elaborado por:** La autora



## **Paso No. 8. Determinación de indicadores**

Los indicadores clave de desempeño KPI'S (KEY Performance Indicators), puede ser definidos sobre la base de la información generada por los diferentes módulos Balanced Scorecard que permite la medición de resultados en los índices a monitorear, con facilidades para definir rangos de normalidad, alerta ligera y de alerta total que permitan detectar al comportamiento de los indicadores, para que el ejecutivo que los analiza pueda focalizar su atención en aquellos elementos que presentan condiciones fuera de lo esperado.

Este componente proporciona herramienta y facilidades a la alta gerencia, para traducir la estrategia institucional en un conjunto de indicadores que sirve para la supervisión de la cooperativa. Está soportado bajo un criterio causa-efecto para que la institución mantenga un crecimiento continuo y de largo plazo, donde cada área puede definir, controlar y monitorear sus propios indicadores estratégicos. Los KPI son vehículos de comunicación.

Los Indicadores Clave de Rendimiento o KPI son mediciones cuantificables que reflejan los factores de éxito más críticos para una organización. Se orientan a diversas áreas de la organización, desde los destinados a la gerencia general (que presentan el desempeño global del negocio) hasta los destinados a área específicas, como ventas, TI, finanzas, producción y servicio al cliente, entre otras.

**Tabla 14:** Determinación de indicadores por perspectivas

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Financiera	Rentabilidad
	Liquidez
	Colocación
	Cartera vencida
Clientes	Número de socios
	Satisfacción del cliente
	Fidelidad de Socios
	Satisfacción en el servicio
Procesos interno	Disponibilidad de sistema
	Nivel de cumplimiento del plan de marketing
	Servicios financieros
Aprendizaje y crecimiento	Sistemas informáticos nuevos
	Nivel de cumplimiento del plan de marketing.
	Efectividad de capacitación

**Elaborado por:** La autora

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

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

**Tabla 15:** Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>ACCION ESTRATEGICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lograr rentabilidad efectiva para mejorar las condiciones y bienestar de los socios.</li> <li>✓ Crear valor para los accionistas.</li> <li>✓ Incrementar el ahorro y depósito a plazo</li> <li>✓ Disminuir la cartera vencida de la COAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maximizar el interés de los socios.</li> <li>✓ Aumentar la liquidez de la Institución para que cumpla las obligaciones financieras con sus proveedores y empleados manteniendo la confianza de los socios.</li> <li>✓ Motivar a los socios y plantear estrategias con el fin de aumentar los ahorros y depósitos por parte de los clientes.</li> <li>✓ Plan de recuperación de cartera vencida,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe Financiero</li> <li>✓ Jefe de crédito</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar el número de socios</li> <li>✓ Ofrecer productos y servicios de calidad de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes.</li> <li>✓ Aumentar la fidelidad de los socios.</li> <li>✓ Brindar productos y servicios adecuados a los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que se sientan parte de la Cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocer el número total de socios con el que opera la Cooperativa y buscar estrategias para aumentarlos.</li> <li>✓ Diseñar planes de mejoramiento de los productos y servicios existentes, de acuerdo al requerimiento de los clientes.</li> <li>✓ Satisfacer a los socios con facilidad en los créditos para satisfacer sus necesidades y buscar su fidelidad y compromiso con la COAC.</li> <li>✓ Intimar relaciones con los socios y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe de Marketing</li> <li>✓ Jefe de crédito</li> </ul>

<b>PROCESOS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar la capacidad tecnológica y respuesta en red de la Cooperativa para tener mayor incremento de socios y clientes.</li> <li>✓ Ejecutar en forma eficiente el plan de marketing.</li> <li>✓ Implementar nuevos servicios financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la capacidad tecnológica de la Cooperativa para tener mayor crecimiento de socios y clientes.</li> <li>✓ Evaluar e incorporar necesidades y expectativas de los clientes a los procesos internos.</li> <li>✓ Por cada creación de nuevos socios financieros, se deberá captar como nuevos socios un mínimo de 100 socios al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe de sistemas</li> <li>✓ Jefe de marketing</li> <li>✓ Gerente</li> </ul>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar nuevos sistemas de información.</li> <li>✓ Desarrollo e implementación de un ,modelo de gestión para tener cambios del CMI.</li> <li>✓ Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración de sistemas de información de todos los departamentos de la Cooperativa, con el objeto de tomar decisiones oportunas.</li> <li>✓ Mejorar la cultura organizacional.</li> <li>✓ Desarrollar planes de capacitación para ser empleados más competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jefe de Sistemas</li> <li>✓ Jefe de recursos humanos</li> <li>✓ Jefe de recursos humanos</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora

## MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO DE LA COAC NIZAG LTDA.

**Tabla 16:** Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Nizag Ltda., Perspectiva Financiera

Perspectiva	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Responsable	Nivel Base
FINANCIERA	Maximizar el interés de los socios	Lograr rentabilidad efectiva para mejorar las condiciones y bienestar de los socios.	ROE	(Utilidad Neta/Patrimonio)*100	Anual	Jefe Financiero	≥ 15%
	Aumentar la Liquidez de la Institución para que cumpla las obligaciones financieras con sus proveedores y empleados manteniendo la confianza de los socios.	Crear valor para los accionistas.	Índice de liquidez	Fondos disponibles/Pasivos<90 días	Anual	Jefe Financiero	≥ 1 preferible 3
	Motivar a los socios y plantear estrategias con el fin de aumentar los ahorros y depósitos por parte de los clientes.	Incrementar el ahorro y depósito a plazo	Índice de colocaciones	Cartera de crédito/Activo total*100	Anual	Jefe de crédito	≥ 75%
	Plan de recuperación de cartera vencida.	Disminuir la cartera vencida de la COAC.	Índice de cartera vencida	Cartera vencida/ Cartera total*100	Anual	Jefe de crédito	≥ 4%

**Fuente:** Indicadores de las COAC

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 17:** Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Nizag Ltda., Perspectiva de Clientes

Perspectiva	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Responsable	Nivel Base
CLIENTES	Conocer el número total de socios con los que opera la cooperativa y buscar estrategias para aumentarlos.	Incrementar el número de socios.	Índice de número de socios	Número de socios nuevos/Total de socios	Mensual	Jefe de Marketing	≥ 35%
	Calidad: Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios existentes, de acuerdo al requerimiento de los clientes.	Ofrecer productos y servicios de calidad de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes.	Satisfacción de clientes	Encuestas	Trimestral	Jefe de crédito	75%
	Satisfacer a los socios con facilidad en los créditos para satisfacer sus necesidades y buscar su fidelidad y compromiso con la COAC.	Aumentar la fidelidad de los socios.	Índice de fidelidad de socios	# de socios con cuentas cerradas /total de socios actuales*100	Trimestral	Jefe de crédito	≤ 10%
	Intimar relaciones con los socios y clientes	Brindar productos y servicios adecuados a los socios y clientes para satisfacer sus necesidades, y que se sientan parte de la Cooperativa.	Satisfacción en el servicio.	Clientes satisfechos / Total de clientes atendidos *100	Trimestral	Jefe marketing.	40%

**Fuente:** Indicadores de las COAC

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 18:** Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Nizag Ltda., Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Responsable	Nivel Base
PROCESOS INTERNOS	Innovación: Mejorar la capacidad tecnológica de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.	Incrementar la capacidad tecnológica y respuesta en red de la Cooperativa para tener mayor incremento de socios y clientes.	Disponibilidad del sistema.	# de fallas de conexión en la del red del sistema en las agencias/funcionabilidad.	Mensual	Jefe de sistemas	20% de fallas en la red de conexión
	.Enfoque al cliente: Evaluar e incorporar necesidades y expectativas de los clientes a los procesos internos.	Ejecutar en forma eficiente el plan de marketing	Nivel de cumplimiento del plan de marketing.	Estrategias implantadas/Estrategias programadas	Diario	Jefe de marketing	80%
	Por cada creación de nuevos socios financieros, se deberá captar como nuevos socios un mínimo de 100 socios al año.	Implementar nuevos servicios financieros	Servicios financieros.	Nuevos socios/Nuevos servicios financieros.	Anual	Gerente	≥ 100

**Fuente:** Indicadores de las COAC

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 19:** Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Nizag Ltda., Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Estrategia de valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Responsable	Nivel Base
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital informático: Integración de sistemas de información de todos los departamentos de la Cooperativa, con el objeto de tomar decisiones oportunas.	Implementar nuevos sistemas de información.	Sistemas informáticos nuevos.	Nuevos sistemas informáticos implementados	Anual	Jefe de Sistemas	≥ 70%
	Cultura: Mejorar la cultura organizacional.	Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para tener cambios del BSC.	Nivel de cumplimiento del plan de marketing,	Estrategias implantadas/estrategias programadas	Diario	Jefe de recursos humanos	80%
	Capital humano: Desarrollar planes de capacitación para ser empleados más competitivos.	Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa.	Efectividad de capacitación.	Número de capacitaciones ejecutadas/total de capacitaciones programadas	Cuatrimestral	Jefe de recursos humanos	≥ 50 anual

**Fuente:** Indicadores de las COAC

**Elaborado por:** La autora



## **2.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

EL Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., contar con un sistema de control, basado en cuatro perspectivas Financieras, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento, permitiendo la alineación de la Institución con la estrategia a través de la generación de indicadores que engloben todo la gestión de la organización y así alcanzar la Visión.

Si se implementa el Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de ahorro y crédito Nizag Ltda., a la dirección le permitiría medir la eficacia empresarial.

### **2.4.1 VARIABLES**

#### **4.3.1.1 Variable Independiente**

#### **DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El presente documento llevará a cabo un diseño de una herramienta de control, basado en el Cuadro de mando integral para las Cooperativas de Ahorro y crédito del Ecuador. El objetivo principal es desarrollar la documentación de los principales indicadores financieros y no financieros, para que contribuya a la gerencia en la toma de decisiones adecuadas de modo que mantenga un buen control de los diferentes procesos que conforman la empresa.

Además de ser una metodología de gestión que permite comunicar, instrumentar y dar seguimiento a una estrategia, es un modelo que nos permite hacer un análisis de los principales indicadores para las Cooperativas de ahorro y Crédito, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.

También es importante que el Cuadro de Mando Integral se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de gestión. De este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones.

El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir normas que aseguren que el seguimiento del Cuadro de Mando Integral, forme partes de trabajo diario de la empresa.

Finalmente los indicadores seleccionados deben tener un control continuo especialmente los de corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

#### **4.3.1.2 Variable Dependiente**

MEJORA LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA.

A nivel de la provincia de Chimborazo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Agencia Riobamba, por la forma jurídica de constitución diferenciada tratan de crear una ventaja competitiva entre sus competidores en el mercado en general. El cuadro de mando integral que se aplica en esta Cooperativa permite identificar rápidamente mejoras sustanciales en aspectos claves de una cooperativa tales como: rentabilidad, costos, calidad del servicio, eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente y del empleado, aplicables a todas las áreas de estas entidades.

El Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Agencia Riobamba, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura, a la vez que: aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia, comunica y vincula los objetivos e indicadores con la estrategia de la empresa. Permite identificar, planificar y establecer las iniciativas estratégicas. Proporciona la estructura necesaria para elaborar un sistema de gestión y medición estratégica.

A nivel internacional muchas son las instituciones financieras que aplican esta herramienta de gestión empresarial contribuyendo al mejoramiento continuo, crecimiento y sostenibilidad dentro del mercado, permitiéndole identificar y analizar cuáles son sus debilidades y las amenazas que afectan el desempeño de la organización para corregirlas y contrarrestarlas, y cuáles son sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas y encaminarlas hacia el logro de sus objetivos.

A través de la implementación del CMI en las Cooperativas de Ahorro y Crédito convierte su visión en acciones concretas de una forma equilibrada e integrada basándose en sus estrategias, y mediante el análisis de los diferentes indicadores y objetivos establecidos desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Por lo tanto el Cuadro de Mando Integral diseñado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., se considera una herramienta de gestión que permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas fundamentadas, en lo competitivo y en el entorno cambiante.

El cuadro de mando integral permite ofrecer una visión completa de la organización, al convertirse en el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en la misión de mejorar su nivel de competitividad en el mediano y largo plazo. En el CMI se analiza las respectivas; financiera, cliente, de procesos internos y de aprendizaje. Crecimiento.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1.** El cuadro de mando integral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., logra ser un modelo de gestión, periódica para la dirección y control de la Institución Financiera, capaz de facilitar una toma de decisiones oportunas conociendo el nivel en el correcto cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control accediendo alinear a las personas a la ejecución de esta.
- 2.** Se desarrolló un procedimiento de nueve pasos basados en las experiencias de varios profesionales, en el que se incluyen definiciones generales, fórmulas de cálculo, diagnóstico situacional y la utilización de herramientas informáticas para la elaboración del mapa estratégico y su ejecución en el cuadro de mando.
- 3.** Los indicadores del Cuadro de mando Integral en la Institución Financiera permite el monitoreo del tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la Institución.
- 4.** Deficiente planificación estratégica por la evidente falta de investigación del mercado en el que operan las COACS, impiden realizar un diagnóstico adecuado del entorno y prevenir la dinámica del sistema financiero y del sector cooperativo; por lo que no se puede evaluar los resultados como organización, afectando la toma de decisiones que se fundamenta en la planificación estratégica.
- 5.** Se diseñó el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., para el cual se requirió técnicas como entrevistas y observación directa, además se utilizó herramientas que facilitaron el proceso como los software: SISTRAT, APESOFT (DC sMAP.xls).

#### **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., implementar el cuadro de mando integral ya que esta herramienta le permitirá llevar un control, verificación y evaluación de los objetivos e indicadores de la cooperativa permitiendo así la correcta toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión empresarial de la cooperativa.
2. Si la COAC Nizag Ltda., implementa el CMI se recomienda al Tglo. Criollo Tapay Mariano (Jefe Operativo) de la Institución Financiera como responsable del manejo de las herramientas informáticas, con el propósito de contar con una adecuada alineación de objetivos en todos los niveles de la institución.
3. Se debe tomar en cuenta el cumplimiento de los indicadores establecidos en el cuadro de mando para lograr eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos y financieros para mitigar riesgos que pueden presentarse a corto o largo plazo.
4. Es imprescindible actualizar la planificación estratégica tomando en cuentas las necesidades actuales de la COAC para alcanzar los objetivos y metas institucionales logrando posesionarse en el mercado financiero.
5. Se recomienda que este trabajo investigativo se incluya a la base de datos de la Biblioteca de la Facultad y se encuentre disponible como una herramienta de consulta para futuras investigaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley.
- CADENA, M. C. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. Madrid: Gesbiblo, S.L.
- Dess, G., & Llumkil, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- DÍAZ, J. C. (2010). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona: Uoc.
- FAYOL, H. (1981). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: Librería "El Ateneo".
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- FRED, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- GARRIDO, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Gerry J., et al (2006). *Dirreccion Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Caballero G., y Freijeiro A. (2005). *Dirección Estratégica de la PYME*. Madrid: Vigo.
- Goodstein I., et al (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-hill/Interamericana.
- Hall, R. (1973). *Organizaciones: Estructura y proceso*. México: Prentice Hall Internacional.
- Martínez, R. (2010). *Balanced Scorecard para el sector Solidario*. Bogotá: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Méndez R. (2006). *Más allá del Business Intelligence, 16 experiencias del Éxito*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Moser, M. (2003). *Diseño de un sistema de información para la gestión de las cooperativas que operan en los planes de salud basado en el Balanced Scorecard*. Centro tecnológico.
- Munch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.

- Paniagua, C. G. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica: EUNED.
- Kaplan R. y Norton D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro de Libros PAPP, S.L.U.
- Serna, H. (1994). *Planificación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis
- Silva, W. (2002). *La evaluación del desempeño de las cooperativas de crédito basados en el uso del cuadro de mando integral*. Centro Tecnológico.
- Vértice, E. (2008). *Dirección Estratégica*. España: Vértice.
- JIMENEZ, W. (2000). *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación*. Costa Rica: Costarricense Euned.
- Aranda, Alcides.(200). “Planificación Estratégica Educativa”. Loja-Ecuador.
- Álvarez, Elías. (1991). *Administración por Calidad Total*. Medellín: Editorial Litados.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2006) *Ley de Cooperativas, Reglamento y Legislación Conexa*. Quito: C.E.P.
- Corporación de Estudios y Publicaciones.(2005). *Ley General de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Registro Oficial N°- 144. Quito.
- Certo, Samuel (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Pearson Educación.

## LINCOGRAFÍA

- ANDINOS, O. D. ( 27/08/2012). El Cooperativismo. (Recuperado el 07 de 01 de 2014) <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/tag/america-latina/>.
- CANO, C. (1999). *Business Intelligence, decisiones de negocio basadas en tecnología: ruta crítica del negocio moderno*. (Recuperado el 29 de Abril de 2013), de <http://www-cib.mty.itesm.mx>
- Carinitha. (Octubre de 2010). *Dirección en el proceso Administrativo*. (Recuperado el 25 de Noviembre de 2013), de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Direccion-En-El-Proceso-Administrativo/938440.html>
- Consulting, M. (12 de Agosto de 2013). *Introducción al BSC*. Recuperado el (7 de Noviembre de 2013), de <http://www.managerconsulting.net/introducci%C3%B3n-al-bsc>
- EKOS, N. (Diciembre de 27 de 2012). *La pertinencia del balance scorecard*. (Recuperado el 20 de Septiembre de 2013), de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1496>
- GIDE, C. (s.f.). Nacimiento del cooperativismo. (Recuperado el 06 de 01 de 2014) <http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/nacimiento.html>.
- GRIJALVA, W. W. M. (2011). “Diseño y Elaboración del Cuadro De Mando Integral para la cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda.” (Recuperado el 07 de 01 de 2014), <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/133456789/1529/1/tif90.pdf>.
- Rosero, A. (19/02 / 2011). *El control administrativo*. (Recuperado el 25 de Noviembre de 2013), de <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas.shtml>.
- Navarrete, L. (s.f.). Deficiencia del Cooperativismo (Recuperado el 07 de 01 de 2014). <http://es.scribd.com/doc/61711826/Definicion-Cooperativismo>.
- UCACNOR. (13 de Diciembre de 2012). *Metodología De Planificación Estratégica Con El Enfoque De Balanced Score Card Para Cooperativas De Ahorro Y Crédito*. (Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de [http://www.ucacnor.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137%3Aplanificacion&catid=1%3Aultimas-noticias&Itemid=91](http://www.ucacnor.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137%3Aplanificacion&catid=1%3Aultimas-noticias&Itemid=91)



## ANEXOS

### Anexo 1: PLANIFICACION ESTRATÉGICA

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN OPERATIVO 2.013 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA.

Noviembre  
2.013



## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NIZAG LTDA.”**

### **PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NIZAG LTDA CANTÓN ALAUSI EN EL PERIODO 2013-2018**

La presente Planificación Estratégica es un apoyo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “NIZAG Ltda.” desde un punto de vista teórico y práctico, el cual está basado en la realización de una Planificación Estratégica y consciente de que la misma será indispensable para mantenerse dentro del mercado financiero, propiciando fuentes de trabajo y un mejor nivel de vida de sus socios y clientes.

Establecer instrumentos que permitan abordar en forma simple y aplicable los complejos temas del campo empresarial, requiere la unidad de sus integrantes, orientación personalizada y sobre todo cambios de mentalidades cerradas a mentalidades abiertas a los cambios y nuevos estilos de planificación; poco a poco los clientes externos exigen más y mejor calidad de servicio debido a la competencia entre cooperativas, es ahí donde se debe potenciar las fortalezas, disminuir debilidades, aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas, pero como lograrlo si no se ha determinado estos factores, es allí donde se hace indispensable la formulación de una planificación estratégica, que no solo permita conocer la situación actual, sino determinar la incidencia de los factores, establecer líneas de acción, visión, misión, objetivos, valores corporativos y estrategias que ayuden a la cooperativa a perdurar en el tiempo.

La aplicación de esta herramienta de planificación, es útil a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NIZAG LTDA” la misma que permite realizar las actividades cotidianas de la cooperativa.

#### **OBJETIVO**

La presente planificación estratégica tiene como objetivo fundamental servir de herramienta importante en la administración y operación de la Cooperativa permitiendo potenciar sus recursos y maximizar las utilidades.

#### **JUSTIFICACIÓN**

Tomando en cuenta que toda organización independientemente del sector al que pertenezca necesita una planificación que le permita organizar sus actividades de manera que logre la consecución de los fines propuestos; se considera que la elaboración de la planificación estratégica servirá para determinar lineamientos sobre qué hacer y cómo proyectarlo.

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFERTA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag Ltda., mantiene el siguiente portafolio de productos y servicios:

### **Productos**

- ✓ Créditos Consumo
- ✓ Créditos Microcrédito
- ✓ Créditos Comerciales

### **Tipos de Ahorros**

- ✓ Inversiones a plazo fijo
- ✓ Ahorro a la vista
- ✓ Ahorro planificado
- ✓ Osito ahorrista (cuenta infantil)

### **Servicios no Financieros**

- ✓ Pago del bono de desarrollo humano
- ✓ Pago de SOAT
- ✓ Recargas electrónicas CLARO, MOVISTAR y DIRECTV
- ✓ Pago de servicios básicos
- ✓ Pago de ventas (Avon y Yanbal)

## **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

### **Misión**

Brindar servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes manteniendo la identidad y los valores culturales de nuestra entidad.

### **Visión**

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales de nuestro pueblo.

### **Principios y Valores Institucionales**

Los principios y valores representan la filosofía del alta Dirección de la Cooperativa, respecto a lo que les conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

#### **Principios**

Los principios organizacionales, están basados en los valores que se identificaron a través de una herramienta de evaluación y priorización:

- ↪ La Cooperativa de Ahorro y Crédito, desarrolla todas sus actividades, exigiendo a sus empleados, clientes y proveedores honestidad, en su accionar diario.
- ↪ La Cooperativa de Ahorro y Crédito, cumple con su función brindando a sus socios, clientes y proveedores información de manera transparente.
- ↪ El servicio que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nizag, es un servicio que se lo brinda con absoluta seriedad y respeto a todos sus socios, clientes y proveedores y público en general.
- ↪ La confianza depositada en la Cooperativa por parte de sus socios, es el activo más importante para la institución.

#### **Valores**

De los principios mencionados anteriormente se desprende que los valores más importantes y que están presentes en los socios y empleados de la Cooperativa son:

- ↪ **Respeto:** Considerar en el trato, la cultura, religión y pensamiento del socio.
- ↪ **Honestidad:** Hablar y actuar con la verdad.
- ↪ **Disciplina:** Puntualidad, actuar cumplimiento orden, normativas y disposiciones.
- ↪ **Igualdad:** Trato justo y sin ninguna distinción.
- ↪ **Solidaridad:** La solidaridad genera el derecho a ser ayudado y la obligación de servir a los demás.

- ↪ **Transparencia:** Informar y actuar públicamente con claridad.
- ↪ **Identidad:** Conciencia de pertenecer a un grupo definido.
- ↪ **Confianza:** Creer en la palabra dada.

### **Objetivo General**

Participar activamente en el sistema financiero local, regional, nacional e internacional a través de la atención de los requerimientos de los socios en forma oportuna, eficiente y eficaz, creciendo en cobertura y prestación de servicios en general.

### **Objetivos Específicos**

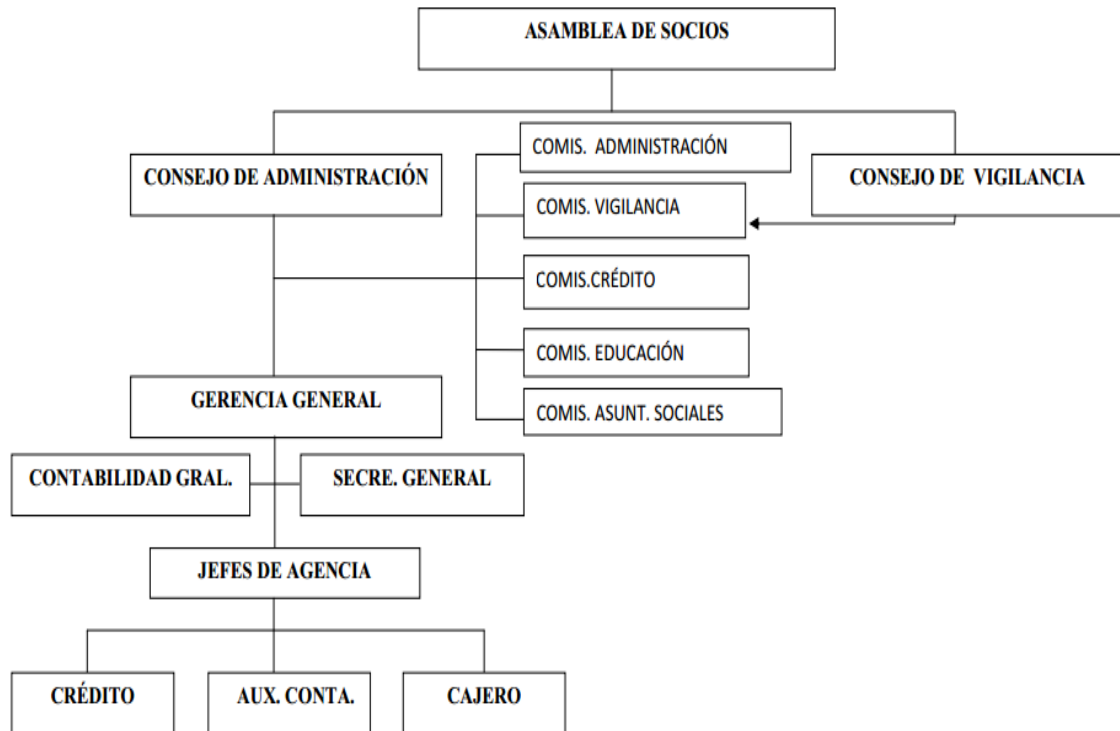
- ↪ Promover la coordinación e integración con otras entidades, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la cooperativa.
- ↪ Analizar las necesidades financieras del cliente y crear servicios adicionales a los existentes para los socios.
- ↪ Capacitar a sus socios, empleados y directivos acorde a las necesidades.

### **FILOSOFÍA**

La COAC “Nizag” Ltda., tiene como filosofía institucional brindar sus servicios financieros al sector rural aplicando tres principios básicos como pilares fundamentales de la estructura ética moral para el desempeño de sus actividades, que son:

1. Respeto a la persona humana.
2. Prioridad de servicios a los clientes.
3. Mejoramiento continuo.

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA COAC NIZAG**



Es de vital importancia ya que sirve de guía, para que la gestión administrativa, sea eficiente, efectiva y de esta manera se estaría atendiendo en forma oportuna las necesidades de los socios de la cooperativa.

## ANÁLISIS SITUACIONAL

### ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

### ANÁLISIS INTERNO

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

- **FORTALEZAS.**-Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones similares de la región y del país.
- **DEBILIDADES.**-Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

- **OPORTUNIDADES.**- Eventos, hechos o tendencias, fenómenos en el entorno de una organización, que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo.
- **AMENAZAS.**-Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo-peligro para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de la institución. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

## MATRIZ FODA

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "NIZAG LTDA"

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocemos el sector rural.</li> <li>✓ Sabemos y Conocemos la necesidades de los agricultores, Ganaderos y pequeños comerciantes.</li> <li>✓ Atención personalizada y sin costo.</li> <li>✓ Confianza y credibilidad en el mercado.</li> <li>✓ Personal administrativo capacitado.</li> <li>✓ Imagen externa en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Somos una entidad financiera nueva.</li> <li>✓ Pocos conocen de la existencia de la Cooperativa.</li> <li>✓ Personal insuficiente.</li> <li>✓ Renovación de equipo de cómputo.</li> <li>✓ Falta de personal de seguridad.</li> <li>✓ No se dispone de un sistema de Call-Center para facilitar la atención de los socios y descargar administrativamente a otras áreas.</li> <li>✓ Los sistemas de información podrían colapsar o saturarse si no están diseñados para automatizar los nuevos procesos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuestros socios serán personas de los sectores más vulnerables, que nos ayudara a crear confianza.</li> <li>✓ Organismos externos de apoyo.</li> <li>✓ Sectores de mercado no atendidos</li> <li>✓ Demanda insatisfecha en el sector rural.</li> <li>✓ Alianzas Estratégicas con diversos instituciones de servicio establecimientos comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La difícil transportación de los agricultores y pequeños comerciantes desde su sector a este Cantón.</li> <li>✓ Avances tecnológicos y de programas de sistematización financieras que por su costo son difíciles de acceder.</li> <li>✓ Tasa de interés de colocación y captación frente a la competencia.</li> <li>✓ Cambios en las políticas económicas podrían contraer la demanda</li> <li>✓ Cooperativas más atractivas para los socios que provean mejores servicios y facilidades en la otorgación de préstamos.</li> </ul>

### **EJES DE DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Los ejes de desarrollo sobre los cuales se realizará la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nizag Ltda." son los siguientes:

#### **CAPACITACIÓN**

Subtemas



Relaciones humanas, servicio al cliente, programas informáticos, motivación personal, desarrollo de competencias y optimización del tiempo.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

Subtemas

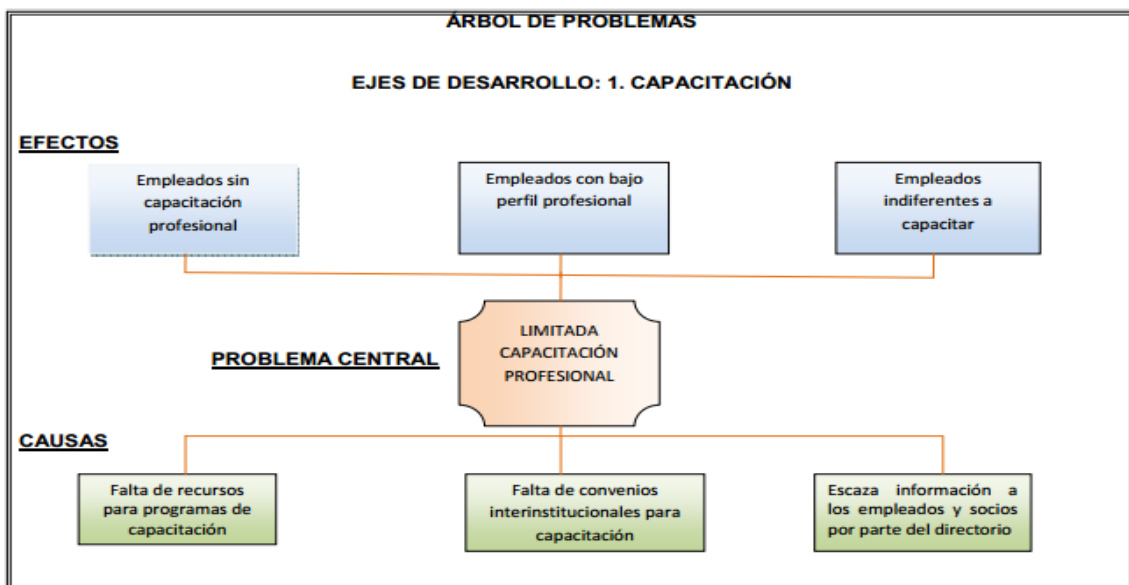
Créditos, intereses, calidad y aceptación de productos y servicios, negociaciones exitosas.

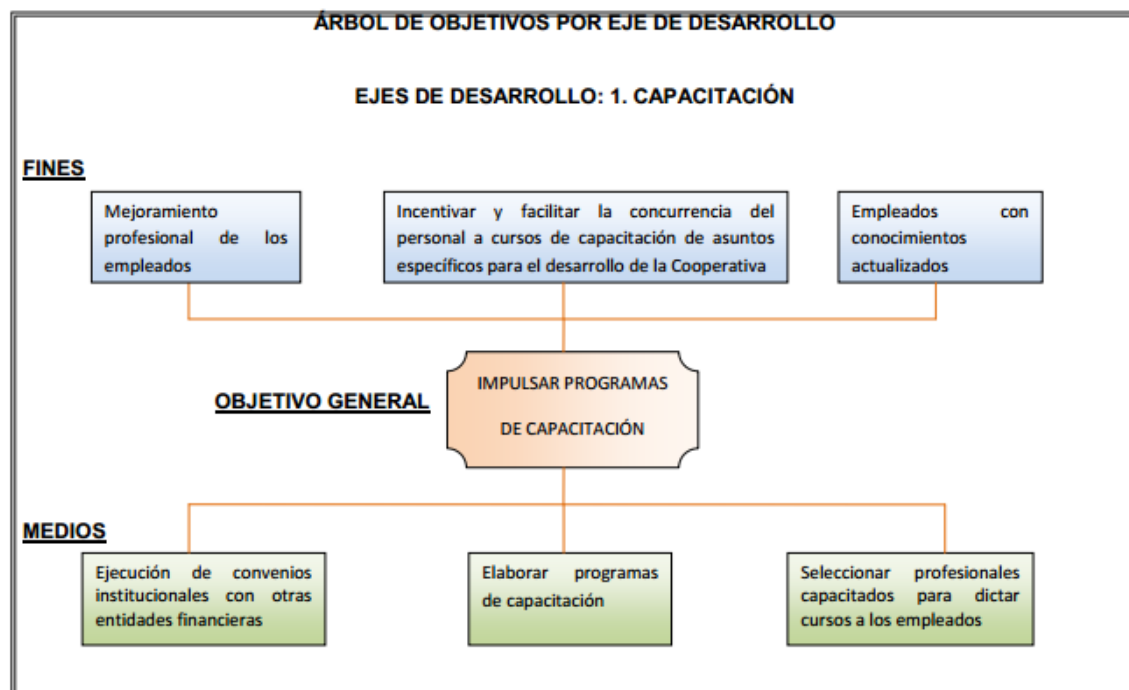
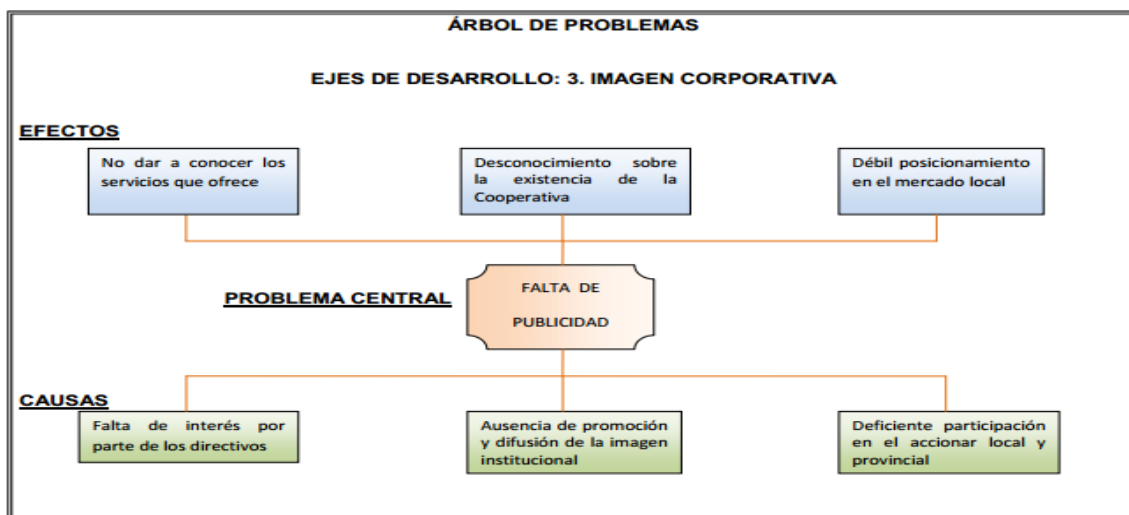
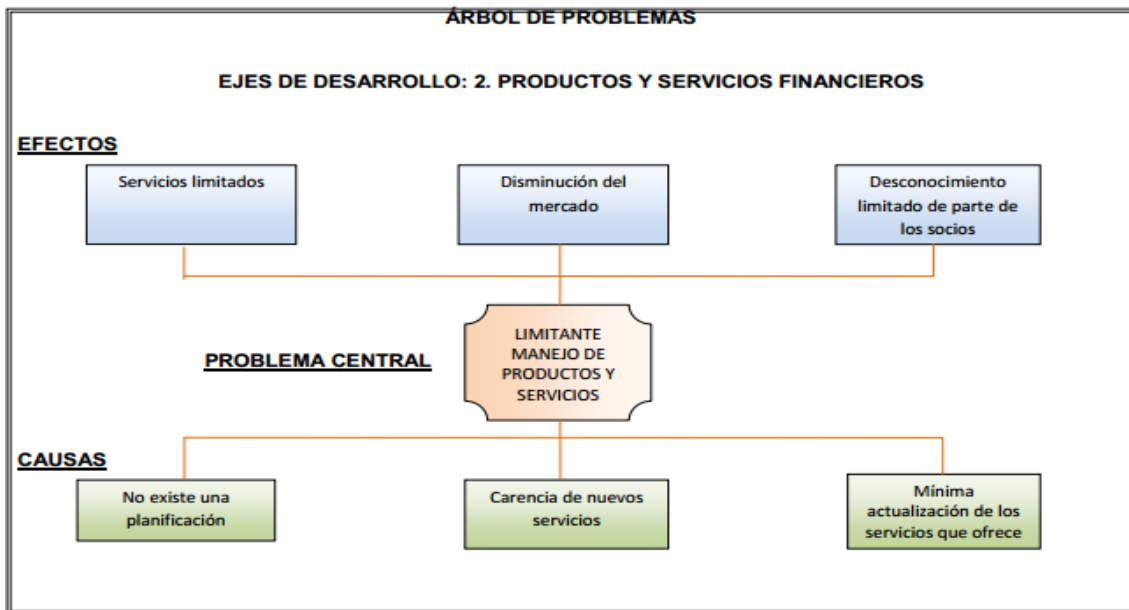
## IMAGEN CORPORATIVA

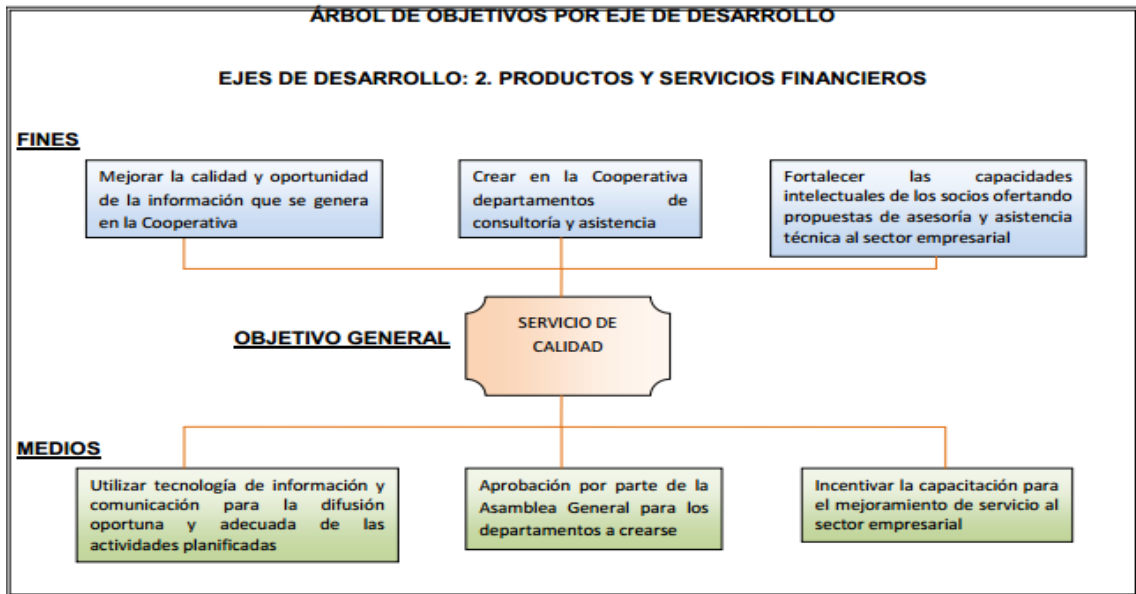
Subtemas

Publicidad, valores corporativos, talleres, buena selección de personal, manual de funciones.

### CUADRO DE RELACION DE LOS EJES DE DESARROLLO







## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### CAPACITACIÓN

Propiciar la capacitación del personal para afianzar los conocimientos adquiridos, demostrando el trabajo en equipo, la cooperación mutua y la motivación personal.

### PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

Implementar y brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación del mercado ante los posibles competidores.

## **IMAGEN CORPORATIVA**

Desarrollar y diseñar un programa publicitario que le permita incursionar en el mercado local.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO 1**

Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto brindando una mejor atención al socio y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.

- **Objetivos específico 1:** Recibir capacitación especializada en su campo la función de la actividad que desarrolla dentro de la Cooperativa.
- **Objetivo específico 2:** Incidir en la formación de talentos humanos calificados en las nuevas tecnologías, para fortalecer las nuevas prácticas profesionales.
- **Objetivo específico 3:** Realizar convenio con entidades públicas y privadas para que capaciten al personal que labora en la cooperativa.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO 2**

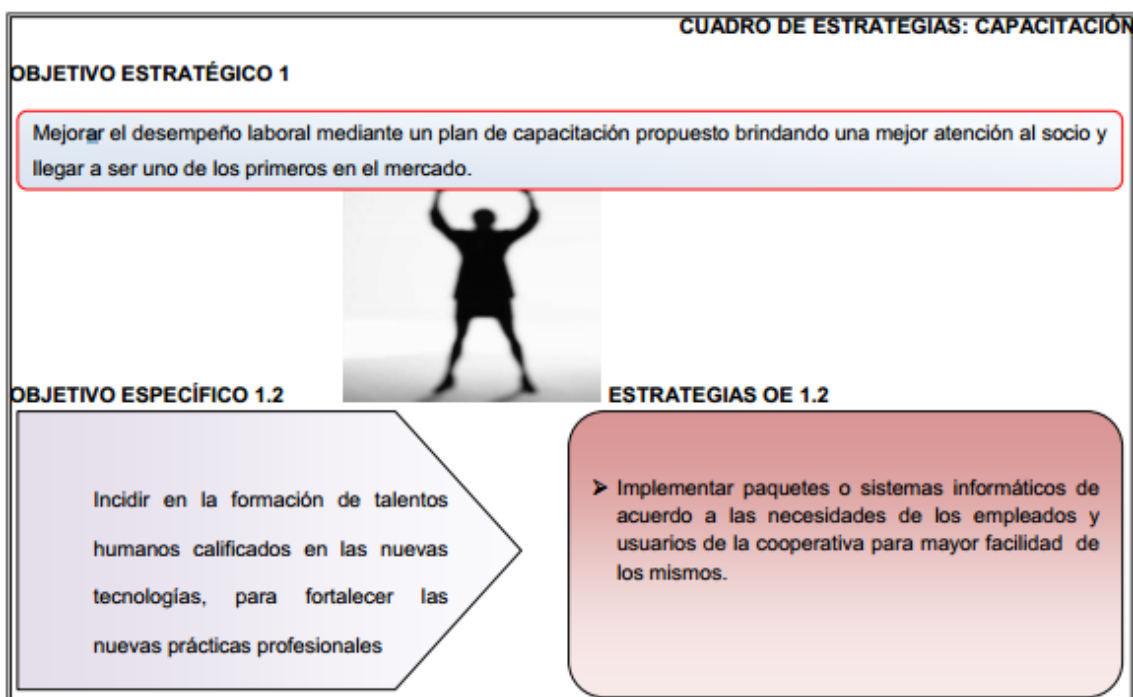
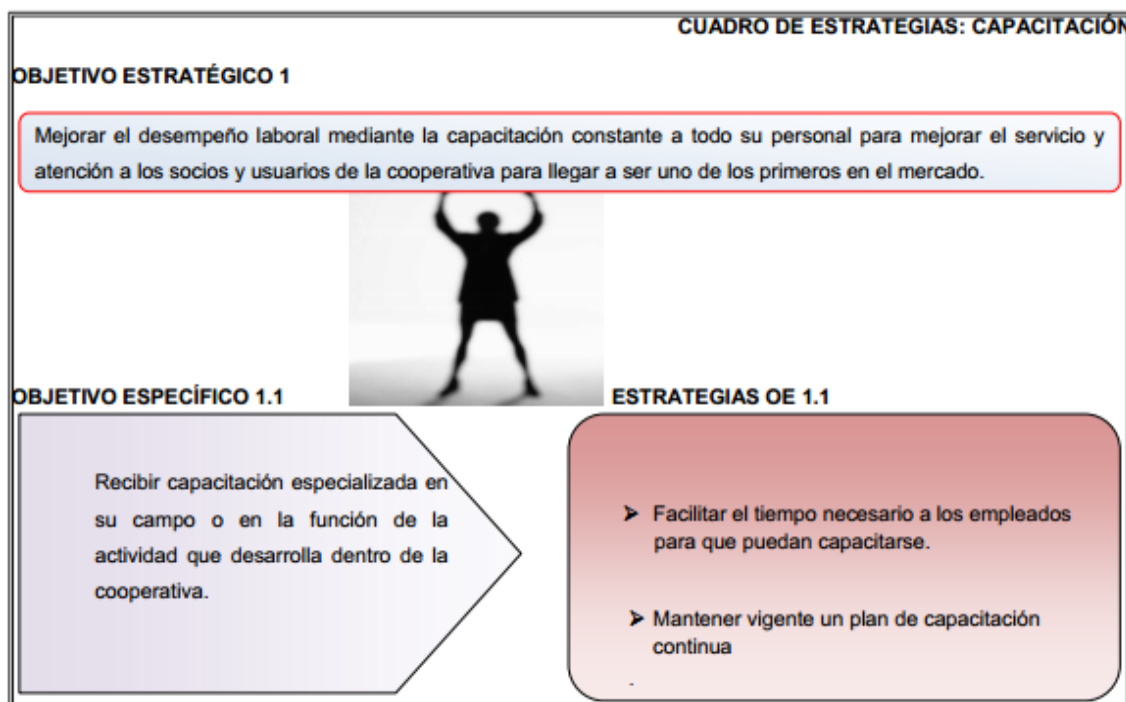
Brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación del mercado ante los posibles competidores.

- **Objetivos específico 1:** Elaborar un Plan de implementación de nuevos productos y servicios acorde con las necesidades de sus clientes y usuarios.
- **Objetivo específico 2:** Brindar un servicio de calidad, alcanzando un mayor nivel de eficiencia en la prestación del mismo.
- **Objetivo específico 3:** Incorporar nuevos servicios con mecanismos de supervisión y control.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO 3**

Establecer la identidad de la Cooperativa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado financiero; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la entidad.

- **Objetivos específico 1:** Optimizar la apreciación de la imagen corporativa mediante un plan de publicidad y propaganda anual.
- **Objetivo específico 2:** Diseñar un programa publicitario que le permita incursionar en el mercado local.
- **Objetivo específico 3:** Expresión visual favorable de su organización administrativa- financiera



**CUADRO DE ESTRATEGIAS: CAPACITACION**

**OBJETIVO ESTRATEGICO 1**

Mejorar el desempeño laboral mediante un plan de capacitación propuesto brindando una mejor atención al socio y llegar a ser uno de los primeros en el mercado.



**OBJETIVO ESPECIFICO 1.3**

Realizar convenios de capacitación para el personal, con entidades públicas y privadas

**ESTRATEGIAS OE 1.3**

- Pedir la colaboración del SECAP, del UCACSUR o Universidades Locales para que facilite la capacitación a los empleados de la Cooperativa.

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS**

**OBJETIVO ESTRATEGICO 2**

Brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación del mercado ante los posibles competidores



**OBJETIVO ESPECIFICO 2.1**

Elaborar un plan de implementación de nuevos productos y servicios acorde con las necesidades de sus clientes y usuarios.

**ESTRATEGIAS OE 2.1**

- Evaluar periódicamente el cumplimiento de los ejes de desarrollo de la planificación estratégica.
- Recopilar información importante que permita mantener actualizado el planteamiento estratégico.

**CUADRO DE ESTRATEGIAS: PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS**

**OBJETIVO ESTRATEGICO 2**

Brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación del mercado ante los posibles competidores



**OBJETIVO ESPECIFICO 2.2**

Brindar un servicio de calidad alcanzando un mayor nivel de eficiencia en la prestación del mismo e incorporar nuevos mecanismos de supervisión y control.

**ESTRATEGIAS OE 2.2**

- Implementar un modelo de atención al cliente.
- Fortalecer las acciones de supervisión y control.
- Evaluar oportunamente a quienes están inmersos en los créditos (Departamento de crédito, cajeros, etc.)

CUADRO DE ESTRATEGIAS: PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación del mercado ante los posibles competidores



OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3

Implementar servicios innovadores que permitan desarrollarse con eficiencia.

ESTRATEGIAS OE 2.3

- Construir una gama de servicios que permita atraer los clientes.
- Innovar con servicios nuevos y de excelente calidad.

CUADRO DE ESTRATEGIAS: IMAGEN CORPORATIVA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Fortalecer la identidad de la Cooperativa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado financiero; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la entidad.



OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1

Optimizar la apreciación de la imagen mediante un plan de publicidad y propaganda anual.

ESTRATEGIAS OE 3.1

- Construir una imagen institucional actualizada que permita la proyección hacia los clientes.
- Establecer los medios idóneos para la promoción institucional.
- Mantener unas instalaciones con imagen visual impecable.

CUADRO DE ESTRATEGIAS: IMAGEN CORPORATIVA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Fortalecer la identidad de la Cooperativa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado financiero; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la entidad.



OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2

Expresión visual favorable de su organización administrativa-financiera

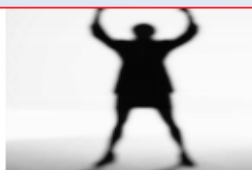
ESTRATEGIAS OE 3.2

- Estructurar grupos de trabajo orientados a impulsar la imagen corporativa de la entidad financiera.
- Diseñar spots publicitarios sobre la carta de presentación de la Cooperativa.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

Fortalecer la identidad de la Cooperativa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado financiero; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la entidad.



**OBJETIVO ESPECÍFICO 3.3**

Diseñar un programa publicitario que le permita incursionar o darse a conocer en el mercado local.

**ESTRATEGIAS OE 3.3**

- Desarrollar un plan de mejora de imagen y comunicación que permita, informar y dar a conocer a los usuarios y la sociedad en general, la función, aporte, alcance de los servicios, nueva visión, misión de la Cooperativa
- Estructuración de un Plan de comunicación anual, para el lanzamiento de campañas publicitarias para ofrecer sus servicios.

## MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1</b>	Mejorar el desempeño laboral mediante la capacitación constante a todo su personal para mejorar el servicio y atención a los socios y usuarios de la Cooperativa para llegar a ser uno de los primeros en el mercado.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1</b>	Detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento, realizando diversos análisis que indiquen las necesidades actuales y futuras		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
➤ Facilitar el tiempo necesario a los empleados para que puedan capacitarse.	Directivos	Promover la capacitación continua en los empleados.  Contratar conferencistas, capacitadores para dar los cursos programados.  Asesoramiento legal, contable y tributario para todos los socios de la Cooperativa	Nivel de cumplimiento
➤ Mantener vigente un plan de capacitación continua	Jefe de Recursos Humanos Directivos	Establecer horarios de capacitación acorde con el tiempo disponible de los empleados y socios.	Nivel aceptación

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1</b>	Mejorar el desempeño laboral mediante la capacitación constante a todo su personal para mejorar el servicio y atención a los socios y usuarios de la Cooperativa para llegar a ser uno de los primeros en el mercado.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2</b>	Elaborar un plan de implementación de nuevos productos y servicios acorde con las necesidades de sus clientes y usuarios.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
➤ Implementar paquetes o sistemas informáticos de acuerdo a las necesidades de los empleados y usuarios de la cooperativa para mayor facilidad de los mismos.	Presidente de la Cooperativa	Capacitar al personal en la utilización de tecnología avanzada, paquetes informáticos.  Atención al cliente personalizada.  Cursos de relaciones humanas.  Motivación para proporcionar un mejor servicio a los usuarios.	Calidad de capacitadores (as) aptos para la Cooperativa.



<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1</b>	Mejorar el desempeño laboral mediante la capacitación constante a todo su personal para mejorar el servicio y atención a los socios y usuarios de la Cooperativa para llegar a ser uno de los primeros en el mercado.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1.3</b>	Realizar convenios de capacitación para el personal, con entidades públicas y privadas		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pedir la colaboración del SECAP, del UCACSUR o Universidades Locales para que facilite la capacitación a los empleados de la Cooperativa</li> </ul>	Los diferentes capacitadores de los centros de formación.	<p>Elaborar, ejecutar y evaluar un plan de capacidades acorde a las necesidades de los empleados de la Cooperativa.</p> <p>Ejecutar por lo menos diez convenios con instituciones que ofrezcan capacitación a los servidores de la Cooperativa.</p> <p>Financiar el 50% del valor de los cursos con el presupuesto de la Cooperativa.</p>	Nivel de aceptación.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>	Brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación del mercado ante los posibles competidores.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1</b>	Elaborar un plan de implementación de nuevos productos y servicios acorde con las necesidades de sus clientes y usuarios.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar periódicamente el cumplimiento de los ejes de desarrollo de la Planificación Estratégica.</li> </ul>	Directivos	Reuniones periódicas para determinar el cumplimiento de los ejes de desarrollo.	Nivel de cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recopilar información importante que permita mantener actualizado el plan estratégico.</li> </ul>	Directivos	Apertura permanente y continua a las sugerencias de los clientes y empleados que permitan fortalecer el planteamiento estratégico.	Número de sugerencias

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>	Brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación del mercado ante los posibles competidores		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2</b>	Brindar un servicio de calidad alcanzando un mayor nivel de eficiencia en la prestación del mismo e incorporar nuevos mecanismos de supervisión y control.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar un modelo de atención al cliente.</li> </ul>	Jefe de Recursos Humanos	Determinar los manuales de atención al cliente de manera que permitan obtener una mayor aceptación hacia los productos o servicios que ofrece.	Nivel de aceptación
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer las acciones de supervisión y control</li> </ul>	Directivos	Establecer planes de control y auditorías de zonas de recuperación de cartera de manera que permitan realizar una supervisión continua.	Nivel de desempeño
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar oportunamente a quienes están inmersos en los créditos (Departamento de crédito, cajeros, etc.)</li> </ul>	Directivos	Realizar por lo menos cada seis meses una evaluación de desempeño al personal de la Cooperativa.	Nivel de crecimiento laboral.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>	Brindar servicios de calidad que permitan obtener la aceptación del mercado ante los posibles competidores		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3</b>	Implementar servicios innovadores que permitan desarrollarse con eficiencia.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
► Construir una gama de servicios que permita atraer los clientes.	Directivos.	Reconstruir publicitariamente las instalaciones de la Cooperativa de manera que permita proyectar una imagen visual positiva.  Establecer publicidad en vehículos.  Realizar contratos con los diferentes medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura de la ciudad para que emita y dé a conocer los diferentes servicios y beneficios que ofrece la cooperativa.	Nivel de preferencia
► Innovar con servicios nuevos y de excelente calidad.	Directivos.	Propiciar reuniones con todos los directivos y establecer propuestas que impulsen el ahorro de los clientes.  Implementar nuevos mecanismos de ahorro con una tasa de interés baja para atraer clientes.	Nivel de aceptación

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>	Fortalecer la identidad de la Cooperativa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado financiero; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la entidad.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1</b>	Optimizar la apreciación de la imagen mediante un plan de publicidad y propaganda anual.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
► Construir una imagen institucional actualizada que permita la proyección hacia los clientes.	Directivos	Cuidar la publicidad e imagen de la Cooperativa de tal manera que los clientes sigan depositando su confianza.  Implementar una página web como herramienta de apoyo tecnológico, que le permita el desarrollo y difusión de la Cooperativa.	Nivel de preferencia
► Establecer los medios idóneos para la promoción institucional.	Directivos	Contratar publicidad en medios de comunicación, en forma permanente y en horarios estratégicos.  Renovar o actualizar por lo menos cada 8 meses la publicidad de los diferentes medios	Nivel de preferencia

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>	Fortalecer la identidad de la Cooperativa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado financiero; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la entidad.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2</b>	Expresión visual favorable de su organización administrativa-financiera		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
► Estructurar grupos de trabajo orientados a impulsar la imagen corporativa de la entidad financiera.	Directivos	Recibir sugerencias de los actores internos y externos sobre la imagen de la Cooperativa existente y proyectada.  Revisar la hoja de vida de cada uno de los trabajadores de la Cooperativa.  Analizar los perfiles de los actores internos, posibles miembros del grupo de trabajo.	Calidad de empleados
► Diseñar spots publicitarios sobre la carta de presentación de la Cooperativa.	Directivos	Analizar el rating de los medios de comunicación local y provincial.  Diseñar una nueva imagen o slogan de la Cooperativa  Vigilar de manera constante el cumplimiento de la publicidad programada	Nivel preferencia

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>	Fortalecer la identidad de la Cooperativa, crecimiento y posicionamiento dentro del mercado financiero; mediante la difusión de valores, publicidad e imagen de la entidad.		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3.3</b>	Diseñar un programa publicitario que le permita incursionar en el mercado local.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>
➤ Desarrollar un plan de mejora de imagen y comunicación que permita, informar y dar a conocer a los usuarios y la sociedad en general, la función, aporte, alcance de los servicios, nueva visión, misión de la Cooperativa	Directivos	Elaborar y ejecutar un plan permanente de imagen y comunicación corporativa.  Proveer y suministrar los recursos e información necesaria para la estructuración del Plan de mejora.	Nivel de cumplimiento
➤ Estructuración de un Plan de comunicación anual, para el lanzamiento de campañas publicitarias ofreciendo sus servicios.	Directivos	Conformar equipos de trabajo que compartan los mismos objetivos y orientaciones.	Nivel de cumplimiento

## PLAN OPERATIVO ANUAL

### LINEAS DE ACCION

<b>EJES DE DESARROLLO</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTO</b>
CAPACITACIÓN	• Educación Profesional Continua	Programa de Capacitación al Personal de la Cooperativa
PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS	• Maximización de ingresos  • Alianzas estratégicas	Apertura de sucursales en la ciudad de Loja y en algunos cantones de la provincia.  Publicidad de productos y servicios, elaboración de página WEB
IMAGEN CORPORATIVA	• Imagen y Comunicación Corporativa	Información y Comunicación Promoción Institucional Corporativa


## PLAN OPERATIVO ANUAL 2013-2018

ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE	COSTO INCREMENTAL	DURACION DIAS	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				PERIODICIDAD POR AÑO
					I	II	III	IV	
Realizar y afianzar alianzas estratégicas con entidades financieras con el fin de generar productos financieros de calidad a sus clientes y agilizar sus servicios que ofrece la Cooperativa	Negociación con entidades financieras que otorguen facilidades crediticias externas y asesoren la creación de productos financieros para los socios de la Cooperativa "NIZAG Ltda."	Gerente General	\$50.000		0,25	0,25	0,25	0,25	Permanente
Apertura de sucursales en el sector estratégico para captar nuevos socios y satisfacer a los actuales	Estudio de mercado en el cantón Alausi.	Asamblea General Consejo de Administración Gerente General	\$20.000				0,5	0,5	
Incrementar la promoción de la Cooperativa "NIZAG Ltda" mediante medios	Promoción mediante medios de comunicación como (radio, prensa, televisión local, hojas volantes)	Gerente General	\$5.760		0,25	0,25	0,25	0,25	Permanente

ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE	COSTO INCREMENTAL	DURACION DIAS	CRONOGRAMA TRIMESTRAL				PERIODICIDAD POR AÑO
					I	II	III	IV	
Reducción de gastos de la Cooperativa para mantenerla líquida	Análisis de la Cooperativa, con el fin de identificar aquellos gastos innecesarios o excesivos y encontrar forma de eliminarlos o reducirlos	Gerente General Jefe de Crédito Contadora	0		100				
Reducción del tiempo de cobro a los socios de la Cooperativa	Exigentes políticas de cobro a los clientes	Gerente General	Gerente General	\$50.000			0,5	0,5	Permanente
Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la Cooperativa "NIZAG Ltda"	Encuestas dirigidas a los clientes que utilizan los servicios de la entidad	Gerente General	Gerente General	\$10.000			0,5	0,5	Permanente

## Anexo 2: BALANCES FINANCIEROS

### ESTADO DE RESULTADOS



**"NIZAG Ltda."**  
*Alauseños con fé en Alausí*  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

**ESTADO DE RESULTADOS**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013  
EN MILES DE DÓLARES

<b>5 INGRESOS:</b>		<b>96.477,16</b>
51 INTERES Y DESCUENTOS GANADOS		96.477,16
510420 Caretra de crédito para la microempresa	84.260,71	
510430 Interes de mora	11.784,45	
519090 Otros ingresos	432,00	
52 COMISIONES GANADAS		
5201 Caretera de créditos		
54 INGRESOS POR SERVICIOS		
5405 Servicios cooperativos		
<b>4 GASTOS:</b>		<b>88.894,34</b>
41 INTERESES CAUSADOS		37.929,62
4101 Obligaciones con el público	37.929,62	
410115 Depósitos de Ahorro	7790,43	
410130 Depósito a plazo	30.139,19	
410190 Otros Certificado de aportacion)		
42 COMISIONES CAUSADAS		
4203 Cobranzas		
44 PROVISIONES		5.500,00
4402 Cartera de créditos	5.500,00	
45 GASTOS DE OPERACIÓN		<b>45.464,72</b>
4501 Gastos de personal		27.926,12
450105 Remuneraciones mensuales	24.623,83	
450110 Beneficios sociales	-	
450120 Aportes individual IESS	3.302,29	
Aporte Patronal IESS	-	
4502 Honorarios		
450210 Honorarios profesionales		
4503 Servicios varios	11.641,12	
450305 Movilización, fletes y embalajes	778,00	
450315 Publicidad y propaganda	637,44	
450320 Servicios básicos	2.585,68	
450330 Arrendamientos	7.640,00	
4504 Impuestos, contribuciones y multas	179,07	

OFICINA MATRIZ  
Nizag, Junto a la Unidad Educativa  
Teléfono: 2931557

AGENCIA ALAUSI  
Av. 5 de Junio y Esteban Orozco (esq.)  
Teléfono: 2931489





# "NIZAG Ltda."

Alauseños con fé en Alausí  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

450405 Impuestos Fiscales	179,07
4505 Depreciaciones	3.540,52
450515 Edificios	-
450525 Muebles, enseres y equipos de oficina	1.037,00
450530 Equipo de computación	2.503,52
4506 Amortizaciones	448,50
4507 Otros gastos	1.729,39
450705 Suministros diversos	1.729,39
Excedentes antes de participación empleados	7.582,82
4810 Participación a empleados	1.137,42
Excedentes antes de impuesto a la renta	6.445,40
4815 Impuesto a la renta	1.418,00
3603 Utilidad o excedente del Ejercicio	<u>85.027,40</u>

Sr. Mariano Criollo T

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION  
C.I. 0601817794

Dgo. Francisco Tapay  
GERENTE GENERAL  
C.I. 0603489824

Sr. Segundo Manuel Saquisilli

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA  
C.I. 0601403017

Ing. Rosendo Sagnay  
CONTADORA  
REG NAC. 17824



OFICINA MATRIZ  
Nizag, Junto a la Unidad Educativa  
Teléfono: 2931557

AGENCIA ALAUSÍ  
Av. 5 de Junio y Esteban Orozco (esq.)  
Teléfono: 2931489

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



# "NIZAG Ltda."

*Alauseños con fé en Alausí*  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2013  
EN MILES DE DÓLARES

1 ACTIVOS		
<b>11 FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>\$47.551,99</b>
1101	Caja	33.674,52
110105	Efectivo	33.674,52
1103	Bancos y otras instituciones financieras	13.877,47
110301	Bancos e instituciones financieras locales	13.877,47
11030105	Banco de Guayaquil	12.046,41
11030110	Banco de Fomento	704,00
11030115	Banco del Pichincha	1.127,06
<b>13 INVERSIONES</b>		
1301	Para negociar de entidades del sector privado	
<b>14 CARTERA DE CREDITO</b>		<b>651.966,02</b>
1404	Cartera de Crédito para la microempresa por vencer	625.516,70
140405	De 1 a 30 días	60.077,80
140410	De 31 a 90 días	94.467,08
140415	De 91 a 180 días	115.696,89
140420	De 181 a 360 días	156.553,54
140425	De más de 360 días	198.721,39
1408	Cartera de crédito para la microempresa reestructurada por w	-
1414	Cartera de crédito para la microempresa que no devenga inter	-
142805	De 1 a 30 días	-
142810	De 31 a 90 días	-
142815	De 91 a 180 días	-
142820	De 181 a 360 días	-
142825	De más de 360 días	-
1424	Cartera de Crédito para la microempresa vencida	32.575,80
145205	De 1 a 30 días	11.845,70
145210	De 31 a 90 días	8.555,20
145215	De 91 a 180 días	4.935,70
145220	De 181 a 360 días	4.606,60
145225	De más de 360 días	2.632,60
1499	(Provisión para créditos incobrables)	-6.126,48
<b>16 CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>7.150,00</b>
1603	Interés por Cobrar de cartera de crédito	7.150,00
160320	Cartera de crédito para la microempresa	7.150,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$706.668,01</b>

OFICINA MATRIZ  
Nizag, Junto a la Unidad Educativa  
Teléfono: 2931557

AGENCIA ALAUSI  
Av. 5 de Junio y Esteban Orozco (esq.)  
Teléfono: 2931489



# "NIZAG Ltda."

*Alauseños con fé en Alausí*  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

<b>18 PROPIEDADES Y EQUIPO</b>		<b>12.264,52</b>
1801 Terrenos		-
1802 Edificios		-
1805 Muebles, enseres y equipos de oficina	10.370,03	
1806 Equipos de Computación	7.510,55	
1899 (Depreciación Acumulada)	-5.616,06	
<b>19 OTROS ACTIVOS</b>		<b>3.219,01</b>
1901 Inversiones en acciones y participaciones		-
190110 En otras instituciones financieras		-
1902 Derechos fiduciarios		-
190280 Inversiones en acciones y participaciones		-
1904 Gastos y pagos anticipados		-
190490 Proyectos de Desarrollo		-
1905 Gastos Diferidos	3.916,00	
190505 Gastos de organización y constitución	2.242,48	
190515 Estudios (Proyectos)	1.673,52	
190599 (Amortización acumulada gastos diferidos)	-696,99	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>\$722.151,54</u></b>
<b>2 PASIVOS:</b>		
<b>21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	663.030,10	<b>663.030,10</b>
210135 Depósitos de Ahorro	219.153,94	
Deposito para Encaje		
2103 Depósitos a plazo	443.876,16	
210305 De 1 a 30 días	80.558,92	
210310 De 31 a 90 días	206.383,85	
210315 De 91 a 180 días	80.214,23	
210320 De 181 a 360 días	76.719,16	
210325 De más de 361 días	-	
<b>25 CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>3.976,72</b>
2501 Intereses por Pagar		-
250105 Depósito a la vista		-
2503 Obligaciones Patronales	2.254,07	
250310 Beneficios sociales		-
250315 Aportes al IESS	337,00	
250320 Fondos de Reserva IESS		-
250325 Participación Empleados	1.917,07	
2504 Retenciones Fiscales		-
2505 Contribuciones, Impuestos, multas	1.722,65	
250505 Impuesto a la renta	1.722,65	

OFICINA MATRIZ  
Nizag, Junto a la Unidad Educativa  
Teléfono: 2931557

AGENCIA ALAUSÍ  
Av. 5 de Junio y Esteban Orozco (esq.)  
Teléfono: 2931489





# "NIZAG Ltda."

Alauseños con fé en Alausí  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

2590 Seguro de Desgravamen		
<b>26 OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		
2602 Obligaciones con instituciones financieras del país		0
28 Obligaciones convertibles en acciones y aportes para futura capitalización		0
2802 Aportes para futura capitalización		0
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>667.006,82</b>
<b>29 OTROS PASIVOS</b>		
2990 Otras cuentas de pasivo	520,00	520,00
Fondo Mortuario	520,00	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>667.526,82</b>
<b>3 PATRIMONIO</b>		
<b>31 CAPITAL SOCIAL</b>		
3103 Aportes de socios	46.241,01	46.241,01
310310 Obligatorias	46.241,01	
<b>33 RESERVA</b>		
3301 Reserva Legal		2.475,68
Fondos SEPS		
330310 Para futuras capitalizaciones	2.475,68	
3305 Revalorización del Patrimonio		
<b>34 OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>		
3402 Donaciones		
<b>36 RESULTADOS</b>		
3601 Utilidades o Excedentes Acumulados	880,63	5.908,03
3602 (Pérdida acumulada)		
3603 Utilidad o Excedente del Ejercicio 2013	\$5.027,40	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>54.624,72</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$722.151,54</b>

Sr. Mariano Criollo T.

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION  
C.I. 0601817794

Tigo Francisco Tapay  
GERENTE GENERAL  
C.I. 0603489824

Sr. Segundo Manuel Saquisilli

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA  
C.I. 0601403017

Ing. Rosendo Saghlay  
CONTADORA  
REG NAC. 17824

OFICINA MATRIZ  
Nizag, Junto a la Unidad Educativa  
Teléfono: 2931557

AGENCIA ALAUSÍ  
Av. 5 de Junio y Esteban Orozco (esq.)  
Teléfono: 2931489