



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR
INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del Título de:
INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y
PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER-WIÑARI,
AGENCIA RIOBAMBA.”**

AUTORA:

LEONOR ALEJANDRA SIMBAÑA REMACHE

RIOBAMBA-ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER-WIÑARI, AGENCIA RIOBAMBA”, previo a la obtención del título de Ingeniera Financiera, ha sido desarrollado por la Srta. Leonor Simbaña, ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Eco. Marco Antonio González Chávez

DIRECTOR

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

MIEMBRO

CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Leonor Simbaña, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera Y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Ingeniería Financiera, 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.

Leonor Simbaña

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar más importante de mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. Quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

También dedico este trabajo De manera muy especial a mi esposo por compartir junto a mí las tristezas y alegrías, pero sobre todo por su apoyo, paciencia y colaboración. Finalmente a mi hijo William por ser mi fuerza e inspiración para salir adelante y alegrarme todos los días con su encantadora y sincera sonrisa.

Leonor Simbaña

AGRADECIMIENTO

Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería Financiera por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional. Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera”.

A mi Director de Tesis Eco. Marco Antonio González Chávez, 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. Luis Alberto Esparza Córdova por ser un ente de apoyo en la culminación de mi tesis, mostrando dedicación y comprensión.

Leonor Simbaña

ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	i
Certificado del Tribunal.....	ii
Certificacióndde Responsabilidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Indice General.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	xi
Summary.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Formulación Del Problema De Investigación	1
1.1.2 Delimitación Del Problema	1
1.2 OBJETIVOS	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	4
2.1.1 Antecedentes Históricos	4
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	4
2.2.1 Indicadores de gestión	5
2.2.1.1 Características de los indicadores.....	6
2.2.1.2 Diseño de indicadores y cuadros de mando.....	7
2.2.2 Cuadro de mando integral.....	8
2.2.2.1 Definición	8
2.2.2.2 Características.....	9
2.2.2.3 Aportes del CMI	10
2.2.2.4 Herramientas del CMI	10
2.2.2.5 Beneficios y Riesgos del CMI.....	12
2.2.2.6 Estructura de CMI	12

2.2.2.7	Perspectivas o áreas claves del CMI.....	13
2.2.2.8	CMI y la gestión administrativa	18
2.2.2.9	Cuadro de Mando Integral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador.....	21
2.2.3	Cooperativismo.....	23
2.2.3.1	Definición del Cooperativismo.....	23
2.2.3.2	Historia del Cooperativismo Ecuatoriano.....	24
2.2.3.3	Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito	25
2.2.4	Cooperativa.....	25
2.2.4.1	Clasificación de las Cooperativas.....	26
2.3	IDEAS A DEFENDER.....	28
2.3.1.	Idea General.....	28
2.3.2	Ideas Específicas.....	28
2.4	VARIABLES	29
2.4.1	Variable Independiente.....	29
2.4.2.	Variable Dependiente	29
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.1	MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.2	TIPOS DE ESTUDIOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.4.1	Población	31
3.4.2	Muestra	32
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1	Métodos de Investigación.....	33
3.5.2	Técnicas de Investigación.....	34
3.5.3	Técnicas de Recolección De Datos	34
3.5.4	Técnicas de Análisis de Datos	35
3.5.5	Análisis e interpretación de las encuestas realizadas tanto a los socios como a los empleados de la cooperativa.	36
3.5.5.1	Encuesta a los Empleados.....	36
3.5.5.2	Encuesta a los Socios.....	44
CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO.....		51

4.1	“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER-WIÑARI, AGENCIA RIOBAMBA.”	51
4.1.1	Introducción al CMI	51
4.1.2	Estudio de la Organización.....	52
4.1.3	Confección del Equipo Guía.....	60
4.1.4	Adiestramiento del Equipo Guía	61
4.1.5	Estudio de la Misión/ Visión/ Estrategia	61
4.1.6	Análisis FODA	64
4.1.6.1	Análisis Interno.....	65
4.1.6.2	Análisis Externo	66
4.1.6.3	Matriz de correlación Fortalezas y Oportunidades.....	68
4.1.6.4	Matriz de correlación Debilidades y Amenazas	68
4.1.6.5	Matriz de Medios Internos.....	73
4.1.6.6	Matriz de Medios Externos.....	75
4.1.7	Confección del Mapa Estratégico.....	77
4.1.8	Determinación de Indicadores	84
4.1.8.1	Indicadores Financieros	84
4.1.8.2	Indicadores no Financieros	85
4.1.9	Determinación De Estrategias Y Alineamiento.....	89
4.1.9.1	Perspectiva de Procesos Internos.....	92
4.1.9.2	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	94
4.1.10	Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	95
4.1.10.2	Objetivos Organizacionales	96
4.1.10.3	Indicadores de Gestión en base al Cuadro de Mando Integral.	98
	CONCLUSIONES	108
	RECOMENDACIONES.....	109
	BIBLIOGRAFÍA	110
	ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficios y riesgos del CMI	12
Tabla 2. Satisfacción con respecto al trato	36
Tabla 3. La Cooperativa fomenta el compañerismo	37
Tabla 4. Cumple usted con una función específica en la Cooperativa	38
Tabla 5. Capacitaciones periódicas.....	39
Tabla 6. Aptitudes y capacidades del personal	40
Tabla 7. Sugerencias que usted realiza a su jefe.....	41
Tabla 8. Satisfacción de acuerdo al salario	42
Tabla 9. Sistema informático disponible	43
Tabla 10. Satisfacción en los servicios de la cooperativa.....	44
Tabla 11. Diversidad de servicios que ofrece la cooperativa	45
Tabla 12. Principales problemas que afectan la calidad de servicio recibido.....	46
Tabla 13. Nivel de conocimiento de cambios favorables que realiza la cooperativa para el mejoramiento	47
Tabla 14. Trato que recibe el personal a cargo de los diferentes servicios prestados	48
Tabla 15. Calidad de la solución recibida por algún inconveniente.	49
Tabla 16. Áreas Relevantes de la Cooperativa	60
Tabla 17. Equipo Guía.....	60
Tabla 18. Matriz FODA.....	64
Tabla 19. Matriz de correlación de fortalezas y oportunidades	69
Tabla 20. Matriz de correlación de debilidades y amenazas	70
Tabla 21. Perfil estratégico interno.....	71
Tabla 22. Perfil estratégico externo	72
Tabla 23. Matriz de medios internos	74
Tabla 24. Matriz de medios externos.....	76
Tabla 25. Indicadores financieros	87
Tabla 26. Indicadores clientes	88
Tabla 27. Indicadores procesos internos	88
Tabla 28. Indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	88
Tabla 29. Optimizar el nivel de colocación	89

Tabla 30. Incrementar las transacciones de crédito	89
Tabla 31. Optimizar el nivel de colocación	89
Tabla 32. Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa	90
Tabla 33. Incrementar y retener a los socios.	90
Tabla 34. Aumentar la participación en el mercado.....	90
Tabla 35. Obtener un índice de solvencia eficaz	90
Tabla 36. Mantener el nivel de rentabilidad	91
Tabla 37. Aumentar la fidelidad de los socios.....	91
Tabla 38. Aumentar la satisfacción de los socios	91
Tabla 39. Incrementar el número de socios	92
Tabla 40. Propiciar una cultura de control interno	92
Tabla 41. Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras	92
Tabla 42. Incrementar el portafolio de productos y servicios financiero	93
Tabla 43. Incrementar nuevos sistemas de información.....	93
Tabla 44. Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo.....	93
Tabla 45. Propiciar una cultura de riesgos.....	94
Tabla 46. Realizar inversiones en investigación y desarrollo.....	94
Tabla 47. Evaluar la eficiencia del personal	94
Tabla 48. Gestionar las funciones de talento humano	95
Tabla 49. Perspectiva Financiera	96
Tabla 50. Perspectiva del Cliente / Asociado	97
Tabla 51. Perspectiva del Procesos Internos.....	97
Tabla 52. Perspectiva de Talento Humano y Tecnología	98
Tabla 53. Indicadores y Score Perspectiva Financiera	99
Tabla 54. Indicadores y Score Perspectiva del Socio	102
Tabla 55. Indicadores y Score Perspectiva del Procesos.....	104
Tabla 56. Indicadores y Score Perspectiva del Talento Humano y Tecnología	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cuadro de mando integral.....	12
Gráfico 2. Satisfacción con respecto al trato	36
Gráfico 3. La Cooperativa fomenta el compañerismo	37
Gráfico 4. Cumple usted con la función específica en la Cooperativa	38
Gráfico 5. Capacitaciones periódicas.....	39
Gráfico 6. Aptitudes y capacidades del personal	40
Gráfico 7. Sugerencias que usted realiza a su jefe.....	41
Gráfico 8. Satisfacción de acuerdo al salario.....	42
Gráfico 9. Sistema informático disponible	43
Gráfico 10. Satisfacción en los servicios de la cooperativa.....	44
Gráfico 11. Diversidad de servicios que ofrece la cooperativa	45
Gráfico 12. Principales problemas que afectan la calidad de servicio recibido	46
Gráfico 13. Nivel de conocimiento de cambios favorables que realiza la cooperativa para el mejoramiento	47
Gráfico 14. Trato que recibe el personal a cargo de los diferentes servicios prestados .	48
Gráfico 15. Calidad de la solución recibida por algún inconveniente.	49
Gráfico 16. Filosofía Institucional	53
Gráfico 17. Mapa Estratégico la Coop. de Ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda.	82

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis es el diseño de un cuadro de mando integral y propuesta de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., como una herramienta de gestión que permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en el competitivo y cambiante entorno. Para ello se ha empezado por la recopilación de la información que posee la COAC, con respecto a sus características esenciales de organización, el marco legal y su historia dentro del campo financiero ecuatoriano. Así mismo se detalla la planificación estratégica de la institución financiera, la cual se inicia con el análisis de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, lo que produjo el desarrollo de la matriz FODA, para poder determinar las estrategias de la Cooperativa Crecer- Wiñari Ltda.

Con respecto a la propuesta del Cuadro de mando integral se definieron los parámetros o lineamiento a seguir como la misión, visión de la cooperativa para un periodo de tiempo determinado, los factores críticos de éxito enmarcados para cada una de las perspectivas que contiene el CMI; es decir la financiera, clientes, de procesos internos, de aprendizaje organizacionales y su alineación estratégica, hasta llegar a la definición de las medidas de actuación e indicadores de gestión de la COAC.

Para el desarrollo del diseño del Cuadro de Mando Integral, se tomaron en cuenta las recomendaciones de los especialistas en este tema, entre ellos: Robert Kaplan y David Norton. El cuadro de mando integral propuesto 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.

El Cuadro de Mando Integral al ser una herramienta de Gestión Estratégica cuya implementación ayudara a la cooperativa a clarificar sus objetivos a mediano y largo plazo, comunicarlos a toda la organización y traducirlos en acciones concretas.

ABSTRACT

This objective paper is to design a dashboard and management indicator proposal for “Crecer Wiñari Ltda” savings and credit union (COAC for its acronym in Spanish) as a management tool in order make strategic decisions according to the competitive and volatile surroundings. Information about main organization characteristics, legal frame and its history into the financial Ecuadorian area was collected from the COAC. Strategic institution planning is detailed according to the SWOT analysis in order to determine the strategies of the institution.

From the dashboard proposal, parameters or guidelines such as mission, vision for a particular period, critical success factors belonged to each one of the perspectives containing the dashboard that means the financial institution, internal-process clients of organizational learning and strategic order to definition of the performance measures and key performance indicators of the COAC were defined.

Recommendations from the financial specialist such as Robert Kaplan and David Norton were taken into account in order to design the dashboard which offers a whole organization vision because it becomes an important element of the information system supporting the management control system to improve the competitive level in medium and long term.

This dashboard implementation as a strategic- management tool will help the union to simplify its objectives in medium and long term, to communicate them to the organization and become them true actions.



INTRODUCCIÓN

La administración de organizaciones estáticas debe estar fuera del pensamiento del administrador contemporáneo, dado que hoy en día lo único cierto es el cambio permanente, cambio que debemos recoger de la mejor manera para adaptarlo a los sectores productivos de nuestro país.

El sector cooperativo no es ajeno a la situación de cambio planteada, y es por esto que las entidades deben buscar la forma de comprender y adaptar las nuevas herramientas administrativas a este sector; para el efecto, una herramienta válida constituyen los indicadores de gestión, los mismos que están orientados a la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en la consecución de sus metas u objetivos y la calidad en cuanto a los productos o servicios prestados al socio y/o cliente.

El cuadro de mando integral planteado por Robert Kaplan y David Norton enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, para ello complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

El objetivo de esta tesis es el diseño de un cuadro de mando integral y propuesta de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., el mismo que pretende servir de apoyo a la Cooperativa, desde un punto de vista teórico y práctico.

Para desarrollar el trabajo fue necesario revisar aspectos teóricos y empíricos como la constitución, organigrama estructural, manuales y estados financieros, análisis del plan estratégico, misión, visión de la Cooperativa, enfocado en los productos y servicios financieros que la cooperativa ofrece a los socios y clientes.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Las instituciones financieras han sido la base para el avance de la sociedad y el país. El trabajo entre la comunidad y las empresas son esenciales para el crecimiento y el mejor desenvolvimiento en la sociedad, por esta razón el Sistema Financiero Nacional se convierte en la principal fuente de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYMES), la realidad que enfrenta el país podemos observar que la necesidad de las personas para el sostenimiento y progreso influye el factor económico.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son unidades especializadas en crédito, que atienden actividades específicas de servicios financieros orientados a la colocación de fondos, contando con recursos, procesos, personal y sistemas de crédito altamente especializados, es decir una alternativa es el sector de la economía solidaria, especialmente el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático.

La Cooperativas de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari presentan en los últimos años una cartera vencida que pone en riesgo las actividades principales de la entidad; el dinero entregado a los socios por concepto de créditos no es utilizado para los destinos que fueron solicitados, debido a la falta de seguimiento y control por parte de los agentes de crédito.

Como consecuencia de esto puede presentar la falta de herramientas técnicas para administrar los procesos estratégicos, de operación y de soporte, lo que ha generado una elevada exposición a pérdidas económica-financieras, con secuelas en el margen financiero, el valor patrimonial y el prestigio de la institución.

Asimismo podría existir una constante rotación del personal ocupando dos o tres cargos distintos, lo que dificulta el desenvolvimiento de sus actividades, esto debido a la falta de personal especializado en la Cooperativa que ocupe áreas específicas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer -Wiñari, no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar la gestión de cada una de sus unidades operativas y de esta forma mejorar los resultados a nivel institucional. Toda la problemática anterior tiene sus posibles orígenes en la ausencia de Indicadores de Gestión, de ahí la importancia de emprender el presente trabajo investigativo que permita diseñar un cuadro de mando integral y propuesta de indicadores de gestión para determinar la suficiencia de los resultados de operaciones, la evolución a través del tiempo y las tendencias que revelan, asegurando la solvencia de las mismas.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del problema de investigación

¿Cómo incide la elaboración de un Cuadro de Mando Integral y la propuesta de indicadores de gestión, para optimizar el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari, Agencia Riobamba?

1.1.2 Delimitación del problema

Diseño de un Cuadro de Mando Integral y propuesta de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari, Agencia Riobamba.

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Calles: Olmedo 30-57 y Lavalle Esq.

Teléfonos: 032952425

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral y propuesta de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari, Agencia Riobamba.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar las bases conceptuales teorías del modelo del cuadro de mando integral con la finalidad de obtener un soporte científico para la solución del problema particular que caracteriza a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari.
2. Definir un modelo comunicacional aplicable al tema de estudio.
3. Diseñar el CMI como herramienta de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a) Justificación Teórica

Al diseñar el modelo seguiremos los pasos del cuadro de mando integral basados en estas cuatro perspectivas, financiera, clientes, aprendizaje y mejoramiento continuo con el propósito de fomentar en el talento humano el trabajo en equipo multidisciplinario, con el fin de lograr un buen clima laboral, con la consecuente pertinencia institucional.

b) Justificación Científico - Metodológica

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se plantea una secuencia definida como parte de un proceso.

El implantar un modelo de gestión estratégico permitirá que la Cooperativa logre un involucramiento total, el proceso metodológico utilizado ayudará a que todos los interesados estén inmersos y posean la información de cada actividad desarrollada, de los beneficios y aportes que se realiza, sobre todo del trabajo eficiente que se realizará.

c) Justificación académica

En la actualidad toda organización afronta los retos que la globalización les impone, trayectoria donde solo la capacidad de un amplio conocimiento puede permitir el desarrollo y permanencia en el tiempo. Es por esto que el presente trabajo investigativo

permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica para diseñar un modelo de indicadores de gestión en base al cuadro de mando integral y dar solución a los problemas que está atravesando la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer- Wiñari.

d) Justificación Práctica

La justificación práctica de la presente investigación está dada en la identificación y aplicación de un Cuadro de Mando Integral y propuesta de indicadores de gestión que se constituya en una herramienta que permita evaluar los niveles de eficiencia y eficacia, paralelamente en una herramienta de inspección para el monitoreo, control y seguimiento a los procesos de la gestión administrativa, esto permitirá utilizar modelos de gestión basados en el cuadro de mando integral y así lograr un mejor desempeño en las operaciones de la institución con el propósito de ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

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

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber realizado una investigación bibliográfica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la Facultad de Administración de Empresas se encontraron los siguientes temas que guardan cierta relación con el texto propuesto:

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

Por otro lado se puede evidenciar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., no se realizó un trabajo de investigación de esta naturaleza, peor con la temática planteada, lo que determina que la realización de este trabajo es original y de novedad científica.

2.1.1 Antecedentes Históricos

En el ámbito internacional las cooperativas se crearon para seguir un objetivo que es suministrar a los miembros de la misma, a precios módicos, los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades es así que a lo largo del tiempo se han ido desarrollando para el bienestar humano entregando satisfacción de sus necesidades desarrollando leyes para el bienestar-progreso de los habitantes de cada país.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El cuadro de mando integral es una herramienta que nos ha permitido implementar la estrategia y la misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer - Wiñari” Agencia Riobamba a partir de un conjunto de medidas de actuación, poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, incluyendo así los inductores de actuación futura para el logro de objetivos planteados.

Cabe mencionar que al aplicar el CMI la cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer - Wiñari” Agencia Riobamba, contará con una estructura lógica de objetivos prioritarios e interrelacionados que facilitarán la ejecución, el control y la toma de decisiones oportuna.

El cuadro de mando integral ha permitido mostrar cómo se puede trasladar la misión - visión de la cooperativa de Ahorro y Crédito hacia la acción, es decir que haciendo uso de todos los mandos superiores a los niveles inferiores y alineando los indicadores estratégicos financieros y operativos.

Dicho de otro modo el Cuadro de Mando Integral ayudará a extraer información relevante facilitando la comunicación y entendimiento de los objetivos e ir aprendiendo de las estrategias adaptando todas las herramientas a una meta en común.

2.2.1 Indicadores de gestión

Para (Lord Kelvin 2001) determina los Indicadores de Gestión: Es una cifra representativa de una magnitud, siendo el resultado de una medida expresada en términos matemáticos. Cuando no puede expresarse con números, lo que se sabe sobre una cuestión es escaso e insatisfactorio. Esto significa que un indicador no siempre tendrá una plena significación para todo el personal de la organización, por lo que será necesario hacer una presentación adecuada de cada uno de ellos, en relación con los agentes cuya actuación tiene influencia sobre su cumplimiento.

Se debe procurar que los indicadores estén enunciados mediante gráficos de sencilla interpretación, los cuales puedan reflejar, no solamente el valor de partida y la meta a conseguir, sino la evolución histórica del índice y el desglose del avance en los diversos periodos de tiempo que componen el plazo final. Cada indicador deberá contemplarse con un plan de acción para conseguirlo, mediante la planificación de las siguientes actividades.

- Desarrollo de acciones preconcebidas.

- Inversiones en estructuras o equipos.
- Formación y mentalización del personal.
- Implantación de grupos participativos para la mejora.
- Rediseño de operaciones por grupos propios.
- Asistencia técnica del exterior.

Además, las acciones programadas deben desarrollarse de acuerdo con una secuencia adecuada y controlable en lo que se refiere al tiempo y a la utilización de recursos, como si un proyecto cualquiera se tratase. (p. 10)

2.2.1.1 Características de los indicadores

Las características de los indicadores según Fernández Hatre (2009) son las siguientes:

- a) Ser medibles, es decir, se puede conocer el grado de consecución de un objetivo.
- b) Ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad.
- c) Estar coordinados.
- d) Ser desafiantes y comprometedores.
- e) Involucrar al personal.
- f) Poder desarrollarse en planes de actuación.

Y las relativas a los indicadores son:

- a) Referirse a procesos importantes o críticos
- b) Representar fielmente el objetivo a medir mediante una relación directa
- c) Ser cuantificables a través de datos numéricos o un valor de clasificación
- d) Ser rentables, superando el beneficio de su uso al coste de su obtención
- e) Poder definir la evolución en el tiempo del objetivo siendo comparables en el tiempo.
- f) Ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez.
- g) Ser fáciles de mantener y utilizar.
- h) No interferir con otros indicadores siendo compatible con ellos.
- i) Permitir a la dirección conocer la información en tiempo real. (p. 15)

2.2.1.2 Diseño de indicadores y cuadros de mando

Según Fernández Hatre (2009) el establecimiento de un cuadro de mando desarrollará la siguiente secuencia:

- a) Selección del indicador.
- b) Denominación del indicador.
- c) Forma de cálculo y fuentes de información.
- d) Modalidad de representación.
- e) Establecimiento de responsabilidades.
- f) Definición de límites y tolerancias.

En la selección de indicadores hay que atender a un criterio de rentabilidad, dado que los recursos son siempre limitados. Además deben considerarse los siguientes criterios a fin de encontrar los indicadores prioritarios para el control y la toma de decisiones:

- La relación entre los indicadores y el cumplimiento de los objetivos.
- La evolución de los factores críticos para el cumplimiento de la estrategia.
- La situación de los procesos de la organización.
- El coste de los recursos necesarios para el establecimiento de los indicadores.
- La fiabilidad en el proceso del cálculo de los indicadores.
- La motivación del personal inducida por el indicador.

La denominación del indicador debe responder a la mejor definición del objetivo, de forma que no se preste a malas interpretaciones.

La forma de calcular el indicador debe establecer con claridad las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cómputo, la periodicidad: mensual, trimestral o anual con que se va a determinar el índice, el cual puede estar en forma de recuento, porcentaje, ratio, etc.

Es importante concretar el alcance del indicador, si se refiere al todo o a una parte y especificar las adaptaciones a realizar ante la ocasional variación de los datos utilizados para el cálculo.

La modalidad de presentación de los indicadores puede ser numérica o gráfica mediante diagramas, colores, símbolos, dibujos etc., utilizando el criterio de que las mejoras estén representadas por indicadores positivos o gráficas ascendentes y viceversa. (p. 21)

2.2.2 Cuadro de mando integral

2.2.2.1 Definición

Costa, Dominguez, Leiva (2005) describe al cuadro de mando integral como:

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos. (Pag.7)

Dávila (1999) considera que:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía (p. 35)

Kaplan & Norton (2005) al referirse a la definición del cuadro de mando integral manifiesta:

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.

El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. (págs. 1, 2)

Para (Nevado, 2002) Considera que el cuadro de mando integral es un: Instrumentos o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa 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 organizados en cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma". (p. 47)

2.2.2.2 Características

Entre las características del CMI, Castillo Coronado, Negrete & Toro (2010) destacan las siguientes:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se pueden producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándola a los objetivos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa

en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

- Carácter sintético, ya que contienen únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias. (p. 5)

2.2.2.3 Aportes del CMI

Castillo Coronado, Negrete & Toro (2010) consideran que entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

Establecer un sistema de comunicación de abajo - arriba y de arriba - abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherentes con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.

Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro favoreciendo el aprendizaje estratégico. (p. 5)

2.2.2.4 Herramientas del CMI

Kaplan & Norton al referirse a las herramientas básicas del CMI manifiesta.

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

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

Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce.

Para eso, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI. (p. 3)

2.2.2.5 Beneficios y riesgos del CMI

Tabla 1. Beneficios y riesgos del CMI

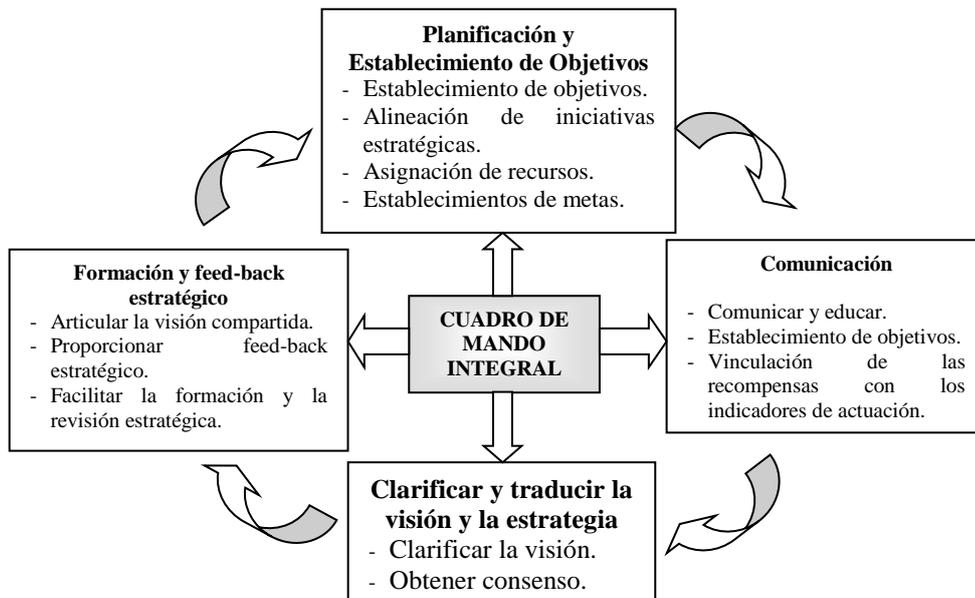
BENEFICIOS Y RIESGOS	
<p style="text-align: center;">BENEFICIOS</p> <p>La fuerza de explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.</p> <p>Clasifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también a largo plazo.</p> <p>Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.</p> <p>También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.</p>	<p style="text-align: center;">RIESGOS</p> <p>Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.</p> <p>Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.</p> <p>Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como herramienta de aprendizaje.</p> <p>Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.</p>

Fuente: (Dávila, 1999)

Elaborado por: Autora

2.2.2.6 Estructura de CMI

Gráfico 1. Cuadro de mando integral



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

2.2.2.7 Perspectivas o áreas claves del CMI

Kaplan & Norton (2005) señala que el CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos.

Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.

Existen diferentes tipos de CMI:

1. CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.
2. CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
3. CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
4. CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad. (Pág. 2)

Según Dávila (1999) al referirse al Cuadro de Mando Integral, señala: El CMI se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, internos y de aprendizaje y crecimiento. Estas son las más comunes porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no contribuye una condición necesaria para tener un CMI. (p. 38)

a) *Perspectiva financiera.* Según Dávila (1999), la perspectiva financiera “incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad”. (p. 38).

(Costa, Dominguez, Leiva, & Verdú, 2005) al referirse a la perspectiva financiera manifiesta: La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Por ello requerimos no tan sólo decidir cómo medir el valor acumulado y agregado, sino determinar y enlazar entre sí sus factores determinantes. En la actualidad disponemos de dos alternativas comparables y útiles, suficientemente generalizadas; Valor Actual Neto del Flujo de Caja Libre y Valor Actual Neto del Valor Económico Agregado.

La construcción de un diagrama financiero se debería empatar con factores de origen comercial; esto permitirá enlazar las perspectivas financieras con las perspectivas comerciales o de satisfacción de los clientes y socios del negocio.

Del mismo modo se debería empatar con factores de origen operacional en sentido amplio; esto permitirá enlazar la perspectiva financiera con la perspectiva operacional o de excelencia en los procesos internos de negocios.

Algunos indicadores típicos en esta perspectiva son:

- Valor económico Agregado (EVA).
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- Margen de operación.
- Ingresos.
- Rotación de Activos.
- Retorno de Inversión (ROI).
- Relación deuda/ patrimonio.
- Inversión como porcentaje de las ventas. (pgs. 10-11)

b) *Perspectiva clientes.* (Costa, Dominguez, Leiva, & Verdú, 2005) Con respecto a la perspectiva de clientes comenta: Esta percepción vendrá condicionada por la habilidad de la empresa para dar valor a sus productos o servicios y saber comunicarlo al mercado. Para conseguirlo debemos hacer uso de las relaciones de marketing, y así llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente, tendremos que aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela, analizar nuestras posibilidades en el mercado, pero siempre teniendo en cuenta los

objetivos financieros que nos hemos propuesto, ya que no podemos correr riesgos innecesarios de manera que comencemos a ser poco competitivos y perdamos mercado.

Para conseguirlo, el primer paso es elegir la estrategia que utilizará la empresa para captar / fidelizar clientes, ya que ésta condicionará los objetivos de la empresa. La estrategia seleccionada en este primer paso, definirá la propuesta de valor para el cliente, con ésta se intentará lograr su satisfacción y conseguir así fidelizarlo.

Una de las estrategias comunes es:

- Estrategia de liderazgo del producto.
- Estrategia de Intimidad con la clientela.
- Estrategia de excelencia operativa.

Algunos indicadores típicos en esta perspectiva son:

Indicadores centrales.

- Cuota de mercado.
- Adquisición de clientes.
- Rentabilidad de clientes.
- Retención de clientes.
- Satisfacción de clientes.

Indicadores de la propuesta de valor.

- Atributos de producto o servicio.
- Relación con los clientes.
- Imagen y prestigio.

En esta propuesta intervendrá tanto aspectos de precio, calidad del producto como de relación con el cliente e imagen de la empresa. (pgs. 19-20)

“La perspectiva cliente según (Dávila, 1999) “refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.” (p. 25)

c) *Perspectiva de proceso interno*. Según Costa, Dominguez, Leiva & Verdú (2005) al referirse a la perspectiva del Proceso Interno, indica los siguiente:

Objetivo de esta área es analizar las expectativas del cliente o accionista seleccionado y derivar a partir de ellas los indicadores, estos son los que aportarán a los objetivos que los clientes esperan conseguir de la empresa; es decir, son los procesos internos que permitirán hacer realizable la propuesta de valor ofrecida por la empresa a sus clientes” (p. 20).

Kaplan & Norton (2005) manifiesta que “estas expectativas se pueden obtener mediante un proceso secuencial y vertical para obtener nuevos procesos en los cuales la empresa ha de sobresalir con excelencia”. (p. 21)

Dávila (1999) al referirse a la perspectiva interna manifiesta que “ésta recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

Algunos indicadores típicos en esta perspectiva son:

- Dirección de recursos humanos.
- Desarrollo tecnológico.
- Compras” (Pág. 38)

Según Kaplan & Norton (2005) en la perspectiva del proceso interno se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a 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. (p. 23)

d) *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* Kaplan & Norton (2005) sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, manifiesta que: Éste 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 Cuadro de Mando Integral 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. (p. 20)

Para Dávila (1999), la última perspectiva relacionada al aprendizaje y crecimiento, es considerada: Cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son claves del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor; se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. (P. 39).

2.2.2.8 CMI y la gestión administrativa

Serna (1994) al referirse a la gestión administrativa, lo define como: El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Ésta 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.

Al implementar el CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer - Wiñari, Agencia Riobamba, siendo una herramienta de gestión nos permite el diseño y ejecución la medición del desempeño basado en lo financiero, al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales, económicos, humanos y tecnológicos de esta manera nos permite cumplir con la visión corporativa de la institución financiera. Entre las características que presenta, la gestión administrativa, se encuentran:

Universalidad. Se puede decir que la administración es universal porque ésta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

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.

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.

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.

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.

Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa.

Interdisciplinarietàad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

La gestión administrativa es visualizada a través del CMI, 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, provienen de una traducción explícita de las estrategias de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (Págs. 65,66)

Según Kaplan y Norton (2005), el Cuadro de Mando Integral: 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 a 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 qué segmento y de cómo satisfacer las exigencias de éste y su mercado.

Es de importancia notar que el CMI 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 ó vectores de inducción que representen y conlleven a la excelencia de la empresa.

El CMI, 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 CMI, con objetivos bastantes limitados; conseguir clasificar, obteniendo el consenso, centrándose en una estrategia, luego comunicar esta estrategia a toda la organización.

Las empresas que utilizan el CMI 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 CMI en los procesos claves de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio

CMI, como: qué indicadores no funcionan y cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito han surgido y deben ser incorporados al CMI. (Pags. 68, 70).

2.2.2.9 Cuadro de Mando Integral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Título III, Sección 1 Art. 89. Al referirse a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, señala: “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”.

Según (Rubio Dominguez, 2010) es su libro manifiesta que: Las cooperativas del siglo XXI tienen a disposición la herramienta del Cuadro de Mando Integral 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 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 Cuadro de Mando Integral, 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. (p. 53)

Según Martínez (2010), el CMI 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 de gestión, son las siguientes:

- Cooperativa de ahorro y crédito La Floresta LTDA.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- Cooperativas de trabajo asociadas.
- 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 Alangasí Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Fray Manuel Salcedo Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y crédito 4 de Octubre.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas por el MIES, en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre.

Para (UCACNOR, 2012) , la competitividad es: Un tema que en la actualidad se escucha en cualquier tipo de organización, caso específico de las cooperativas que hoy en día se están incrementando gracias a los beneficios económicos que éstas ofrecen, por tal razón un 40% de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina han implementado el Cuadro de Mando Integral, 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, 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.

El objetivo de la Cooperativa al implantar esta herramienta es 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. (p. 30)

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

2.2.3 Cooperativismo

2.2.3.1 Definición del Cooperativismo

Según (Arango, 2010) , “El cooperativismo: Es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. 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 economía y la promoción humana (p. 45)

Según (Perdomo Mendoza, 2010) 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 a 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 - económicos 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 (p. 66)

2.2.3.2 Historia del Cooperativismo Ecuatoriano

(Giuseppina , 2007) manifiesta es la Revista Económica Publica, lo siguiente: La cooperación en el Ecuador tiene larga tradición histórica que se remonta a la época pre colonial, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población.

En efecto, en el antiguo Quito, hoy la República del Ecuador, antes y después de la donización de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, etc.

Estos antecedes constituyeron indudablemente un elemento propicio para el afianzamiento en el país de las organización empresariales de tipo cooperativo, cuyo cometido está reconocido y amparado por el Estado, pues, según lo establecido en la Ley de Cooperativas MIES respectiva Art 1, se la define como: sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar o realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (p. 251)

2.2.3.3 Sistema cooperativo de ahorro y crédito

Para Wilson Miño Grijalva (2005) el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito: Impulsó al sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración.

El inicio de la industrialización en el siglo XX dio lugar a una economía libre e independiente, apareciendo en los sectores pobres, prestamistas inescrupulosos que agudizaban la miseria; ante esta situación Raiffeisen fundó, en 1846, la asociación para la obtención de pan y frutas. Después de que consideró que solamente la autoayuda sería el medio más eficiente, fundó en 1864 la asociación de crédito de Heddesdorf.

Para la compensación de liquidez entre las pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito se creó en 1872 el Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwiend, como primera caja central rural. También trató de crear un Seguro Cooperativo, mismo que fue fundado en Berlín en 1922 y hoy lleva su nombre.

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) (pgs. 98,99)

2.2.4 Cooperativa

Según la ley de Economía Popular y Solidaria (2010) son: Cooperativas, las organizaciones económicas, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. (p. 15)

En la Ley de Cooperativas Codificación (2001)

Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (p. 10).

En la presente investigación las Cooperativas son agrupaciones de personas naturales o jurídicas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades, aspiraciones económicas, sociales, y para satisfacer las necesidades de un grupo determinado a través de una empresa u organización.

2.2.4.1 Clasificación de las cooperativas

Según el Art.- 35 de la Ley de Economía Popular y Solidaria (2010): Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos o usen sus servicios. (p. 20)

a) *Cooperativas mixtas:*

Art. 36.- Son cooperativas mixtas las constituidas entre particulares y el Estado o gobiernos autónomos descentralizados, para la producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada. (p.11)

b) *Por su actividad económica:*

- Ahorro y Crédito

Art.- 85.- Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.

No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios. (p. 15)

- Vivienda

Las cooperativas de vivienda podrán adquirir, lotizar y urbanizar terrenos, construir viviendas, oficinas o locales comerciales, por sí mismas o por intermedio de terceros, o adquirirlas construidas, en áreas urbanas o rurales y desarrollar actividades productivas y de abastecimiento de materiales de construcción, necesarios para cumplir su objeto social. (p. 18)

- Servicio o multiactivas

Art.- 74.- Son cooperativas multiactivas las que tienen por objeto el emprendimiento en dos o más actividades conexas o complementarias, aunque sean de más de un grupo o clase de las determinadas en esta Ley o su Reglamento General.

En todo caso, la denominación de las cooperativas multiactivas indicará de forma precisa su actividad principal.

Las cooperativas multiactivas, tendrán administración y contabilidad propia e independiente por cada actividad económica que ellas emprendan.

Art.- 75.- Las cooperativas multiactivas podrán realizar actividades financieras exclusivamente con sus socios, sólo a través de un departamento especializado, y

cuando las condiciones sociales y económicas lo justifiquen, previa autorización de la Superintendencia. (p. 20)

c) *Por la actividad de los socios*

- Trabajo Asociado

Art.- 72.- Son cooperativas de trabajo asociado, las constituidas para producir bienes o servicios de cualquier clase, en las cuales, el trabajo del socio dentro de la cooperativa, es inherente y propio de esa calidad, por tanto, es obligatorio y será remunerado, sujeto al régimen de trabajo cooperativo, cuyas normas se fijarán en el Reglamento General de la presente Ley.

En estos casos, la relación entre el socio y la cooperativa, no será de carácter laboral, sino cooperativa, regulada por las normas especiales que se dictarán para el efecto y por las normas internas, sin que con ello se pueda violentar la protección laboral básica que requiere todo trabajador, por lo que, la legislación laboral se aplicará en forma subsidiaria a la relación cooperativa, en lo que no estuviere previsto en la presente Ley y su Reglamento General. (p. 25)

2.3 IDEAS A DEFENDER

2.3.1. Idea General

La optimización del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari, Agencia Riobamba está determinado por el diseño de un Cuadro de Mando Integral y propuesta de indicadores de gestión.

.

2.3.2 Ideas Específicas

- El soporte científico para la solución del problema se determina en bases conceptuales y teóricas del modelo del cuadro de mando integral.

- La mejora y evaluación del desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa Crecer-Wiñari con la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral y propuesta.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Cuadro de Mando Integral y propuesta de indicadores de gestión

2.4.2. Variable Dependiente

Desempeño laboral

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se aplicó en la presente investigación fue el enfoque mixto, el mismo se basa y se fundamenta en métodos cuantitativos y cualitativos.

El método cuantitativo permitió conocer la información necesaria a través de bibliografías y trabajos similares referentes al CMI y sus respectivos indicadores, mediante la observación al personal y la obtención de documentos claves de la Cooperativa se obtuvo sus reglamentos, políticas, planificación estratégica y lista del personal para encontrar los temas específicos de nuestro estudio manteniéndonos informados del estado actual de la Institución financiera.

El método cualitativo permitió obtener datos financieros como sus respectivos estados financieros, indicadores actualmente aplicados y su presupuesto establecido, es decir abarca todos los datos numéricos que me permitieron crear esta herramienta denominada CMI.

3.2 TIPOS DE ESTUDIOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

Investigación Exploratoria. Este tipo de investigación tuvo la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio para tener una idea clara del mismo; al desarrollar esta investigación se detectaron las causas y efectos que el problema ocasiona al debilitar la gestión de la Cooperativa y el cumplimiento de objetivos y metas.

Investigación Descriptiva. La investigación realizada fue de carácter descriptiva, por cuanto se describen 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. La presente investigación nos permitió conocer y explicar el problema existente y sus respectivas causas, identificando las condiciones en que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Investigación Correlacional. En el desarrollo de la presente investigación, la investigación correlacional nos permitió medir la relación que tienen los indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral, con la eficiencia que se obtiene de la aplicación dentro de los distintos procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se caracteriza por ser una investigación transversal, lo que nos permitió conocer la relación que tienen las dos variables en estudio es decir la variable independiente Cuadro de Mando Integral y propuesta de indicadores de gestión con respecto a la variable dependiente que es el desempeño laboral, el diseño de un modelo de indicadores de gestión mediante el cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari, Agencia Riobamba ,mejora la gestión financiera de la misma cumpliendo metas y objetivos planteados por la Institución.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Se considera como población a todos y cada uno de las personas que integran la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer-Wiñari”, Agencia Riobamba pues se trata de un número reducido de funcionarios a quienes era posible realizar cualquier tipo de entrevista, encuesta u observación individual.

3.4.2 Muestra

Por ser nuestra población muy pequeña se consideró al 100% de la misma, que sería los ocho trabajadores.

SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Calculo de la Muestra

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

“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%)

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

$$n = \frac{1,96^2 * 7250 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * 7250 - 1 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{6962,9}{19,08}$$

$$n = 365$$

El número de encuestas que se realizara a los socios son de 365 encuestas

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1 Métodos de investigación

Los métodos de investigación que se aplicaron en la presente tesis son:

3.5.1.1 Método Deductivo

Uno de los métodos aplicados en la presente investigación fue el deductivo, al partir de lo general a lo particular, constituyéndose en la prueba experimental de la hipótesis o idea a defender.

En la aplicación del cuadro de mando integral dentro de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Crecer-Wiñari”, Agencia Riobamba, se sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran.

También muestra la interrelación entre las perspectivas y la meta general de la organización mediante indicadores; indicadores internos que tengan que ver con la calidad del proceso.

Indicadores que diera solución a satisfacer las necesidades de los clientes, indicadores que tengan que ver con la contabilidad y finanzas y por ultimo indicadores relacionados con la formación y preparación de los empleados, logrando el posicionamiento y desarrollo dentro del mercado financiero.

3.6.1.2 Método Inductivo

La elaboración de indicadores de gestión en base al cuadro de mando integral puede ser implementada por cualquier Cooperativa que no cuenta con herramientas necesarias para evaluar el desempeño del personal.

El presente trabajo es una herramienta de control empresarial diseñado para establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades se caracteriza por estar más orientados al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información.

3.6.1.3 Método Analítico – Sintético

En la presente investigación se analizó cada una de las variables de estudio obteniendo la información necesaria acerca de los indicadores de gestión aplicados a las cooperativas de ahorro y crédito mediante bibliografía sobre el tema y distintos sitios web; posteriormente se conoció a fondo acerca de la elaboración y estructura del cuadro de mando integral en una Cooperativa y el impacto que este ocasiona en otras instituciones o empresas que lo han puesto en marcha.

3.6.1.4 Método Cuantitativo

Se pudo comparar los objetivos y metas planteadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito con relación a los indicadores de gestión creados a través del cuadro de mando integral y se determinó el porcentaje de cumplimiento y el nivel en que se encuentra la institución financiera dentro del mercado.

3.5.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron en la presente investigación fueron: observación, entrevista, encuesta ficha de observación.

3.5.3 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron en la recolección de los datos para el presente trabajo fueron la observación, entrevista y encuesta lo que permitió la obtención de la información suficiente para el planteamiento de los indicadores y objetivos requeridos.

La encuesta fue una técnica clave para conocer las necesidades insatisfechas de los socios actuales. La entrevista aplicada a los empleados y directivos permitió identificar las necesidades que tiene la Cooperativa a lo largo de los años.

La Observación. Es la indagación directa e indirecta del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito al igual que con sus socios.

- a) *Observación Directa.* Mediante esta técnica se inspeccionó información relativa al problema se pudo conocer las necesidades que presenta la Cooperativa con relación al ambiente de trabajo, la satisfacción de las necesidades de los socios, relación de los altos directivos con el personal y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.
- b) *Observación indirecta.* Se pudo aplicar mediante la fiscalización al personal clave de la Cooperativa para conocer información pasada y actual que afectó el desarrollo normal de la Institución financiera y que no es mencionada abiertamente y con claridad.

3.5.4 Técnicas de análisis de datos

Los datos obtenidos en la presente investigación se tabularon y compararon respectivamente, lo que permitió conocer los resultados encontrados con respecto al cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas institucionales y se pudo mejorar la gestión mediante la aplicación del CMI por parte de los principales directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer -Wiñari” Agencia Riobamba.

3.5.5 Análisis e interpretación de las encuestas realizadas tanto a los socios como a los empleados de la cooperativa.

3.5.5.1 Encuesta a los empleados

Encuesta aplicado a los empleados de la Cooperativa

1. ¿Qué tan satisfecho se siente con el trato que recibe dentro de la Cooperativa?

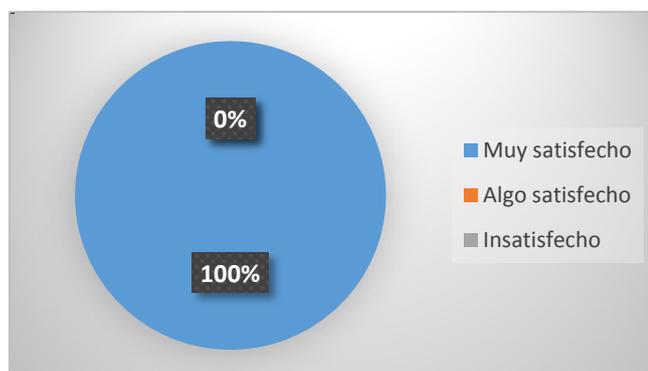
Tabla 2. Satisfacción con respecto al trato

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	7	100
Algo satisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
TOTAL	7	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los empleados

Gráfico 2. Satisfacción con respecto al trato



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°2

Análisis: El 100% de los empleados manifiesta que está muy satisfecho con el trato que tiene por parte de autoridades y compañeros dentro de la Institución.

Interpretación: El Director o Gerente General y el auditor interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado de control mediante una estructura organizativa efectiva,

con sanas políticas de administración para así lograr que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador de la COAC.

2. ¿Cree que la Cooperativa fomenta el compañerismo y unión entre trabajadores?

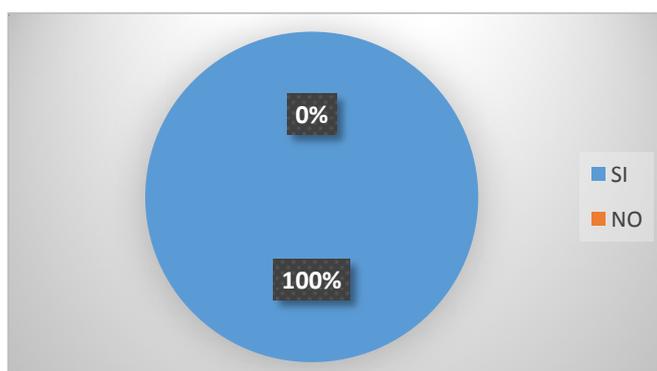
Tabla 3. La Cooperativa fomenta el compañerismo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los empleados

Gráfico 3. La Cooperativa fomenta el compañerismo



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°3

Análisis: El 100% de los empleados manifiesta que la cooperativa siempre realiza actividades para fortalecer el compañerismo para un mejor desenvolvimiento laboral.

Interpretación: La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

3. ¿Cumple usted con una función específica en la Cooperativa?

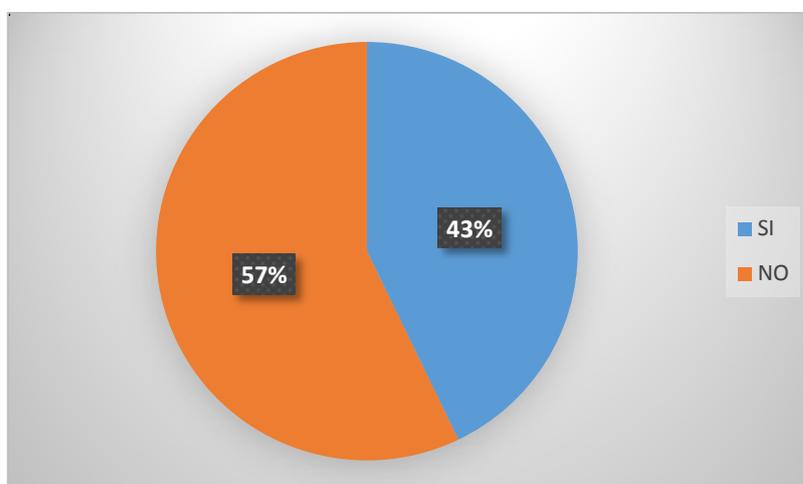
Tabla 4. Cumple usted con una función específica en la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	42,86
NO	4	57,14
TOTAL	7	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los empleados

Gráfico 4. Cumple usted con la función específica en la Cooperativa



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°4

Análisis: El 57% de los encuestados manifiestan que cumplen con una función específica mientras que el 43% de los empleados manifiestan que no cumplen ya que muchas veces rotar en las actividades de la cooperativa.

Interpretación: Todos los trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados; es decir, contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades, comprender la importancia, objetivos y procedimientos del control interno, así como asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

4. ¿La Cooperativa le brinda capacitación periódicamente?

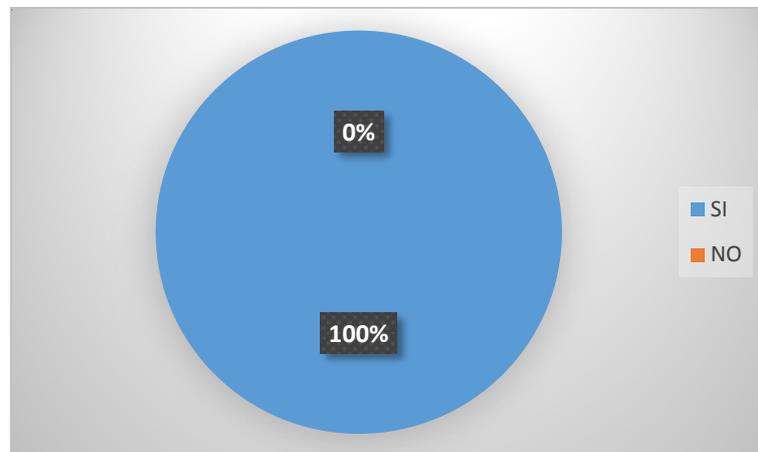
Tabla 5. Capacitaciones periódicas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los empleados

Gráfico 5. Capacitaciones periódicas



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°5

Análisis: El 100% de los empleados manifiestan que la Cooperativa les brinda capacitaciones periódicas.

Interpretación: Los Directivos de la Cooperativa se preocupan por la capacitación continua para generar nuevos conocimientos que puedan ser aprovechados en el desarrollo de la Institución Financiera

5. ¿Cree usted que sus aptitudes y capacidades están acorde a la función o tareas que desempeña?

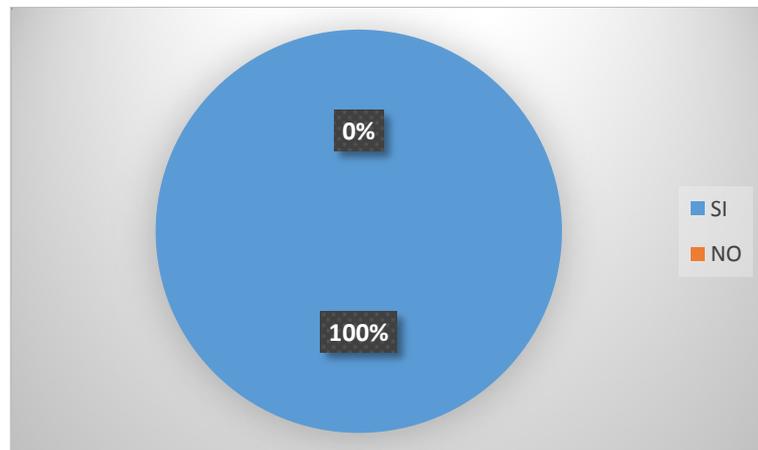
Tabla 6. Aptitudes y capacidades del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los empleados

Gráfico 6. Aptitudes y capacidades del personal



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°6

Análisis: El 100% de los empleados manifiestan que sus aptitudes y capacidades están acorde a la función o tareas que desempeña.

Interpretación: El ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

6. ¿Cómo son consideradas las sugerencias que usted realiza a su jefe?

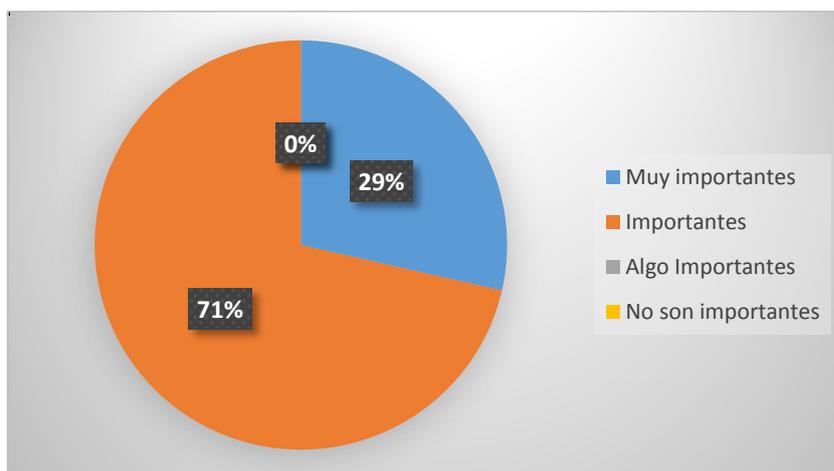
Tabla 7. Sugerencias que usted realiza a su jefe

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importantes	2	28,57
Importantes	5	71,43
Algo Importantes	0	0
No son importantes	0	0
TOTAL	7	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los empleados

Gráfico 7. Sugerencias que usted realiza a su jefe



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°7

Análisis: El 71% de los empleados manifiestan que sus sugerencias son consideradas ante su jefe como importantes mientras que el 29% manifiesta que son consideradas muy importantes.

Interpretación: El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se tratarán y conducirán de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento, procurándose su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en éste se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

7. ¿Está usted satisfecho con el salario recibido?

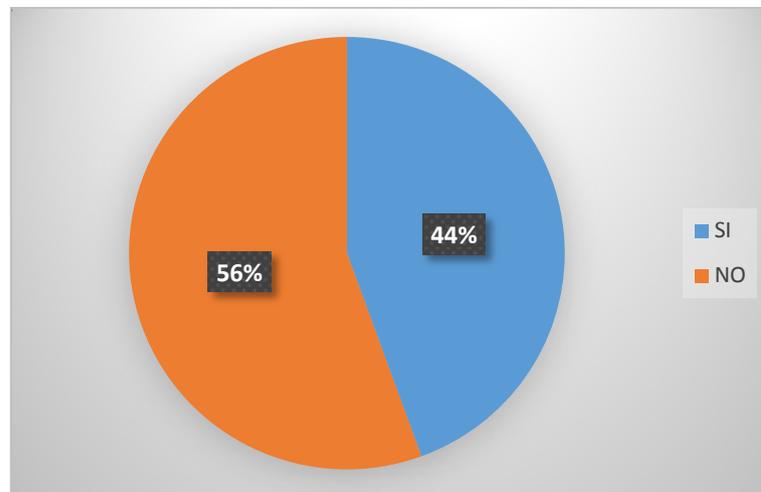
Tabla 8. Satisfacción de acuerdo al salario

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	44,44
NO	4	55,56
TOTAL	7	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los empleados

Gráfico 8. Satisfacción de acuerdo al salario



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°8

Análisis: El 44% de los empleados manifiestan que está satisfecho con el salario mientras que el 56% manifiesta que sería importante que hubiera un incremento.

Interpretación: La conducción y tratamiento del personal de la entidad será justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

8. ¿Cómo califica usted el sistema informático y los equipos tecnológicos con los que cuenta la Institución Financiera?

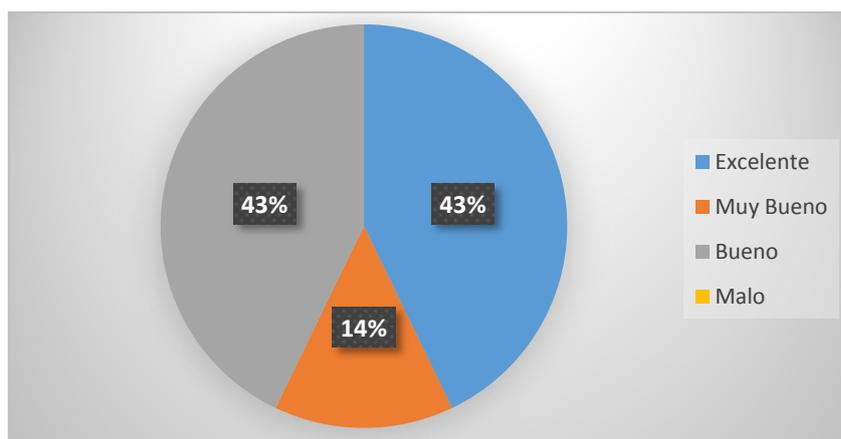
Tabla 9. Sistema informático disponible

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	42,86
Muy Bueno	1	14,29
Bueno	3	42,86
Malo		
TOTAL	7	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los empleados

Gráfico 9. Sistema informático disponible



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°9

Análisis: El 43% de los empleados manifiestan que el sistema informático y la tecnología con que cuenta la Cooperativa es excelente mientras que el 14% manifiesta que es Muy bueno y el 43% es bueno.

Interpretación: La máxima autoridad de la entidad aprobará las políticas y procedimientos que permitan organizar apropiadamente el área de tecnología de información y asignar el talento humano calificado e infraestructura tecnológica necesaria.

3.5.5.2 Encuesta a los socios

1.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que actualmente tiene referente a los servicios que presta la Cooperativa?

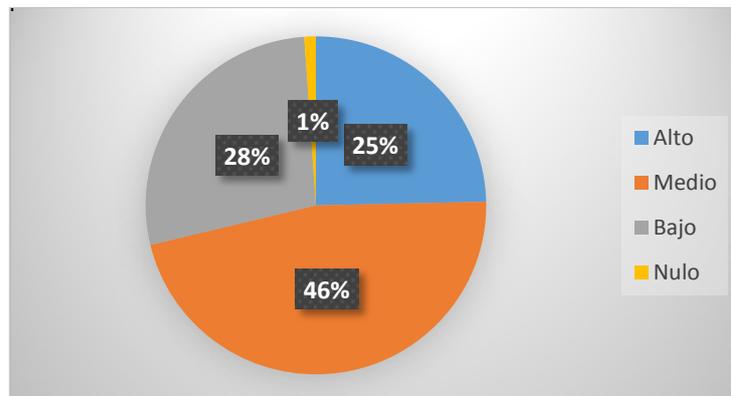
Tabla 10. Satisfacción en los servicios de la cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	90	24,66
Medio	170	46,58
Bajo	101	27,67
Nulo	4	1,10
TOTAL	365	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los socios

Gráfico 10. Satisfacción en los servicios de la cooperativa



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°10

Analisis: Mediante la encuesta aplicada a los socios se pudo determinar que el 25% manifiesta que el nivel de satisfacción que actualmente tiene referente a los servicios que presta la Cooperativa es alto, el 46% manifiesta que es medio el 28% que es bajo y el 1% que es nulo.

Interpretación: Se debería mejorar el nivel de satisfacción de los socios mediante estrategias que logren brindar productos y servicios nuevos y de calidad que satisfagan sus necesidades financieras.

2.- ¿Cómo califica la diversidad de servicios que ofrece la cooperativa frente a otras instituciones financieras?

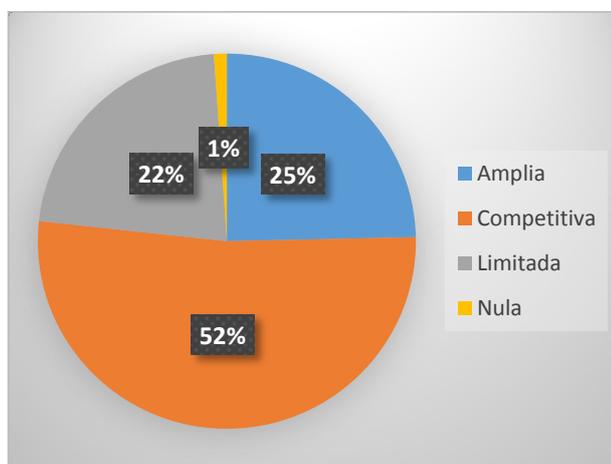
Tabla 11. Diversidad de servicios que ofrece la cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amplia	90	24,66
Competitiva	190	52,05
Limitada	81	22,19
Nula	4	1,10
TOTAL	365	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los socios

Gráfico 11. Diversidad de servicios que ofrece la cooperativa



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°11

Análisis: El 25% de los socios califica la diversidad de servicios que ofrece la cooperativa frente a otras instituciones financieras en un nivel amplio, el 52% en un nivel competitivo, el 22% en un nivel limitado y el 1% en un nivel nulo.

Interpretación: Los encuestados manifiestan que los servicios que brinda la Cooperativa en relación a otras entidades financieras es Competitiva, sería importante ampliar los servicios para seguir mejorando el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes.

3.- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan la calidad del servicio recibido?

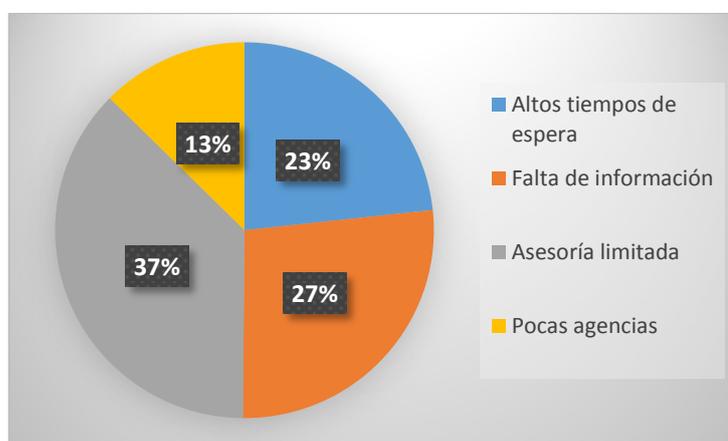
Tabla 12. Principales problemas que afectan la calidad de servicio recibido

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos tiempos de espera	85	23,29
Falta de información	98	26,85
Asesoría limitada	136	37,26
Pocas agencias	46	12,60
TOTAL	365	100,00

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los socios

Gráfico 12. Principales problemas que afectan la calidad de servicio recibido



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N°12

Análisis: El 37% de los socios encuestados manifiesta que los principales problemas que afectan la calidad de servicios recibidos corresponden a una asesoría limitada, el 27% corresponde a la falta de información, el 23% de altos tiempos de espera y el 13% de pocas agencias.

Interpretación: Es importante brindar una asesoría amplia y de calidad para que los socios tengan mayores conocimientos y utilicen todos los servicios que la Cooperativa brinda.

4.- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de cambios favorables que realiza la cooperativa para el mejoramiento continuo?

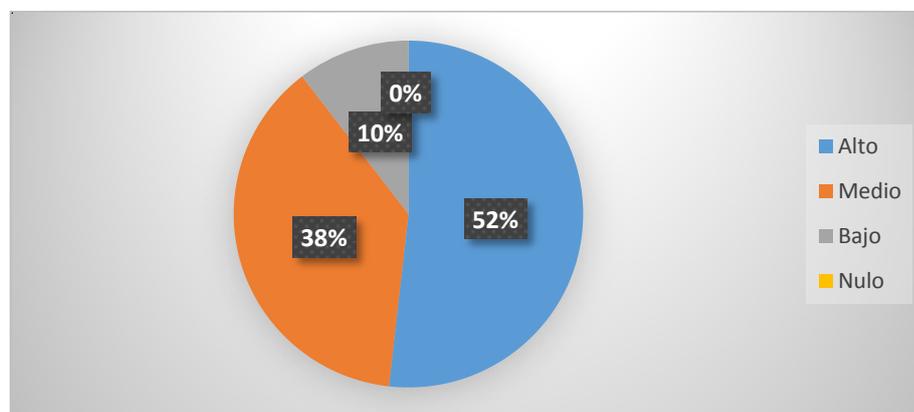
Tabla 13. Nivel de conocimiento de cambios favorables que realiza la cooperativa para el mejoramiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	189	51,78
Medio	138	37,81
Bajo	38	10,41
Nulo	0	0,00
TOTAL	365	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los socios

Gráfico 13. Nivel de conocimiento de cambios favorables que realiza la cooperativa para el mejoramiento



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N° 13

Análisis: El nivel de conocimiento de cambios favorables que realiza la Cooperativa para el mejoramiento el 52% corresponde al nivel alto, el 38% a nivel medio y el 10% a nivel bajo.

Interpretación: Los cambios favorables permiten que los socios tengan mayor confiabilidad en la Cooperativa permitiendo que siga desarrollándose en el mercado Financieros como una de las mejores.

5.- ¿Cuál es el trato que recibe del personal a cargo de los diferentes servicios prestados?

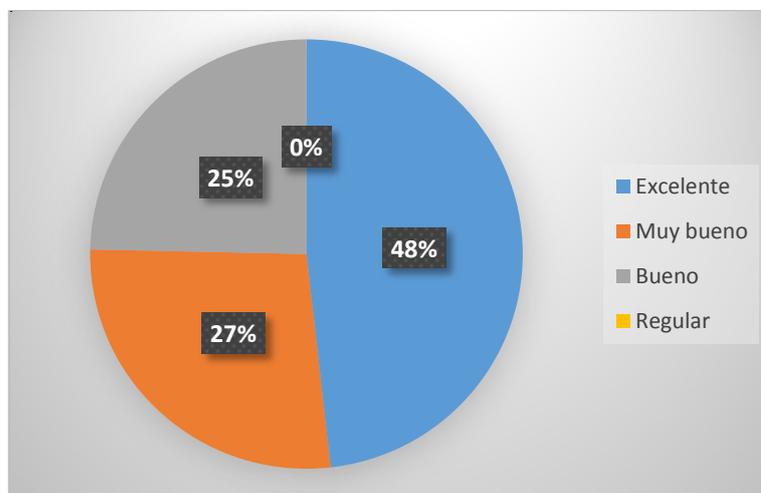
Tabla 14. Trato que recibe el personal a cargo de los diferentes servicios prestados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	176	48,22
Muy bueno	99	27,12
Bueno	90	24,66
Regular	0	0
TOTAL	365	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los socios

Gráfico 14. Trato que recibe el personal a cargo de los diferentes servicios prestados



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N° 14

Análisis: El 48% de los socios manifiesta que el trato que recibe por parte de los empleados de la Cooperativa es excelente, el 27% manifiesta que es muy bueno, y el 25% manifiesta que es bueno.

Interpretación: El respeto y trato a los clientes es una característica fundamental de la Cooperativa lo que ha garantizado prestigio y credibilidad en cada uno de los socios.

6.- ¿Al tener algún problema, califique la calidad de solución recibida?

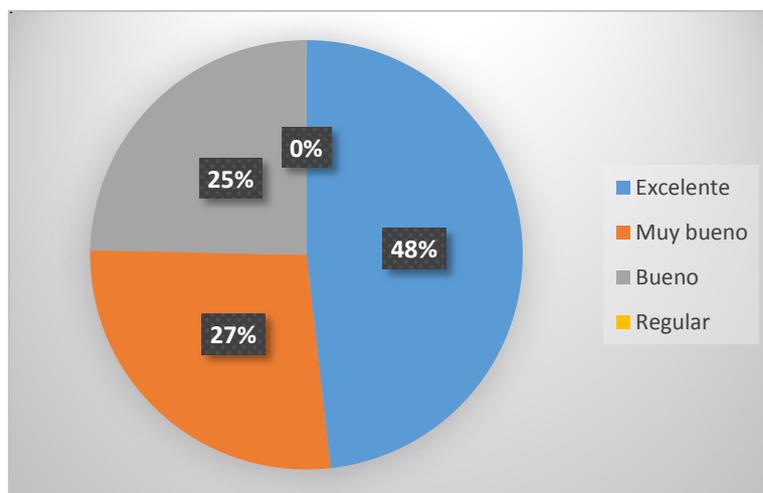
Tabla 15. Calidad de la solución recibida por algún inconveniente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	176	48,22
Muy bueno	99	27,12
Bueno	90	24,66
Regular	0	0
TOTAL	365	100

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta aplicada los socios

Gráfico 15. Calidad de la solución recibida por algún inconveniente.



Elaborado por: La autora

Fuente: Tabla N° 15

Análisis: Los socios al tener algún problema, el 48% manifiestan que se da solución una manera excelente mientras que el 27% manifiesta que se ha solucionado de una manera muy buena y el 25% de una manera buena.

Interpretación: No basta con que sepamos qué servicios ofrecer, a qué nivel lo debemos hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos, un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO

4.1 “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER-WIÑARI, AGENCIA RIOBAMBA.”

4.1.1 Introducción al CMI

El objetivo de esta tesis es el diseño de un cuadro de mando integral y propuesta de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., como una herramienta de gestión que permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en el competitivo y cambiante entorno.

Actualmente la transformación en el mundo de los negocios ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial de los resultados operacionales y financieros de las empresas. El cuadro de mando integral es una técnica de planificación y gestión que nos ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño laboral.

Para el desarrollo del diseño del Cuadro de Mando Integral, se tomaron en cuenta las recomendaciones de los especialistas en este tema, entre ellos: Robert Kaplan y David Norton.

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 este paso se deberá Capacitar a los administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari, Agencia Riobamba a través de exposiciones de las técnicas del CMI, tomado en cuenta a diversos autores con el fin de comprender de forma correcta la función y utilidad de este modelo de planeación estratégica.

4.1.2 Estudio de la Organización

1. Información general de la cooperativa de ahorro y crédito “CRECER-WIÑARI” Ltda.

Nombre de la entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Creceer-Wiñari” Ltda

Cantón: Ambato

Dirección: Av. Cevallos 15-33 entre Mera y Martínez

Teléfono: (03) 2420686

Horario de Trabajo: de lunes a viernes 8:00 am. A 18:00 pm.

Sábado de 8:00am A 14:00pm

Email: crecerwiniari.com

2. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Creceer-Wiñari” Ltda. Es creada por un grupo de jóvenes indígenas de Pilahuín, emprendedores, decididos, que buscan la innovación a través de prestación de servicios cooperativos e introducir en el mundo de la competitividad, por iniciativa del Lic. Roberto Panchi, se logra constituir el 28 de Mayo del 2008 mediante Acuerdo Ministerial 016-CPT-C-2008 signado con el número de orden 7251 del MIES Tungurahua Ambato desde ese entonces inicia las actividades apoyando a personas de escasos recursos generando el desarrollo y fomento a la productividad de nuestros socios y la comunidad, convencidos que a través de nuestra organización potenciamos el auto empleo y así reconocer que la autoestima está en nosotros mediante la educación, inducción del día a día en nuestra practica y experiencia.

3. Base Legal para el funcionamiento

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CRECER-WIÑARI” Ltda.; actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la

Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer - Wiñari” Ltda.; es una organización formadas por personas naturales que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

Domicilio, Responsabilidad, Duración: El domicilio principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer-Wiñari” Ltda.; es el Cantón Ambato Provincia Tungurahua, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

4. *Filosofía Institucional*

Gráfico 16. Filosofía Institucional



Fuente: Documentación de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

5. *Valores corporativos*

- Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.
- Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.
- Libertad: cada quién puede decidir por sí mismo lo que mejor considere para su bienestar y el de su sociedad.

6. *Estrategias*

- Fortalecer la imagen institucional de la cooperativa, enfocándose en la confianza que tienen los socios en la misma y aplicando responsabilidad social.
- Enfocar en el crecimiento de la cooperativa aumentando el número de socios mediante alianzas estratégicas con diferentes organizaciones.
- Implementar un programa de capacitación en otorgamiento de créditos en zonas rurales y urbanas.
- Realizar un estudio de factibilidad para incrementar nuevos productos y servicios al segmento del mercado.
- Optimizar los procesos y mejorar los servicios mediante políticas de mejora continua.
- Gestionar financiamiento internacional para incrementar colocaciones.
- Utilizar el desarrollo tecnológico para mejorar los productos y servicios.
- Implementar un sistema de gestión de calidad para mejorar el desarrollo organizacional y satisfacción al socio.

7. Principales actividades

Dirección

- Planificar, dirigir y evaluar la gestión operativa de la cooperativa.
- Dirigir, coordinar y supervisar las actividades realizadas por los diferentes departamentos de la cooperativa.
- Liderar, orientar y decidir los procesos técnicos administrativos.
- Apoyar, e impulsar la gestión realiza por los diferentes departamentos.
- Proponer planes de mejoramiento a los servicios de atención al público.
- Participar en todas las asambleas ordinarias y extraordinarias programadas.
- Ejercer por delegación la representación legal, en todas las actividades requeridas.
- Presentar rendiciones de cuentas a los organismos de control.

Consejo de Administración

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de ley y a los valores y principios cooperativismos.
- Velar por el cumplimiento de lo dispuesto en los estatutos.
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.
- Acordar, la constitución, composición y designación de las diferentes comisiones fijando sus funciones y competencias, y aprobar y objetar reglamentos.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso retiros de socios.
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y los procedimientos establecidos en el estatuto social.
- Nombrar al gerente y gerente subrogante y fijar su retribución económica.
- Autorizar la adquisición de bienes muebles.
- Aprobar el plan estratégico.
- Aprobar los programas de educación, capacitación, y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.

Consejo de vigilancia

- Controlar las actividades económicas y financieras de la cooperativa, elevando el respectivo informe sobre la misma.
- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- Informar a la asamblea general de representantes sobre los presupuestos aprobados por el consejo de administración que se sometan a la asamblea general y sobre liquidaciones de los mismos, así como vigilar el cumplimiento de las inversiones y gastos previstos.
- Velar por la correcta transparencia informativa en todos los ámbitos.

Financiera

- Supervisar la aplicación de las políticas internas de gestión financiera.
- Generar criterios e información para el diseño de manuales, procedimientos e indicadores de gestión presupuestaria, contable, de tesorería y de control interno.
- Coordinar y controlar la ejecución de los procesos presupuestarios, contables, tesorería y del control interno.
- Elaborar informes de gestión financiera y rendiciones de cuentas.

Atención al cliente

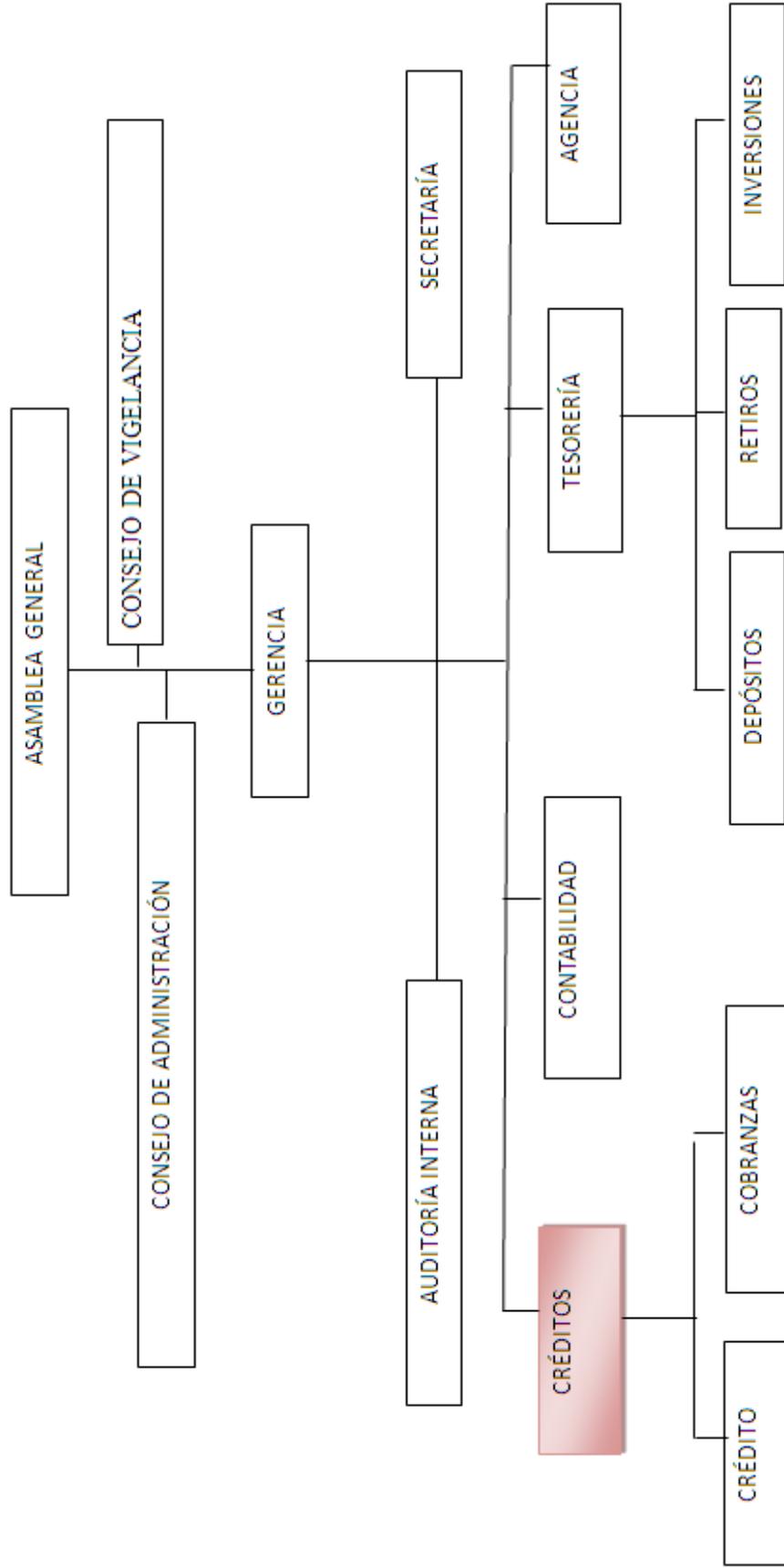
- Atender a los socios y clientes de una manera profesional, con calidad de servicio.
- Estudiar la situación del socio y cliente confirmado la posibilidad de obtención del crédito solicitado.
- Asegurar la venta de productos y servicios de la institución.
- Escuchar a los socios dar una argumentación adecuada
- Captación de ahorros.
- Captación de inversiones a plazo fijo.

8. *Objetivos que persigue la entidad*

- Incrementar anualmente el volumen de créditos.
- Aumentar anualmente de número de socios.
- Incrementar anualmente el volumen de captación en ahorros y depósitos a plazo fijo.
- Implantar anualmente por lo menos una sucursal o agencia operativa.
- Mantener anualmente niveles de gastos operacionales no superior al promedio del sistema cooperativo.
- Reducir la cartera vencida al 2%
- Lograr nivel de satisfacción del socio y cliente externo de por lo menos el 80%
- Crear un programa de fortalecimiento institucional.
- Integrar en red a todas las oficinas de la cooperativa mediante la incorporación de tecnología moderna.
- Fortalecer la gestión de los consejos de administración y vigilancia, desarrollando programas de formación, capacitación y pasantías para los miembros.

9. *Estructura organizacional.*

La cooperativa de ahorro y crédito “Creceer–Wiñari “Ltda. Esta estructura de la siguiente manera.



Fuente: Archivos de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari

10. Estructura orgánica.

El gobierno, dirección, administración, y control interno de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer–Wiñari Ltda. Está conformado por los siguientes organismos:

- Nivel Directivo

Está representado por:

Consejo de administración:

Presidente : Sr. Manuel Quinatoa
Vocal : Sr. Marcelo Mazabanda
Vocal : Sr. Serafín Tasna
Secretaria : Srta. Jeanneth Villa

- Nivel Ejecutivo

Está representado por:

Gerente : Lic. Roberto Panchi

- Nivel Asesor

Consejo de vigilancia

Presidente: Sr. Rafael Toalombo

Vocal : Sr. Hilario Pandi

Vocal : Sr. Juan Caisa.

- Nivel Operativo

Lo integran los departamentos de servicio al cliente, cajas, créditos.

- Nivel DE Apoyo

Secretaria, contabilidad, informática, cumplimientos, servicios generales.

11. Identificación de las áreas relevantes.

Tabla 16. Áreas Relevantes de la Cooperativa

AREAS	ACTIVIDADES Y / O SERVICIOS
Área administrativa	Capacitación personal de los diferentes niveles Control actividades de la institucional Planificación de actividades Proveer y regular los recursos requeridos por las diferentes áreas de servicio.
Área de operaciones	Créditos y cobranzas Depósitos, retiros, ahorro Caja Atención al cliente
Área Financiera	Control contable- emisión de estados financieros, análisis de informaciones financieras
Área tecnológica	Proveer los medios Tecnológicos a las áreas de servicio cliente, caja, créditos, contabilidad. Con innovación, agilidad, mejoramiento continuo.

Fuente: Equipo que conforma la Cooperativa

Elaborado por: La autora

4.1.3 Confección del Equipo Guía

Tabla 17. Equipo Guía

Economista Marco Gonzales	Tutor de tesis
Ingeniero Luis Esparza	Asesor de tesis
Leonor Simbaña	Tesista
EQUIPO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER - WIÑARI	Gerente General
	Jefe de Crédito
	Asesor de Crédito
	Atención al Cliente
	Cajeras
	Jefe de Cobranzas
	Jefe Operativo

Fuente: Equipo que conforma la Cooperativa

Elaborado por: La autora

4.1.4 Adiestramiento del equipo guía

Para el diseño y aplicación adecuada de los indicadores de gestión con base en el Cuadro de Mando Integral, el equipo de trabajo necesita ser capacitado a través de formaciones periódicas, con el fin de adaptarse al tema en cuestión; para el efecto, el facilitador que fuere contratado deberá contar con los conocimientos y la experiencia necesaria, además de apoyarse en otros teóricos del tema que ayuden a comprender este procedimiento de ejecución estratégica.

El equipo guía necesita ser capacitado en la teorías del CMI mediante un seminario taller especializado de 8 horas de trabajo con el fin de adaptarse al tema en cuestión. Este seminario constará con teorías, ejercitaciones y auxiliándonos de la literatura especializada del CMI de forma digital o escrita.

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

4.1.5 Estudio de la misión/ visión/ estrategia

La Institución que decida diseñar e implementar el CMI para mejorar su modelo de mando, generalmente debe poseer esquemas estratégicos en su gestión empresarial. Sus diseños de gestión de mando deben definir claramente los conceptos básicos de 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 CMI, por tal razón la visión debe ser

explicita 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 y de clientes, y explicar adecuadamente qué se pretende con dichos procesos y cuál será la postura empresarial respecto a su personal. De esta forma será más fácil ubicarse en lo que se desea lograr y declarar objetivos medibles mediante indicadores que permitan evaluar la realización de las estrategias.

De igual forma se verá el planteamiento estratégico general que tributa a la Visión empresarial. Este planteamiento general o maestro debe reflejar los tipos de crecimiento que deberá tener la empresa, y cómo se va a proyectar en el mercado para alcanzar la visión. Es común encontrar estrategias funcionales sin una declaración estratégica General o Maestra. Este sesgo empresarial es normal en organizaciones no alineadas, que se tenga una Visión y una Estrategia General meridiana es el elemento fundamental para la alineación y construcción del Mapa Estratégico que es el aspecto fundamental del BSC. El esclarecimiento de estos términos son medulares para cualquier empresa y para ello es preciso tener en cuenta que de forma genérica existen dos tipos de empresa las lucrativas y no lucrativas también llamadas públicas.

Misión

Participar en la Economía Popular y Solidario con productos y servicios financieros que permiten combatir la pobreza del sector rural y urbano marginal, convertidos en estrategia del desarrollo personal y productivo.

Análisis de la misión

1. **Tipo de organización:** ¿Qué clase de organización somos?, somos una cooperativa de ahorro y crédito.
2. **Motivo:** ¿Para qué nos constituimos?, combatir la pobreza del sector rural y urbano marginal.

3. **Productos o servicios:** ¿Qué ofrecemos?, productos y servicios financieros
4. **Clientes:** ¿Para quién?, Para el sector rural y urbano marginal
5. **Factor diferenciador:** ¿Qué nos hará diferentes al resto?, contribuir con estrategia del desarrollo personal y productivo.
6. **Mercados:** ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones? mercado ecuatoriano
7. **Recursos:** ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?, con recursos humanos calificados y tecnología disponible, que apoye los procesos internos.
8. **Gestión:** ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?, con políticas claras y acciones orientadas a alcanzar eficiencia y eficacia.

Visión

Ser una institución financiera reconocida y líder en el modelo de prestación de servicios financieros en el Mercado de la Economía Popular y Solidario, a nivel local y regional convencidos en mejorar la calidad de vida de nuestros socios, generando confianza y rentabilidad.

Aspectos básicos:

- Debe proyectar sueños y esperanzas, pero, sin dejar de ser realista
- Debe ser integradora
- Debe ser positiva y alentadora
- Debe incorporar valores e intereses comunes
- Debe usar un lenguaje cordial y enaltecedor
- Debe propender a crear sinergia
- Debe enmarcarse en la misión empresarial

Propuesta de la Visión

Para el año 2016, llegar a ser los líderes en la innovación del sistema cooperativo y convertirse en la entidad referente del Ecuador, satisfaciendo las expectativas de los clientes tanto internos como externos y contribuyendo eficazmente al bienestar del país.

4.1.6 Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos. Se ha elaborado una matriz FODA en Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., considerando como elementos que deben evaluarse durante este análisis, corresponden a las fortalezas y debilidades que son los elementos base para la toma de decisiones, ya que éstos responden respecto a la disponibilidad de recursos, personal, servicios, etc. os 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.

Tabla 18. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS CLAVES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Prestigio y confianza Institucional.	Estructura Orgánico Funcional débil.
Compromiso con los Socios.	Deficiencia con la Seguridad física.
Clima laboral adecuado entre los trabajadores.	Inexistencia de un buen Sistema informático.
Liderazgo gerencial.	Esquema Operativo y normativo.
Perfil del recurso humano acorde a los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo.	No cuenta con nuevos Productos y servicios.
Trabajo en equipo para un acorde funcionamiento de la cooperativa.	Falta de publicidad en ofertar sus productos y servicios.
FACTORES EXTERNOS CLAVES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Sistema de pagos Interbancarios.	Sobreendeudamiento
Nichos de mercado regional y nacional.	Condición socio-económica, jurídica y política del País.
Expansión de un desarrollo local.	Capacidad de ahorro de nuestros socios.
Fortalecimiento en las líneas de crédito externas.	Factores climáticos y fenómenos naturales.
Capacidad de la adquisición de Líneas de crédito CFN.	Tendencia a la baja de tasas de interés y/o eliminación de las comisiones.

Elaborado por: La autora

Fuente: Resultados de indagación al personal, Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.

4.1.6.1 Análisis Interno

Fortalezas

Prestigio y Confianza Institucional: La mayor fortaleza de la institución es su prestigio y confianza que se ha consolidado a través del tiempo y que se sustenta en el trabajo del personal que conforma la Institución.

Compromiso con los socios: El trabajo posee un valor agregado que se evidencia en el compromiso de los directivos, alta gerencia, funcionarios y empleados de la cooperativa, que va más allá del cumplimiento de las responsabilidades designadas.

Clima laboral adecuado entre los trabajadores: El personal asume como una fortaleza la estabilidad en el trabajo y la posibilidad de alcanzar un desarrollo profesional.

Liderazgo Gerencial: El liderazgo sustentado en valores que transmite la Alta Gerencia de la Cooperativa constituye una fortaleza que se entiende, reconoce y respeta dentro de la Institución, proyectándose hacia el exterior.

Perfil del recurso humano acorde a los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo: Profesionales con actitud de cambio e identificados con los objetivos institucionales.

Trabajo en equipo para un acorde funcionamiento de la cooperativa: La predisposición al trabajo en equipo es base fundamental para el desarrollo institucional, sustentado en el respeto mutuo.

Debilidades

Estructura Orgánico Funcional: La Estructura Orgánico Funcional debe adecuarse a las exigencias del mercado y normatividad vigentes. Se requiere una redistribución del trabajo.

No se ha previsto una estructura orgánica funcional adecuada que permita sostener eficientemente el crecimiento institucional.

Deficiencia con la Seguridad física: La incidencia de eventos violentos o asaltos se ha constituido en un requerimiento y una debilidad por el riesgo constante frente a la creciente delincuencia.

Inexistencia de un buen Sistema informático. La nueva aplicación informática requiere estabilizarse y consolidarse, así como trasladar procesos manuales al software. No se cuenta con el soporte técnico del proveedor para la solución oportuna de problemas existentes

Esquema Operativo y normativo: Los manuales, procesos y procedimientos disponibles deben implementarse. No existe una política de difusión y capacitación sobre los documentos que norman el funcionamiento de la Cooperativa.

No se actualizan los manuales y procesos con la premura del cambio que se dan en la práctica.

No cuenta con nuevos productos y servicios: Faltan estrategias dirigidas a captar recursos del público e innovación en la generación de productos y servicios financieros.

No cuenta con un adecuado plan de marketing: Falta de estrategias publicitarias para dar a conocer los productos y servicios que cuenta la Cooperativa a los clientes.

4.1.6.2 Análisis externo

Oportunidades

Sistema de pagos Interbancarios: Consolidar y ampliar la utilización del SPI en la generación de nuevos servicios financieros.

Nichos de mercado regional y nacional: Existencia de nichos de mercado no atendidos con servicios financieros permite a la Cooperativa expandir su presencia en otras regiones del país.

Expansión de un desarrollo local: Participación en los procesos de desarrollo local, procurando la generación de nuevas alternativas productivas y perspectivas de negocio institucional.

Fortalecimiento en las Líneas de crédito externas: La crisis bancaria de 1999 permitió la consolidación del sistema Cooperativo fortaleciendo la confianza del mercado en la capacidad institucional para ofertar servicios financieros.

Capacidad en la adquisición de Líneas de crédito CFN: Posibilidad de acceder a fuentes de fondeo por parte de la Corporación Financiera Nacional en condiciones de tasas de interés inferiores, montos representativos y a largos plazo.

Amenazas

Sobreendeudamiento: Evidencia de potencial sobreendeudamiento en el mercado financiero de influencia de la Cooperativa.

Condición socio-económica, jurídica y política del País: La mayor amenaza identificada es la inseguridad que proviene de la inexistencia de políticas de estado, esto redunda en problemas de gobierno con las consecuentes implicaciones políticas, jurídicas, económicas y sociales.

Capacidad de ahorro de nuestros socios: El segmento de mercado de la Cooperativa pertenece a estratos económicos medio/bajo y bajo que limita su capacidad de ahorro.

Factores climáticos y fenómenos naturales: La amenaza de los fenómenos naturales constituyen factores de vulnerabilidad para la gente que habita en las zonas de influencia, especialmente para aquellos dedicados a actividades agrícolas-pecuarias y al comercio de estos mismos productos.

Tendencia a la baja de tasas de interés y/o eliminación de las comisiones: La disminución de las tasas de interés en el sistema financiero representan una complicación por la disminución en el margen entre las operaciones activas y pasivas y la correspondiente adaptación operativa para superar este inconveniente, al mismo ritmo del mercado.

4.1.6.3 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 Crecer - Wiñari Ltda., para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
2. Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3
3. Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1

4.1.6.4 Matriz de correlación debilidades y amenazas

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizar los 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 y la amenaza tienen mediana relación = 3
3. Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1

Tabla 20. Matriz de correlación de debilidades y amenazas

D	D1	D2	D3	D4	D5	D6
	A	Estructura Orgánico Funcional	Deficiencia de la Seguridad física	Inexistencia de un buen Sistema informático Sistema.	Esquema Operativo y normativo.	No cuenta con nuevos Productos y servicios.
A1	1	1	1	5	5	5
Sobreendeudamiento.						
A2	3	5	5	5	5	5
Condición socio-económica, jurídica y política del País.						
A3	1	3	3	1	5	5
Capacidad de ahorro de nuestros socios.						
A4	1	5	5	5	5	3
Factores climáticos y fenómenos naturales.						
A5	1	3	5	5	5	3
Tendencia a la baja de tasas de interés y/o eliminación de las comisiones.						
TOTAL	7	17	19	21	25	25

Elaborado por: La autora y personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda.

Fuente: Matriz FODA

Interpretación: Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Tabla 21. Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	• Estructura Orgánico Funcional.	●				
D2	• Deficiencia de la Seguridad física.		●			
D3	• Inexistencia de un buen Sistema informático Sistema informático.		●			
D4	• Esquema Operativo y normativo			●		
D5	• No cuenta con nuevos Productos y servicios.	●				
D6	Falta de publicidad en ofertar sus productos y servicios.	●				
F1	• Prestigio y Confianza Institucional.					●
F2	• Compromiso con los Socios.				●	
F3	• Clima laboral adecuado entre los trabajadores.				●	
F4	• Liderazgo Gerencial					●
F5	• Perfil del recurso humano acorde a los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo				●	
F6	• Trabajo en equipo para un acorde funcionamiento de la cooperativa.				●	
TOTAL		3	3	0	4	2
PORCENTAJE		25%	25%		33,33%	16.67%

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz de correlación de debilidades y fortalezas.

Interpretación: El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos,

técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) la importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Tabla 22. Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	•Sobreendeudamiento.	•				
A2	• Condición socio-económica, jurídica y política del País.	•				
A3	• Capacidad de ahorro de nuestros socios.		•			
A4	• Factores climáticos y fenómenos naturales.	•				
A5	• Tendencia a la baja de tasas de interés y/o eliminación de las comisiones.		•			
O1	• Sistema de pagos Interbancarios.					•
O2	• Nichos de mercado regional y nacional.					•
O3	• Expansión de un desarrollo local.					•
O4	• Fortalecimiento en las Líneas de crédito externas.				•	
O5	• Capacidad en la adquisición de Líneas de crédito CFN				•	
TOTAL		3	2		2	3
PORCENTAJE		30%	20%		20%	30%

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz de correlación de oportunidades y amenazas

Interpretación: El resultado del cruce de las variables O y A, denota el grado de hostilidad del ambiente en el que se encuentra o que enfrentará la empresa, ya que de no

equivalerse la mayoría de las amenazas con las oportunidades o al tener muchas amenazas y pocas oportunidades, podríamos tener un clima empresarial y/o externo bastante adverso.

4.1.6.5 Matriz de medios internos

Para la evaluación del desenvolvimiento de la institución la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá 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. = 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 23. Matriz de medios internos

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	• Prestigio y Confianza Institucional	0,10	5	0,50
F2	• Compromiso con los Socios.	0,10	4	0,40
F3	• Clima laboral adecuado entre los trabajadores.	0,10	4	0,40
F4	• Liderazgo Gerencial	0,10	5	0,50
F5	• Perfil del recurso humano acorde a los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo.	0,10	4	0,40
F6	• Trabajo en equipo para un acorde funcionamiento de la cooperativa	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
D1	• Estructura Orgánico Funcional.	0,10	1	0,20
D2	• Deficiencia en la seguridad física	0,10	2	0,30
D3	• Inexistencia de un buen Sistema informático	0,10	2	0,20
D4	• Esquema Operativo y normativo	0,10	2	0,20
D5	• No cuenta con nuevos Productos y servicios	0,10	1	0,10
D6	Falta de publicidad en ofertar sus productos y servicios.	0,10	2	0,20
	TOTAL	1,10	36	3,6

Elaborado por: La autora,

Fuente: Perfil estratégico interno funcionarios de la cooperativa.

Análisis de los factores internos claves: El resultado de 3,6 indica que la institución tiene más fortalezas que debilidades aunque se debe tomar en cuenta que es un valor muy bajo en referencia al valor promedio lo que indica que si no se toma las medidas necesarias las fortalezas encontradas pueden convertirse en debilidades, se recomendaría actualizar la estructura orgánica funcional para que los empleados y trabajadores puedan conocer mejor sus funciones y responsabilidades, se debería mejorar el sistema informático interno para mejorar el servicio de la Cooperativa ya que

muchas veces no cuentan con un correcto sistema alargando el tiempo de los trámites por parte de los clientes, se debería estructurar estrategias publicitarias para dar a conocer los productos y servicios financieros a la población y buscar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los socios.

Es importante mantener las fortalezas con que cuenta esta Cooperativa ya que sirven de respaldo para mantenerse dentro del mercado financiero.

4.1.6.6 Matriz de medios externos

Para medir las influencias externas sobre la institución, 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 24. Matriz de medios externos

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	• Sistema de pagos Interbancarios	0,10	5	0,50
O2	• Nichos de mercado regional y nacional	0,10	5	0,50
O3	• Expansión de un desarrollo local	0,10	5	0,50
O4	• Fortalecimiento en las Líneas de crédito externas.	0,10	4	0,40
O5	• Capacidad en la adquisición de Líneas de crédito CFN	0,10	5	0,40
O6	• Contenido de la existencia de Remesas	0-10	4	0,40
AMENAZAS				
A1	•Sobreendeudamiento	0,10	1	0,10
A2	• Condición socio-económica, jurídica y política del País	0,10	1	0,10
A3	• Capacidad de ahorro de nuestros socios	0,10	2	0,20
A4	• Factores climáticos y fenómenos naturales	0,10	1	0,10
A5	• Tendencia a la baja de tasas de interés y/o eliminación de las comisiones	0,10	2	0,20
	TOTAL	1	31	3,10

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz FODA, Funcionarios de la Cooperativa.

Análisis de los factores externos claves: Como resultado del análisis se obtuvo 3,10 lo cual indica que la cooperativa de ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda, cuenta con más amenazas que oportunidades; se debería tomar en cuenta los medios del entorno que

pueden a futuro perjudicar el correcto funcionamiento de la entidad Financiera. Se debe realizar un profundo análisis del entorno que amenaza a la Cooperativa como el sobreendeudamiento de los socios, las condiciones políticas del país con su normativa y reglamentos y los beneficios que brinda la competencia lo que puede desestabilizar a esta entidad financiera. Es recomendable fortalecer las oportunidades con que cuenta la Cooperativa de ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda, depara que pueda tener una base más firme y sobresalir en el mercado de las Cooperativas con el fin de satisfacer las necesidades de la población.

4.1.7 Confección del Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas empresariales determinadas que narran el actuar estratégico de una organización.

Como herramienta de diseño se utiliza en el presente trabajo el software DC Map.xls de la empresa APESOFT que se encuentra a libre disposición en el internet. Para su confección son determinantes las definiciones de Visión y Estrategia General de la empresa, pues son sus puntos de partida y son traducidos a relaciones causales de objetivos que representan la historia estratégica de la gestión empresarial. (ApeSoft, 2011)

Para el diseño del mapa estratégico fue necesario conocer claramente la filosofía institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, posteriormente identificar los objetivos estratégicos con sus respectivas iniciativas e indicadores, y luego establecer el tiempo de ejecución y sus respectivos responsables.

Para el caso específico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda, el mapa estratégico se considera como la representación gráfica de la estrategia que permite visualizar a través de las relaciones causa efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico.

a. *Confección del Mapa Estratégico.*

Para su confección fue necesario seguir los siguientes pasos:

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

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

b. *Las Propuestas de Valor de las Perspectivas Empresariales*

El BSC es un modelo de gestión empresarial que aporta valor a la empresa y para ello se basa en propuestas para cada perspectiva. En el diseño del Mapa Estratégico, y para la determinación de los objetivos estratégicos y sus relaciones causales, es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva, junto a la Visión, la estrategia general y sus estrategias genéricas. Las propuestas de valor de cada perspectiva incluyen:

1. Perspectiva Financiera

Se aplica esta perspectiva a los objetivos principales de la Cooperativa de Ahorro y crédito” Crecer - Wiñari” asociados a la satisfacción de necesidades financieras.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de la COAC, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Los objetivos financieros del presente trabajo se relacionan con la gestión financiera, nivel de cartera, nivel de captaciones, programación y volumen de cartera. Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido.

El Cuadro de mando integral utiliza los objetivos financieros con relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el

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

Gestión financiera: En este objetivo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda , pretende medir el nivel de rentabilidad y liquidez con que maneja la Institución Financiera para tener una perspectiva de su desarrollo sostenible dentro del mercado.

Nivel de cartera: La morosidad es uno de los principales riesgos que históricamente ha amenazado la actividad bancaria.

El estrechamiento del margen financiero y la pérdida de rentabilidad que ha venido sufriendo el sector, ocasionan que el tema haya adquirido todavía una mayor relevancia. Esto no significa que la banca no pueda asumir riesgos, que es una de sus funciones, sino que debe preverlos y ajustar la rentabilidad de los préstamos al riesgo implícito al que se expone. La morosidad es el indicador más estudiado para conocer si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer- Wiñari Ltda está teniendo o no un buen desempeño.

La morosidad se mide según la norma vigente y, en ausencia de ésta, se consideran como morosas todas las operaciones cuyo pago tenga más de un día de vencimiento. El índice de morosidad de la cartera total está representado por la relación cartera vencida sobre el total de la cartera, y mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora, evidentemente, la relación mientras más baja, mejor.

Nivel de captaciones: Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos. **Carga Financiera:** Gastos que deben ser satisfechos por el cliente, originados en operaciones de crédito, pero que no constituyen una remuneración a las instituciones financieras, tales como los impuestos, corretaje de intermediarios. Las captaciones que mantiene la COAC Crecer-Wiñari Ltda se derivan de depósitos de ahorro, depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo.

Programación: Los índices de eficiencia tratan de establecer un parámetro general en el desempeño de la Cooperativa a partir de los ingresos totales y sus respectivos gastos. Estos índices son básicos para determinar el futuro de la organización y, sobre todo, sus planes de expansión. Los indicadores de eficiencia o de gestión financiera miden la eficiencia de la COAC Crecer -Wiñari Ltda, para manejar los gastos no financieros u operativos.

Volumen de cartera: El rendimiento de la cartera cuantifica los montos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito realmente recibió de sus clientes, por el pago de intereses en efectivo durante el período. Una comparación entre el rendimiento de la cartera y la tasa efectiva de crédito promedio, indica la eficiencia institucional para cobrar a sus clientes. También brinda una perspectiva general sobre la calidad de la cartera, la mayoría de las instituciones contabilizan por el método de efectivo y el rendimiento de las carteras, sin incluir los ingresos devengados que los préstamos morosos podían haber generado, pero que finalmente, no lo hicieron.

2. Perspectiva de clientes

En esta perspectiva, los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda, identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá y las medidas de la actuación de cada departamento. Los indicadores fundamentales incluyen fidelizar a los socios, Captaciones y Colocaciones, nuevos productos y servicios financieros, generar alianzas estratégicas y la satisfacción del cliente. . La perspectiva del cliente permite a los directivos de cada departamento articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

3. Perspectiva de Procesos Internos

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la Cooperativa de Ahorro y Crédito debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de la entidad.

El CMI de la perspectiva de procesos internos busca el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionado con cultura de riesgos, control interno, cumplimiento del normativo vigente, cumplimiento de los manuales de gestión de calidad, todo estos corresponden a los procesos internos críticos que la Institución financiera 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.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

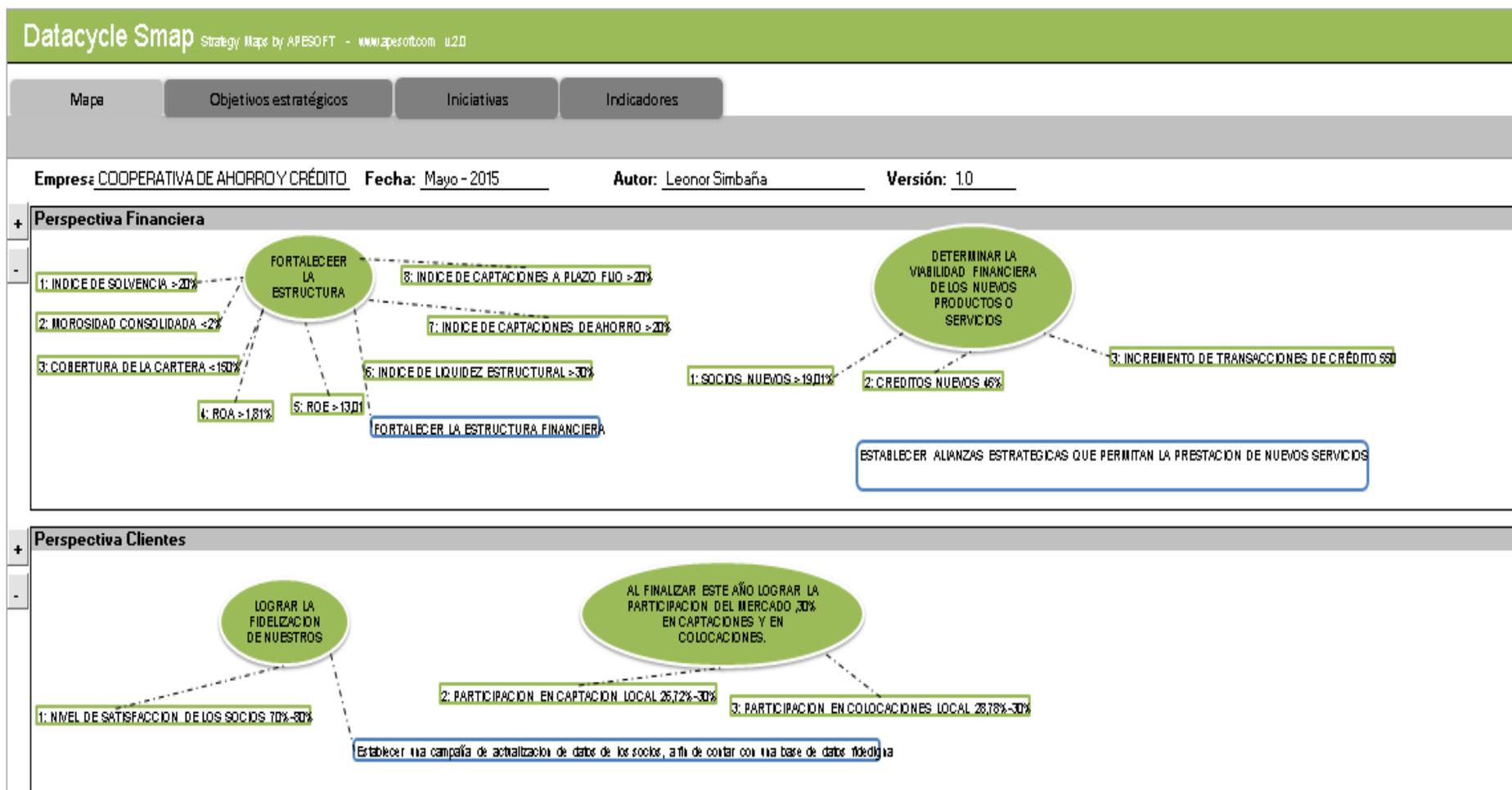
La perspectiva del aprendizaje y crecimiento dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda., proporciona la infraestructura con la que se pretende alcanzar los objetivos propuestos en las anteriores perspectivas y son los complementos necesarios para conseguir resultados excelentes en la gestión operativa de la organización. Los objetivos estratégicos que se monitorearán son los siguientes: Implementación estructura organizacional de acuerdo a las necesidades, talento humano, capital informático, capacidades del sistema.

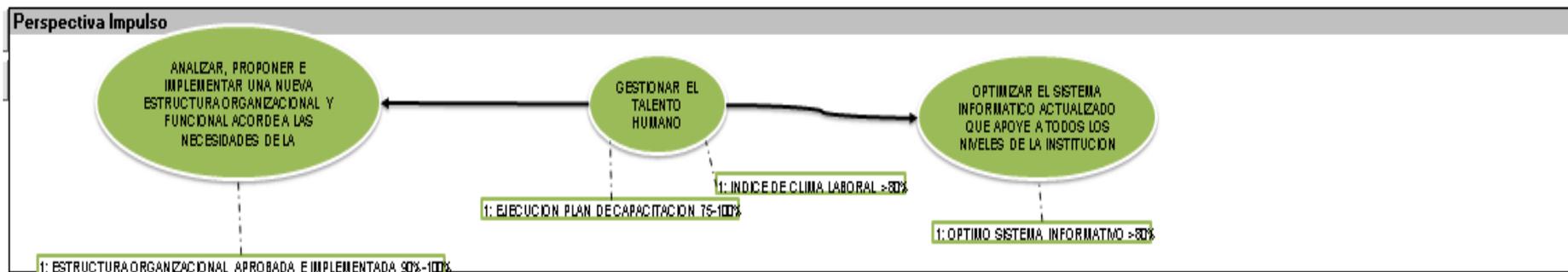
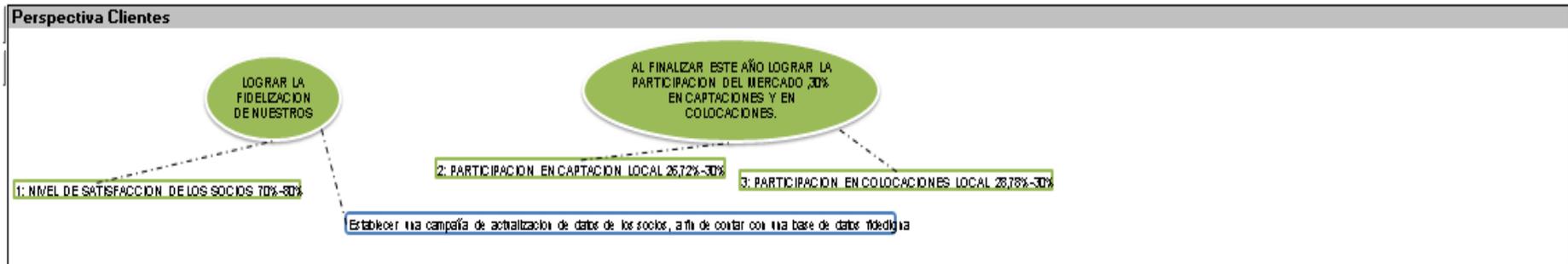
El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y el desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir; en personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

c. Uso de la aplicación DC SMap.xls

Apesoft, creadores de DatacycleSMap, es una empresa dedicada al desarrollo de soluciones software estándar para ayudar a tomar decisiones, en el ámbito de la inteligencia de negocios (Business Intelligence), así como cuadros de mando, alertas, reporting y otros, recogiendo datos automáticamente de sus sistemas de información y bases de datos. Además permite diseñar Mapas Estratégicos de forma fácil y comunicarlos a nuestros colaboradores, directivos, consultores, empleados, y otros elementos importantes y es de libre disponibilidad en la red. El programa DatacycleSMap, tiene la opción de ingresar las perspectivas definidas por la autora, los objetivos generales de cada una de ellas, las estrategias o iniciativas que se llevarán a cabo para cumplir dichos objetivos y los indicadores con los cuales se puede controlar y medir la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crecer - Wiñari Ltda".

Gráfico 17. Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda.





4.1.8 Determinación de indicadores

Los indicadores de gestión propuestos en el CMI para la Cooperativa de Ahorro y Crédito son instrumentos que permiten definir y analizar la situación referente a un período de operaciones, una fecha de corte o el comportamiento histórico de variables internas y externas. Los indicadores que se revisarán a continuación se refieren principalmente al desempeño financiero de la Cooperativa, usando su propia información y comparándola con otras de la misma especie, obtenidas de los registros de la Superintendencia de Bancos y Seguros, que constituye el ente supervisor del sistema de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

4.1.8.1 Indicadores financieros

Índice de solvencia.- el cual expresa la relación porcentual que existe entre el patrimonio técnico y los activos y operaciones contingentes ponderados por riesgos.

ROA.- (Rentabilidad de los Activos Promedio), indicador financiero que muestra el retorno que generan los activos. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.

ROE.- (Rentabilidad del Capital Promedio), mide el rendimiento promedio del patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera.

Índice de Liquidez estructura. Este indicador se usará con el fin de determinar la capacidad de la Cooperativa para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Fundamentalmente, miden la disponibilidad de dinero que la institución tiene en un momento dado. Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender tanto los requerimientos de encaje, como los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y la capacidad de atender nuevas solicitudes de crédito.

Morosidad.- La morosidad es el indicador más estudiado para conocer si la Cooperativa está teniendo o no un buen desempeño. La morosidad se mide según la norma vigente y,

en ausencia de ésta, se consideran como morosas todas las operaciones cuyo pago tenga más de un día de vencimiento. El índice de morosidad de la cartera total está representado por la relación cartera vencida

Sobre el total de la cartera, y mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora, evidentemente, la relación mientras más baja, mejor.

Cobertura de la cartera: Establece la suficiencia o no de la provisión para contingencias en la cartera morosa de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda. Generalmente, la cobertura de la cartera improductiva deberá ser igual o mayor al 100% de la misma. La cobertura de cartera está determinada por la relación provisiones de cartera sobre la cartera vencida, que mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa.

4.1.8.2 Indicadores no financieros

Incremento de clientes.- Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa con que la Cooperativa atrae o capta nuevos clientes o socios.

Retención de clientes.- Como su nombre lo indica se refiere, en términos relativos o absolutos, a la tasa con la que la Cooperativa retiene o mantiene las relaciones ya existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente.- Evalúa el nivel de complacencia de los clientes según ciertos criterios de actuación específicos, dentro de la propuesta de valor añadido; sin embargo, la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

Atributos de los productos y servicios.- Consideran la funcionabilidad del servicio su gestión y calidad.

Imagen y prestigio.- Reflejan los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la COAC. Generan respuestas de lealtad del cliente, más allá de los aspectos tangibles del

producto y del servicio. La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

Crecimiento de asociados activos.- Es conveniente que la Cooperativa tenga un crecimiento sostenido en cuanto al número de miembros activos, constituye la base a partir de la cual, se generará una serie de operaciones que garantice el desarrollo integral de la misma.

Nivel de publicidad.- Una publicidad bien concebida y dirigida se reflejará en el crecimiento y en el éxito de la cooperativa, es la manera de mantener el vínculo con los asociados a través de transmitirles oportunamente la información sobre las diversas actividades de la organización. A la opinión pública en general también le va a interesar enterarse del quehacer de la cooperativa, con los beneficios que eso podría suponer para ella.

La retención del empleado.- La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave. Los empleados leales, a largo plazo, representan en sí mismos los valores de la organización, el conocimiento pleno de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las aspiraciones de los clientes.

La satisfacción del empleado.- Los empleados satisfechos son una condición previa y necesaria para el aumento de la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Entre los elementos indicadores de la satisfacción del empleado, se consideran:

- Participación en las decisiones
- Reconocimientos ante una labor bien realizada
- Fácil acceso a la información que requiera para el desempeño de su trabajo
- Incentivos que reafirmen su iniciativa y creatividad
- Suficiente apoyo por parte de los directivos.

Formación del recurso humano.- Tiene relación con la proporción de ingresos que se destina al desarrollo del recurso humano, permite observar la importancia del mismo en la estrategia de desarrollo de la Cooperativa.

Análisis de brecha de formación.- Una alternativa es realizar un estudio que permita establecer cuál es la brecha entre el nivel profesional y de habilidad del personal, y el requerido para la organización (comparación con organizaciones similares), que defina la política de desarrollo del recurso humano.

En este punto nos encargamos de construir los indicadores claves que nos indicarán si está de acuerdo a lo establecido. Es primordial que estos indicadores sean medibles para comparar y medir los avances, los cuales se estructurarán en términos de forma de cálculo en límites, entre otros aspectos primordiales.

Los indicadores serán definidos de acuerdo a las diferentes perspectivas que se han definido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.

Tabla 25. Indicadores financieros

PERSPECTIVA	EJES	KPI'S	UNIDAD
FINANCIERO	Gestión financiera	Índice de solvencia	Porcentaje
		ROA	Porcentaje
		ROE	Porcentaje
		Índice de Liquidez estructura.	Porcentaje
	Nivel de la cartera	Cobertura de la cartera	Porcentaje
		Morosidad Consolidada	Porcentaje
	Nivel de Captaciones	Índice de captaciones ahorro	Porcentaje
	Programación	Cumplimiento Presupuestario	Porcentaje
	Volumen de cartera	Socios Nuevos	Porcentaje
		Créditos Nuevos	Porcentaje
		Incremento de transacciones de crédito.	Porcentaje
		Índice de captaciones plazo fijo	Porcentaje
		Índice de colocación	Porcentaje

Elaborado por: La autora

Tabla 26. Indicadores clientes

PERSPECTIVA	EJES	KPI'S	UNIDAD
CLIENTES	Fidelizar los socios.	Nivel de satisfacción del socio.	Porcentaje
	Captaciones y Colocaciones.	Participación en captaciones local.	Porcentaje
		Participación en colocaciones locales.	Porcentaje
	Nuevos productos y servicios financieros.	Número de productos creados.	Porcentaje
Generar alianzas estratégicas.	Número de alianzas.	Porcentaje	

Elaborado por: La autora

Tabla 27. Indicadores procesos internos

PERSPECTIVA	EJES	KPI'S	UNIDAD
PROCESOS INTERNOS	Cultura de riesgos	Aplicación normativa vigente	Porcentaje
	Control interno	Plan de auditoria	Porcentaje
	Cumplimiento del normativo vigente.	Norma interna actualizada.	Porcentaje
	Cumplimiento de los manuales de gestión de calidad.	Cumplimiento del manual de calidad.	Porcentaje

Elaborado por: La autora

Tabla 28. Indicadores de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	EJES	KPI'S	UNIDAD
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementación estructura organizacional de acuerdo a las necesidades.	Estructura organizacional aprobada e implementada.	Porcentaje
	Talento humano	Ejecución plan de capacitación	Porcentaje
		Índice de clima laboral	
	Capital Informático	Base de Datos CRM	Porcentaje
Capacidades del sistema.	Eficiencia de la información	Porcentaje	

Elaborado por: La autora

4.1.9 Determinación de estrategias y alineamiento

La definición de las estrategias permitirá a la **Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer - Wiñari” Ltda.**, concentrarse y focalizarse, para poder alcanzar su Visión.

Entre las principales estrategias recomendadas, se sugiere:

Tabla 29. Optimizar el nivel de colocación

Perspectiva estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Optimiza el nivel de colocación.
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para contar con un nivel de apalancamiento apropiado que a su vez permita mantener y mejorar el nivel de rentabilidad
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Impulsando una campaña de activación de cuentas, publicidad y promociones.

Elaborado por: La autora

Tabla 30. Incrementar las transacciones de crédito

Perspectiva estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Incrementar las transacciones de crédito
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para mejorar la calidad de los servicios para ampliar el nivel de créditos buscar lugares estratégicos donde se pueda brindar este servicio y mejorar la calidad de vida de la población. Apertura de nuevas sucursales en zonas estratégicas.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias

Elaborado por: La autora

Tabla 31. Optimizar el nivel de colocación

Perspectiva estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Optimiza el nivel de colocación.
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para impulsar el crecimiento sobre la base de una cartera sana y debidamente cubierta
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Difundiendo los productos de colocación y penetrando de mejor manera nuestro mercado actual.

Elaborado por: La autora

Tabla 32. Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa

Perspectiva estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel cantonal.
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para aumentar la confianza y fidelización de socios.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros

Elaborado por: La autora

Tabla 33. Incrementar y retener a los socios.

Perspectiva estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Incrementar y retener a los socios.
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Logrando impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la Cooperativa ofrece.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado

Elaborado por: La autora

Tabla 34. Aumentar la participación en el mercado

Perspectiva estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Aumentar la participación de mercado.
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Lograr captar mayor número de socios y brindar nuestros servicios a más poblaciones insatisfechas.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Busca nuevos nichos de mercado.

Elaborado por: La autora

Tabla 35. Obtener un índice de solvencia eficaz

Perspectiva estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Obtener un índice de solvencia eficaz.
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para que nuestros socios tengan la seguridad de pertenecer a una institución fuerte, competitiva y confiable
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Mantener los índices de solvencia financiera que permitan cumplir con las obligaciones

Elaborado por: La autora

Tabla 36. Mantener el nivel de rentabilidad

Perspectiva estratégica	Perspectiva financiera
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Mantener el nivel de rentabilidad
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para lograr rentabilidad efectiva para mejorar las condiciones y bienestar de sus cooperados
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Minimizando los límites de morosidad fijados en el reglamento y potencializando el posicionamiento de la Cooperativa dentro de la región

Elaborado por: La autora

4.1.9.1 Perspectiva del socio

Tabla 37. Aumentar la fidelidad de los socios.

Perspectiva estratégica	Perspectiva de socio
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Aumentar la fidelidad de los socios.
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para que los usuarios se sientan parte de la cooperativa y busquen obtener los servicios y productos que se ofrece
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Redefiniendo tiempos de proceso para respuesta a requerimientos.

Elaborado por: La autora

Tabla 38. Aumentar la satisfacción de los socios

Perspectiva estratégica	Perspectiva de socio
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Aumentar la satisfacción de los socios
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para Fomentar la cultura del mejoramiento continuo en la calidad del servicio en la COAC
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Cumplir y satisfacer las expectativas y necesidades de los socios con enfoque solidario y dirección al desarrollo integral.

Elaborado por: La autora

Tabla 39. Incrementar el número de socios

Perspectiva estratégica	Perspectiva de socio
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Incrementar el número de socios
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para conocer con cuántos socios cuenta la Cooperativa y las posibles estrategias que se pueden implementar para captar nuevos beneficiarios.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Conocer el número total de socios con los que opera la cooperativa

Elaborado por: La autora

4.1.9.1 Perspectiva de procesos internos

Tabla 40. Propiciar una cultura de control interno

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Propiciar una cultura de control interno
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Conocer la situación actual de la Cooperativa y tomar las medidas necesarias en el caso de detección de riesgos.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Realizar evaluaciones para conocer la situación actual de la COAC y plantear estrategias de mejoramiento.

Elaborado por: La autora

Tabla 41. Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras.
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Elaborar un plan para afianzar alianzas Estratégicas , con entidades financieras con el fin de genera productos de calidad y agilidad de los mismos
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Implementar alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras.

Elaborado por: La autora

Tabla 42. Incrementar el portafolio de productos y servicios financiero

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Incrementar el portafolio de productos y servicios financiero
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Diseñar un plan de productos y servicios según las necesidades de los socios.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Iniciativa Estratégica que la COAC Crecer - Wiñari Ltda., establece crear nueva cartera de productos y servicios a diciembre 31 del 2016.

Elaborado por: La autora

Tabla 43. Incrementar nuevos sistemas de información

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Implementar nuevos sistemas de información
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Capacitar e Implementar un CRM con el fin de brindar soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, trabajando para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Sistemas informáticos nuevos.

Elaborado por: La autora

Tabla 44. Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Diseño de planes o programas de relación y negociación con los Proveedores. Implementar políticas para el relacionamiento y Contratación de proveedores a largo plazo.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Implantar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.

Elaborado por: La autora

Tabla 45. Propiciar una cultura de riesgos

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Propiciar una cultura de riesgos
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Identificación, valoración, mitigación y seguimiento de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos y sistemas.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Analizar si se cumple con las políticas y normas establecidas para el COAC.

Elaborado por: La autora

Tabla 46. Realizar inversiones en investigación y desarrollo

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Realizar inversiones en investigación y desarrollo
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Implementación de un modelo de gestión Estratégica BSC
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Realizar un adecuado manejo de recursos económicos destinados a la I+D

Elaborado por: La autora

4.1.9.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 47. Evaluar la eficiencia del personal

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Evaluar la eficiencia del personal
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Cooperativa.
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Realizar un plan de capacitación

Elaborado por: La autora

Tabla 48. Gestionar las funciones de talento humano

Perspectiva estratégica	Perspectiva de procesos internos
Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Gestionar las funciones de talento humano
Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	<p>Compromiso Nivel de cumplimiento de objetivos por parte de los Directivos y personal administrativo, permite medir el compromiso con el trabajo</p> <p>Liderazgo Nivel de liderazgo de la COAC CRECER - WIÑARI Ltda.</p> <p>Satisfacción Laboral Determinar el porcentaje de satisfacción de los trabajadores de la COAC CRECER - WIÑARI Ltda.</p> <p>Motivación personal Nivel de motivación que tienen los directivos y personal de apoyo de la COAC CRECER - WIÑARI Ltda</p>
Iniciativa estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Mejorando el ambiente laboral del personal y socios.

Elaborado por: La autora

4.1.10 Diseño del Cuadro de Mando Integral

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Winari Ltda., es necesario saber a profundidad dos aspectos importantes que se ha considerado en el presente trabajo de tesis:

- Establecer un esquema de control documentado con planes y evaluaciones por actividades.
- Poseer un cuadro de mando que se adapte a las características de la organización.
- Tanto el sistema de control como el cuadro de mando se amoldarán a la estructura de la Cooperativa para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen decisiones al respecto.

4.1.10.1 Esquema de Control

El esquema de control de tareas es de lo más importante de determinar pues es lo que mueve el diseño estratégico. Para este empeño es necesario verificar e implementar los siguientes aspectos:

- Definición del plan gerencial mensual.
- Definición de los planes de trabajo de los miembros de la organización.
- Definición de la herramienta de medición (Evaluación del Desempeño).
- Establecimiento del Cuadro de Mando.
- Establecimiento del trabajo de Control.

El Cuadro de Mando Integral diseñado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer - Wiñari Ltda, es un modelo de gestión estratégico y debe tener un control estratégico. El hecho de que puedan evaluarse indicadores a mediano plazo como son los indicadores correspondientes a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, no garantiza que se trabaje en el largo plazo. Es necesario que evalúen periódicamente si las condiciones del entorno han cambiado y para esta función debe ser dedicado el controlador.

4.1.10.2 Objetivos organizacionales

Los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., se han estructurado en función de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a continuación se presentan los objetivos definidos para la Organización. La Perspectiva Financiera se centra en la creación de valor, permite verificar la generación de recursos financieros para apalancar la gestión de crecimiento y aprendizaje y los procesos internos, logrando así una adecuada satisfacción de los asociados.

Tabla 49. Perspectiva Financiera

OBJETIVOS	
PERSPECTIVA FINANCIERA	FORTALECER LA ESTRUCTURA FINANCIERA.
	DETERMINAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DE LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Elaborado por: La autora

Fuente: Filosofía institucional e indicadores de la Cooperativa.

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Socios y Directivos, la satisfacción de los socios estará supeditada a la propuesta de valor que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Creceer-Winari” Ltda.

Tabla 50. Perspectiva del Cliente / Asociado

PERSPECTIVA DEL CLIENTE / ASOCIADO	OBJETIVOS
	LOGRAR LA FIDELIZACIÓN DE NUESTROS SOCIOS
	AL FINALIZAR EL 2013, LOGRAR PARTICIPACIÓN DEL MERCADO LOCAL, 30% EN CAPTACIONES Y EN COLOCACIONES 30%
	CREAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE ACUERDO A LO QUE FACULTA LA NUEVA LEY.
	GENERAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS

Elaborado por: La autora

Fuente: Filosofía institucional e indicadores de la Cooperativa

En la perspectiva de Procesos Internos se identifica todos los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los socios.

Tabla 51. Perspectiva del Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	OBJETIVOS
	PROPICIAR UNA CULTURA DE RIESGOS
	PROPICIAR UNA CULTURA DE CONTROL INTERNO
	DISPONER DE NORMATIVA INTERNA ACTUALIZADA
	PROPICIAR UNA CULTURA DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS
	EJECUTAR LOS MANUALES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
	FORTALECER EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Elaborado por: La autora

Fuente: Filosofía institucional e indicadores de la Cooperativa

Esta perspectiva se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., incluye al recurso humano y su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, así como también el aporte de la tecnología para el crecimiento de la Organización.

Tabla 52. Perspectiva de Talento Humano y Tecnología

OBJETIVOS	
PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO Y TECNOLOGÍA	ANALIZAR, PROPONER E IMPLEMENTAR UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA COOPERATIVA
	GESTIONAR EL TALENTO HUMANO
	OPTIMIZAR EL SISTEMA INFORMÁTICO ACTUALIZADO QUE APOYE A TODOS LOS NIVELES DE LA INSTITUCIÓN
	ACTUALIZAR LOS MANUALES DE LOS SISTEMAS

Elaborado por: La autora

Fuente: Filosofía institucional e indicadores de la Cooperativa

4.1.10.3 Indicadores de gestión en base al cuadro de mando integral.

Los Indicadores de Gestión describen la forma cómo se va a medir los objetivos definidos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., además direccionan a los funcionarios sobre lo que necesitan lograr para alcanzar la estrategia organizacional planteada.

La definición de Score implica asignar un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo, es decir constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos.

Tabla 53. Indicadores y Score Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	EJES	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	FÓRMULA	META BASE
	CRECIMIENTO	Incrementar las transacciones de crédito	Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias	Jefe de Crédito	Semestral	Incremento de transacciones de crédito	Número de transacciones de crédito del año 2013/ Número de transacciones de crédito del año 2014	60%
		Optimizar el nivel de captación.	Impulsando una campaña de activación de cuentas, publicidad y promociones.	Jefe de crédito	Trimestral	Índice de captación	(Dep vista 2014+ Dep plazo 2014)-(Dep vista 2013+ Dep plazo 2013)	\$ 18.000
		Optimiza el nivel de colocación.	Difundiendo los productos de colocación y penetrando de mejor manera nuestro mercado actual.	Jefe de crédito	Trimestral	Índice de colocación	Colocaciones 2014- Colocaciones 2013	\$ 17.000
		Incrementar anualmente la cobertura de la cooperativa a nivel cantonal.	Entregar mayor cobertura y expansión de servicios financieros	Gerente	Anual	Crecimiento en sucursales	Nuevas sucursales/ total de sucursales	60%
NICHOS DE MERCADO	Incremento y retención de socios.	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	Jefe de Crédito	Anual	Incremento de socios	Socios año actual-socios anteriores/ Socios años anteriores	80%	

PERSPECTIVA FINANCIERA		Aumentar la participación de mercado.	Busca nuevos nichos de mercado.	Gerente	Anual	Participación de mercado	Captaciones recibidas por la cooperativa/ Captaciones recibidas por el total de cooperativas.	10%
	GESTION FINANCIERA	Obtener un índice de solvencia eficaz.	Mantener los índices de solvencia financiera que permitan cumplir con las obligaciones	Jefe Financiero	Anual	Índice de solvencia	Patrimonio total/Activo total*100	20%
		Mantener el nivel de rentabilidad	Minimizando los límites de morosidad fijados en el reglamento y potencializando el posicionamiento de la Cooperativa dentro de la región	Jefe Financiero	Anual	Índice de rentabilidad	Rentabilidad de ejercicios estimados /Activo promedio	60%
		Optimizar los niveles de colocación	Para impulsar el crecimiento sobre la base de una cartera sana y debidamente cubierta	Jefe Crédito	Anual	Índice de colocaciones	Colocaciones 2012 - Colocaciones 2013	30% en adelante
		Mantener niveles adecuados de liquidez	Nivel de disponibilidad que tiene la organización para atender el pago de pasivos de mayor accesibilidad; como pueden ser los depósitos a corto plazo y los depósitos a la vista.	Jefe Financiero	Anual	Índice de liquidez	Activo Circulante/pasivo Corriente	MAS 30%
		Maximizar el resultado neto de la COAC.	La cantidad de dinero que se obtiene como resultado de la inversión	Jefe Financiero	Anual	Retorno sobre inversión	Utilidad después de Impuestos /activos totales	Mas 75%

	VOLUMEN DE CRÉDITO							
		Incremento y retención de socios.	Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado	Jefe de crédito	Anual	Incremento de socios	Socios año actual-socios anteriores/ Socios años anteriores	70%
		Crear el valor para los accionistas	Recuperar la cartera de cobranza vencidos en un 75% y mantener el riesgo bajo	Jefe de crédito	Trimestral	Índice de cartera vencida	Cartera vencida/ cartera total *100	≤4%
		Disminuir el nivel de morosidad de la cartera de créditos	La morosidad de la cartera de créditos es alta	Jefe de crédito	Anual	Cobertura de la cartera	Provisiones/cartera de crédito en riesgo	Más del 6%

Elaborado por: La autora

Fuente: Filosofía institucional e indicadores de la Cooperativa

Tabla 54. Indicadores y Score Perspectiva del Socio

	EJES	OBJETIVOS	PROPUESTA DE VALOR	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	FORMULA	META BASE
PERSPECTIVA CLIENTE SOCIO	SERVICIO DE CALIDAD	Aumentar la fidelidad de los socios.	Redefiniendo tiempos de proceso para respuesta a requerimientos.	Consejo de administración	Mensual	Índice de clientes	(Número total de socios con cuentas cerradas)/(total de socios actuales)*100	≤10%
		Aumentar la satisfacción de los socios	Cumplir y satisfacer las expectativas y necesidades de los socios con enfoque solidario y dirección al desarrollo integral.	Consejo de vigilancia	Trimestral	Índice de satisfacción del cliente	# De solicitudes atendidas/# de solicitudes receptadas.	≥90%
				Consejo de vigilancia	Trimestral	Número de canales de atención	# de agencias en la zona en el año 2013/ # de agencias actuales en la zona	5
		Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios	La calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios	Consejo de vigilancia	Mensual	Nivel de satisfacción	Socios satisfechos / total socios mediante encuesta	70% - 80%
		Incrementar el número de socios	Conocer el número total de socios con los que opera la cooperativa	Jefe crédito	Mensual	Índice de número de socios	Número total de socios nuevos /Total de socios	≥ 35%

	TIEMPO DE RESPUESTA A LOS SERVICIOS	AL FINALIZAR EL 2014, LOGRAR PARTICIPACIÓN DEL MERCADO LOCAL, 30% EN CAPTACIONES Y EN COLOCACIONES 30%	Aumentar el nivel de captaciones mediante la difusión de información mejorando el activo del COAC.	Jefe de Marketing	Trimestral	Participación en captación local.	# de captaciones en el año 2013/número de captaciones en el año 2014	26% - 30%
			Obtener mayor número de colocaciones por parte del público.	Jefe de Marketing	Trimestral	Participación en colocaciones locales.	# de colocaciones en el año 2013/número de colocaciones en el año 2014	28% - 30%

Elaborado por: La autora

Fuente: Filosofía institucional e indicadores de la Cooperativa

Tabla 55. Indicadores y Score Perspectiva del Procesos

		OBJETIVOS	PROPUESTAS DE VALOR	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	FORMULA	META BASE
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNO	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Propiciar una cultura de control interno	Realizar evaluaciones para conocer la situación actual de la COAC y plantear estrategias de mejoramiento.	Auditor Interno	Anual	PLAN DE AUDITORIA	% CUMPLIMIENTO	LIMITE SUPERIOR 90% - 100%
		Crear y mejorar los convenios y alianzas estratégicas con entidades financieras.	Implementar alianzas estratégicas creando nuevos vínculos con instituciones financieras.	Junta General de socios.	Anual	Nuevos convenios	Convenios nuevos/ total de convenios.	35%
		Incrementar el portafolio de productos y servicios financiero	Iniciativa Estratégica que la COAC Crecer - Wiñari Ltda., establece crear nueva cartera de productos y servicios a diciembre 31 del 2015	Junta General de socios.	Anual	Índice de portafolio	Total de productos financieros actuales /Total de productos financieros anteriores	≥15

	REDES DE COOPERACION	Implementar nuevos sistemas de información	Sistemas informáticos nuevos	Dep. de Sistemas	Trimestral	Renovación de un sistema informático	# de nuevos sistema informático	Más 85%
		Fomentar la relación con los proveedores a largo plazo.	Implantar políticas para el relacionamiento y contratación de proveedores a largo plazo.	Consejo de Administración.	Semestral	Nuevos Proveedores	Proveedores actuales/ nuevos proveedores	70%
	GESTION ESTRATEGICA	Propiciar una cultura de riesgos	Analizar si se cumple con las políticas y normas establecidas para el COAC.	Oficial de riesgos	Trimestral	Aplicación normativa vigente	% cumplimiento	90,01% - 100%
		Realizar inversiones en investigación y desarrollo	Permite realizar un adecuado manejo de recursos económicos destinados a la I+D	Oficial de Cumplimiento	Trimestral	Inversión en I+D	I+D Ejecutadas / I+D Planificadas	≥ 3
		Reducción del trámite de tiempo	agilidad en los procesos	jefe de control y cumplimiento	Mensual	Eficacia del ciclo de procesos	tiempo de proceso/ tiempo de proceso efectuado	Mínimo 5 días laborables
	PROCESOS	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente.	Consensuar los manuales de procedimientos para delegar funciones y responsabilidades a cada uno de los socios.	Consejo de Administración.	Semestral	Procesos estandarizados	Procesos estandarizados/ total procesos	50%.

Elaborado por: La autora

Fuente: Filosofía institucional e indicadores de la Cooperativa

Tabla 56. Indicadores y Score Perspectiva del Talento Humano y Tecnología

EJES	OBJETIVOS	PROPUESTAS DE VALOR	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	FORMULA	META BASE
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TALENTO HUMANO</p>	<p>Evaluar la eficiencia del personal</p>	<p>Realizar un plan de capacitación</p>	<p>Coordinador del talento humano</p>	<p>Mensual</p>	<p>Índice de eficiencia</p>	<p>Actividades cumplidas / Actividades Propuestas</p>	<p>100%</p>
	<p>Tener un nivel de capacitación y motivación constante en sus colaboradores para de esta maneta aumentar la productividad y eficiencia de los mismos.</p>	<p>Desarrollo continuo del potencial humano</p>	<p>Coordinador del talento humano</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Ejecución plan de capacitación</p>	<p>Σ horas de capacitación</p>	<p>75% - 100%</p>
	<p>Gestionar las funciones de talento humano</p>	<p>Mejorando el ambiente laboral del personal y socios.</p>	<p>Coordinador del talento humano</p>	<p>Mensual</p>	<p>Índice de clima laboral</p>	<p>Resultado evaluación encuesta</p>	<p>Logro de metas/ metas planteadas</p>

	CAPITAL INFORMÁTICO	Optimizar el sistema informático actualizado que apoye a todos los niveles de la institución	Fortaleciendo los canales de comunicación en las COAC.	Jefe departamento sistemas	Trimestral	Índice de cumplimiento	% Requerimientos elaborados / Total solicitudes	Más del 80%
		Actualizar los manuales de los sistemas	Servicios informáticos acorde a las necesidades de los clientes	Jefe de sistemas	Trimestral	Manuales elaboradores	% Manuales elaborados / Total manuales	Más del 80%
	CAPACIDADES DEL SISTEMA	Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones.	Contar con sistemas informáticos acorde a las necesidades integrando así objetivos empresariales	Asistencia técnica	Anual	Eficiencia de la información	Información en tiempo real/ Información programada	85%.

Elaborado por: La autora

Fuente: Filosofía institucional e indicadores de la Cooperativa

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y crédito CRECER- WINARI LTDA, no cuenta con un modelo de análisis financiero y no financiera que constituya una herramienta de trabajo que pondere, de forma eficaz, el razonamiento que permita canalizar a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, riesgos y del talento humano la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.
- Inexistencia de la Construcción del Mapa Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER-WINARI LTDA ordenada en función de perspectivas que permiten visualizar a través de las relaciones causa efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico.
- La Cooperativa no cuenta con indicadores de gestión que permitan conocer lo necesario acerca de las tendencias y realizar planes de contingencia proactivos, frente a situaciones de precaución y peligrosidad que puede presentarse dentro de la Cooperativa.
- La cooperativa de ahorro y crédito no cuenta con personal suficiente que tenga en perfil adecuado de acuerdo a sus funciones lo que dificulta el desarrollo de sus actividades para el cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

- Implementación de indicadores de gestión a través del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER-WINARI LTDA; teniendo como pilar fundamental la planeación estratégica de la empresa. Focalizándose en los objetivos clave de la organización generando un efecto cascada y alineando los indicadores hacia los niveles más operativos, de igual manera para la construcción de indicadores financieros y no financieros la metodología del cuadro de mando integral nos ayuda a construir un balance adecuado de indicadores y asegurar la inclusión de objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Se recomienda el uso de una herramienta informática, para que el sistema de control de gestión sea automática para tener un fácil acceso a la información que permita a los directivos de la empresa hacer proyecciones basadas en la información recopilada y así definir nuevas estrategias que permitan a la cooperativa mantener su ritmo de crecimiento.
- Mantener un monitoreo permanente que permita la identificación de indicadores que hayan dejado de cumplir su objetivo y/o el establecimiento de parámetros que permitan un mejor control del desempeño.
- Se recomienda la implementación del cuadro de mando integran y propuesta de indicadores de gestión, ya que esto les ayudara a implementar el personal adecuado para cada función con el perfil adecuado y mejorar la toma de decisiones directivas cumpliendo con los objetivos y metas propuestas a corto y largo plazo

BIBLIOGRAFÍA

- Arango, L. A. (2010). *Biblioteca Virtual*. (Recuperado el 15/01/2015) de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>
- Costa, C., (2005). *cuadro de mando integral (balance scorecard)*. Ciudad: Madrid .
- Dávila, A. (1999). *El cuadro de mando integral*. Ciudad: Madrid.
- Giuseppina , D. (2007). *El movimiento cooperativo en el Ecuador. Vision historica, situacion actual perspectivas*. Ciudad: Madrid: CIRIEC .
- Nevado, P. (2002). *Aplicacion Practica del Cuadro de mando integra*. Dpto Econimía Financiera y Contabilidad de la UCUM.
- Perdomo Mendoza, M. (2010). (Recuperado 28/01/2015) de <http://es.scribd.com/doc/74033176/Definicion-de-Cooperativismo>
- KAPLAN ROBERT S. Y NORTON. DAVID P.(2005). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.
- Rubio Dominguez, P. (2010). *Introduccion a la Gestion Empresarial*. Europa.
- 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 20/02/2015), de http://www.ucacnor.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Objetivo: Evaluar a los socios de la cooperativa

Instrucciones:

Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad subrayando la opción que usted considere. Estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando.

1.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que actualmente tiene referente a los servicios que presta la Cooperativa?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>
Nulo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cómo califica la diversidad de servicios que ofrece la cooperativa frente a otras instituciones financieras?

Amplia	<input type="checkbox"/>
Competitiva	<input type="checkbox"/>
Limitada	<input type="checkbox"/>
Nula	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan la calidad del servicio recibido?

Altos tiempos de espera	<input type="checkbox"/>
Falta de información	<input type="checkbox"/>
Asesoría limitada	<input type="checkbox"/>
Pocas agencias	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de cambios favorables que realiza la cooperativa para el mejoramiento continuo?

- Alto**
- Medio**
- Bajo**
- Nulo**

5.- ¿Cuál es el trato que recibe del personal a cargo de los diferentes servicios prestados?

- Excelente**
- Muy bueno**
- Bueno**
- Regular**

6.- ¿Al tener algún problema, califique la calidad de solución recibida

- Excelente**
- Muy bueno**
- Bueno**
- Regular**



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Objetivo: Evaluar a los empleados de la cooperativa

Instrucciones:

Sírvase leer con atención las interrogantes que se plantean a continuación y responda con sinceridad subrayando la opción que usted considere. Estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando.

9. ¿Qué tan satisfecho se siente con el trato que recibe de la empresa?

Muy satisfecho

Algo satisfecho

Insatisfecho

10. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y unión entre trabajadores?

Si **No**

11. ¿Cumple usted con una función específica en la empresa?

Si **No**

12. ¿La empresa le brinda capacitación periódicamente?

Si **No**

13. ¿Cree usted que sus aptitudes y capacidades están acorde a la función o tareas que desempeña?

Si **No**

14. ¿Cómo son consideradas las sugerencias que usted realiza a su jefe?

Muy importantes

Importantes

Algo importante

No son importantes

7. ¿Está usted satisfecho con el salario recibido?

Sí **No**

8. ¿Cómo califica usted el ambiente de trabajo?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

Pésimo

8¿Cómo califica usted el sistema informático y los equipos tecnológicos con los que cuenta la Institución Financiera?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

Pésimo

SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Calculo de la Muestra

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

“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%)

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

$$n = \frac{1,96^2 * 7250 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * 7250 - 1 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{6962,9}{19,08}$$

$$n = 365$$

El número de encuestas que se realizara a los socios son de 365 encuestas