



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO AL
BALANCED SCORECARD, EN LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO "BASHALÁN LTDA." DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORAS:

SAIDA ELIANA SALCAN LEMA
GLADYS SUSANA SUQUILANDI CACHUPUD

RIOMBAMBA- ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de investigación, ha sido desarrollado por las Señoritas **SAIDA ELIANA SALCÁN LEMA Y GLADYS SUSANA SUQUILANDI CACHUPUD**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos
DIRECTORA

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, **SAIDA ELIANA SALCÁN LEMA** y **GLADYS SUSANA SUQUILANDI CACHUPUD**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 03 de diciembre de 2015

Saida Eliana Salcán Lema
060443885-3

Gladys Susana Suquilandi Cachupud
060463024-4

DEDICATORIA

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y por acompañarme en todo momento. Con mucho cariño a mi papá Guido Salcán y sobre todo a mi mamita Luzmila Lema, que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, de corazón les agradezco que estén a mi lado.

A mis hermanos quienes siempre están junto a mí en cada paso que doy, los quiero mucho.

A mi hijo James, quien es el pilar fundamental de mi vida quien me da las fuerzas para seguir luchando, gracias por prestarme tu tiempo para poder cumplir este anhelado sueño, te amo mucho mi vida.

Eliana Salcán.

El presente trabajo de tesis va dedicado a Dios, por haberme permitido lograr mis objetivos, además de su infinito amor y bondad, a mis abuelitos por sus consejos, motivación y apoyo, a mis padres Juan Suquilandi y María Cachupud, mis hermanos Jimmy, Sara, Gabriel por haberme brindado su confianza, apoyo incondicional y por ser ejemplos de coraje, valentía y perseverancia para cumplir con cada uno de mis objetivos.

De manera especial a Gaby Parco Cachupud y John Moyón por su apoyo y paciencia. Los amo con mi vida.

Gladys Suquilandi.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme dado las fuerzas para salir adelante y guiarme en los momentos de debilidad permitiéndome culminar con éxitos mis estudios. A mis padres, por ser los principales gestores de la formación académica que culmina; ya que con sus consejos, enseñanzas y sustento han logrado guiarme por el duro camino de la vida. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas de esta noble institución dándome la oportunidad de cumplir mis sueños y metas.

A mí querida Escuela de Ingeniería de Empresas por haber sido mi segundo hogar durante todo este proceso de formación. A mi director y miembro de tesis Ing. Rosa Ponce e Ing. Eduardo Centeno por hacer posible la realización de esta investigación que gracias a sus valiosos consejos y orientación pude llevar a cabo la culminación de la misma, gracias por su apoyo en mi trabajo. A la Cooperativa de Ahorra y Crédito Bashalán Ltda., de la ciudad de Riobamba por la acogida brindada en especial al gerente Sr. David León Guamán y a todos quienes la conforman, gracias por su apoyo y por haberme facilitado la información necesaria para la realización de la presente investigación.

Gracias a todos quienes hicieron posible la culminación de este sueño.

Eliana Salcán.

Un profundo agradecimiento a Dios, porque es: mi fuerza, la pasión y mi provisión, a mi familia que son mi inspiración y apoyo, a mis amigos y compañeros de trabajo por la confianza que me han brindado en todo momento. Extiendo también mi infinita gratitud a mi directora de tesis Ing. Rosa Ponce y al Ing. Xavier Centeno por toda la colaboración, sugerencias y paciencia brindada durante la elaboración de este trabajo. Finalmente una gran reconocimiento a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. Por habernos brindado su apoyo y permitirnos aportar nuestros conocimientos en tan prestigiosa institución.

Gladys Suquilandi.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv
Executive abstract.....	xvi
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Hilo Conductor.....	5
2.2. Definición de Cooperativa	6
2.2.1. La empresa cooperativa	7
2.3. Evolución de las Cooperativas	9
2.3.1. Organismos y leyes que regulan las cooperativas	11
2.4. Las Cooperativas en el Ecuador.....	11
2.5. PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....	18

2.6.	Balance Social.....	22
2.6.1.	Características del Balance Social:.....	23
2.6.2.	Para que es útil el Balance Social.....	24
2.6.3.	Por qué debemos utilizar el Balance Social.....	24
2.6.4.	Consideraciones para el uso del Balance Social Cooperativo.....	24
2.6.5.	Como utilizar el Balance social BS.....	26
2.6.6.	Modelo del Balance Social.....	26
2.6.7.	Importancia del Balance Social.....	27
2.6.8.	Objetivos del Balance Social.....	27
2.6.9.	Ventajas y desventajas de su realización.....	28
2.7.	Antecedentes Históricos de la Administración.....	29
2.7.1.	Definición de Administración.....	30
2.6.1.	Proceso Administrativo.....	31
2.7.2.	Herramientas de gestión.....	32
2.8.	Administración Financiera.....	35
2.8.1.	Herramientas administrativas y financieras.....	36
2.8.2.	Estrategias administrativas y financieras.....	37
2.10.	Balanced Scorecard.....	42
2.10.1.	Origen del Balanced Scorecard.....	42
2.10.2.	Definición del Balanced Scorecard.....	42
2.10.3.	Conceptos del Balanced Scorecard.....	43
2.10.4.	Beneficios del Balanced Scorecard.....	44
2.10.5.	Elementos del Balanced Scorecard.....	44
2.10.5.5.	Indicadores integrales de gestión.....	51
2.11.	Plan Estratégico.....	56
2.12.	El Proceso de la Planeación Estratégica.....	57
2.12.1.	Expectativas y propósitos mediante el plan estratégico.....	57

2.12.2.	Matriz estratégica.....	59
2.12.3.	Cuadro de Mando.....	61
2.12.4.	Criterios para desarrollar el Balanced Scorecard.....	64
2.12.5.	Dificultades para la implementación del Balanced Scorecard.....	66
2.12.6.	Balanced Scorecard como sistemas de gestión estratégica.....	66
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....		69
3.1.	HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER.....	69
3.1.1.	Hipótesis General.....	69
3.2.	VARIABLES	69
3.2.1.	Variable Independiente	69
3.2.2.	Variable Dependiente	69
3.3.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	69
3.3.1.	Investigación de Campo.....	69
3.3.2.	Investigación Bibliográfica o Documental	70
3.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	70
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	71
3.5.1.	Entrevista	71
3.5.2.	Encuesta	71
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	71
3.7.	MÉTODOS Y TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.....	72
3.7.1.	Método	72
3.7.2.	Técnica.....	73
3.7.3.	Instrumento	73
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		74
4.	TÍTULO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	74
4.2.1.	Procedimiento para el diseño del Balanced Scorecard como Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.....	74

4.2.2.	Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard.....	74
4.2.3.	Paso No. 2. Estudio Organizacional	74
4.2.4.	Paso No. 3. Estudio de las Técnicas de la información	75
4.2.5.	Paso No. 4 Confección del Equipo Guía	75
4.2.6.	Paso No. 5 Adiestramiento del Equipo Guía	75
4.2.7.	Paso No. 6 Estudio de la Misión/Visión/Estrategia (diagnostico con el programa Pastra SISTRAT).....	76
4.2.8.	Paso No. 7 Confección del Mapa Estratégico.....	76
4.2.9.	Paso No. 8 Determinación de Indicadores.....	77
4.2.10.	Paso No. 9 Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.....	78
4.2.11.	Paso No. 10 Implementación de Balanced Scorecard	78
4.3.	Contenido de la propuesta.....	78
4.3.1.	Paso N° 1. Introducción al Balanced Scorecard.....	79
4.3.2.	Paso N° 2 Estudio Organizacional de la cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.	79
4.3.2.1.	Estructura organizacional propuesta	81
4.3.4.	Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda ...	83
4.3.4.1.	Visión	84
4.3.4.2.	Misión	85
4.3.4.3.	Valores Institucionales	85
4.3.4.4.	Objetivo general	86
4.3.4.5.	Objetivos específicos	86
4.3.4.6.	Perspectivas organizacionales.....	87
4.3.5.	Paso N° 3 Estudio de las técnicas de información.....	87
4.3.6.	Paso N° 4 Confección del equipo guía.....	88
4.3.7.	Paso N° 5 Adiestramiento del equipo Guía	89
4.2.6.	Paso N° 6 Utilización de la aplicación del software SISTRAT.....	89

4.3.8.	Paso N° 7 Confección del Mapa estratégico	95
4.2.7.1.	Balance Social Cooperativo	95
4.2.7.2.	Perspectiva financiera	96
4.2.7.3.	Perspectiva del cliente	96
4.2.7.4.	Perspectiva de proceso interno	97
4.2.7.5.	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	98
4.3.	Uso de la aplicación BSC Designer PRO.....	100
4.3.1.	Paso para la utilización del BSC Designer PRO.....	100
4.3.2.	Cuadro de objetivos	104
4.3.3.	Paso No.8. Determinación de indicadores	109
4.3.4.	Paso No.9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables	114
4.3.9.	Plan de acción propuesto.....	115
4.3.10.	Paso No.10 Implementación del Balanced Scorecard.....	124
4.5.	Verificación de la Hipótesis o Idea a defender.....	135
4.5.1.	Hipótesis general	135
4.5.2.	Variable independiente:	135
4.5.3.	Variable dependiente.....	135
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES.....	146
	BIBLIOGRAFÍA	147
	ANEXOS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Segmentación de Cooperativas.....	17
Tabla 2: Investigación de Campo	70
Tabla 3: Población y Muestra	72
Tabla 4: Datos Generales de la Organización.....	80
Tabla 5: Características de equipos para la instalación del BSC Designer PRO.....	88
Tabla 6: Equipo de Guía	88
Tabla 7: Cumplimiento de objetivos en base a la medición del cumplimiento de indicadores	142
Tabla 8: Análisis de eficacia de las perspectivas.....	143
Tabla 9: Eficiencia total.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1:	Hilo Conductor.....	5
Figura 2:	Diferencia entre empresa Cooperativa y empresa Capitalista.....	8
Figura 3:	Escudo del Cooperativismo.....	10
Figura 4:	Primeras Cooperativas conformadas en el país 1919-1938.	12
Figura 5:	Cajas de Ahorro 1886-1917	13
Figura 6:	Balance Social Cooperativo	26
Figura 7:	Modelo del Balance Social Cooperativo -Principios.	26
Figura 8:	Proceso Administrativo como Sistema Abierto.	32
Figura 9:	Ciclo del Business Intelligence.....	41
Figura 10:	Perspectivas del Balancead Scorecard	49
Tabla 11:	Modelo para diseñar indicadores	55
Figura 12:	Proceso de la Planeación Estratégica	57
Figura 13:	Sistema de Gestión Estratégica	68
Figura 14:	Organigrama COAC Bashalán Ltda.....	81
Figura 15:	Valores de la COAC Bashalán Ltda.....	85
Figura 16:	Perspectivas del BSC a utilizarse en la COAC Bashalán Ltda.	87
Figura 17:	Esquema de la metodología de SISTRAT.....	90
Figura 18:	Nivel de unidad de negocio	91
Figura 19:	Misión de la unidad de negocio.....	91
Figura 20:	Análisis Funcional.....	92
Figura 21:	Matriz DAFO	93
Figura 22:	Formulación de Fines y Objetivos	94
Figura 23:	Planes Generales y acciones específicas.	94
Figura 24:	Pasos para ingreso de Datos generales de la Institución	100
Figura 25:	Definición de objetivos estratégico	101
Figura 26:	Definición de Objetivos Estratégicos	102
Figura 27:	Definición de iniciativas/proyecto	102
Figura 28:	Mapa Estratégico Coac Bashalán Ltda.....	103
Figura 29:	Criterios de Control.....	125
Figura 30:	Cuadro de Mando, según BSC Designer PRO.....	138
Figura 31:	Sistema de Control Mediante el software BSC Designer PRO.....	139

Figura 32: Cuadro de Alertas BSC Designer PRO	140
Figura 33: Cuadro de Análisis BSC Designer PRO.	140

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.	149
Anexo 2:	Guía de Entrevista para el Gerente de la COAC Bashalán Ltda.	150
Anexo 3:	Encuesta a socios de la COAC Bashalán LTDA.	151
Anexo 4:	ENCUETAS A TRABAJADORES	153
Anexo 5:	Capacitación sobre el Balancead Scorecard.	155
Anexo 6:	Capacitación sobre el Balancead Scorecard.	156
Anexo 7:	Conocimiento del sistema del Balancead Scorecard.	157

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo: Elaboración de un plan estratégico enfocado al Balanced Scorecard, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bashalán Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, como parte de las herramientas de gestión para el cumplimiento de las metas institucionales. Para lo cual se realizó un diagnóstico situacional donde se determina la matriz FODA, se elabora un mapa estratégico que es una representación gráfica que permite una mejor visualización a la comprobación estratégica basándose en las cuatro perspectivas sustanciales; financiera, cliente, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. Esto traduce las estrategias en objetivos directamente relacionados que fueron medidos a través de indicadores para evaluar el desempeño actual de la institución. La implementación y utilización oportuna del Cuadro de Mando Integral como un sistema de medición, en base al software informático BSC Designer PRO, que permitirá alertar y controlar el cumplimiento de las estrategias planteadas encaminándolo así a la eficiente utilización del Plan Estratégico en la micro financiera. Con la elaboración teórica y la utilización de esta metodología que constituyó una herramienta fundamental que orientará a la institución hacia la excelencia en la gestión administrativa financiera y contribuirá al fortalecimiento organizacional. Se recomienda a sus directivos un correcto uso y una constante actualización de los indicadores que pueden aparecer en distintas ocasiones como por ejemplo en: reuniones, en el balcón de servicios, buzón de reclamos y sugerencias, etc.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Balancead Scorecard, BSC Designer PRO.

Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

DIRECTORA

EXECUTIVE ABSTRACT

The present degree work has as goal: The development of a strategic plan focused on Balanced Scorecard, as part of the management tools for the compliance with institutional aims in the Savings and Credit Cooperative “Bashalán Ltda.” Riobamba city, Chimborazo province. A situational analysis was developed which determined the FODA matrix. A strategic map was made as a graphical representation that allows better visualization of the strategic checking based on the four substantive perspectives: Financial, customer, learning internal processes, and growth. The strategies were turned into goals directly and they were measured through indicators to assess the current performance of the institution. The implementation and timely use of the Balanced Scorecard as a measurement system is based on computer software BSC Designer PRO. It allows alerting and controlling the compliance of the proposed strategies and directing to the efficient use of this strategic plan in the microfinance institution. The theoretical development and used methodology was incorporated as a fundamental tool that will guide the institution towards excellence in administrative and financial management. The same will contribute to organizational strengthening. The managers were recommended a correct use and constant updating of the indicators that may appear on various occasions such as in: meetings, customer services, box of claims and suggestions, etc.

Keywords: Strategic Plan, Balanced Scorecard, BSC Designer PRO.

INTRODUCCION

En el entorno financiero ecuatoriano donde los cambios son dinámicos y fluctuantes, basta con tan solo examinar las estadísticas de la evolución sectorial de la economía popular y solidaria en el Ecuador. En dicho escenario requiere que tengamos que investigar y desarrollar constantemente y para ello nuestro modelo organizacional y las acciones presentadas deben adaptarse a los desafíos que las comunidades rurales, locales y el país exigen para una gestión financiera moderna, eficiente y visionaria siempre enfocándose en los socios.

Hoy planteamos el plan estratégico enfocado en el Balancead Scorecard (BSC) que ha probado en los últimos años ser una potente herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñada es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro, se plantea dicho modelo con perspectiva al 2017, el mismo constituye nuestra utopía que nos permitirá caminar hacia el cumplimiento de los objetivos, misión de COAC Bashalán Ltda. Para el cumplimiento de estos objetivos, se estructuró un modelo de gestión apalancado en el Balanced Scorecard donde se cumple con las perspectivas del Balance Social, Financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje, procesos orientados a una mayor cobertura y calidad de los servicios financieros y el fortalecimiento de los planes y procesos de control de cobros de la cartera vencida en el marco de la gestión de riesgos.

Este plan será referente de nuestras acciones que estamos seguros contribuirán a hacer una Cooperativa que apoye significativamente la cohesión social de todos nuestros asociados.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ente regulador para el sector financiero cooperativo ha venido ejecutando las leyes establecidas por la asamblea general, las cooperativas de ahorro y crédito tendrán que sujetarse a varias normas para poder mantenerse en el mercado financiero de acuerdo al segmento en el cual se encuentre dicha institución, dada la magnitud de movimientos económicos es necesario que las instituciones financieras deben sujetarse a múltiples cambios por lo cual deberán estar en constante actualización a través de la utilización de herramientas modernas en lo referente a la planificación y gestión financiera de modo que puedan ser competitivas no solo en el ámbito local sino también al nivel nacional. Las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas que incentivan la cooperación económica y social de todos sus socios y clientes a través de impartir una cultura de solidaridad financiera, además estas entidades son aquellas que promueven y apoyan el fortalecimiento de las finanzas populares, lo que permite ampliar el espíritu crediticio a las economías locales impulsando la inclusión de los sectores que intervienen en la dinámica productiva.

Por la cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., tiene el propósito de no solo cumplir las regulaciones y exigencias normativas, más aun fortalecer su estructura financiera y administrativa de modo que le permita generar ventajas competitivas que le aseguren la sostenibilidad y sustentabilidad con el fin de incrementar su capital de operación y ampliar la oferta de productos y servicios financieros.

El incorrecto uso de las herramientas técnicas y el constante cambio de directivos en la parte administrativa durante los últimos cuatro años no le han permitido gestionar a través de los proceso estratégicos de operación y soporte, por lo cual se ha generado una elevada exposición de riesgo operativo que podría desencadenar pérdidas económicas, que pueden dejar secuelas en el margen financiero, en el valor patrimonial y en la imagen de la institución. Es por esta razón que se ha visto la necesidad de plantear una herramienta para conseguir la excelencia de gestión operativa y financiera.

1.1.1. Formulación del problema.

¿Cómo incidirá un Plan Estratégico enfocado al Balanced Scorecard en la mejora de la gestión administrativa social y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del problema.

Variable: La elaboración de un plan estratégico enfocado al Balanced Scorecard.

Población: Personal y socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

Espacio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico enfocado al Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., que permita desarrollar lineamientos estratégicos y procedimientos de mejora continua en busca del bien común, la atención eficiente de los socios y el fortalecimiento del servicio administrativo financiero.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar una recopilación de información de diferentes fuentes que estén ligadas al Balanced Scorecard y su relación con el plan estratégico organizacional.
- ✓ Diseñar una metodología mediante la aplicación de herramientas del Balanced Scorecard.
- ✓ Formular una propuesta que le permita apoyar al fortalecimiento organizacional y cumplir con las metas y el logro de los objetivos.

1.3. **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La falta de un plan estratégico que viabilice una adecuada gestión administrativa y financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., ha ocasionado que los líderes no tengan clara la dirección que quieren dar a la institución, el inadecuado manejo administrativo y la inoportuna gestión podrían ocasionar pérdidas económicas y la mala imagen ante la sociedad.

Con la generación de un plan estratégico enfocado al Balanced Scorecard, como parte de las herramientas administrativas que le permita al gobierno cooperativo a compartir información oportuna de modo que genere una eficiente toma de decisiones y sinergia en todo el personal así mismo este plan le servirá como guía a cada uno de los trabajadores para que sepan hacia a dónde dirigirse y estén comprometidos a cumplir con los objetivos establecidos para el buen desempeño de la cooperativa.

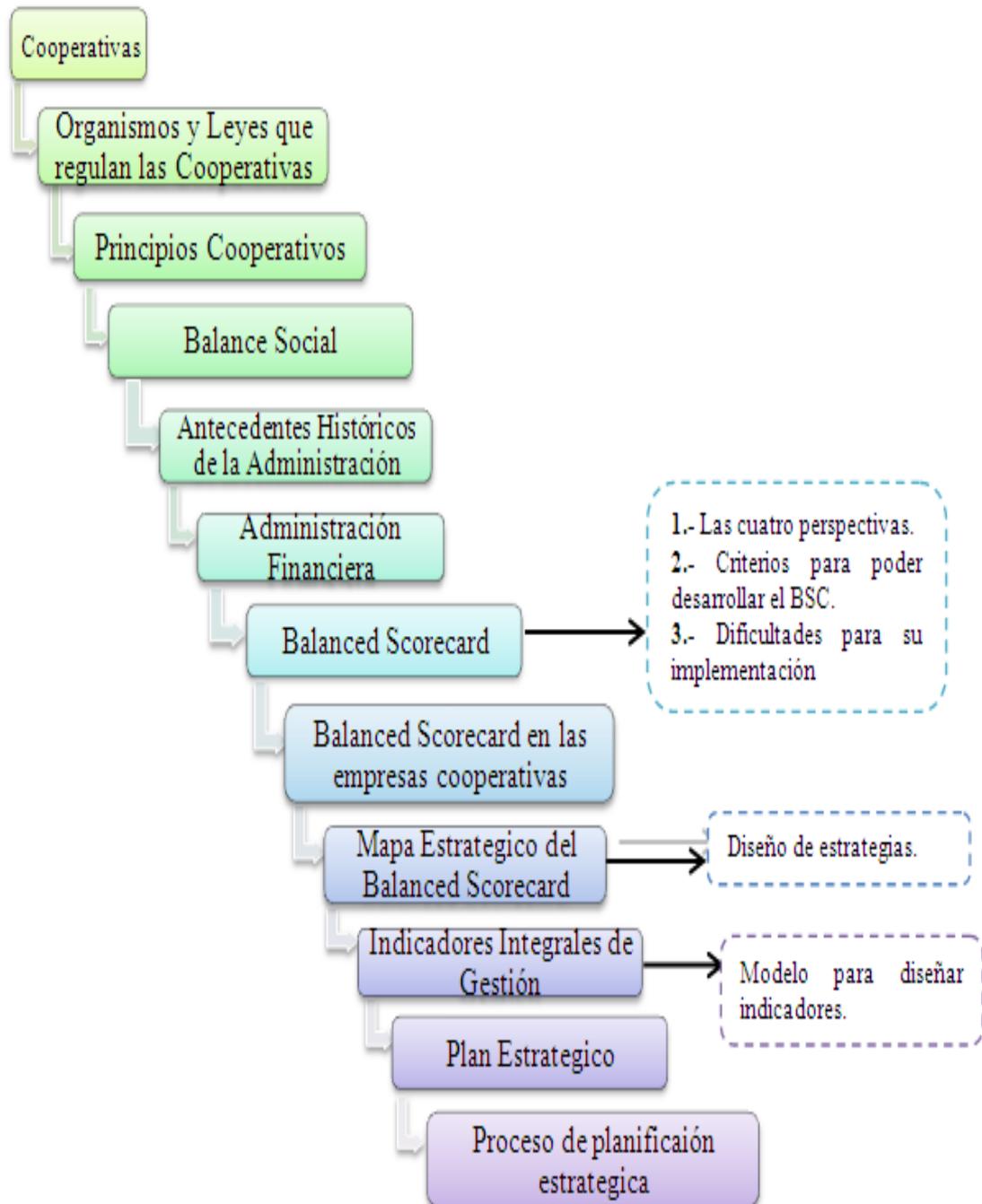
Desde el punto de vista teórico, se posee toda la información académica adecuada para abordar el tema; de la misma manera, se tiene toda la accesibilidad a la información de la cooperativa.

La metodología utilizada será la investigación de campo, bibliográfica documental; así mismo, se aplicará entrevistas a los miembros del gobierno cooperativo, además se realizará encuestas a socios, clientes y al personal operativo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.Hilo Conductor

Figura 1: Hilo Conductor



Elaboración: Saida Eliana Salcán Lema – Gladys Susana Suquilandi Cachupud (2.014)

2.2. Definición de Cooperativa

(Ley Organico de Economía Popular y Solidaria, 2014), de las organizaciones del sector cooperativo art. 21. Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Art. 22.- Objeto. El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

(Código Organico Monetario y Financiero, Registro Oficial N° 332, Sección "2", septiembre de 2014, págs. 72-73), artículo 445. Naturaleza y objetivos. Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regulará tomando en cuenta los principios de territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno y control democrático y social del sector financiero popular y solidario.

Artículo 446. Constitución y vida jurídica. La constitución, gobierno y administración de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Una cooperativa de ahorro y crédito, con excepción de las que pertenezcan al segmento 1, podrá tener múltiples actividades no financieras siempre y cuando estén vinculadas al desarrollo territorial, mantengan contabilidades separadas para cada actividad no financiera y que se ejecuten con fondos distintos de los depósitos de los socios. La liquidación de una cooperativa de ahorro y

crédito se registrará por las disposiciones de este Código y, supletoriamente, por las de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

De acuerdo al código orgánico monetario y financiero se puede concluir que una cooperativa una es una organización constituida por personas unidas voluntariamente con el objetivo de realizar actividades financieras y social basándose en los principios universales del cooperativismo y las prácticas de buen Gobierno cooperativo.

2.2.1. La empresa cooperativa

(Ramirez José, 2010, págs. 15,16,17,18), la empresa cooperativa es una organización compleja la cual involucra a grupos de personas que interactúan en diferentes actividades, espacio físico y niveles de autoridad. El propósito de la empresa como organización, consiste en la transformación de materias primas, información y servicios, de manera que se le añada un cierto valor en cada proceso de transformación, con el fin de permitirle sobrevivir y prosperar, a la vez, que se presenta como una solución a los problemas socio-económicos y culturales de sus asociados.

Desde el mismo momento en que las personas se organizan en una empresa cooperativa, para la consecución de los objetivos comunes, se hace necesario fijar las responsabilidades en las diferentes instancias de la organización.

Estas responsabilidades son asignadas a personas o grupos de personas, para asegurar que los esfuerzos se coordinen en función de un mismo objetivo.

- a) La dualidad existente entre asociación y empresa.
- b) La propiedad social del patrimonio
- c) La gestión democrática
- d) La participación económica.

Bajo estos supuestos, en lo sucesivo se hace referencia al tema de la empresa cooperativa, en los términos referidos a la gestión empresarial, aplicada al modelo cooperativo, con las particularidades que le son inherentes. La cooperativa es una empresa económica y social que busca ofrecer bienes y servicios que beneficien a la comunidad en general.

Está constituida por un grupo de personas, por eso se dice que es una empresa colectiva, que unidos libre y voluntariamente buscan solucionar sus problemas comunes. La organización de una Cooperativa comprende dos aspectos básicos: **uno social y otro económico.**

- ✓ **En el aspecto económico,** funciona al igual que otra organización donde se utiliza un capital aportado por los afiliados.
- ✓ **En el aspecto social,** los socios laboran para el bien común donde se disfruta de vivir y practicar la verdadera vida democrática. Como empresa de negocios la Cooperativa es una persona legal, o sea que es diferente de sus miembros y continúa su existencia, aún en el caso de que alguno fallezca o se retire.

Diferencias: Existen diferencias fundamentales desde el punto de vista conceptual, entre la empresa de capital y la empresa cooperativa de hecho, su aparición histórica se da como una respuesta a la deshumanización presente en la empresa capitalista. Para apreciar mejor algunas de estas diferencias, se presenta el cuadro siguiente:

Figura 2: Diferencia entre empresa Cooperativa y empresa Capitalista.

	Empresa Cooperativa	Empresa capitalista
Asociación	De personas	De capital o de grupos financieros
Propiedad patrimonial	De los asociados	De los accionistas
Sistema de elección de los dignatarios	Una persona = un voto	Una acción = 1 voto
Sistema de gestión	Democrática. El Consejo de Administración actúa en representación del conglomerado de asociados	Tecnocrática. La Junta Directiva representa, forma parte o es el grupo mayoritario de los accionistas.
Sistema de producción	Trabajo asociado o autogestión	Trabajo asalariado
Forma de reparto de las utilidades	En proporción a las operaciones realizadas por la cooperativa, o en proporción al trabajo aportado en las cooperativas de autogestión o trabajo asociado.	En proporción al capital
Relaciones laborales	En la cooperativa de Trabajo Asociado no la hay. En otros tipos de cooperativas, los empleados son asociados.	Relaciones obrero – patronales, reguladas por convenciones colectivas y por la acción sindical
Sistemas de control	Controles sociales, administrativos y financieros con reporte al grupo de asociados (Asamblea General)	Controles financieros y administrativos, exclusivos de la Junta Directiva, representada por el mayor grupo de accionistas.
Enfoque social	La razón de ser de las cooperativas son sus asociados. Enfoque humanista, basado en los valores y los principios. Desarrollo social en función del bienestar de los asociados, sus familias y su comunidad.	Relaciones con las comunidades, en función de la imagen comercial. Desarrollo de los recursos humanos, como factor de competitividad

Fuente: www.cenecoop.com/docs/md/caec/caec_i_unidad_02.pdf

2.3.Evolución de las Cooperativas

(Ramirez José, 2010, págs. 08, 09), (Institucional cooperativismo's, 2010), el cooperativismo es, a todas luces, un fenómeno concreto de la modernidad. Nace en media Revolución Industrial como alternativa para la clase trabajadora. Se identifica al socialista utópico inglés Robert Owen (1771-1858) como el primer precursor, dado que intentó mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil en New Lanark (Escocia) y socializar los medios de producción. Owen trató de demostrar que mediante la cooperación y la solidaridad, pueden desenvolverse armoniosamente las relaciones entre obreros y patronos, en un ambiente de mutua colaboración.

A Owen siguieron el inglés William King y el francés Charles Fourier quienes también defendieron la creación de organizaciones de base asociativa haciendo importantes mejoras al incipiente esquema cooperativo, en áreas como la democratización, la asociación y el derecho al trabajo.

King, por su parte, fue precursor de las primeras cooperativas de consumo en las cuales los obreros asociados adquirirían los artículos básicos para su sobrevivencia. En 1827 fundó en Brighton The Co-operative Trading Association que sirvió de inspiración para que, al finalizar la década, existieran cerca de 300 cooperativas similares.

Es esencial subrayar que King fundó, en 1828, el primer medio de comunicación cooperativo. Era una revista llamada "The Cooperator" que si bien tuvo corta vida, parece que su influencia fue muy grande.

Podemos situar el primer logro decisivo del cooperativismo en 1844 cuando 28 obreros fundaron en Rochdale (Inglaterra) una cooperativa textil de consumo liderada por Carlos Howart. Esta experiencia logró importantes resultados como fuente de motivación para iniciativas análogas (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 1978), pues sentó las bases del cooperativismo actual: distribución equitativa de beneficios, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión, etc., por eso a Rochdale se le conoce como la cuna del cooperativismo mundial.

Al interior de Latinoamérica, las cooperativas pioneras nacieron en México y en Argentina. Fue en 1873 que el Círculo Obrero de México estableció la primera, seis años después, en 1879 se fundó en la Argentina la cooperativa “El progreso agrario”.

Teóricos como Raiffeisen, Schulze-Delitzsch, Gide y Fauquet han contribuido a dotar al movimiento de prácticas, principios y valores universales, hasta llegar a los ratificados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995.

Desde entonces el sector se inspira en los valores básicos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. También defiende los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Sus siete principios son: 1) Adhesión libre y retiro voluntario; 2) Control democrático de los miembros; 3) Participación económica de los miembros; 4) Autonomía e independencia; 5) Educación, información y entrenamiento permanente; 6) Integración cooperativa y 7) Compromiso con la comunidad (Comisión Ejecutiva de Educación Cooperativa, 2003). Para efectos del presente proyecto, resulta medular considerar la doctrina cooperativa condensada en los dos párrafos anteriores pues es la esencia de la identidad del sector surgida, como se ha explicado, de un proceso histórico relativamente reciente. Esta doctrina se complementa con signos externos también de carácter universal, los cuales deberán tenerse en cuenta en aspectos de la comunicación como lo es la proyección del sector.

Figura 3: Escudo del Cooperativismo



Fuente: (www.alianzaaci.or.cr)

El cooperativismo es reconocido mundialmente por un escudo en el que figuran dos pinos dentro de un círculo. Este emblema rescata su esencia filosófica: la unión solidaria para resolver necesidades sociales y económicas comunes.

2.3.1. Organismos y leyes que regulan las cooperativas

- ✓ Ministerio de Inclusión Económico y social (MIES)
- ✓ Instituto de Economía Popular y Solidaria
- ✓ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- ✓ Directorio Único del Fondo de Liquidez y Seguro de Depósito del Sector Financiero Popular y Solidario
- ✓ Junta de Regulación
- ✓ Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular Solidario.
- ✓ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario
- ✓ Código Orgánico Monetaria y Financiero

De acuerdo a lo establecido en la ley de Economía Popular y Solidaria la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., se encuentra en el segmento **5** con 2000.000 (doscientos mil dólares) de Activos, 619 socios activos y 4 socios retirados hasta marzo del 2015.

2.4.Las Cooperativas en el Ecuador

(Grijalva, 2012, págs. 24, 25,26, 27, 28), En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

1. La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
2. La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.

3. la tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente (Da Ros, 1985: 13)

Figura 4: Primeras Organizaciones Cooperativas conformadas en el país 1919-1938.

Organizaciones	Clase	Domicilio	Fecha de registro	Nº de socios	Capital inicial *
Asistencia Social Protectora del Obrero	Servicio	Guayaquil	IX -16- 1919	---	---
Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo	Ahorro y crédito	Riobamba	1927	---	---
Juján	Agrícola	Juján-Guayas	X - 31 -1927	---	601,2
Hermandad Ferroviaria	Consumo	Quito	I - 16 - 1928	---	18,800
Montúfar	Agrícola	San Gabriel	VI - 15 -1937	---	---
Sindicato Textil El Prado	Consumo	Riobamba	VI - 15 -1937	---	---
Obrera de Consumo	Consumo	Cuenca	VI - 19 -1938	237	838,6
Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla	Industrial	Tabacundo	IV - 29 -1938	200	353,8
Cayambe	Agrícola	Cayambe	VI - 7 - 1938	62	438,8
Empleados Públicos No.1	Prod. y Merc.	Quito	VI - 16 - 1938	50	353,8

(*) En dólares

Fuente: Pareja, 1980:11.

Las primeras cajas de ahorro y crédito en nuestro país fueron creadas en la ciudad de Guayaquil en el año 1886, las mismas que estuvieron dirigidas por el Banco Territorial, en el primero de los casos; y por la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso en el segundo caso, organización gremial constituida en el año de 1879 y más tarde se crea un tercera Caja de Ahorro y Crédito de la Federación Obrera de Chimborazo. Estas cajas de ahorro y crédito fueron creadas con el fin de integrar a las personas que habitaban en una misma comunidad o que pertenecían a una organización, cuyo objetivo principal fue el de sembrar una cultura de ahorro y facilitar el financiamiento de proyectos de sus socios. Además estas organizaciones contribuyeron como una herramienta para que sus miembros puedan acceder a crédito por parte de organismos internacionales.

Entre 1896 y 1914, se crearon por lo menos 25 sociedades en Guayaquil; en 1905 se fundó la Confederación Obrera del Guayas (COG).

Para las dos primeras décadas del siglo XX se han registrado las siguientes cajas de ahorro con base popular:

Figura 5: Cajas de Ahorro 1886-1917

CAJAS DE AHORRO	AÑO
SOCIEDAD DE ARTESANOS AMANTES DEL PROGRESO	1886
COOPERATIVA DEL PICHINCHA	1903
LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS DE COMERCIO	1903
LA SOCIEDAD DE SASTRES "LUZ Y PROGRESO"	1905
SOCIEDAD UNIÓN OBRERA DE PICHINCHA	1911
CENTRO CATÓLICO DE OBREROS	1912
ASOCIACIÓN DE JORNALEROS	1913
SOCIEDAD DE BENEFICENCIA "HIJOS DE GUANO"	1913
UNIÓN ECUATORIANA DE OBREROS	1917

Fuente: Da Ross, El Cooperativismo, pág. 23

En 1961 bajo la Presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra se fundó la Dirección Nacional de Cooperativas que inicio el desarrollo del Movimiento Cooperativa a través de la educación, asesoramiento, legalización y fiscalización, a partir de este año, se empezaron a organizar numerosas cooperativas a la vez que surgieron líderes voluntarios que impulsaron el movimiento en busca de mejores condiciones de vida para la clase de los estratos medios y bajos.

Esta dinámica presentada por el cooperativismo de ahorro y crédito, origino la necesidad de crear un organismo que impulse el sistema y es así como se creó la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Créditos FECOAC, llevado a efecto el 30 de junio de 1963; el movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito se desarrolla particularmente en la última década (1980). En efecto, las décadas de los años veinte y treinta marca en el Ecuador un período de crisis y profunda inestabilidad política, económica y social.

Desde mediados de los años 30 el cooperativismo comienza a jugar un papel importante en la transformación agraria de la sierra interandina en el contexto de una época social, por lo que se manifiesta de la intervención estatal al cooperativismo indígena.

Auge cooperativo, cambio agrario y expansión petrolera 1964-1988. El período 1964-1974 representa un cambio radical en el escenario social, político y económico del país, en comparación a la estabilidad institucional de los años cincuenta, el desempleo y la pobreza constituían grandes problemas. Una aguda crisis política desestabiliza el orden político, agravada por el agotamiento del modelo agroexportador bananero durante mediados de los años sesenta. La penetración del capital en el campo serrano constituía otra característica de un escenario histórico complejo, debido a la conformación de empresas agroindustriales lecheras relacionadas con el crecimiento urbano. El sector cooperativo vino a representar una estrategia social de transformación productiva ejecutada desde la Agencia Interamericana de Desarrollo (AID), con el apoyo de un Estado reformista, liderado por la Junta Militar de 1963, en una coyuntura de crisis social y política. La figura de la cooperativa fue muy utilizada como instrumento legal de acceso a la tierra por parte de los campesinos. La idea técnica consistía en garantizar una producción con fines de servicio social, no obstante, en este período finalmente predominó la modalidad individual por sobre la colectiva.

Del neoliberalismo a la crisis financiera, dolarización y sistema financiero cooperativo, 1989-2006 el Ecuador ingresa en los años 90 plenamente al modelo neoliberal, diseñado y discutido en la reunión del consenso de Washington (1989), que coincide con la caída del muro de Berlín. Hasta junio de 2007 son más de 39 las cooperativas controladas por la SBS. El sector cooperativo en el marco de la dolarización, 2000-2006. Las cooperativas de ahorro y crédito salieron fortalecidas de la crisis económica y sus activos registraron un ritmo de crecimiento acelerado de más de 26 veces en una década, 1999-2009. Lo que significa que resultaron ser un actor **“ganador”** de la crisis, en términos cuantitativos.

La historia inmediata, el cooperativismo y la revolución ciudadana, 2007-2012. Desde el año 2007 el Ecuador ingresa en una nueva época, de ruptura histórica y de profundos cambios económicos, sociales y políticos, que marcaron la etapa neoliberal y el inicio de la Revolución Ciudadana.

Este nuevo proceso político implicó un vasto reordenamiento institucional del país que tuvo como eje la reunión de la Asamblea Constituyente del 2008 y la expedición de una nueva Constitución Política, después de una aguda resistencia política del establecimiento institucional vigente, apuntalado por pequeños pero poderosos poderes fácticos.

La Economía Popular y Solidaria y el sector financiero popular, el establecimiento de un nuevo marco constitucional ha logrado por el Movimiento Alianza País responder a una visión social en la sociedad que progresivamente determinará un profundo reordenamiento institucional que incluirá al movimiento cooperativo. Una nueva visión se inaugura a partir de los cambios políticos surgidos desde el triunfo electoral del año 2006 y el inicio del gobierno de Rafael Correa Delgado, la misma que consistirá en impulsar de forma sistémica el predominio del ser humano en la economía y la sociedad. La nueva dirección política del país, representada por la Ministra Jeannette Sánchez Zurita, en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), quien lideró el complejo proceso de construcción de una extensa reforma jurídica e institucional, al mismo tiempo que se aprobaba la nueva Constitución de la República del Ecuador, para la promoción de la economía popular y solidaria. Lo que implicó la derogatoria de la Ley de Cooperativas de 1966 y la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. En síntesis, la LOEPS está favoreciendo la articulación de los sectores público, privado, y de la EPS, sobre bases de apoyo mutuo, corresponsabilidad y cofinanciamiento a fin de generar economías de escala y ampliar coberturas de servicio, con el fin de impulsar cambios en la matriz productiva a nivel local, regional y nacional.

Finalmente en septiembre del año 2014 fue aprobado por la Asamblea General el Código Orgánico Monetario y Financiero que regirá actualmente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. (COAC Fernando Daquilema, 2014) El 5 de agosto de 2014, en la ciudad de Riobamba, en las instalaciones del Hotel Casa Real, se llevó a cabo la Asamblea Constitutiva de la UPROCACH (Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo), misma que contó con la presencia de 21 cooperativas de ahorro y crédito de la provincia, pertenecientes a los 4 segmentos. Hubo la representatividad de instituciones financieras de Economía Popular y Solidaria del campo y la ciudad; y cooperativas abiertas y cerradas.

Siendo un hecho histórico que une a las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia, este evento tuvo la presencia de la fraterna UCACSUR, del Banco Codesarrollo, de la fundación Marco y del Organismo internacional “TRIAS Andes”. Los asambleístas designaron al Ing. Kelvin Novillo y al Ing. Edwin Ñamiña como presidente y secretario de la Asamblea Constitutiva respectivamente.

En la reunión se caracterizó los objetivos de la Unión, poniendo de manifiesto que debe ser para la defensa y fortalecimiento del Sistema Cooperativo y para construirse como instrumento para el desarrollo sustentable de los territorios y del sistema cooperativo, a fin de que éste coadyuve al Sistema de Economía Popular y Solidaria en Chimborazo y que sea un ejemplo de unidad a favor de los intereses de los empobrecidos.

El 12 de Diciembre del 2014 en el evento UPROCACH (Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo) realizado en el Hotel Zeus de la ciudad de Riobamba se declara el día del **Cooperativismo en Chimborazo** que para su eficiente manejo todas las cooperativas afiliadas a este organismo trabajaran conjuntamente por defender sus derechos como cooperativistas.

2.4.1. Segmentación de cooperativas

(Codigo Organico Monetario y Financiero libro I, 2014), Art. 447 Capital social y segmentación. El capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la junta determine. El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80,000.000 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América.) Dicho monto será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en la reinstalación de la sesión ordinaria del 4 de febrero de 2015 con fecha 13 de febrero de 2015, conoció y resolvió aprobar la Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario y en ejercicio de las atribuciones que le contiene el Código orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la siguiente:

Norma para la Segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario Artículo 1.- Las entidades del sector Financiero Popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 1: Segmentación de Cooperativas

SEGMENTO	Activos USD
1	Mayor a 80 000.000 00
2	Mayor a 20 000 000.00 hasta 80 000.000 00
3	Mayor a 5,000.000.00 hasta 20 000 000,00
4	Mayor a 1 000 001.0 hasta 5 000 000,00
5	Hasta 1 000 000,00 Cajas de ahorro , Bancos Comunales y Cajas Comunales

Fuente: Elaboración Propia

Artículo 2.- Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 definidas en el artículo anterior se segmentarán adicionalmente de acuerdo al vínculo con sus territorios Se entenderá que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde éstos fueron captados. Para efectos de esta resolución se define como territorio, a una sola provincia para el segmento 3, un solo cantón para el segmento 4 y una sola parroquia rural para segmento 5.

Artículo 3.- La ubicación de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario en los segmentos a los que corresponda se actualizará a partir del 01 de mayo de cada año. De acuerdo al valor de activos reportados al Organismo de Control en los estados financieros con corte al 31 de diciembre del año inmediato anterior.

Artículo 4.- Las entidades del sector financiero popular y solidario no podrán utilizar la segmentación con fines publicitarios o de promoción.

2.5. PRINCIPIOS COOPERATIVOS

(AGUIRRE, Noviembre 2001 , págs. 93, 113), los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas, en 1844, los Pioneros de Rochdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La nueva declaración de identidad cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI que se realizara en el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los principios y valores cooperativos. La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en más de 150 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

✓ Membrecía abierta y voluntaria.

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

✓ Control democrático de los miembros

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

✓ **La participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible relación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

✓ **Autonomía e independencia**

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

✓ **Educación, formación e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público sobre sus movimientos.

✓ **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

✓ **Compromiso con la comunidad**

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

(Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.) Art. 4. Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

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

(Plan Nacional del Buen Vivir, 2009-2013), Principios para el Buen Vivir. La combinación de las orientaciones éticas y programáticas apuntan a la articulación de las libertades democráticas con la posibilidad de construir un porvenir justo y compartido: sin actuar sobre las fuentes de la desigualdad económica y política no cabe pensar en una sociedad plenamente libre.

El fortalecimiento de la sociedad consiste en promover la libertad y la capacidad de movilización autónoma de la ciudadanía para realizar voluntariamente acciones cooperativas, individuales y colectivas, de distinto tipo. Esa capacidad exige que la ciudadanía tenga un control real del uso, de la asignación y de la distribución de los recursos tangibles e intangibles del país.

- ✓ **Unidad en la diversidad.** Uno de los aspectos centrales en la concepción del Buen Vivir es su dimensión colectiva, que incorpora la relación armónica entre los seres humanos y con la naturaleza. Sin embargo, en sociedades marcadas por la historia colonial y la dominación, las posibilidades de vivir juntos en comunidad pasan primero por poder construir esa comunidad de todos y todas. De ahí la necesidad de reconocer la diversidad como parte sustancial de la sociedad y como elemento que coadyuva al Buen Vivir a través del aprendizaje intercultural, la generación de

sinergias y las posibilidades abiertas para nutrirnos de saberes, epistemologías, cosmovisiones y prácticas culturales distintas.

- ✓ **Ser humano que desea vivir en sociedad.** Los hombres y las mujeres somos seres sociales, gregarios y políticos. La realización de una vida plena es impensable sin la interacción y el reconocimiento del otro, que son todos y no un grupo particular. Se trata de reconocer que no podemos defender nuestra vida sin defender la de los demás los presentes y descendientes y que todos juntos debemos asegurar que cada persona y cada comunidad pueda efectivamente elegir la vida que desea vivir y que al mismo tiempo aseguremos el ejercicio de todos los derechos de cada uno de los miembros de la sociedad. Para esto debemos concebir al ser humano no como un simple consumidor sino como un portador de derechos y responsabilidades hacia los otros.

- ✓ **La igualdad, la integración y la cohesión social.** Al ser el individuo un ser social, se propone retomar a la sociedad como unidad de observación e intervención y a la igualdad, inclusión y cohesión social como valores que permiten promover el espíritu cooperativo y solidario del ser humano. Hacia el cumplimiento de derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas Partimos de una máxima: el libre desarrollo de todos y todas es la condición para el libre desarrollo de cada uno. Por tal razón, la meta debe ser la expansión de las capacidades de todos los individuos para que puedan elegir autónomamente, de manera individual o asociada, sus objetivos.

- ✓ **Relación armónica con la naturaleza.** La responsabilidad ética con las actuales y futuras generaciones y con el resto de especies es un principio fundamental para prefigurar un nuevo esquema de desarrollo humano. Este nuevo esquema necesita reconocer la dependencia de la economía respecto de la naturaleza; admitir que la economía forma parte de un sistema mayor, el ecosistema, soporte de la vida como proveedor de recursos y funciones ambientales.

- ✓ **Convivencia solidaria, fraterna y cooperativa.** Una de las orientaciones para la convivencia humana alude a construir relaciones que auspicien la solidaridad y la

cooperación entre ciudadanos y ciudadanas, que se reconozcan como parte de una comunidad social y política.

- ✓ **Trabajo y un ocio liberadores.** El punto de partida de la libertad potencial que genera el trabajo es que los ciudadanos tengan la posibilidad de asegurar el propio sustento con el mismo.
- ✓ **Reconstrucción de lo público.** Si uno de los principales problemas de las últimas décadas fue la privatización de lo público, la construcción de una nueva sociedad obliga a recuperarlo. Esto implica retomar la idea de la propiedad y el servicio públicos como bienes producidos y apropiados colectiva y universalmente.
- ✓ **Representativa, participativa y deliberativa.** Un estado efectivamente democrático requiere instituciones políticas y modos de gobernanza pública que, sostenidas en una estructura de representación política pluralista y diversa, den cabida a la participación ciudadana y a la deliberación pública en la toma de decisiones y en el control social de la acción estatal. Sólo en la medida en que se abran los debidos espacios de participación y diálogo a los ciudadanos, estos acrecentarán su poder de incidencia pública, sus capacidades de autogobierno y de organización social autónoma, su interés por las cuestiones públicas y podrán, constituirse en un pilar para el cambio político que requiere el país.
- ✓ **Estado democrático, pluralista y laico.-** La visión de un estado plurinacional, diverso y plural busca el reconocimiento político de la diversidad étnica, sexual, territorial y apuesta por la generación de una sociedad que promueva múltiples sentidos de lealtad y pertenencia a la comunidad política.

2.6. Balance Social

(**Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014**), La superintendencia de Economía Popular y Solidaria presentó la ponencia “Balance Social como un tema regulatorio el ejemplo de Ecuador” desarrollada por: José Ramón Páez.

(**José Ramiro Páez Pareja, 2014**), el Balance Social es una herramienta de uso periódico que no necesariamente se confecciona bajo la premisa de un balance tradicional contable a través de la cual se cuantifica la responsabilidad social de la

entidad en ámbitos como el medioambiental, el económico y el social, por medio de un documento público y tomado como referencia a una serie de principios y valores previamente establecidos y acordados (ACI-LOEPS) relacionado estos con la misión y visión de la entidad.

Dicha herramienta de gestión se la realiza como un elemento de transparencia para los socios y la comunidad. El análisis expuesto también ofreció una visión sobre gobierno cooperativo y transparencia.

Entre los aspectos más destacados de la ponencia, fue la normativa innovadora que ha permitido el fortalecimiento del sector gracias, entre otras políticas gubernamentales, a las acciones de supervisión.

La Constitución ecuatoriana, **en el Art. 283**, define al modelo económico nacional como Social y Solidario. Y que, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo a la LOEPS. Según el **Art. 213** las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoria, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales.

El nuevo Código monetario y financiero en el Art. 445 expresa que la Junta de Política y Regulación Monetario y Financiera regulará tomando en cuenta los principios de territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno y control democrático y social del sector financiero popular y solidario.

Para su efecto, la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) explica en la disposición general segunda que las organizaciones sujetas a esta ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales

2.6.1. Características del Balance Social:

- ✓ Herramienta de gestión (planes, manuales, reglamentos, estatutos).
- ✓ Periódico.
- ✓ No elaborado como un balance contable.
- ✓ Cuanti-cualifica la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) /RSC (Responsabilidad Social Cooperativa).

- ✓ Elemento de transparencia (socios/comunidad)
- ✓ Con referencia a principios y valores establecidos
- ✓ Relacionados con la misión y visión de la entidad

2.6.2. Para que es útil el Balance Social

- ✓ (Re) conocer nuestra organización como social y solidaria.
- ✓ Mostrar nuestros resultados (no solo económicos).
- ✓ Mostrar y reafirmar nuestra identidad cooperativa y de entidad de la EPS o del SFPS.
- ✓ Mejorar en el cumplimiento de objetivos marcados.
- ✓ Rol del presupuesto de gestión.
- ✓ Avanzar en el cumplimiento de los principios de la LOEPS, ACI y el Buen Vivir.
- ✓ Generar confianza en el sector de la EPS y SFPS.

2.6.3. Por qué debemos utilizar el Balance Social

José Ramón Páez, manifiesta que, “no somos empresas de capital, somos entidades cooperativas y solidarias. Nuestra finalidad es la satisfacción de necesidades, no la acumulación de capital” .

- ✓ Existe un grupo humano homogéneo
- ✓ Organización del grupo en torno a una cooperativa
- ✓ Inicio de actividades empresariales para satisfacer necesidades
- ✓ Maduración del grupo y de la cooperativa
- ✓ Implementación del Balance Social como herramienta de gestión

2.6.4. Consideraciones para el uso del Balance Social Cooperativo.

(Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.) Artículo 283, de la Constitución de la República, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

(Ley Organica de la Economia Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.) Art. 213. "Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan el interés general".

(Ley Organica de la Economia Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.) Disposición general segunda, las organizaciones sujetas a esta ley incorporaran en su informe de gestión el balance social que acreditara el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales.

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

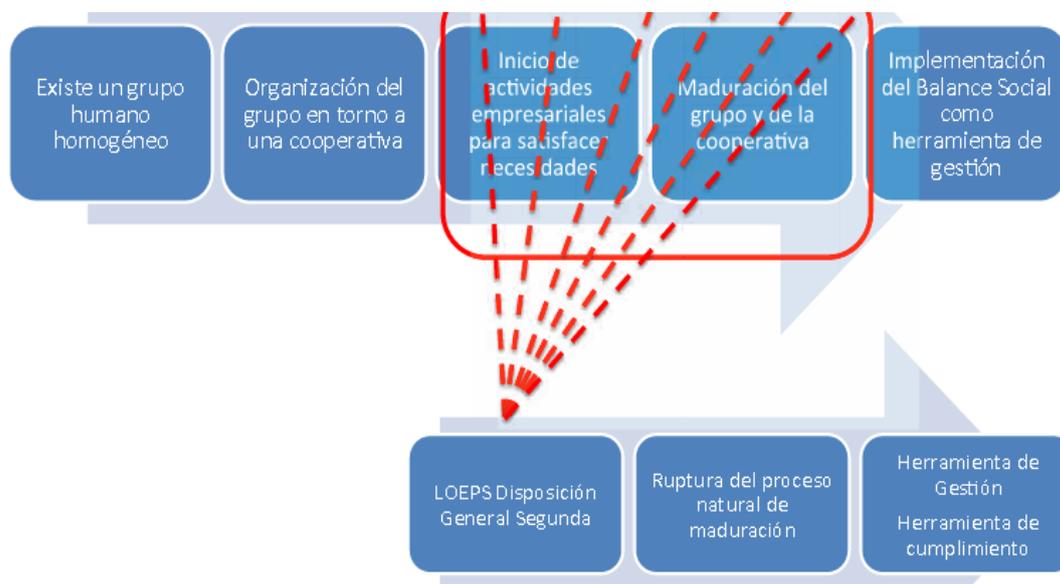
- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La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

(Ley Organica de la Economia Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.) Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

2.6.5. Como utilizar el Balance social BS.

Figura 6: Balance Social Cooperativo



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria J. R., 2014)

Elaborado por: José Ramón Páez Pareja

2.6.6. Modelo del Balance Social.

Figura 7: Modelo del Balance Social Cooperativo -Principios.

Principios ACI (7)	Principios de LOEPS (8)	Principios Buen Vivir (10)
Membresía abierta y voluntaria.	Búsqueda del Buen Vivir y del Bien Común	Unidad en la diversidad
Control democrático de los miembros.	Prelación del trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los individuales	Ser humano que desea vivir en sociedad
Participación económica de los miembros.	Comercio justo, ético y responsable	Igualdad, integración y cohesión social
Autogestión e independencia.	Equidad de género	Cumplimiento de derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas
Educación, formación e información.	Respeto a la identidad cultural.	Relación armónica con la naturaleza
Cooperación entre cooperativas.	Autogestión	Convivencia solidaria, fraterna y cooperativa
Compromiso con la comunidad	Responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas.	Trabajo y un ocio liberadores
	Distribución equitativa y solidaria de excedentes.	Reconstrucción de lo público
		Democracia representativa, participativa y deliberativa
		Estado democrático, pluralista y laico

ACI (7): Alianza Cooperativa Internacional,

LOEPS (8): Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

(Cadena, 2011, pág. 89), el Balance Social es una herramienta de la gestión socioeconómica que les facilita a las cooperativas medirse y rendir cuentas a los/as asociados/as especialmente y a todos los demás grupos de interés que están impactados por su accionar en relación con el cumplimiento de su propia esencia o identidad, es decir desde los valores y los principios cooperativos.

(Herrera, 2009, pág. 30), Balance Social, es el informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella, esta constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad.

2.6.7. Importancia del Balance Social

Con respecto a la importancia del Balance Social se desprende que la evaluación de cualquier desempeño debe realizarse con referencia a sus objetivos y naturaleza. Sin embargo, en la empresa ocurre algo diferente: su actividad involucra aspectos económicos a la vez que sociales y por lo común, solo se evalúan los primeros. Al final del ejercicio, el directorio se sentirá satisfecho si exhiben un buen balance, es decir, una sólida estructura patrimonial y un excelente resultado económico.

2.6.8. Objetivos del Balance Social

- ✓ Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un periodo determinado, lo cual le permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de sus trabajadores y de la sociedad.
- ✓ Como herramienta de gestión empresarial el Balance Social le permite a la gerencia la planificación de acciones tendencias a aumentar la productividad y la eficiencia de sus trabajadores. Además le permite evaluar las acciones en términos de costo-beneficio.
- ✓ Disponer de la información que se refiere a los recursos humanos de la empresa y a los sectores con los cuales ella tiene relación para poder informar adecuadamente a la opinión pública acerca de su desempeño social como empresa.

2.6.9. Ventajas y desventajas de su realización

En cuanto a sus **Ventajas** podemos mencionar:

- ✓ Que la elaboración periódica y sistemática del Balance Social Cooperativo, posibilita ofrecer información homogénea y sistematizada de las acciones sociales llevadas a cabo por las cooperativas, al poner de manifiesto la situación social de la organización en un momento determinado y la evolución operada a través del tiempo.
- ✓ También es importante para detectar las debilidades y fortalezas permitiendo corregir los errores que pueden llevar a estas organizaciones al fracaso, si estos no son advertidos a su debido tiempo.
- ✓ Sirve para promover la interacción entre los miembros de la empresa, con relación a otras instituciones.
- ✓ Facilita la vinculación y comparación con otras cooperativas. Respecto a este último aspecto es donde existe la mayor debilidad y aún resta mucho por hacer, dado que es dificultoso encontrar análisis comparativos por la falta de homogeneidad de los datos relevados, y el escaso número de cooperativas que lo están materializado, siendo esto imprescindible para el análisis crítico de las acciones sociales y para alcanzar uno de los objetivos fundamentales que la A.C.I., se propone con la elaboración de estos informe o balance social.
- ✓ A medida que profundizamos la realización del Balance Social y democratizamos su conocimiento, se obtienen beneficios; no sólo como otra forma de análisis de los resultados de la gestión, sino como una herramienta que nos permite mejorar la calidad de la misma.
- ✓ Estamos convencidos de la necesidad y la importancia de informar a los socios sobre los aspectos de la gestión, que los informa contables y financieros no permiten reflejar, porque las acciones sociales hacen a la esencia misma de las organizaciones de la economía social.

En cuanto a las Desventajas:

- ✓ Las cooperativas no lo materializan, por desconocimiento de los beneficios y en otros casos porque saben que en su gestión diaria no cumplen con los principios y valores cooperativos, temiendo obtener resultados negativos.
- ✓ Otros obstáculos pueden ser: falta de convencimiento de su utilidad, falta valoración del contenido social realizado por la empresa.
- ✓ Implementado junto al balance económico financiero tradicional, el Balance Social Cooperativo se constituye en una herramienta de fundamental importancia para la organización cooperativa, ya que no solo medirá su resultado económico sino que permitirá también evaluar su accionar social.

2.7. Antecedentes Históricos de la Administración.

(Chiavenato I. , 2008, págs. 23,24), la historia de la administración es reciente, se ha desarrollado con bastante lentitud pero a partir del siglo XX tuvo un avance y una innovación notable. Actualmente, la sociedad típicamente de los países desarrollados en plural, la mayor parte de las obligaciones sociales (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etc.) que deben administrarse para ser eficientes y eficaces. A mediados del siglo XIX la sociedad era diferente, las organizaciones era pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres de artesanos, escuelas pequeñas, tiendas de esquina, profesionales y dependientes (médicos, abogados y artistas, que trabajaban por cuenta propia). A pesar de que el trabajo siempre existió en la historia de la humanidad, también el desarrollo de las organizaciones y su administración.

(Chiavenato I. , 2008, págs. 25,26,31), en resumen se cita los orígenes de la administración:

- ✓ A lo largo de la historia de la humanidad siempre existió forma alguna, simple o compleja, de administrar las organizaciones.
- ✓ Es desarrollo de las ideas y teoría sobre la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, acelerándose a partir del inicio del siglo XX.

- ✓ La influencia de los filósofos como Sócrates quien dice que la administración es una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia; mientras que Platón expone su forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos; pero Aristóteles impulsa diversas disciplinas y abrió el horizonte al conocimiento humano sobre los conceptos de la administración en la antigüedad extraordinariamente. Con el surgimiento de la edad moderna la filosofía se desentendió de los problemas administrativos, además se destacó Francis Bacon que basado en el método experimental e inductivo surge la preocupación administrativa de separar lo esencial de lo accidental o accesorio y finalmente René Descartes da impulso muy valioso a la matemática y la geometría.
- ✓ La revolución industrial creó el contexto industrial, tecnológico, social, político y económico que permitió el surgimiento de la teoría administrativa.
- ✓ Los economistas liberales como Adam Smith proporcionaron un razonable apoyo para la aparición de algunos principios administrativos que se aceptarían posteriormente. La idea de Carlos Marx y Federico Engels promovieron el surgimiento del socialismo y sindicalismo.
- ✓ La influencia de los pioneros y emprendedores fue fundamental para la creación de las condiciones básicas del surgimiento de la teoría administrativa.

2.7.1. Definición de Administración

(Chiavenato I. , Administración, Proceso administrativo., 2013, pág. 3), “La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que presta a otro... Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”

(Robbins, 2010, pág. 5), La Administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia a través de otras personas y junto con ellas, utilizando conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

De acuerdo a la versión de Chiavenato y Robbins puedo concluir que la administración es un proceso porque sus principios son aplicables en diferentes ámbitos empresariales, utilizando recursos que ayudaran al logro de las metas de la organización.

2.6.1. Proceso Administrativo

(Chiavenato I. , Administración, Proceso administrativo., 2013, págs. 131,132), La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial, que para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa sin comienzo ni fin, es una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas sino que, por el contrario son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias reciprocas. El proceso administrativo no es solo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones-planeación, organización, dirección y control sino que conforman un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico.

Figura 8: Proceso Administrativo como Sistema Abierto.



El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar-analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada.

2.7.2. Herramientas de gestión

(Álvarez, 2010, págs. 28,29,30,31,32,33), las herramientas de gestión son técnicas o herramientas de administración que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurar una posición competitiva.

Dentro de las herramientas de Control tenemos las siguientes:

- ✓ **Capital Intelectual:** Es el conjunto de activos intangibles de la empresa que, pese a no ser parte de los estados contables, le generan valor a la organización y son indispensables para ejecutar su actividad, a la vez que le dan una ventaja competitiva en el mercado. A partir de la esencia del negocio, desde la perspectiva de la cadena de valor, identifica aquellas actividades que ejecutan las personas en su trabajo con capacidad de valor y las refleja en un modelo que otorgue ventajas competitivas a la organización. Además, al conocer el capital

intelectual, con un informe que se refleja en los libros contables, complementa información financiera sobre los activos y recursos intangibles del capital humano y de esta forma facilita el proceso de decisiones interno y de los inversionistas externos.

- ✓ **Gestión por competencias:** La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecen el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, de manera conjunta con los resultados requeridos, permitiendo un desempeño competente de los miembros de la organización, de acuerdo con las necesidades operativas, lo cual convierte a este modelo en una “ herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio”.
- ✓ **Balanced Scorecard:** Es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. El Balanced Scorecard parte de la visión, misión y estrategia de la organización. Se pone en operación según objetivos estratégicos específicos, que se orientan en cuatro aspectos: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, con indicadores considerandos como medidas de desempeño contenidos en el cuadro de mando. Estos comunicados a los empleados y proponen un modelo común de actuación, comprometiendo su desempeño laboral, para obtener los logros planteados en la estrategia. Proporcionan un sistema de gestión y medición de resultados propios de la estrategia.
- ✓ **e-Business:** Es la transformación de los procesos internos y externos de la empresa, como son sus transacciones, negocios y operaciones comerciales que se realizan usando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), para ayudar a las empresas a dinamizar los proceso de negocio, mejorando la productividad, pues con la ayuda de estas tecnologías estos proceso están soportados por aplicaciones basadas en computadoras y están integrados de forma que si un cliente realiza un pedido por internet, la tienda virtual interactúa

con distintos sistemas (ventas, control de inventarios, cobranzas, etc.), para mantener actualizado el registro de las operaciones.

- ✓ **Prospectiva:** Contribuye a que los directivos de las organizaciones tengan información pertinente en la construcción de su visión. Permite reducir la incertidumbre y los riesgos que esta implica en las alternativas de futuro, ayudando a los procesos de planeación estratégica. Además suministra información sobre el entorno, que con el tiempo podrá influir en la empresa y, de esta forma, generar una actitud proactiva dada la capacidad de respuesta ante las variaciones de mismo. Adicionalmente, orienta y prepara a la organización en su dinámica de cambio.

- ✓ **Outsourcing:** Es la contratación de los servicios de una empresa ajena, para la ejecución de algunos proceso que se realizaban dentro de la organización, así como adquirir productos y servicios de proveedores externos en lugar de utilizar los recursos internos. El Outsourcing prevé la contratación de terceros para que realicen determinados proceso que, si bien son importantes para la empresa, no los considera propios de su misión, sino de apoyo. Es el caso de los procesos de vigilancia, aseo, contratación de personal, contabilidad, control de inventarios, entre otros, donde se transfiere trabajo a personas externas con un nivel alto de especialización. Estas ejecutan procesos que han sido realizados por departamentos y personas que han formado parte de la estructura de la empresa.

De acuerdo a la versión que Carlos Méndez realiza con respecto a las herramientas de gestión estas proporcionan metodologías que al ser adoptadas por la dirección facilitan el control, la operación de la empresa y el desarrollo de competencias para los empleados. De esta forma, impactan la administración y los procesos aumentando su efectividad y rendimiento y optimizan los recursos, no requieren de una transformación profunda en la cultura de la organización ni participación activa de todos los empleados en su planeación e implantación, proporcionan directrices para cumplir con los objetivos estratégicos.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporta la administración el permite evaluar el desempeño de la empresa. Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con

responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permite a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

(Beltrán, 2013, pág. 33), se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generales en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

(Beltrán, 2013, pág. 36), los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presente agrupados.

2.8.Administración Financiera

(Van James y Wachowicz Jhon, 2012, pág. 2), la administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos.

(Monografías.com - Patricia Figueroa, 2014), la administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez, esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

De acuerdo a la versión de Van James y Wachowicz Jhon se concluye que la administración financiera se la define como las funciones y responsabilidades de los administradores financieros, aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones. Por lo tanto la principal función de la administración financiera es

planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, alcanzando así sus metas y a que compita con mayor éxito en el mercado.

2.8.1. Herramientas administrativas y financieras

(Gutiérrez, 2012, págs. 205,206,207,208), dentro de las herramientas administrativas tenemos las siguientes:

- ✓ **Diagrama de Afinidad:** sirve para sintetizar un conjunto más o menos numerosos de opiniones, pues las agrupa en pocos apartados o rubros. Este diagrama se basa en el hecho de que muchas opiniones son afines entre sí y de que, por tanto, se pueden agrupar en torno a unas cuantas ideas generales.
- ✓ **Diagrama de relaciones:** permite tener una visión de conjunto de la complejidad de un problema. Este diagrama presenta, en versión de conjunto, qué causas están en relación con determinados efectos y cómo se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos, por ende este diagrama facilita la identificación de las causas de un problema, clarifica la estructura del mismo; lo cual permite identificar mejor los medios más adecuados para resolverlo.
- ✓ **Diagrama de Árbol:** se obtiene una visión de conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza una meta, siendo el resultado de la organización sistemática de metas y de los medios correspondientes para el logro de dichas metas. El diagrama de árbol sirve, pues, para presentar en forma organizada el conjunto de medidas con las que se alcanza un determinado propósito.
- ✓ **Matrices:** facilitan la identificación de la relación que eventualmente pueda existir entre factores de un problema, pues son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza. El análisis se hace con el fin de identificar las medidas más convenientes a tomar para solucionar el caso que se estudia.
- ✓ Diagrama para el Análisis de Datos
- ✓ Diagrama de Actividades
- ✓ Diagrama de Flechas

(González, 2010, págs. 30,31,33) , dentro de las herramientas financieras encontramos:

Herramientas Financiera: Las herramientas financieras se divide en:

- ✓ Herramientas financieras de base
- ✓ Herramientas financieras de análisis
- ✓ Herramientas financieras de evaluación

Herramientas financieras de base se compone de balance general estado de estado de (estado de situación resultados flujos de caja financiera).

Herramientas financieras de análisis se compone de análisis punto de horizontal equilibrio análisis vertical grado de razones financieras apalancamiento.

Herramientas financieras de evaluación se compone de tasa interna de tasa interna oportunidad de retorno rentabilidad relación sobre la valor costo inversión presente neto beneficio ganancias antes de impuesto, valor económico intereses, amortización y la agregado depreciación.

2.8.2. Estrategias administrativas y financieras

(González, 2010, pág. 23), las estrategias financieras, son la ejecución competente de una estrategia bien concebida no solo es la recta más confiable para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa.

(Alfred, 2009, pág. 42), estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentalmente a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas.

(Guillermo, 2008, pág. 10), la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión; es decir el plan general que se traza una empresa para cumplir con los objetivos, y así ejecutar su misión.

2.9. Business Intelligence.

2.9.1. Definición de Business Intelligence.

(Méndez del Río, Mas alla del Business Intelligence, 16 Experiencias del Exito, 2006, págs. 23 - 24), dentro de las múltiples definiciones de BI, una de las más acertadas es la que lo define como un conjunto de herramientas y aplicaciones para la ayuda a la toma de decisiones que posibilitan acceso interactivo, análisis y manipulación de información corporativa de misión crítica. Estas aplicaciones aportan un conocimiento valioso sobre la información operativa identificando problemas y oportunidades de negocios. Con ellos los usuarios son capaces de acceder a grandes cantidades de información para establecer y analizar relaciones y comprender tendencias que, a la postre, soportaran decisiones de negocio.

Esta herramienta previenen de la potencial pérdida de conocimiento dentro de la empresa como consecuencia de una masiva acumulación de datos e información que nos fácilmente accesible o lo está en una forma no utilizable.

2.9.2. Conceptos de Business Intelligence.

(Curto Diaz & Conesa, Mayo, 2010, pág. 18), en el contexto de la sociedad de la información ha propiciado la necesidad de tener mejores, más rápidos y más eficientes métodos para extraer y transformar los datos de una organización en información y distribuirla a lo largo de la cadena de valor. La inteligencia de negocios o (Business Intelligence) responde a dicha necesidad y podemos entender, en una primera aproximación, que es una evolución de los sistemas de soporte a las decisiones (DSS, Decissions Suport System).

Se entiende por Business Intelligence al conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización.

(Vivanco & Ruiz, 2012 , págs. 19 - 20), business Inteligence permite desarrollar estrategias focalizadas de Marketing, sobre la base del buen uso de la información, es decir, aprender de la información que dejan los clientes y convertir ese aprendizaje en

acciones. Los sistemas de Business Intelligence se basan en la integración y en la universalización de la información para dar respuesta a las necesidades de las empresas.

(Cano J. L., 2007, pág. 23) BI es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un datawarehouse), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. El proceso de Business Intelligence incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar cambios. Las áreas incluyen clientes proveedores, productos, servicios y competidores.

2.9.3. Ventajas del Business Intelligence

(Méndez del Río, Más allá del Business Intelligence, 16 Experiencias del Exito, 2006, págs. 51 - 52), el entorno competitivo al que nos referimos al principio lleva a las organizaciones a apostar por la inteligencia de negocio. Fue la globalización la que dio un importante impulso al desarrollo del BI. En un entorno global y competitivo el volumen de datos que manejan las compañías y las interacciones que realizan crecen exponencialmente. A esto hay que añadir todas las implicaciones que se derivan de las distintas regulaciones legales vigentes en cada momento del país. En este sentido, las soluciones de BI tienen que ser capaces de manejar, tatar y gestionar distintas fuentes de datos para lo que se requiere una tecnología más potente y escalable.

En concreto existen tres factores que hacen más necesaria que nunca la adopción de una estrategia de Business Intelligence:

- ✓ **Mejorar la competitividad**, incrementando los ingresos y reduciendo los costes; el BI permite alcanzar este objetivo facilitando una visión integral y oportuna de la información que posibilita la toma de decisiones.
- ✓ **Gestionar la complejidad**, ya que gracias al BI las compañías pueden organizar y analizar sus datos y descubrir así patrones de comportamiento y tendencias.
- ✓ **Explotar las inversiones existentes**, el BI añade valor a las inversiones en Técnicas Informáticas al entregar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales.

(Cano J. L., 2007, pág. 27), uno de los objetivos básicos de los sistemas de información es que nos ayuden a la toma de decisiones. Cuando un responsable tiene que tomar una decisión pide búsqueda de información, que le servirá para reducir la incertidumbre.

El uso de información que permite a las organizaciones dirigir de la mejor forma, decidir, medir, gestionar, optimizar el alcance de la eficiencia y los resultados financieros. La habilidad de proporcionar información en un proceso (o aplicación) funcional para permitir mostrar un hecho específico y que en ese contexto puede originar una acción. El acceso al análisis de fuentes de información cuantitativa que permita mostrar a sus usuarios alinear mejor a las personas y los procesos con los objetivos del negocio.

2.9.4. Impulsores del Business Intelligence

Hay numerosos factores del mercado que están forzando a las organizaciones a la obtención del BI, entre ellos podemos destacar los tres más importantes:

✓ **Incrementar ingresos, reducir costes y competir efectivamente.**

El Business Intelligence ayuda a la organización a conseguirlo gracias a una visión integral y oportuna de la información, aportando conocimientos para una efectiva toma de decisiones.

✓ **Gestionar la Complejidad.**

Ayudando a las organizaciones a organizar sus datos para facilitar su análisis para descubrir patrones de comportamientos y tendencias difícilmente detectables.

✓ **Explotar las inversiones existentes.**

Ayudando a las organizaciones a hacer un uso intensivo de las inversiones en TI (Tecnologías de Información) ya existentes. Añadiendo valor al integrar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales.

2.9.5. Ciclo del Business Intelligence.

Figura 9: Ciclo del Business Intelligence



Fuente de: Muñoz, Gestion Comercial de Servicios Financieros, 2007, pág. 114.

(Muñoz, 2007, págs. 113 - 114), es importante entender que Business Intelligence es mucho más que una actitud empresarial o una tecnología a disposición de la organización, de hecho es un marco de referencia para la gestión de rendimiento empresarial, un ciclo continuo para el cual las compañías definen sus objetivos, analizan sus procesos, adquieren conocimientos, toman decisiones, miden sus éxitos y comienzan el ciclo nuevamente.

Precisamente el objetivo primario de Business Intelligence (BI) es ayudar a los directivos a tomar decisiones que mejoren el rendimiento de la empresa e impulsen su ventaja competitiva en el mercado. En otras palabras, faculta a las organizaciones a tomar mejores decisiones rápidamente, Según (Vitt, Luckevich & Misner, 200, pag.11), convertir los datos en información, y utilizar un método Razonable para la gestión empresarial.

Business Intelligence ayuda a los gerentes a tomar las mejores decisiones más rápidamente en los niveles estratégico y operativo. Normalmente se analizan datos provenientes de muchas fuentes, el análisis conduce a ideas, mucha de ellas pequeñas y se espera que unas cuantas grandes. Estas ideas sugieren maneras de mejorar el negocio cuando se actúan sobre ellas; estas ideas pueden ser medidas para ver si funcionan. Estas mediciones también proveen más datos para el análisis, y el ciclo comienza de nuevo. A esta progresión (del análisis, idea, acción y a la medición) lo llamamos ciclo de Business Intelligence.

2.10. Balanced Scorecard

2.10.1. Origen del Balanced Scorecard

(Baraybar, 2010, pág. 11), el Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, el origen del Cuadro de Mando Integral ha sido muy importante. En sus inicios fue utilizado como una herramienta de Control de Gestión, cuya principal novedad era la incorporación de indicadores no financieros, que ayudaban a explicar y/o prever los resultados financieros actuales y futuros. Esta evolución, aún no termina, ya que brinda a las organizaciones la posibilidad de disponer de una metodología que pueden implantar en función de sus necesidades de gestión y porque no decirlo también, de su cultura empresarial y nivel de cualificación profesional de sus directivos.

(Salgueiro, 2003, pág. 52), “Cuadro de Mando integral” (The Balance Scorecard). Se originó cuando David Norton Institute patrocinó un estudio sobre “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, en la creación de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación basada casi exclusivamente en datos contables y financieros se estaban quedando obsoletos. Se habían dado cuenta de que los activos intangibles y físicos, y que se habían utilizado excesivamente las mediciones financieras en los negocios, debiéndose balancear y equilibrar el paquete de mediciones, e intentar proporcionar un marco para comunicar la misión y la estrategia. Esta herramienta fue evolucionando y combinando tanto indicadores financieros como no financieros para el control de los negocios.

De acuerdo a las versiones de los autores Francisco Baraybar se establece que el origen del Balanced Scorecard fue investigada por Kaplan y Norton en vistas a las necesidades presentadas, con el fin de crear valor para cada una de las empresas de ahí que nace la idea de integrar indicadores financieros y no financieros impulsando respuestas tanto a los aspectos financieros, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

2.10.2. Definición del Balanced Scorecard

(R.S. Kaplan y D.Norton, 2002, pág. 110), el Balanced Scorecard es un método para medir el rendimiento de una empresa más allá de las típicas medidas financieras, relacionando los objetivos corporativos mediante medidas directas de rendimiento en un marco de referencia específica de la empresa.

(Valhondo, 2002, pág. 110) Balanced Scorecard, consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros integrados en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa; con el objetivo final de medir los resultados obtenidos por la organización.

Según Robert Kaplan y David Norton, (creadores del concepto BSC), plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

2.10.3. Conceptos del Balanced Scorecard

(Norton & Kaplan, 1996), el Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica, un equipo de instrumentos que se entrega a los directivos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

(Baraybar, 2010, págs. 10,11), el Balanced Scorecard es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

(Ronald Uriel, Javier Guzmán y Josep Lluís de la Rosa, 2009, pág. 2), el Balanced Scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

(Chiavenato I. , 2003, pág. 72), el Balanced Scorecard es un sistema integrado de objetivos, indicadores e iniciativas que describe la estrategia de una organización y permite controlar cómo se van alcanzando estos objetivos estratégicos.

De acuerdo a los conceptos presentados por los diferentes autores se puede decir que el Balanced Scorecard es una herramienta muy importante para gestión estratégica de la empresa que permite administrar los recursos financieros y no financieros (tangibles e intangibles), como inductores de resultados para crear valor para el cliente y alinearlos con base en las estrategias de la empresa hacia la consecución de los resultados planeados, incluyendo sus objetivos institucionales, su misión y su visión.

2.10.4. Beneficios del Balanced Scorecard.

(Milla D. M., 2005, págs. 199,200), los beneficios son muchos entre los siguientes tenemos:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Mejora la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- ✓ Orientación hacia la creación de valor.
- ✓ Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- ✓ Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Sin embargo, uno de los aportes más importantes que esta herramienta provee, es que permite a la organización mantenerse centrada en la puesta en práctica de la estrategia definiendo objetivos en el corto, mediano, y largo plazo, es decir que le ayude a mantenerse el rumbo deseado.

2.10.5. Elementos del Balanced Scorecard.

2.10.5.1. Misión, visión, valores.

(Kaplan & Norton, 1996, pág. 178), **misión.-** es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes.

(Josep Curto Diaz, Business Intelligense, 2010, págs. 189,190), visión.- las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos, para ello deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez años. La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros motivados. La visión se puede definir en tres dimensiones posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial. El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares, esta ubicación va desde líder absoluto hasta empresa reconocida. El ámbito geográfico puede ser local, sub-nacional, nacional, regional, continental, o global. El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera, en términos de los segmentos que abarca, sea horizontes (segmentos de mercado) o verticales (eslabones de la cadena de producción). La visión debe ser memorable, motivadora y medible.

(Josep Curto Diaz, 2010, pág. 187), valores.- los valores plantean el marco ético social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guíen su conducta y se consideraba en sí mismo, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. Actualmente, la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes.

Apoyándonos en la versión de Norton & Kaplan y Joseph Díaz con respecto a la misión, visión y los valores se puede concluir que los tres factores constituyen la brújula de la cooperativa y que mediante ello direcciona las actividades hacia el logro de los objetivos, teniendo como premisas fundamentales el conocimiento claro y preciso de: ¿cuál es la razón de ser de la cooperativa? ¿Cuál es la aspiración dentro de cinco años? Y sobre todo ¿dentro de qué condiciones conductuales el talento humano va a desempeñar sus funciones encomendadas?

2.10.5.2. Las cuatro perspectivas.

(Valhondo, **Gestión Del Conocimiento del mito a la realidad, 2002, págs. 123,124,125**), **la perspectiva financiera:** la porción financiera de un Balanced Scorecard de gestión incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista. Cada dimensión puede constar de muchos tipos diferentes de medidas financieras. La rentabilidad, por ejemplo, puede medir tanto el flujo de caja o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia. La dimensión del crecimiento comprende el aumento global de las ventas y de los ingresos operativos divisionales. El valor divisional del accionista indica medidas tales como aumento de participación de mercado, retornos sobre capital, evaluación del valor de existencias, gestión precio-beneficio y rentabilidad de los dividendos.

La perspectiva del cliente: Esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión y servicio del producto y coste de calidad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. En relación con los productos existentes, expresa el tiempo que se tarda desde que se recibe un pedido hasta su entrega. Para productos nuevos, mide el tiempo hasta el ingreso al mercado o desde la definición del producto hasta el prime despacho al cliente. La dimensión calidad registrada los efectos errores o problemas recibidos por aquel. Estos pueden ser interpretados de manera amplia; comprende desde el efecto físico del producto errores tipográficos, información incorrecta o entregas tardías, hasta pronósticos inadecuados o información faltante. La dimensión, gestión y servicio mide como ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente. Las cuatro dimensiones juntas: tiempo, calidad, gestión y servicio y coste de propiedad reflejan la percepción del valor total del cliente.

La perspectiva interna: La perspectiva interna del Balanced Scorecard analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente, conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los proceso clase a través de la cadena de valor.

La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional: La innovación y el aprendizaje incluye tres dimensiones primarias: innovación de mercado, aprendizaje, mejora operacional continua y activos intelectuales. La primera registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios. Las compañías con gran cantidad de productos, controlan y fijan objetivos entorno al porcentaje de total de ventas generadas por productos de menos de cuatro años de antigüedad. A fin de cumplir con sus objetivos en estas aéreas las compañías dirigen los procesos que generan los nuevos productos, servicios, patentes o investigaciones.

De acuerdo a la versión que Valhondo, Domingo realiza con respecto a las cuatro perspectivas; la presente investigación va aplicar a todas y cada una de ellas acorde a la necesidad que la cooperativa “BASHALÁN LTDA.” establece, incluyendo como valor agregado la Perspectiva del Balance Social Cooperativo que es una herramienta que actualmente se está utilizando en el buen manejo de las cooperativa de ahorro y crédito.

2.10.5.3. Objetivos estratégicos.

(Baraybar, *El Cuadro de Mando Integral*, 2010, págs. 20,21), las estrategia competitiva, corporativa o de unidad de negocios, se describe mediante un magnifico grafico llamado mapa estratégico, el mismo está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinito y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

2.10.5.3.1. Diseño de estrategias.

(Idalberto Chiavenato, 2010, pág. 208), los objetivos estratégicos indican lo que se quieren y debe hacer; las estrategias señalan como se debe hacer y los objetivos establecen el rumbo tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen como desplegar, reasignar, ajustar y recopilar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y como utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno y para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentas su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Entonces los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos, para mantener una ventaja competitiva en un

mundo muy comprometido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de los tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

- ✓ **Excelencia operacional:** A ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la magnificencia en los procesos administrativos y operacionales esenciales.
- ✓ **Liderazgo de producto:** Son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios, como las estrategias ejecutadas por Intel líder de productos en el área de procesadores de computadora, o por Niké en la moda deportiva.
- ✓ **Empatía con el cliente:** Son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a los clientes específicos lo que requieren. Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencias para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

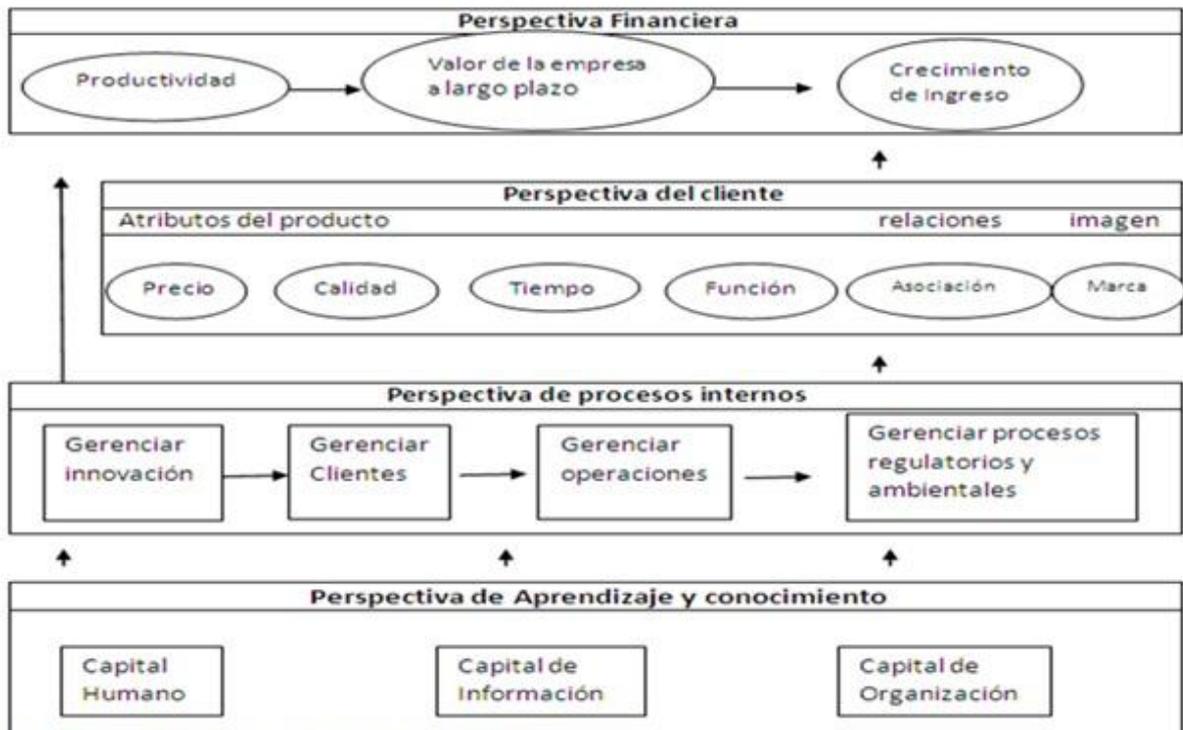
2.10.5.4. Mapa estratégico.

(Robert S Kaplan David P. Norton, 2004, Pág 64,65), el mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la Estrategia. Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión macro de las estrategias de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Es decir que son una descripción básica de las estrategias. El objetivo del Cuadro de mando Integral (BSC) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que no se puede controlar lo que no se puede medir.

El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple,

coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Figura 10: Perspectivas del Balancead Scorecard



Fuente: adaptado de Kaplan y Norton 2004

Figura N°4: Modelo del mapa estratégico

Modelo del Mapa Estratégico de Kaplan y Norton (2004)

2.10.5.4.1. Pasos para la elaboración del mapa estratégico

(Javier González_Management Update, 2004), los mapas estratégicos son la visión operativa de la estrategia: es convertir la Misión en proyectos estratégicos. El mapa estratégico describe la estrategia y le da una visión operativa detallando como la organización intenta crear valor.

(Robert S KaplanDavid P. Norton, 2004,Pág 64,65), para la elaboración del mapa estratégico se puede seguir los siguientes pasos:

- ✓ **Estrategias genéricas y temas estratégicos:** la fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y de los

temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.

- ✓ **Perspectivas de accionistas:** el último objetivo es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.
- ✓ **Perspectiva de cliente:** se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor al cliente constituye el eje de la estrategia. Se establece los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
- ✓ **Perspectiva de procesos:** La empresa o la unidad de negocio deberán mostrar fortalezas en la etapa de la cadena de valor correspondiente a la estrategia genérica adoptada.
- ✓ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se debe contar con las familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de información y la agenda de cambio organizacional apropiados se establece los objetivos que permita subsanar las brechas detectadas.

De acuerdo a la Versión de (Robert Kaplan & David Norton 2004) a cerca de los pasos para la elaboración del mapa estratégico en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito **Bashalán Ltda.**, esta se proyecta de la siguiente manera. En lo que trata la perspectiva del Balance Social Cooperativo BSC nos enfocamos en qué medida se hace uso de dicha herramienta y si realmente trabajan en el bienestar colectivo, en lo referente a la perspectiva financiera se enfocara a las medidas de liquidez y crecimiento económico; en cuanto a la perspectiva de clientes nos enfocamos a la plena satisfacción de sus socios y clientes, a través de ello lograr mayor acogida e incremento de socios; En la parte de los procesos internos deberá desenvolverse en busca de la eficiencia de operaciones, oportuna gestión administrativa, comercial, oferta de nuevos servicios de modo que deberá generar valor agregado; Finalmente en aspectos de crecimiento y

aprendizaje se analizara todo los sistemas de información, clima laboral, competencias, aptitudes y capacidades de los trabajadores.

2.10.5.5. Indicadores integrales de gestión.

2.10.5.5.1. Indicadores.

(**Juan Carlos Pacheco, 2004, pág. 41**), son aquellos que responden a dos principios básicos de gestión: “Lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos” para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

(**Jose Gpe. Vargas Hernandez, 2008**), los indicadores son una expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado. El objetivo del indicador es lo que persigue el indicador seleccionado, indica el mejoramiento que busca y el sentido de esa mejor (Maximizar, Minimizar, eliminar, etc.) el objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por varios datos, constituida por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que venga guardar relación con el mismo.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Para poder hacer el uso correcto de los indicadores, hay que puntualizar que debemos saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

A continuación se lista las principales categorías según su forma de medición:

- ✓ **Cuantitativos Simples:** Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto(cantidad) o cero relativo(temperatura) por ejemplo el número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.
- ✓ **Cuantitativos compuestos:** referentes a fórmulas estos son indicadores cuya escala de medición tiene cero absolutos o tiene cero relativo y están

confirmados a partir de los indicadores simples o compuestos con los cuales se relacionan a través de una fórmula. Por ejemplo Gasto total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.

- ✓ **Cuantitativos Ordinales:** son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de mayor a menor. Por ejemplo calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- ✓ **Cuantitativos Nominales:** son aquellos que se miden por categorías, que no pueden ser ordenados de mayor a menor. Por ejemplo el sexo (masculino, femenino), nacionalidad raza color.

De acuerdo a la versión de Vargas Hernández & José Gpe. Los indicadores hace referencia a todo aquello que no se puede gestionar, porque se debe considerar que un indicador es como una medida de control de cumplimiento de cada uno de los objetivos de acuerdo a las categorías y forma de medición, por ende en la presente investigación se utilizara los indicadores cualitativos simples y compuestos por que nos permite hacer uso de datos numéricos y fórmulas de cálculo de nuestro indicador.

2.10.5.5.2. Metas.

(Francés, 2006, pág. 56), las metas Constituyen el elemento central de todo sistema de mediciones del desempeño y control de gestión. Las metas deben especificar:

- ✓ Cantidad
- ✓ Unidad de Medida
- ✓ Fecha: Tiempo de consecución).

Son los Valores específicos de los objetivos a medir, el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

(Norton, Robert Kaplan & David, 2009, Pág. 276-277), el proceso de fijación de metas tiene una importancia caudal en el proceso de implantación del Balanced Scorecard, (CMI) ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la Organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

Para alcanzar dicha razonabilidad según el Sponsor Management Consulting (2000) las metas deben cumplir tres requisitos:

- ✓ Ser retadoras por tanto, que orienten la actuación de las personas a superar su performance actual sobre el objetivo.
- ✓ Ser asequibles, de forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
- ✓ Ser gestionables, de forma que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador, por lo que la recomendación es que las metas se periodifiquen mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen metas anuales para el resto de años que abarque el Plan Estratégico de la compañía.

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

Según la versión de Kaplan & Norton el hecho de establecer las metas le corresponde a los directivos quienes deberán fijar metas ambiciosas para los indicadores de modo que todos puedan aceptar y hacer suyas cada uno de los indicadores propuestos. Del mismo modo indican que las interrelaciones de causa- efecto en el cuadro de Mando Integral ayudan a identificar los inductores críticos que permitan la actuación decisiva en importantes indicadores de resultados especialmente en lo referente a lo financiero y del cliente. Esto nos ayudara al planteamiento oportuno de metas en base a indicadores de la COAC “Bashalán Ltda.” Siempre tomando en cuenta los factores más importantes que abarca una cooperativa que es la oportuna atención y satisfacción de sus socios.

2.10.5.5.3. Modelo para diseñar indicadores.

(Álvaro, 2000, Pág. 16), los modelos son, al fin y al cabo, hipótesis de un trabajo, un intento de interpretar y describir de forma esquemática y abstracta la realidad debe entenderse que los modelos son guías para la gestión, no fórmulas que puedan aplicarse mecánicamente para obtener los resultados, por cuanto no hay fórmula para la excelencia. Los modelos son herramientas que ayudan a entender los mecanismos que generan la satisfacción de los clientes y los resultados financieros, la relación entre los resultados y los procesos de la empresa, la forma de gestionar los procesos y el sistema de información más adecuado para la toma de decisiones.

(Juan Carlos Pacheco, 2004, pág. 55), el modelo que se describe a continuación establece cualidades que deben satisfacer un sistema administrativo y propone un conjunto de dimensiones que permiten observar mediante indicadores numéricos, el comportamiento del sistema. Es necesario poner de manifiesto que el modelo ayuda al analista a establecer los aspectos del sistema que serán medidos por medio de indicadores pero no permite determinar los valores que deben alcanzarse y que se fijen para evaluar el desempeño del sistema será determinado en cada caso de acuerdo con las circunstancias particulares en las cuales opere el sistema. El modelo supone que las dimensiones de los sistemas administrativos que son significativas para el proceso de evaluación y que serán medidas mediante indicadores son: Eficiencia, efectividad, economía, calidad y perfeccionamiento.

Tabla 11: Modelo para diseñar indicadores

Eficacia	Consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. La eficacia es la capacidad para definir las primicias de la acción administrativa en función de las condiciones del entorno.
Efectividad	Es la Capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfaga los criterios de actuación previamente establecidas.
Economía	La economía es una de las cualidades fundamentales de la acción administrativa debido a que afecta a la supervivencia de la organización. La eficiencia y la productividad forman parte de la economía
Calidad	Las medidas de calidad son de dos clases: una se refiere a la eficacia y otras a la efectividad. La eficacia observa e interpreta las necesidades y las expectativas del cliente y las expresa por medio de normas técnicas o requisitos que deben satisfacer el producto. La efectividad verifica el grado de cumplimiento de las normas de calidad. La eficacia se mide en términos de porcentaje de clientes satisfechos; la efectividad en porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad. Estas dos clases de medidas reconocen que satisfacer al cliente es distinto de cumplir las normas técnicas.
Perfeccionamiento	La innovación, la reingeniería, el mejoramiento continuo, el planeamiento estratégico y cualquier acción que se emprenda para buscar la excelencia organizacional se encuentran comprendidas en el concepto de perfeccionamiento: este es el cambio que se introduce en una situación organizacional con la finalidad de aproximarla a unos criterios de excelencia previamente definidos.

Fuente: (Juan Carlos Pacheco, 2004, págs. 56-59)

2.11. Plan Estratégico

(Gómez, 2008, Pág. 30), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

(Francés, 2006,pág. 56), la planeación estratégica es el proceso que sirve para y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Ducker “la Planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrática, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como estas.

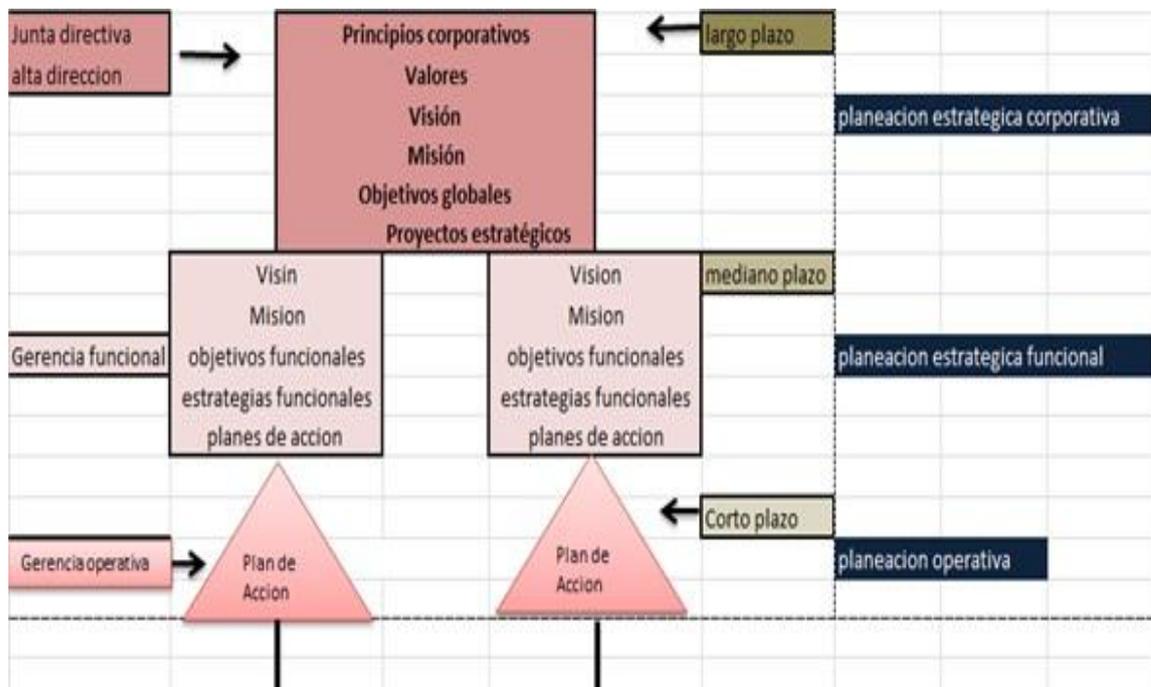
1. ¿Cuál es la situación actual de la organización?, ¿cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿Cómo será la organización dentro de un año?, ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si la respuesta a las preguntas anteriores no fueran aceptables. ¿qué decisiones deberían tomar los administradores, ¿qué riesgos enfrentarían?

(Ackolf, Russell, 2000), la planeación estratégica es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. A través de un plan estratégico podemos anticiparnos a la toma de decisiones, es decir que es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

2.12. El Proceso de la Planeación Estratégica

(Humberto Serna Gómez, 9ª Edición.Pag.35), el proceso de la planeación estratégica tiene, básicamente los siguientes componentes: la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y valores el desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico. El proceso de planeación estratégica debe adaptarse a la organización. Cuando se intenta replicar acríticamente metodologías usadas en diferentes contextos, aparecen inevitablemente los problemas. El ideal entonces es escoger y adaptar a la organización los diversos modelos que estén disponibles. Enfocar la planeación que sea realista, para lo cual será preciso evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planeación.

Figura 12: Proceso de la Planeación Estratégica.



Fuente de: Humberto Serna Gómez.

2.12.1. Expectativas y propósitos mediante el plan estratégico

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es

decir, debe reflejar la estrategia del negocio y satisfacer a cabalidad cada una de las perspectivas.

2.12.1.1. La elección de estrategias

(Johnson S. &, 2006, Pág. 235), la elección estratégica se ocupa de las decisiones sobre el futuro de una organización y de la forma en que hay que responder a las muchas presiones e influencias. A su vez el análisis de las estrategias futuras deben tener en cuenta la necesidad de trasladar la estrategia a una acción lo que a su vez, puede construir una restricción significativa para la elección estratégica. En este caso se deberá tomar en cuenta las estrategias a nivel corporativo y de la unidad de negocio. Los directivos de la unidad de negocio deberán tomar decisiones sobre cómo debe satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios de tal manera que satisfagan las expectativas económicas de las parte interesadas como accionista.

2.12.1.2. Las estrategias puestas en acción

(Johnson S. &, 2006, Pág. 387), la comprensión de la posición estratégica de la organización y el análisis de las posiciones estratégicas disponibles no sirven de mucho no se puede transformar las estrategias preferidas en acciones de la organización. En esta se materializan los procesos y relaciones cotidianas que existen en las organizaciones y que hay que gestionar si se quiere la acción estratégica sea acorde con la estrategia buscada. Como mínimo, es probable que esto requiera que se reflexiones sobre la forma en que ha diseñado la organización en cuanto a su estructura, pero también en cuanto se relaciona la gente en el trabajo desde el punto de vista de unas relaciones más informales. El desarrollo de una nueva estrategia también puede exigir un cambio estratégico significativo para la organización. Este cambio no se produce sencillamente porque se considere deseable; se produce más bien porque los miembros de la organización pueden aplicarlo y llevarlo a la práctica.

2.12.1.3. Gestión del cambio estratégico.

(Johnson S. &, 2006, Pág. 502, 540), hay distintos tipos de cambio estratégica que se puedan concebir en términos de su alcance (en el grado en el que requieren que se cambie los paradigmas o no) y de la naturaleza en cuanto a si se puede aplicar mediante cambios incrementales o requieren una inmediata acción urgente (el planteamiento del

bigbang). Es probable que sea necesario recurrir a distintos planteamientos y medios para gestionar el cambio en función de los distintos tipos de cambio.

(Profesor Humberto Serna Gómez, 2008), los sistemas de Gestión basados en modelos normalizados, son prácticos en la medida que se conviertan en herramientas útiles para la organización, y se acoplen dentro de un modelo administrativo flexible y adaptable a los cambios de los mercados, razón por la cual es necesario analizar ese entorno y generar estrategias de Planificación adecuadas complementadas con esquemas de medición completos que monitoreen la gestión técnica, comercial, administrativa y financiera.

De acuerdo a la versión de dichos autores, podemos argumentar que la estrategia se trata de la capacidad de maniobra ya sea en escenarios constantemente cambiantes, dinámicos y complejos por ello es muy importante la capacidad de elección de las estrategias que puedan ayudar a cubrir las expectativas de una organización y de las partes interesadas (previsiones e influencias), cabe indicar que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., no todas las estrategias puestas a consideración van a ser puestas en acción. Se debe tener en cuenta que el cambio estratégico se basa en el cambio de paradigmas de la empresa específicamente en el planteamiento del big-bang ya que es necesario recurrir a distintas áreas funcionales, para realizar un diagnóstico que nos permita identificar la brecha que requiera de un cambio positivo.

2.12.2. Matriz estratégica

(Francés, Antonio, 2006, Pag.37), la práctica de la gerencia y/o dirección en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, visión, y valores como lineamientos de largo plazo que sirve para definir el rumbo que desea imprimir a la empresa. A ellos conviene añadir los fines que muchas empresas definen claramente dentro de la misión y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina “matriz estratégico”.

Éste es quizás el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias. **(Shewhart, 2011)**, las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

Esta es una herramienta que puede ser utilizada para cualquier tamaño de empresa y tipo de actividad. Sus funciones y objetivos son:

1. Analizar la factibilidad de un nuevo negocio o línea de productos/servicios.
2. Monitorear ante los cambios generados interna y externamente la continuidad de una determinada actividad.
3. Analizar los cambios a realizar con el fin de mejorar la factibilidad y generación de rendimientos.
4. Hacer un seguimiento de la evolución de la actividad emprendida a los efectos de monitorear sus posibilidades futuras y su comparación con otras actividades.

Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.

Hay dos tipos de matrices:

- ✓ **De posicionamiento:** ofrecen una imagen de la posición global de una organización o de alguno de sus negocios con referencia al mercado o entorno en el cual opera.
- ✓ **Matrices de evaluación:** posicionando o no el negocio, ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización internos (F y D) o externos (O y A), que proporcionan una orientación acerca del tipo de acción estratégica más acorde con esa realidad apreciada, prevista o valorada.

Las limitaciones de las matrices son:

- ✓ Derivan del carácter sesgado, parcial, limitado y subjetivo de la información
- ✓ Los datos de la competencia son incompletos
- ✓ Los conocimientos del entorno son imperfectos

Las matrices son solo herramientas de diagnóstico y nunca hay que considerarlas criterios de decisión. Permiten elaborar pronósticos orientativos.

2.12.2.1. Objetivos y fines

(Antonio Francés, 2006, Pág. 37), Objetivo: El ser humano tiene la capacidad de establecer los objetivos y orientar sus acciones para tratar de conseguirlos. Cuando establecen objetivos imagina situaciones futuras deseables y selecciona aquella que se propone a alcanzar. La palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar, como tener una vivienda o contar con determinada participación de mercado, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que estos son obtenidos.

(Antonio Francés, 2006, Pag. 38), Fines: Los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que presentan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan.

Los fines usuales de una empresa o corporación privada son:

- ✓ Supervivencia o permanencia.
- ✓ Beneficios (rendimiento económico de corto plazo)
- ✓ Crecimiento del patrimonio.
- ✓ Prestigio.
- ✓ Bienestar de los miembros (empleados o relacionados).
- ✓ Desarrollo del país (sobre todo en empresas del estado).

2.12.3. Cuadro de Mando

(Davila, Antonio, 2009, pag. 35 - 36), el cuadro de mando integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficiencia radica en una comprensión de fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de una empresa.

(Ronald Uriel Ruiz Ordóñez, Javier Guzmán Obando, Josep Lluís de la Rosa, 2004, Pág 10), el CMI, según la definición de los autores Kaplan y Norton, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño,

sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento 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: finanzas, 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.

La versión de los autores Robert Kaplan y David Norton, el Balanced Scorecard proviene quienes afirman que el CMI ayuda a medir los intangibles de la empresa, como lo es la misión, visión, estrategias, aportaciones de la empresa a la sociedad, etc., (Kaplan, 1992). Igualmente este concepto, que con el devenir del tiempo se ha convertido en metodología, ayuda a traducir la estrategia en acción con los modernos SMs desde el 2004 (Kaplan 2004). esta metodología empieza en la visión y estrategia de la compañía definiendo los factores críticos de éxito, con algo muy conocido en el mundo empresarial, los indicadores. Estos ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia, de esta forma el BSC es un sistema de medida de rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de un negocio. El concepto del BSC soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

2.12.3.1. El cuadro de mando integral como motor del cambio estratégico

(Daniel Martínez Pedrós & Artemio Milla Gutiérrez , 2005, Pág. 200-201), el presente y el futuro inmediato del cuadro de mando integral pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión de cambio estratégico en las organizaciones. En definitiva, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocada por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos que tienen cabida y se esfuerzan en el CMI son los siguientes:

Creación Sostenible de Valor: El CMI posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a medio y a largo plazo además de corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en corto y largo plazo. Sobre todo la perspectiva de capacidades estratégicas en las que nos permiten definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

Crecimiento: La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento requiere plantearse que quiere nuestros clientes y que podemos ofrecerle nosotros (Posición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

Alineamiento: Permite alinear todos los recursos (Humanos, Materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento. Posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

Hacer que la estrategia sea trabajo de todos: Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien sus trabajos no más bien que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cual es la estrategia y como le afecta, y el CMI permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos claves de la actuación diaria mediante la creación de cuadro de mando para departamento, equipos e incluso personas.

Cambio: El CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de las estrategias se asumen como propios no impuestos.

En referencia a Daniel Martínez & Artemio Milla, podemos fundamentar que el cuadro de mando integral CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bashalán Ltda.” va a ser utilizada como un sistema de comunicación, información y de formación, también como un instrumento de gestión en la cual se podrá trasladar la visión y las estrategias en acciones, permitiendo de este modo alinear todo y cada uno de los recursos disponibles hacia la creación de valor como una ventaja competitiva.

2.12.3.2. Estrategia Cooperativa en el cuadro de Mando Integral

(Juan Carlos Pacheco, Widiberto Castañeda, Carlos Hernan Caicedo., 2002, Pág. 163), la capacidad de la organización para realizar un aprendizaje estratégico es quizá el aspecto más innovador del cuadro de mando integral. En efecto es un sistema de gestión estratégica. El proceso se inicia con la clarificación de la visión compartida de toda la organización está intentando alcanzar. El uso de la medición como lenguaje ayuda a traducir unos aspectos complejos en unas ideas más precisas que alinean y movilizan a todos los individuos en torno a los objetivos institucionales.

El énfasis sobre la construcción de las relaciones de causa-efecto en el CMI introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos. Permite a individuos de varias partes de la organización a comprobar o a desechar las premisas sobre las cuales se basa la estrategia, que es uno de los principales componentes de aprendizaje institucional.

Una herramienta que nace como un simple tablero de comandos cuyo objetivo se basaba solamente en el diagnóstico de funciones sencillas. Ha ido evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de la dirección estratégica con el fin de conceder a los líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas. Cabe recalcar que hoy en día no todos los CMI están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque influenciados en alguna medida por ellos.

2.12.4. Criterios para desarrollar el Balanced Scorecard

(Ballvé, 2002, Pág. 204,205,206,207), de acuerdo al autor se debe considerar los siguientes criterios para poder desarrollar el BSC:

1.- **Considerar a la empresa con una visión amplia de largo plazo**, los cuadros de Mando integrales deben ser algo más que una variedad de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. Para que este ocurra el Balanced Scorecard BSC tiene que centrarse solo en los factores de creación de valor a largo plazo, para a partir de ellos construir un sistema integrado de gestión.

2.- **El BSC tiene que interpretar resultados**, del por qué la empresa obtiene resultados positivos en el largo plazo, con un enfoque sistemático los cuales son las hipótesis que llevan a generar una rentabilidad sostenible en el largo plazo y hay que evaluar cuantitativamente el impacto de las relaciones causa-efecto entre las dimensiones y temas estratégicos ya que son muy difíciles de cuantificar en el largo plazo.

3.- **En un BSC todo indicador debe estar vinculado a resultados financieros**, se evalúan a todo según su impacto económico referente económico aun en el largo plazo y en el cual culmina todas las relaciones de causa-efecto el uso excesivo, está relacionado puede llevar a impactos no deseados en el corto plazo, en consecuencia debe haber un equilibrio entre indicadores de resultados e indicadores de actuación y una integración de estos con las estrategias.

4.- **El BSC debe ser incorporado al proceso gerencial:** por el CEO y servir para el aprendizaje y crecimiento en la organización a efectos de:

- ✓ Promover la motivación y capacitación de los empleados.
- ✓ Brindar acceso a información estratégica.
- ✓ Alinear individuos y grupos en relación con los objetivos de cada unidad de negocios.

5.- **El Balanced Scorecard BSC.** Es un magnifico enfoque para crear y estructurar un sistema amplio de evolución de gestión puede ser fácilmente aplicado por los directivos tanto al nivel de toda una organización como en una unidad de negocio, una función o un proceso si están acostumbrados a utilizar incentivos en función de resultados habrá que relacionar en BSC con el sistema de incentivos. Este enfoque les equilibra las perspectivas financieras y no financieras sugiriendo cuatro áreas importantes genéricas de evaluación

2.12.5. Dificultades para la implementación del Balanced Scorecard.

(Ballvé, Alberto M., 2002, Pág. 207-208), la implementación del BSC en estos primeros años se han tornado difíciles. Entre las dificultades más comunes, según lo que señala Kaplan y Norton en su libro, se puede encontrar:

- ✓ Defectos comunes en los indicadores que sean no de causa, si no solo de efecto. El hecho de encontrar indicadores de activación es clave para un BSC exitoso.
- ✓ No deben ser indicadores genéricos y aplicados a cualquier organización, si no especiales para la realidad de la compañía.
- ✓ No es fácil encontrar aquellos indicadores u objetivos útiles para comunicar en que ser excelentes, requiere mucha inteligencia y conocimiento del negocio.
- ✓ Precisa gran inteligencia y conocimiento del giro de negocio por parte de quienes lo diseñan.
- ✓ Pretenden ineludiblemente que se lo ponga en marcha como una necesidad de alta dirección, y el compromiso de esta en el uso de la herramienta debe ser total. La primera y la última entrevista tiene que ser con ella y no con gerencia tales como planificación y control, RR.HH, control de calidad, etc.
- ✓ El BSC ideal no existe y se debe empezar aplicándolo para ir perfeccionándolo, como es muy común en todo el sistema de gestión, y más cuando es tan abarcativo.
- ✓ No es fácil mantener vigente el programa, ya que se requiere de alta formalización con flexibilidad, y genera un trabajo permanente de mejora similar a los procesos de dirección por objetivos.

2.12.6. Balanced Scorecard como sistemas de gestión estratégica.

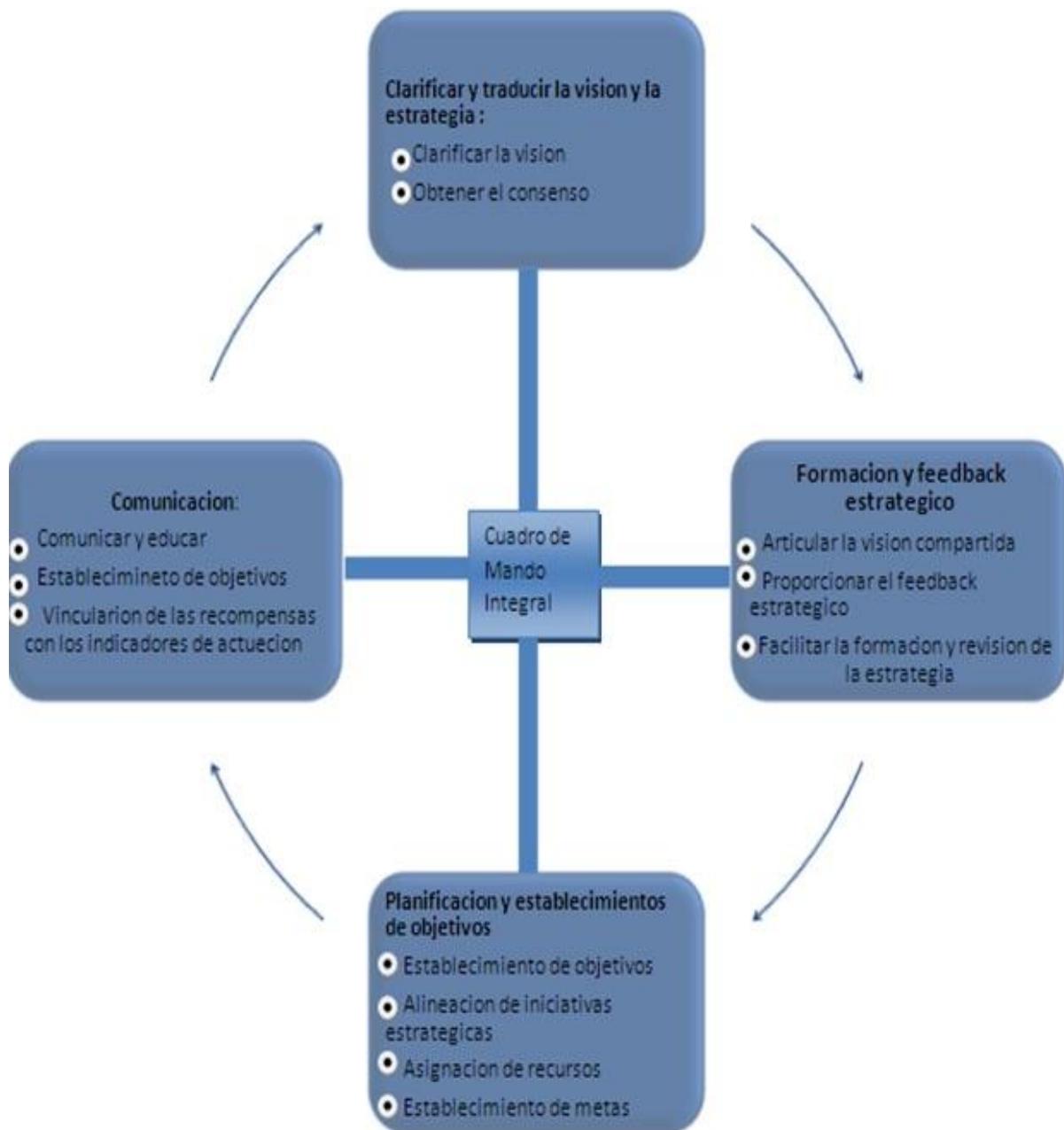
El CMI es actualmente una poderosa herramienta de gestión en las organizaciones, este modelo es más que un sistema de medición táctica u operativa es utilizada como un sistema de gestión estratégica, que han conseguido adaptarlo a sus necesidades específicas, logrando aglutinar en un solo informe la información necesaria para la

gestión, al permitir evaluar sintéticamente la evolución de la compañía, e ilustrar para la toma de decisiones. Por ello, es vital considerar **dos características adicionales:** la **suficiencia** y la **relevancia**, para evitar que una estructura demasiado extensa pueda disipar las bondades que lo destacaron.

(Germán Guerrero Chaparro, 2000, Pág. 127), el Balanced Scorecard constituye una herramienta de gestión que incorpora los elementos de un sistema de control estratégico, y por lo tanto, es un aporte teórico y práctico importante que puede contribuirá mejorarla gestión de organizaciones públicas. Más que un sistema de medición y evaluación. Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégico a través del cual se realizan importantes y decisivos procesos de gestión como: clarificar y traducir la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar y establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y la formación estratégica Balanced Scorecard permite a las empresas mejorar aquellos aspectos considerados estratégicos mediante la construcción de relaciones causa-efecto entre los objetivos y los indicadores de medición partiendo de cuatro perspectivas básicas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos, la formación y crecimiento. Su aplicación en el mundo público puede contribuir a cambiar de forma radical el modelo de gestión burocrático que caracteriza a las Administraciones Públicas, orientándolo hacia un modelo de gestión estratégico basado en la consecución de objetivos estratégicos de largo plazo. Así mismo, el Balanced Scorecard resulta un instrumento valioso para afrontar y responderá la exigencia de gestionar de forma eficiente los recursos financieros cada vez más escasos, proporcionando información cuantitativa y cualitativa que permita asignar, seguir y controlar el presupuesto público. Finalmente, conviene señalar que a pesar de ser un instrumento útil y de aplicabilidad práctica no es la solución a todos los puntos débiles de las organizaciones”.

(Fernandez, 2014, Pág. 32) , el cuadro de mando integral es una poderosa herramienta de gestión estratégica, y la etapa de diseño sirve para clarificar las razones de ser de la organización, como por ejemplo: a dónde quiere llegar y que es lo que debe hacerlo para lograrlo. Sin embargo esta no es una tarea fácil y requiere la participación de prácticamente todas las áreas de la compañía.

Figura 13: Sistema de Gestión Estratégica



Fuentes: Kaplan R. y Norton D.; Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System; Harvard business Review (1996)

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER

3.1.1. Hipótesis General.

El diseño de un plan estratégico enfocado al Balancead Scocerard contribuye en la mejora de la gestión administrativa social y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable Independiente

Se utilizara el Sistema de control que nos permita introducir cambios y mejoras.

3.2.2. Variable Dependiente

Se lo realizará a través de indicadores de gestión que nos permitirá medir el nivel de eficacia de la Cooperativa.

Modalidad

Para esta investigación se aplicara la modalidad cualitativa y cuantitativa, porque es una combinación tanto de datos numéricos como estadísticos objeto de la investigación.

- ✓ **Cualitativo.** A través del método cualitativo se podrá realizar la investigación en el lugar de los hechos al ponernos en contacto con la población involucrada de forma directa para saber la realidad de la Cooperativa, para ello utilizaremos herramientas tales como la encuesta, la entrevista y observación lo cual nos permitirá obtener resultados necesarios para la presente investigación.
- ✓ **Cuantitativo.** A través de este método se podrá verificar y examinar la información que se obtendrá al realizar la entrevista, encuestas y la observación.

3.3.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación de Campo

Para efectos de este trabajo se llevara a cabo una Investigación de Campo porque se establecerá un contacto directo en el lugar de los hechos investigador – realidad.

Lo cual nos permitirá conocer a fondo la realidad de la problemática planteada obteniendo los datos necesarios por medio de cuestionarios, encuestas, entrevistas y observación.

Tabla 2: Investigación de Campo

Encuestas	✓ Se aplicaran a los 569 socios/clientes
Cuestionario	✓ A los 17 socios Fundadores ✓ 5 Funcionarios
Entrevista	✓ Miembros del gobierno cooperativo

Fuente de: Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

Elaborado por: Saida Eliana Salcán Lema – Gladys Susana Suquilandi Cachupud (2.014)

3.3.2. Investigación Bibliográfica o Documental.

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el plan estratégico y el Balanced Scorecard. A través del internet se recolectará información del usuario para agilizar la recopilación y base de datos de los usuarios con la finalidad de que exista una verdadera validación de información.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- ✓ **Exploratorio.** Nos permitirá conocer la realidad del lugar es decir involucrarnos en la problemática existente en la Cooperativa.
- ✓ **Descriptivo.** Partiremos de la información bibliográfica, que tenga relación con la investigación que se está realizando, mismo que nos permitirá enunciar todas las etapas del proyecto.
- ✓ **Asociación de Variables.** Podremos asociar la variable dependiente e independiente que son componentes directos vinculados con la investigación con el propósito de dar coherencia a la relación causa y efecto.

- ✓ **Explicativa.** Se definirán la actuación de las causas que ocasionan el problema en la Cooperativa lo que a través de la utilización de herramientas de Balanced Scorecard nos permitirá responder las causas ya sean estas negativa o positivas.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1. Entrevista

Con el apoyo de esta técnica se obtendrá principalmente información del personal que labora en cada uno de los departamentos y del mismo modo a los clientes de la Cooperativa.

3.5.2. Encuesta

La encuesta se aplicara con el fin de obtener información de primera mano de la opinión de cada uno de los colaboradores que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la cual se deriva la muestra para realizar dichas encuestas, es de los socios y clientes que mantiene el micro financiera hasta la actualidad que son 569 clientes y socios activos. Para lo cual se utilizara el cálculo mediante el método estadístico que se muestra a continuación.

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

Dónde:

N =	Población
p =	Probabilidad de ocurrencia
q =	Probabilidad de no ocurrencia
e =	Margen de error
z =	Constante
n =	Muestra

Tabla 3: Población y Muestra

Población	N	569
Probabilidad de ocurrencia	P	0,5
Probabilidad de no ocurrencia	Q	0,5
Margen de error	E	5%
Constante	Z	2
Muestra	N	250

Fuente de: Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

Elaborado por: Saida Eliana Salcán Lema – Gladys Susana Suquilandi Cachupud (2.014)

Población: La población o universo a la cual pretendemos estudiar y conocer sus inquietudes, está representado por los socios, clientes y fundadores, constituido por 569 personas.

Muestra: N=250, personas que contribuirán a la obtención de información. El tamaño de la muestra es 250 personas las mismas que serán elegidas de forma aleatoria, para la investigación en curso, permitiendo la efectividad en los resultados obtenidos.

3.7.METODOS Y TECNICA E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

3.7.1. Método

Para esta investigación se centra, en la tarea de obtener conocimientos fiables acerca de la realidad del problema. Mediante el método inductivo se va a lograr obtener mayor conocimiento de cada uno de los aspectos involucrados en el problema (como misión, visión, objetivos estratégicos etc.), discernirlos con el fin de generar conclusiones generales, partiendo de una recolección de datos, categorizando las variables, además se aplicara el método deductivo, una vez obtenido una premisa de cada uno de los ítems por la cual se genere el problema, podemos generar posibles estrategias, metas e iniciativas para cada uno de los aspectos particulares que los afecta en el buen manejo Cooperativo.

3.7.2. Técnica

En esta investigación se va hacer uso de la técnica de la observación directa, por medio de ello se podrá visualizar y presenciar cual es la situación actual de empresa, percibir la realidad de forma sistemática, el problema que está atravesando, además se va a utilizar la técnica de la encuesta que sirviéndonos de un cuestionario por medio de preguntas, se enfocara a la obtención de información basada en los elementos de la muestra (personal de la cooperativa). La entrevista también será una técnica para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone al analista. Quienes las respondan pueden ser sus gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionaran datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

3.7.3. Instrumento

Para la recolección de los datos se va a utilizar un cuestionario en base a preguntas tanto cerradas, y opción múltiple, donde los encuestados seleccionan la alternativa que mejor describe su respuesta, con el fin de recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio. Entre los instrumentos más utilizados para registrar la información observada son:

- ✓ La ficha de observación y el registro de observación.
- ✓ El cuaderno de notas.
- ✓ Entrevista y encuestas
- ✓ El diagnostico SISTRAT
- ✓ Mapa estratégico.
- ✓ Cuadro de mando integral.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4. TITULO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.2.1. Procedimiento para el diseño del Balanced Scorecard como Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

El procedimiento que se va a llevar a cabo a continuación toma en cuenta el marco conceptual, teórico y práctico, en la cual se incluye el diseño de las herramientas de gestión control y comunicación mismos que fueron dictados por los autores Robert Kaplan y David Norton, quienes se enfocan en el tema de Balanced Scorecard y se adapta a las particularidades empresariales.

Para este procedimiento se va a tener como base la definición del diagnóstico de la COAC Bashalán Ltda., de modo que nos ayude a la determinación de los objetivos, indicadores y estrategias funcionales. Este procedimiento tiene un alcance general ya que nos permite ser una guía para una institución sólida, por ende se integra el sistema informático que por medio de la cual facilitara su desarrollo y control. Este procedimiento es flexible de acuerdo con las características de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán.

4.2.2. Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard

Este primer paso consiste en capacitar al órgano directivo mediante una exposición de la introducción y las técnicas del Balanced Scorecard como modelo de planificación estratégica. Para esta actividad se cuenta con presentaciones específicas acerca del Balanced Scorecard, además de la entrega de documento bibliográfico de diferentes autores (marco teórico) que nos permiten profundizar el tema en cuestión.

4.2.3. Paso No. 2. Estudio Organizacional

En este paso se procede a realizar un diagnóstico de la COAC Bashalán Ltda., con el objetivo de conocer el sistema de gestión organizacional que se aplica en la misma, descubriendo las posibilidades de adaptar el plan estratégico basado en los principios del Balanced Scorecard. No es común encontrarse con cooperativas que no posean una planeación estratégica; de ocurrir esta situación, sería necesario comenzar desde el diagnóstico organizacional que es análogo para el modelo del Balanced Scorecard.

Para ello se deben analizar los siguientes aspectos:

- ✓ Documento descriptivo del modelo gerencial aplicado (Planeación Estratégica)
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Sistema de control desarrollado

4.2.4. Paso No. 3. Estudio de las Técnicas de la información

Para la implementación del Balanced Scorecard es importante la instalación de la herramienta de control (cuadro de mando) mediante el software BSC Designe PRO Esta situación hace necesario evaluar las condiciones materiales de las tecnologías de la información (TI) en las organizaciones. La solución informática BSC Designer PRO requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, Un servidor de Microsoft con 2,4 GHz y una memoria RAM de 4. La utilización de Designerr PRO colabora con la implementación del Balanced Scorecard pues lleva al plan estratégico a todas las estaciones de trabajo de la organización mediante la red corporativa potenciando la acción del control y favoreciendo la implementación de lo planificado. El BSC Designer PRO es un Cuadro de Mando que permite dentro del entorno organizacional visualizar todas las áreas funcionales de trabajo y evaluar integralmente la organización.

4.2.5. Paso No. 4 Confección del Equipo Guía

Para el diseño y la implementación del Balanced Scorecard se utilizan técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúa estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías y comparaciones. Los planes estratégicos planteados se realizaran el consultor del Balanced Scorecard conjuntamente con el equipo guía.

4.2.6. Paso No. 5 Adiestramiento del Equipo Guía

El equipo guía necesita ser capacitado en las teorías del Balanced Scorecard mediante una exposición especializada con el fin de adaptarse al tema en cuestión. Donde se impartirá teorías y ejemplos apoyados de la literatura especializada del Balanced Scorecard de forma digital o escrito apoyada de los medios audiovisuales correspondientes para la utilización de presentaciones y ejercicios dinámicos que promuevan la motivación por el tema.

Dicho adiestramiento debe poseer intervenciones de diferentes autores del tema que ayuden a comprender este procedimiento de ejecución estratégica.

4.2.7. Paso No. 6 Estudio de la Misión/Visión/Estrategia (diagnostico con el programa Pastra SISTRAT)

Las organizaciones que deciden diseñar el Balanced Scorecard para mejorar su cuadro de mando, generalmente poseen esquemas estratégicos en su gestión organizacional. Se deben tener definidos los conceptos de Misión y Visión de la organización.

Es necesario explicar los conceptos de Misión y Visión con el propósito de evitar confusiones.

La Misión.-una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados, y responde a la pregunta: ¿Con qué intención se fundó esta empresa? Describe como espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes.

(**Francés Antonio, 2006**), **Visión.**- las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para ello deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez años.). En sentido general el autor define “la visión se puede concebir también, como el logro más global e importante de la empresa u organización. 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 Balanced Scorecard, por tal razón la visión debe ser explícita, para que sea compartida por los miembros de la organización.

4.2.8. Paso No. 7 Confección del Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas organizacionales que narran el actuar estratégico de una organización. Para la confección del mapa estratégico se recomienda utilizar el software dinámico BSC Designer PRO de la organización APESOFT que se encuentra a libre disposición en el sitio <http://www.bscdesigner.com>. Su confección se efectúa en los momentos en que se están diseñando los objetivos e indicadores del plan estratégico.

4.2.9. Paso No. 8 Determinación de Indicadores

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultados, de forma tal que pueda ser medido. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. La relación objetivo/indicador permite verificar el cumplimiento de la meta que se han propuesto mediante las estrategias y de esa forma se ejerce el control de lo realizado. También debe tenerse en cuenta que los indicadores son propios de las organizaciones los mismos que narran las historias de sus estrategias.

Determinación de las metas de los indicadores. Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación, en el caso de los indicadores económicos financiero las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles en muchas ocasiones nunca han tenido una medición y no existen referentes. En tales casos será necesario establecer su forma de medición que puede ser cualitativa o cuantitativa. El Balanced Scorecard debido, a su análisis integral, incluye dentro de las metas organizacionales valores intangibles relacionados con los clientes y el aprendizaje organizacional. Estos valores, por su incertidumbre, son de difícil medición aconsejándose la utilización de herramientas de la lógica dudosa para su medición.

Los indicadores en los casos de las perspectivas Financieras o Partes Interesadas y Clientes son denominados de resultado y en los casos de aprendizaje son considerados indicadores palancas (de actuación). El tipo de indicadores (de resultado o de actuación) depende de donde se encuentren en la relación causal que represente el mapa estratégico.

Criterios de Aceptación. Después de determinar la meta a alcanzar, se debe establecer en qué medida se cumple con lo propuesto. Se han determinado tres criterios de aceptación con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforos que posee el programa para cuadros de mando BSC Designer PRO. Estos criterios de aceptación son dados en porcentajes y ajustados de acuerdo con los intereses de la organización. Los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador y en cada mes del año.

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

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Estas acciones son las estrategias funcionales, que se realizan generalmente en las perspectivas de crecimiento y aprendizaje. Los indicadores de resultados pertenecientes a las perspectivas financieras o partes interesadas generalmente no poseen acciones pues son resultados de estrategias de las otras perspectivas.

4.2.11. Paso No. 10 Implementación de Balanced Scorecard

Para implementar el Balanced Scorecard se necesita:

- ✓ Establecer un sistema 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 deben modelarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen las decisiones al respecto.

Esquema de control. El esquema de control de tareas funcionales es necesario determinarlo, pues es la forma de llevar a las líneas de trabajo las estrategias concebidas en los estratos superiores de la organización. 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 las herramientas de medición (Evaluación de Desempeño)
- ✓ Establecimiento del trabajo del controlador

4.3. Contenido de la propuesta

Desarrollo de la metodología para el diseño e implementación de Balanced Scorecard como modelo de gestión.

4.3.1. Paso N° 1. Introducción al Balanced Scorecard

Este primer paso consistió en capacitar al Gerente y a los miembros de consejo administrativo y vigilancia de la Cooperativa de ahorro y crédito Bashalán Ltda., todo lo referente al tema de Balanced Scorecard como un modelo de planificación estratégica. Para esta actividad se entregó una síntesis de diferentes autores del Balanced Scorecard que les permitirá profundizar el modelo de gestión estratégica.

Tabla1. Cronograma de capacitación

CAPACITACIÓN	
Tema	Balanced Scorecard: introducción, concepto, elementos del Balanced Scorecard, beneficios en la organización y las perspectivas.
Responsables	Ing. Rosa Ponce Tesisistas: Saida Eliana Salcán Lema Gladys Susana Suquilandi Cachupud Colaborador: Jorge Luis Castro Pomaquiza
Lugar	Sala de Capacitaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. Ubicado en las calles Juan de Velasco 21- 39 entre Guayaquil y 10 de Agosto, barrio San Francisco de la Ciudad de Riobamba de provincia Chimborazo.
Duración	4 horas
Asistentes	Representante Legal Sr. David León Guamán, Vocales Principales del Consejo Administrativo y Vigilancia y 7 representantes de la Asamblea General de la COAC Bashalán Ltda.

Fuente: Elaboración Propia.

Paso N° 2 Estudio Organizacional de la cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

A la organización que va a diseñar e implementar el plan estratégico es una institución sin fines de lucro es decir que la Cooperativa no tiene como objetivo acumular capital, su principal finalidad es impulsar al desarrollo de toda la población a través de la emisión de créditos, impulso de ahorro e inversión.

Para determinar la situación actual de la cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. Previamente se realizó un diagnóstico organizacional con el fin de plantear objetivos e indicadores conjuntamente con una acción para mejorar la organización.

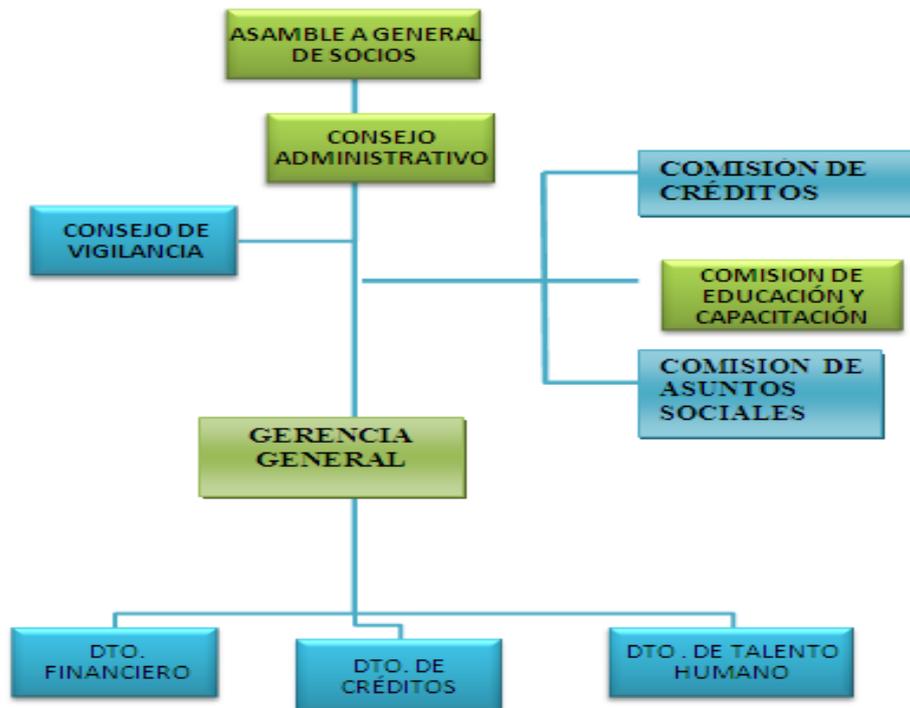
Tabla 4: Datos Generales de la Organización

Razón Social	Cooperativa de Ahorro y Crédito
Dirección	Barrio San Francisco, Calles Juan de Velasco 21-39 entre Guayaquil y 10 de Agosto, Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo
Teléfonos	032- 943487 090986076872
Horario de atención:	08:00 a 17:00
Mail	coacbashalanltda@yahoo.com.mx coacbashalanltda@hotmail.com

Fuente: COAC Bashalán Ltda.

4.3.1.1.Estructura organizacional propuesta

Figura 14: Organigrama COAC Bashalán Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

4.3.1.2.Descripción de la Estructura orgánica

4.3.1.3.Asamblea General

Los representantes de la asamblea general serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, por ende quienes conforme parte de ella serán considerados como el órgano supremo de expresión de la voluntad social y sus acuerdos, tienen la más amplia facultad de orden a los asuntos propios de la cooperativa y serán ellos quienes deberán reglamentar los requisitos para designar a los representantes para Consejo Administrativo y Vigilancia tomando en cuenta los parámetros establecidos por la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

La Asamblea General se reunirá por lo menos 2 veces al año para tratar asuntos puntualizados en la convocatoria.

4.3.1.4. Consejo Administrativo

Consejo de Administración, es el Organismo Directivo de la Cooperativa, encargado de la planificación y realización de sus programas. Estará integrado por cinco vocales principales y sus respectivos suplentes; durarán 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez.

4.3.1.5. Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia, es el Organismo Fiscalizador y de Control de las actividades de la cooperativa y los órganos que la integran. Estará conformado por tres vocales principales y sus respectivos suplentes. Al menos dos de los vocales principales deben acreditar formación académica o experiencia en áreas relacionadas con administración de empresas, economía, finanzas, contabilidad, auditoría o jurisprudencia. Durarán 2 años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez.

4.3.1.6. Comisiones Especiales

Las Comisiones Especiales son órganos de consulta y ejecución de las tareas específicas que les asigne el Consejo de Administración; estarán integradas por tres vocales, designados por dicho Consejo, y durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez tales como los siguientes;

- ✓ Comisión de Créditos
- ✓ Comisión de Educación y Capacitación
- ✓ Comisión de Asuntos Sociales

4.3.1.7. Gerencia General

El Gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la Federación, su mandatario y administrador general. Será nombrado por el Consejo de Administración, será de libre designación y remoción y responsable de la administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente estatuto.

4.3.1.8. Departamento Financiero

Se encargan de conducir y supervisar las actividades operativas y financieras, relacionadas con los productos de ahorro, créditos y otros servicios que brinde la Cooperativa, elaboraran y reportaran a la unidad de riesgo la situación diaria de caja, así como los saldos de cuentas bancarias, ejercerán las funciones relacionadas de requerimientos de pago de créditos y realizaran los inicios y el fin del día correspondiente.

4.3.1.9. Departamento de Créditos

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del área de créditos de la cooperativa en sus diferentes modalidades, gestionar las recuperaciones de créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, evaluar los productos y servicios crediticos procurando obtener la máxima rentabilidad y menor riesgo posible en las colocaciones. Para lo cual deberán cumplir y hacer cumplir las normas y políticas dictadas por la sociedad cooperativa y los órganos supervisores para las operaciones crediticias.

4.3.2. Departamento de Talento Humano

Este área comprende fundamentalmente la creación de planes de formación, capacitación y aprendizaje, de llevarlos a cabo cada uno de ellos de estudiar el potencial del personal de la cooperativa, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación, estudiar el absentismo y sus causas, así como también de seleccionar nuevo personal cuanto se requiera.

4.3.3. Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

Es una institución financiera creada por un grupo de Líderes Indígenas de la Provincia de Chimborazo, con el fin de estimular y fomentar el ahorro para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad San Antonio de Bashalán-Pucara Parroquia Punín y sus alrededores e impulsar el desarrollo socio económico de la población Rural y urbana

marginal, fue creada en el año 1987 con un capital de 1,300 (sucres) .Fue constituida en la ciudad de Quito el 14 de abril de 1988 según acuerdo ministerial No 00367 y a través de la ayuda comunitaria, fue autorizada para operar como institución financiera que promueve el desarrollo socioeconómico. La institución financiera al iniciar sus actividades prestaban servicios semestrales a sus clientes durante doce años consecutivos como una pre- cooperativa de ahorro y crédito, en el año 2009 se decidió prestar servicios trimestralmente a sus socios, el 24 de Diciembre del 2009 se reformo el estatuto No 0062 del proceso administrativo del sistema cooperativo de la dirección provincial del MIES Chimborazo y se decidió prestar servicios diariamente bajo principios morales y éticos correspondientes. Hasta la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. Tiene en activos un aproximado de \$295.000.00 y ha logrado incrementar el número de socios del mismo modo ha logrado invertir su capital en microcréditos productivos en diferentes comunidades, parroquias y cantones lo cual les ha permitido adquirir experiencias financieras por ende se ha visto la necesidad de brindar sus servicios en la ciudad de Riobamba bajo la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la superintendencia de economía popular y solidaria del Ecuador SEPS incrementando así diferentes servicios para la población mediante convenios con diferentes instituciones, ONGs y la ayuda de gobierno central y local con miras a convertirse en una institución líder especializada en micro finanzas.

4.3.3.1. Visión

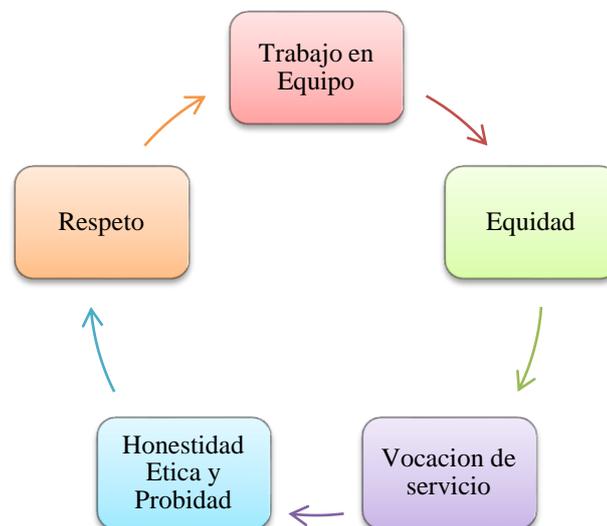
Ser una institución sólida, rentable competitiva e innovadora que goce de confianza y reconocimiento social a través del incremento constante en el ahorro, entrega de créditos y prestación de servicios para la población de manera oportuna, destinadas al desarrollo de las iniciativas de los microempresarios del sector rural y urbano marginal, mediante una administración técnica eficiente, eficaz y responsable que permita expandir nuestros servicios de manera solvente y sostenible incorporando así la imagen de la micro financiera.

4.3.3.2.Misión

La cooperativa de ahorro y crédito “Bashalán Ltda.” Es una entidad solida solvente y solidaria, que tiene como finalidad apoyar a sus socios y clientes del sector rural y urbano marginal mediante la prestación de servicios financieros y sociales de calidad con atención personalizada a todos los habitantes que tienen espíritu de superación, a través de la generación de empleo mediante la implementación de microempresas sostenibles cooperando con el personal honesta responsable transparente y competente de la micro financiera.

4.3.3.3. Valores Institucionales

Figura 15: Valores de la COAC Bashalán Ltda.



Fuente: COAC Bashalan Ltda.

- ✓ **Vocación de servicio.-** La vocación de servicio de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., es el atributo por el cual son reconocidos por la comunidad estratégica, ya que refleja un modelo de gestión privada social orientadas a socios, que promueve el cumplimiento obligatorio de sus obligaciones financieras.
- ✓ **Honestidad, Ética y Probidad.-** Actuamos siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los

objetivos institucionales. La integridad de nuestras actuaciones genera confianza y credibilidad en los socios, clientes internos y externos.

- ✓ **Compromiso.-** Los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., son conscientes de su valioso aporte para la Administración social y Financiera, por lo cual se comprometen con la misión y visión institucional, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al socio en la construcción de una verdadera institución financiera.
- ✓ **Equidad.-** Todos los asociados merecen ser asistidos o gestionados con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios de la Cooperativa en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.
- ✓ **Respeto.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., es una institución valorada por la sociedad, por su profundo sentido de respeto a los derechos de los ciudadanos, al uso de los recursos privados con acatamiento de cuentas y por las relaciones cordiales entre sus funcionarios.
- ✓ **Trabajo en equipo.** Somos un equipo sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barrera u objetivos divergentes. Tenemos una única misión que nos permite lograr los objetivos que los socios demanda. Nuestro esfuerzo en conjunto genera sinergias que nos facilitan alcanzar nuestra visión compartida.

4.3.3.4. Objetivo general

Impulsar el desarrollo de los pueblos, los sectores rurales y urbanos marginales, quienes depositan su confianza en micro financieras que brindan mayores oportunidades de crecer y crear fuentes de trabajo mediante créditos a personas con espíritu emprendedor y con miras de ser parte del Buen Vivir.

4.3.3.5. Objetivos específicos

- ✓ Fomentar el desarrollo Agrícola, ganadera y micro empresarial para evitar la migración de los pueblos indígenas con el fin de disminuir el maltrato por los demás.

- ✓ Incrementar la productividad mediante la prestación de servicios crediticios, capacitaciones, a cerca de la cultura de ahorro e inversión.
- ✓ Obtener convenios con diferentes organismos de Gobierno que nos apoyen mediante financiamientos.

4.3.3.6.Perspectivas organizacionales

La cooperativa de ahorro y crédito Bashalán Ltda., es una institución sin fines de lucro que busca el beneficio de todos sus socios, sus trabajadores quienes son remunerados de acuerdo a la ley de tal manera que es necesario generar resultados positivos económicamente para poder financiar sus actividades.

Las perspectivas de la COAC conforman los siguientes:

Figura 16: Perspectivas del BSC a utilizarse en la COAC Bashalán Ltda.



Fuente: Elaboración Propia.

El modelo del Balanced Scorecard se emplea para el desarrollo del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., porque el orden en que se colocan las perspectivas es diferente de las organizaciones que buscan solamente rentabilidad o incremento de utilidad, a diferencia de ello la COAC tiene como objetivo principal impulsar el desarrollo de sus socios y la comunidad en general a través de una eficiente prestación de sus servicios financieros, trabajo conjuntos y solidario impulsando al buen vivir.

4.3.4. Paso N° 3 Estudio de las técnicas de información

Una vez comprobado el buen funcionamiento de los equipos informáticos de la cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., teniendo en cuenta que la parte informática cumple con las condiciones necesarias se procedió a instalar la herramienta de control llamado también (Cuadro de Mando) mediante el Software BSC Designer PRO misma que facilitara la implementación del Balanced Scorecard en la Cooperativa.

Tabla 5: Características de equipos para la instalación del BSC Designer PRO

N° de PC	Encargado del Área	Características del equipo	Requerimientos para el sistema informático
Una computadora portátil	Representante Legal	Computador laptop Toshiba satélite L55-A5234, disco duro de 759 GB, 8 GB de memoria RAM; Intel core 17 cuarta generación.se maneja Windows2008, sistema operativo de 64 bits procesador x64, cpu @ 2,40 GHz.	Un intranet corporativa de 100 Mbps; un servidor de Microsoft con 1.4Hz; y memoria RAM de 500
Una computadora de escritorio	Encargado la Srta. Secretaria.	Computador Intel Pentium ; 500 de disco duro; 4 de memoria RAM; un servidor de Microsoft de 1.4Hz	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

4.3.5. Paso N° 4 Confección del equipo guía

Para el diseño e implementación del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., el equipo guía está conformado de los siguientes integrantes:

Tabla 6: Equipo de Guía

NOMBRE	FUNCIÓN
Ing. Rosa Ponce	Tutora tesis
Ing. Eduardo Centeno	Miembro de Tesis
Saida Eliana Salcán Lema Gladys Susana Suquilandi Cachupud	Tesistas
Sr. David León Guamán, Sr. Juan León y Ing. Luz María Guairacaja	Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.6. Paso N° 5 Adiestramiento del equipo Guía

Una vez conformados a los equipos guía se procedió a compartir con cada uno de ellos charlas de capacitación, misma que se realiza el 01 de mayo del 2015 en la sala de capacitaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., además del equipo guía se cuenta con la presencia de los vocales de Consejo Administrativo y Vigilancia y representantes de la Asamblea General de la micro financiera.

Los materiales que se utilizaron para dicha capacitación fueron; Folletos sobre el Balanced Scorecard, Mapa estratégico, mismos que fueron obtenidos de diferentes autores que nos ayuden a comprender este procedimiento de ejecución estratégica y las herramientas para la implementación del Balanced Scorecard como son el software SISTRAT y BSC Designer PRO también conocido como él (Cuadro de Mando), mismas que fueron compartidos a todos los asistentes mediante folleto las cuales fueron de gran ayuda para el diseño e implementación de esta herramienta como es el Balanced Scorecard como un modelo de gestión estratégica.

4.2.6. Paso N° 6 Utilización de la aplicación del software SISTRAT

Para el diseño e implementación del Balanced Scorecard en la COAC Bashalán Ltda., se procede a realizar un estudio de la Misión y Visión actual de la Cooperativa, con el propósito de alinear los objetivos estratégicos al igual que los indicadores conjuntamente con un plan de acción.

La visión se refiere a los logros que se quiere alcanzar en el futuro, es el objetivo principal de toda la Cooperativa ya que es aquella que ayuda a aclarar la dirección para conseguir los mismos, además a comprender a los colaboradores que conforman la organización el por qué y cómo debe apoyar a la COAC.

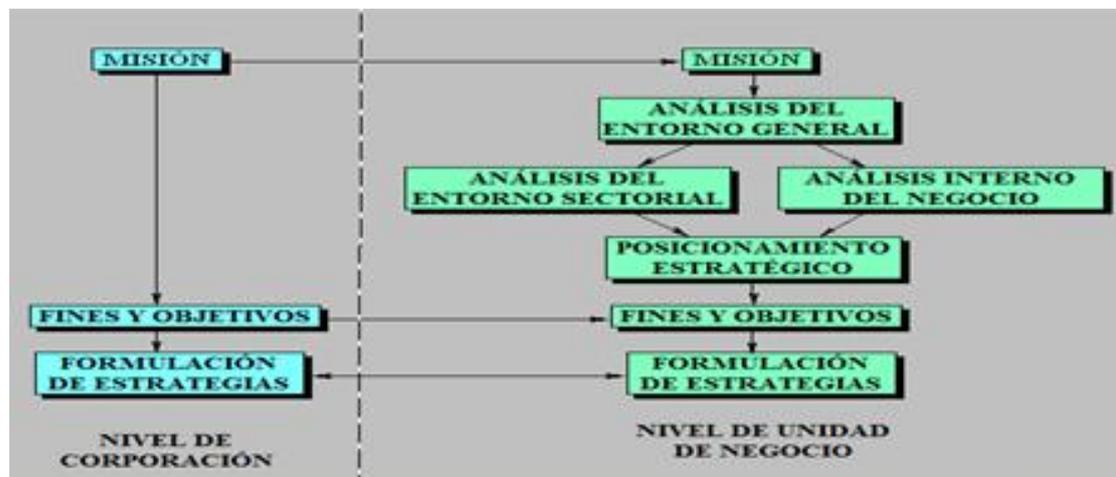
Mientras que la misión es definida como el modo en que los líderes deciden hacer realidad su visión, además proporciona el punto de partida definiendo el por qué la organización existe o la razón de ser de la Cooperativa. Para determinar el plan

estratégico que se realizó un diagnóstico organizacional con el soporte del sistema SISTRAT la misma que facilita lo establecido anteriormente.

Esta metodología SISTRAT surgió en el año 1992 mismo que se inició en un proyecto de investigación conducente a la realización de la tesis doctoral de Javier Osorio (1995) bajo la dirección del profesor Dr. Juan Manuel García, en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Esta herramienta tiene un mayor enfoque en el diagnóstico situacional de las organizaciones, se trata de una herramienta que puede ser utilizada de manera aislada o en combinación con otras aplicaciones informáticas.

El objetivo en este proceso es identificar la realidad actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. , para ello es necesario conocer las etapas y herramientas del análisis mediante la visualización previa de un esquema de la metodología de SISTRAT. Mapa de la metodología SISTRAT con el objeto de comprender mejor las etapas y herramientas de análisis incorporadas en esta aplicación se recomienda visualizar previamente el esquema de la metodología.

Figura 17: Esquema de la metodología de SISTRAT



Fuente: elaboración propia.

Paso1. Una vez obtenida la metodología a continuación se ha podido observar en la pantalla de entrada una ventana denominada “Nivel de Unidad de Negocio” en la cual

se procederá a introducir los datos generales de la institución ajustándonos al ámbito de la unidad de negocio, tal y como se muestra a continuación.

Figura 18: Nivel de unidad de negocio

0 Nivel de unidad de negocio

NOMBRE DE LA UNIDAD: COOPERATIVA BASHALÁN LTDA. ?

AÑO: 2015 SECTOR DE ACTIVIDAD: AHORRO Y CRE ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Local

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: 619 SOCIOS ? NÚMERO DE EMPLEADOS: 5

INGRESOS: 13864.35 DÓLARES ?

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO: La Cooperativa tiene como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. La Cooperativa efectúa todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, recibir depósitos, otorgar préstamos, efectuar cobranzas, recibir o conservar objetos muebles, valores documentos en depósito para su

SISTRAT

Borrar [Icono de disco] [Icono de flecha azul]

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Misión de la unidad de negocio. A continuación se nos despliega una pantalla correspondiente a una herramienta en la cual de forma directa se puede definir la misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

Figura 19: Misión de la unidad de negocio

1 Misión de la unidad de negocio

ÁMBITO TEMPORAL: ? ACTUAL FUTURO

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

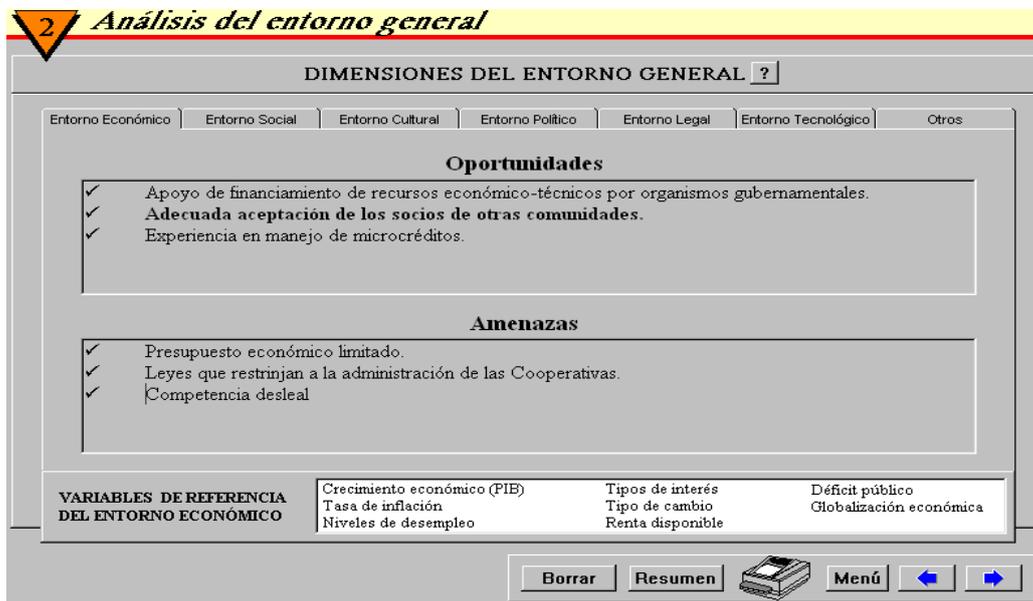
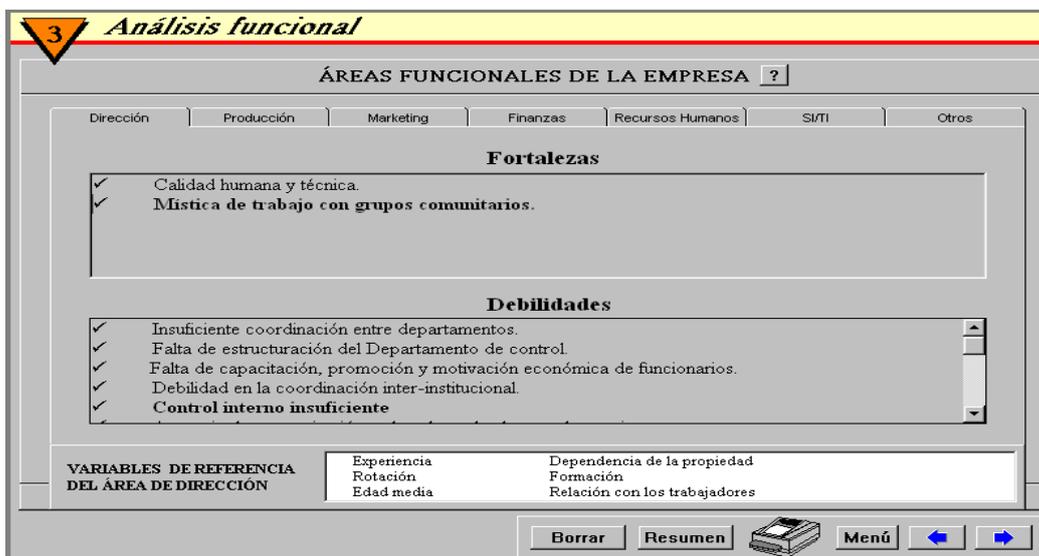
MISIÓN FUTURA

Apoyar a sus socios y clientes del sector rural y urbano marginal mediante la prestación de servicios financieros y sociales de calidad con atención personalizada a todos los habitantes que tienen espíritu de superación, a través de la generación de empleo mediante la implementación de microempresas sostenibles cooperando con el personal honesto responsable transparente y competente de la micro financiera.

Fuente: elaboración propia.

Paso 3. A continuación observamos la pantalla correspondiente a una herramienta que nos permite definir las oportunidades y amenazas que, para la COAC Bashalán Ltda. Se define como el **Diagnostico del Entorno General**. Misma que se muestra en la figura siguiente.

Figura 20: Análisis Funcional



Fuente: Elaboración Propia

Paso 4. Una vez establecidas las oportunidades y amenazas de la institución se procede también hacer un análisis interno de la unidad de negocio de modo que nos permita

definir las **fortalezas y debilidades** de la Cooperativa, a continuación se muestra en el siguiente cuadro.

El establecimiento de las estrategias se lo realiza mediante la matriz **DAFO** de modo que nos pueda facilitar el análisis previo que se ha realizado a los logros de la aplicación como lo podemos observar a continuación.

Figura 21: Matriz DAFO

4 <i>Matriz D.A.F.O.</i>				
DAFO ?	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		Experiencia en manejo de recursos financieros		Debilidad en la convocatoria de liderazgo y poca participación en la toma de decisiones por los miembros de los Consejos.
	Capacidad de comunicar y negociar con socios y clientes de otras comunidades, parroquias y cantones		Débil coordinación inter- institucional	
OPORTUNIDADES	O-F Estrategia agresiva	O-D Estrategia oportunista		
Participación de organismo de control y socios para lograr fusionarse con otras cooperativas que le permitan llegar a otro segmento en el año siguiente.	A través de un eficiente liderazgo fomentar participación de organismo de control y socios en la búsqueda de una Fusión por creación entre cooperativas del segmento 5.	Acceso de capital mediante aportación de socios y cooperación gubernamental y ONGs.		
Firma del convenio, mediante gestión con el Banco Central del Ecuador,	Aprovechar la comunicación para alcanzar cupos de financiamiento con instituciones	Acceso a Fondo a través de capacitación en temas financieros y la elaboración de proyectos productivos por parte de los directivos.		
AMENAZAS	A-F Estrategia de diversificación	A-D Estrategia defensiva		
Competencia de otras instituciones financieras en el mercado local.	Beneficiarse de la capacidad y liderazgo para mantener en el mercado local ante la competencia	Mejorar la convocatoria del liderazgo y toma de decisiones para lograr confianza de los socios y clientes hacia la Cooperativa.		
Sanción por cambios contundentes por parte de los organismos de control, como es la Superintendencia de Economía Popular y solidaria.	Aprovechar capacidad de negociación y experiencia para evitar ser sancionado por el organismo de control	Priorizar la coordinación inter-institucional para conquistar la confianza de socios hacia la institución de modo que se pueda lograr la		

Fuente: Elaboración propia

Una vez definido las estrategias del análisis DAFO como siguiente paso es definir objetivos de la empresa y por ende sus respectivos planes de acción como se ve en la siguiente figura

Figura 22: Formulación de Fines y Objetivos

5 Formulación de fines y objetivos

FINES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ? 1

Fin N° 1

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ? *

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

- Descripción del objetivo a alcanzar:
Fomentar el desarrollo socioeconómico
- Año en que se espera alcanzar el objetivo: 2016
- Indicador cuantitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:
((Nº de socios ingresados durante el año/ Nº socios retirados durante el año) *100) o (Nº de socios ingresados al año/Total de Certificados de
- Indicador cualitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:
Estrategia de ejecución del Balance social como herramienta de gestión

Fuente: Elaboración Propia

Figura 23: Planes Generales y acciones específicas.

5 Planes generales y acciones específicas

PLAN N° 1 PLAN GENERAL ? * 1

ACCIONES ESPECÍFICAS ?

Acción 1.1 | Acción 1.2 | Acción 1.3 | Acción 1.4 | Acción 1.5 | Acción 1.6

- Descripción de la acción:
Estrategia de implementación de programas de bienestar colectivo
- ? • Factores críticos para el éxito relacionados directamente con la acción:
- Estimación de costes/beneficios para llevar a cabo la acción:
- Información complementaria sobre la acción (horizonte temporal, prioridad, responsable):
Se entiende como un aporte que la cooperativa realiza pensando en los programas de bienestar social que previamente o de manera obligatoria estos programas deberán estar

Fuente: Elaboración propia

Una vez presentado la aplicación SISTRAT se concluye esta herramienta es esencial para realizar el diagnostico situacional de la empresa, llevar los planes de acción es considerada muy útil por la forma ordenada que presenta lo que ayuda a realizar una actividad más eficiente.

Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., se ingresó datos acorde a la naturaleza de la empresa identificando la matriz FODA y por ende sus

respectivas estrategias. El uso de la aplicación SISTRAT fue con el propósito de impulsar el manejo de herramientas de inteligencia dentro de la gestión organizacional.

4.3.7. Paso N° 7 Confección del Mapa estratégico

Para llevar a cabo la construcción del mapa estratégico previamente es necesario conocer que es el Mapa Estratégico, frente a ello se determina que 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. La construcción del mapa estratégico permite una mejor visualización de la medición estratégica del Balanced Scorecard para las organizaciones. El desarrollo de este mapa favorece la construcción de indicadores, mismos que fueron formulados para medir los procesos claves relacionados a este.

Para la realización de dicho paso se utilizara el software dinámico BSC Designer PRO de la organización APESOFT <http://www.bscdesigner.com>, mismo que se encuentra libre a disposición de redes de redes. Su confección se efectúa en los momentos en que se están diseñando los objetivos e indicadores del plan estratégico.

Las perspectivas empresariales a utilizarse, basadas en las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., son las siguientes:

- ✓ Balance Social Cooperativo
- ✓ Financiero
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos internos
- ✓ Crecimiento y aprendizaje

4.2.7.1. Balance Social Cooperativo

En la Economía Popular y Solidaria, el concepto de responsabilidad social está dentro de su misma naturaleza, ya que las organizaciones de EPS existen para cumplir con su objetivo social velando por el bienestar de sus trabajadores, buenas condiciones para sus socios, equidad de género, gestión democrática, correcta repartición de excedentes, entre otros.

Por ende la Cooperativa Bashalán Ltda., desea hacer cumplir esta metodología creada por los organismos de control en la cual se encuentran fusionados todos y cada uno de los principios que deben respetar con el propósito de tener una identidad cooperativa, buscando satisfacer las necesidades mediante la prestación de sus servicios financieros, del mismo modo buscan fomentar el compromiso con la comunidad, la ayuda mutua para tener beneficios compartidos para lograr el buen vivir de la sociedad.

4.2.7.2.Perspectiva financiera

La cooperativa de ahorro y crédito Bashalán Ltda., es una institución que no solo busca incrementar su capital, ya que su patrimonio estará integrado por el capital social, el fondo irrepantibles de reserva Legal y las reservas facultativas. El capital social de la cooperativa se integra por aportaciones específicas de los socios para su conformación, en la forma prevista en la ley de la materia.

Existe un riesgo asociado con la debilidad financiera es el riesgo social que se ya que el dinero captado por la cooperativa es una obligación presentes contraídas por la entidad para con sus socios. Dichas obligaciones deben ser respondidas de forma oportuna cuando corresponda, estos recursos públicos en sus diferentes modalidades, ya sean depósitos a la vista, a plazo o financiamientos son los que pueden ayudar a capitalizaciones futuras de la institución. Dentro de la misma perspectiva deberán también tener muy en cuenta la correcta utilización de los manuales y procedimientos crediticios ya que al momento que se detiene el giro del negocio podría ocasionar serios problemas posteriores causando riesgos de pérdidas por morosidad de los clientes.

En el caso de las cooperativas la perspectiva financiera estará ubicada en el segundo lugar pero del mismo modo sin perder importancia ya que debe también garantizar una alineación hacia resultados positivos.

4.2.7.3.Perspectiva del cliente

Esta perspectiva tiene en cuenta lo relacionado con los atributos del servicio, la imagen y las relaciones con los clientes ya que son aspectos que percibe el cliente y lo resume en su satisfacción o no, por ende los objetivos e indicadores en esta perspectiva, están ligados a dichos resultados con el fin de fomentar la satisfacción de los servicios

prestados (tanto en la gestión administrativa, créditos, cajas, atención al cliente e información) y el aumento de socios gracias a la implementación de nuevos servicios.

A partir de datos de diferentes aplicaciones hacen una especial referencia al indicador de satisfacción del cliente como muestra del resultado de la obtención del servicio. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., es una institución que responde a una alternativa para luchar contra la exclusión y la pobreza a través de fomentar varios tipos de servicios y productos financiero. Se debe tener en cuenta que las instituciones que no solo buscan incrementar su capital se deberá situar a la cabeza la perspectiva del cliente, sobre las tres perspectivas tradicionales. Las Cooperativas al ser instituciones que buscan el bien común a diferencia del sector empresarial, conllevan a mantener un alto sentido de compromiso hacia sus socios.

El Balanced Scorecard mide en esta perspectiva la acción frente a los diferentes segmentos de clientes internos (socios), externos y la comunidad en general. Se evalúa la retención, la satisfacción de los socios y el ingreso de nuevos clientes a la cooperativa.

Los objetivos estratégicos que se plantea para la cooperativa Bashalán son los siguientes;

Retener a sus socios.- retener a sus socios de modo que se pueda lograr la fidelidad de los mismos.

Captar nuevos clientes.- Para poder diversificar los ingresos es necesario captar más clientes nuevos ya que ayudaría también al crecimiento institucional.

4.2.7.4.Perspectiva de proceso interno

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. debe identificar en qué procesos internos se debe ser excelente para satisfacer los requerimientos expresados en la perspectiva de los clientes (propuesta de valor).La perspectiva interna refleja el núcleo central de las habilidades y las tecnologías críticas de la organización involucradas en adicionar valor al cliente. Todas las metas de la empresa tienen que desplegarse a cada una de las áreas que están influenciadas por las acciones de los colaboradores.

El BSC abarca un mayor espectro cuando hacen énfasis en los procesos operatorios, los de gestión comercial, los de innovación y los de gestión social, además se incluye a esta cadena los aspectos de la responsabilidad social que son considerados a partir del impacto que tienen las empresas con la sociedad donde desarrollan sus actividades. Este último proceso es muy conveniente para las empresas pues existen nuevas regulaciones difíciles de ubicar en el contexto empresarial que pueden quedar aisladas y no cumplir el cometido para el que fueron diseñadas.

- ✓ **Gestión Operativa.-** Las actividades operativas son aquellas acciones básicas día a día todos los procesos que se llevan a cabo para lograr la satisfacción del cliente.
- ✓ **Gestión de Clientes.-** Las actividades de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes que son sus objetivos fundamentales con el afán de llegar a la fidelización de los mismos.
- ✓ **Gestión de la Innovación.-** La innovación es el futuro de la organización e incluye actividades que se logran después de formalizar las operaciones y gestión de clientes.
- ✓ **Responsabilidad Social Corporativa.-** La Cooperativa deberá también enfocarse en lo social tal y como lo ordena el Balance Social Cooperativo

4.2.7.5.Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Dentro de esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores estratégicos para impulsar el aprendizaje y crecimiento del personal de la COAC Bashalán.

Habilidades del talento humano (competencias), el paso de la era industrial a la era del conocimiento, pone de manifiesto el cambio en la forma que el personal administrativo como el personal operativo contribuyen al crecimiento de la empresa el cual viene a formar parte de una principal ventaja competitiva. Paulatinamente el trabajo rutinario ha sido automatizado y el éxito radica en poder mejorar continuamente, para esto se requiere de la participación activa de todos y cada uno de los colaboradores que están más cerca de los procesos y de los clientes. Estas declaraciones llevan a medir

la competencia de las personas para determinar las brechas existentes y determinar los planes de entrenamiento. La medición de la competencias permite conocer las brechas entre lo que se sabe y lo que debe saberse y de ahí deben salir las acciones de capacitación.

Por tal razón se tiene por objetivo retener el capital humano ya que los colaboradores son los portadores de los conocimientos que la cooperativa ha otorgados mediante una inversión en la formación por lo tanto cualquier cambio o retiro de trabajador representa pérdida de capital intelectual.

La infraestructura tecnológica.- No será suficiente tener colaboradores capacitados y motivados, para mejorar continuamente; se requiere disponer de la información sobre: los clientes, de los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Es importante también que los colaboradores tengan una retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el servicio que presta y los cargos que ocupan (principalmente en el área de atención al cliente). Sólo si los trabajadores disponen de esta retroalimentación se pueden esperar mejoras continuas.

Por ende se plantea como objetivo: incrementar la formación y la capacitación de modo que les permita que se alcance los objetivos de forma eficiente y oportuna tanto para los socios como para los colaboradores del micro financiero.

Clima laboral.- Aún si el personal administrativo y personal operativo se encuentran especializados, con acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la cooperativa si no se sienten motivados para participar activamente en la generación de nuevas ideas, en la toma de las decisiones y actuar sobre ellos. En la empresa se ha evidenciado carencia de aspectos como el liderazgo, integración, comunicación, las condiciones de trabajo, la motivación de los colaboradores son cuestiones a evaluar en esta proposición de valor. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje es considerada como clave para la ejecución de los servicios que la empresa oferta a los clientes, dado que en ella se encuentra la inteligencia cooperativa.

Por ende se tiene como objetivo generar un adecuado clima laboral ya que es necesaria para tener una excelente producción en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., contando con colaboradores eficientes causado por la motivación.

4.3. Uso de la aplicación BSC Designer PRO

El diseño del Mapa Estratégico con BSC Designer PRO, se muestra a continuación paso a paso su elaboración.- el primer paso consiste es insertar los datos de la Cooperativa con sus perspectivas.

4.3.1. Paso para la utilización del BSC Designer PRO

Paso 1. El primer paso es la habilitación del contenido para manipular e ingresar los datos. Si se desea ingresar datos en el BSC Designer PRO, se debe trabajar en la pestaña **nuevo proyecto** de la barra de herramientas e ingresar los datos requeridos:

Figura 24: Pasos para ingreso de Datos generales de la Institución



Fuente: Elaboración propia.

Para crear el siguiente cuadro y plantear el objetivo estratégico se procede de la siguiente manera; pulsamos en el botón **nuevo proyecto** de la ficha BSC Designer PRO, donde posteriormente se observará un cuadro de dialogo y podremos ingresar los **nuevos objetivos estratégicos** al mismo tiempo los campos siguientes.

- ✓ **Nombre:** insertaremos el objetivo, se puede documentar de forma opcional.
- ✓ **Descripción:** detallamos el objetivo anteriormente insertado.
- ✓ **Responsable:** Nombre del encargado de hacer cumplir dicho objetivo.
- ✓ **Perspectiva:** se dará a conocer a cuál de las perspectivas pertenece el objetivo.
- ✓ **Código:** se insertara una combinación de letras y números que permita identificar el objetivo.

Figura 25: Definición de objetivos estratégico

Fuente: elaboración Propia

Posterior a ello podremos ingresar los objetivos para el mapa Estratégico, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., donde cada objetivo estratégico estará representado por un gráfico.

Paso 2. Para ingresar un nuevo objetivo estratégico se deberá seleccionar la opción **objetivo estratégico**, posteriormente se ingresa los datos requeridos como se muestra a continuación.

Figura 26; Definición de Objetivos Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia.

3.- En el caso de las estrategias o iniciativas se debe seleccionar primero los objetivos estratégico posteriormente presionar la opción Iniciativa/proyecto en la venta que se nos aparece y se procederá a ingresar los datos requeridos.

Figura 27: Definición de iniciativas/proyecto.

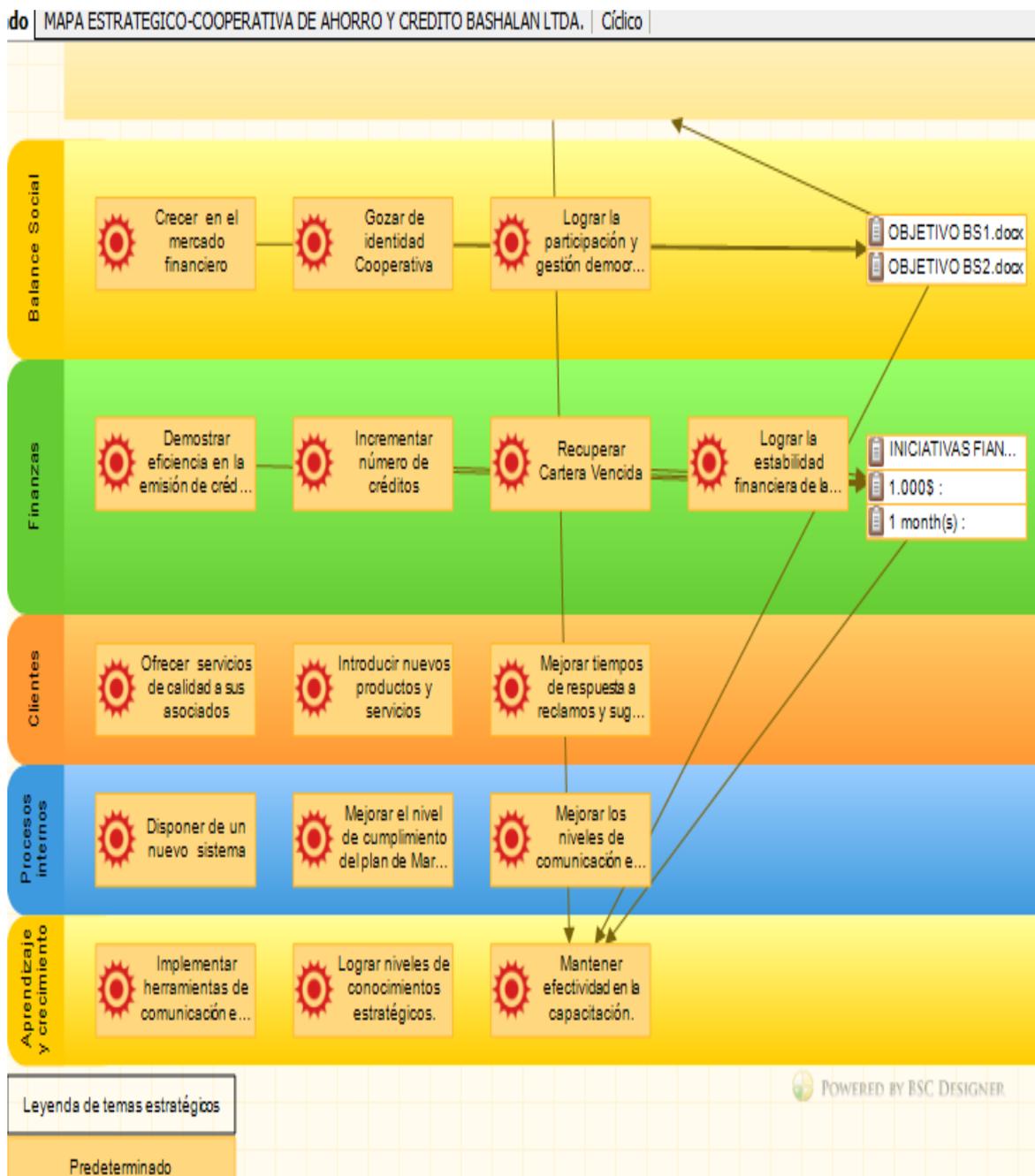
The screenshot shows a software interface for defining initiatives/projects. At the top, there is a header 'Asistente para Balanced Scorecard' and a button 'Alinear con:'. Below the header is a table with two columns: 'Nombre' and 'Descripción'. The table contains the following data:

Nombre	Descripción
Cuadro de mando	La cooperativa de ahorro y crédito "Bashalán Ltda." Es una entidad solida solvente y solidaria, que tiene como finalidad apoyar a sus socios y clientes del sector rural y urbano marginal mediante la prestación de servici...
Balance Social	2
Crecer en el mercado financiero	Para cumplir con el objetivo la COAC Bashalán, se asegura de que no exista barreras que permita el libre ingreso y salida de sus asociados, cuenta con un registro de ingreso y solicitudes de retiro que al finalizar el añ...
Gozar de identidad Cooperativa	La cooperativa fomenta entre sus asociados, programas de capacitación, información y seguimiento de créditos; misma que le permite satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de lo...
Lograr la participación y gestión...	La COAC Bashalán deberá fomentar la participación democrática de todos sus asociados en las asambleas y en la toma de decisiones en bien de la institución, deberá asegurarse que en sus programas de educación y...

Fuente: Elaboración propia.

4.- A continuación podemos visualizar el Mapa Estratégico de la COAC Bashalán Ltda. Una vez ingresado todos los objetivos con sus respectivos indicadores e iniciativas de acuerdo a las necesidades de la empresa como se muestra a continuación.

Figura 28: Mapa Estratégico Coac Bashalán Ltda.



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2. Cuadro de objetivos

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	PERSPECTIVA
Crecer en el mercado financiero	Para cumplir con el objetivo la COAC Bashalán, se asegura de que no exista barreras que permita el libre ingreso y salida de sus asociados, cuenta con un registro de ingreso y solicitudes de retiro que al finalizar el año darán a conocer a los asambleístas el crecimiento generado durante el ejercicio económico.	OBS1
Gozar de identidad Cooperativa	La cooperativa fomenta entre sus asociados, programas de capacitación, información y seguimiento de créditos; misma que le permite satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de los socios, estas actividades hacen que la cooperativa sea fácilmente identificada ante la sociedad.	OBS2
Lograr la participación y gestión democrática de sus socios	La COAC Bashalán deberá fomentar la participación democrática de todos sus asociados en las asambleas y en la toma de decisiones en bien de la institución, deberá asegurarse que en sus programas de educación y desarrollo de sus dirigentes, hasta donde sea posible intervengan igual número de hombres y mujeres.	OBS2
Demostrar eficiencia en la emisión de créditos	El área de créditos, se encarga de colocar 15 créditos promedio mensuales, de los 24 planificados para la cual manejan una base de datos donde se registra los números de pagarés de forma mensual, para constatar la diferencia en el incremento o disminución mes a mes.	OPF1

Incrementar número de créditos	Este objetivo se cumple a través del uso eficiente de los manuales de créditos existentes, requisitos a exigir, capacitación en cuanto a captación y colocación para evitar riesgos posteriores y brindar un servicio de calidad, de modo que los asesores de créditos no se expongan a riesgos posteriores. Del mismo modo llevaran un registro del número de créditos emitidos durante el ejercicio, este registro les permite al final del año ver el incremento de ingresos a través de la emisión de créditos.	OPF2
Recuperar Cartera Vencida	Se ha podido observar en la Cooperativa Bashalán Ltda., que en el año 2014 se ha reducido hasta un 15% de cartera vencida los encargados del área deberán mejorar los niveles de cobranzas a través de garantías, juicios por coactivas, embargos, pero para ello deberán tener claro las políticas de la cooperativa y las normativas emitidas por los entes de control vigentes en cuanto a la emisión de créditos y la recuperación de la misma.	OPF3
Lograr la estabilidad financiera de la cooperativa	Este objetivo se cumple a través del correcto manejo de los gastos operativos, la optimización de los recursos tiempo, tecnología, recursos humano y la oportuna toma de decisiones al momento de realizar una inversión para no incurrir a gastos innecesario y es importante mantener al personal, muy bien informado y capacitado en cada una de las áreas de trabajo de modo que sus excedentes sean cada vez mayores.	OPF4
Ofrecer servicios de calidad a sus asociados	La cooperativa de ahorro y crédito Bashalán Ltda., demuestra un notable crecimiento en el mercado financiero, por ende trabaja en la ejecución de los programas de capacitación, comunicación e información tanto a los directivos y trabajadores para que todos estén inmiscuido en asuntos cooperativos, también se ha propuesto mejorar el clima laboral, para que sus trabajadores brinden un servicio acorde a las necesidades de sus socios y clientes, en	OPC1

	todo los servicios que ofrece la institución.	
Introducir nuevos productos y servicios	Este objetivo se lleva a cabo a través de la ejecución de proyectos en servicios como; Seguros de desgravamen, cobro de planes de celular, pólizas de acumulación, a través del acceso a cupos de financiamiento o alianzas estratégicas con otras entidades u ONG, en la actualidad también se ha buscado una alianza con otras instituciones financieras de modo que puedan mantenerse en un segmento mayor al actual, al momento la cooperativa cuenta con diversos productos servicios como son: Ahorro a la vista, Ahorro infantil, Inversión a Plazo Fijo, Créditos, pagos de Bono, Recargas Electrónicas, recaudaciones; RISE, CNT, Matriculación Vehicular. Pero al ser una institución solvente tiene un potencial financiero para ofrecer nuevos productos y servicios a la colectividad.	OPC2
Mejorar tiempos de respuesta a reclamos y sugerencias	La Cooperativa Bashalán podrá cumplir este objetivo a través de la implementación de un buzón de sugerencias y reclamos, pero además de ello debe contar con personal eficiente correctamente capacitado para que puedan emitir respuestas oportunas a cada una de los reclamos y poner en práctica las sugerencias en la toma correcta de decisiones.	OPC3
Disponer de un nuevo sistema	Actualmente la COAC Bashalán Ltda., cuenta con un sistema Básico “SIA” que no les ha permitido incrementar sus servicios ni incrementar líneas de créditos, durante el año 2015 se ha accedido a un cupo de financiamiento en la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) a través de la reducción de los índices de morosidad y el incremento en sus activos.	OPRI1
Mejorar el nivel de cumplimiento del plan de Marketing	La cooperativa debe capacitarle al personal encargado del área, en especial a los agentes de recuperación de cartera sobre el plan de marketing existente en la institución y sobre las	OPRI2

	técnicas a utilizarse para atraer más socios, una vez capacitados e informados a cerca de ello podrán darle uso oportuno a dicho plan, en consecuencia la micro financiera tendrá mayor participación en el mercado financiero.	
Mejorar los niveles de comunicación entre departamentos.	Se lleva a cabo a través de una eficiente respuesta a sugerencias, reclamos y la interacción entre directivos y trabajadores en las reuniones mensuales que se ejecuta con los vocales de consejos de administración, quienes deberán informar; instrucciones, objetivos a alcanzarse y políticas de la cooperativa, de modo que se fomente la colaboración y el trabajo en equipo.	OPRI3
Implementar herramientas de comunicación e información.	Cumplir con este objetivo es fundamental para el desarrollo de la cooperativa, a través de herramientas que nacen en base de la organización y llegan a la más alta dirección (trabajadores-Asambleístas) donde permite a trabajadores plantear ideas y sugerencias así como dar la retroalimentación a los departamentos para que mejoren la comunicación.	OPCA1
Lograr niveles de conocimientos estratégicos.	Para crear y sostener la cultura organizacional en la COAC Bashalán, puede lograrlo a través del entrenamiento del personal donde debe procurar la mejora de las actitudes y aptitudes en servicio al cliente, dirección y motivación al recurso Humano, aprovechamiento de fortalezas y reforzar debilidades para mejorar la productividad de la Cooperativa, también recurrir al reclutamiento del personal definiendo claramente requisitos y puestos previa la contratación del personal, podrá emplear también la administración por objetivos donde podremos medir el desempeño del personal en base a los resultados.	OPCA2
Mantener efectividad en la capacitación.	Todas las capacitaciones que programe la cooperativa en bien de sus socios y trabajadores, deberán ser aptos para adaptar al personal a la ejecución de una tarea específica que dé como	OPCA3

	resultado; la productividad de la cooperativa, promover la eficiencia en los trabajadores, generar un ambiente laboral seguro y satisfactorio, reducir quejas y elevar la moral del trabajo, reducir costos posteriores por equivocaciones en el manejo del sistema, promover ascensos y mejorar las relaciones Humanas.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4.3.3. Paso No.8. Determinación de indicadores

La determinación de indicadores sirve como señales de alerta para encaminar la actuación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., a la consecución de los objetivos estratégicos planteados, la relación objetivo indicador permite verificar el cumplimiento de la meta que se han propuesto mediante las estrategias y de esa forma se ejerce el control de lo realizado.

Cada objetivo estratégico tiene al menos un indicador de resultado, de tal forma que pueda ser medido. Para fines de este modelo se planteó los indicadores de acuerdo al orden de las perspectivas detalladas anteriormente en el paso número 7.

Tabla 5. Los indicadores propuestos

	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	RESPONSABLE
IBS1	Libre acceso de socios	Este indicador muestra en qué medida va creciendo nuestro registro de asociados en cuanto al ingreso de socios a la cooperativa sin ningún tipo de discriminación, de modo que se poseione eficientemente en la atención al cliente y la satisfacción de las necesidades de sus asociados.	Captar 900 socios al final del año 2015.	Consejo Administrativo
IBS1.2	Retiro voluntario de socios	Nos permite determinar las causas que motivaron el alejamiento de sus asociados, a través de ello tomar acciones correctivas y cumplir con las expectativas que tiene el socio al momento de formar parte de la cooperativa.	No contar con solicitudes de retiro durante el ejercicio económico.	Consejo Administrativo
IBS2	Contribución con la comunidad	Por medio de este indicador vemos, en qué medida se ejecutan las políticas planteadas por la cooperativa, en relación con los grupos de interés, demostrando preocupación por sus asociados a través de; programas de capacitación, información, seguimiento a microcréditos, inversiones y beneficios del ahorro, de modo que podrá ser fácilmente reconocida por su eficiencia y calidad en la prestación de servicios a sus asociados.	Ejecutar el 80% de las actividades planificadas.	Oficial de Cumplimientos
IBS3	Equidad de Genero	Este indicador mide la participación de hombres y mujeres en cargos de órgano de gobiernos y de más estancias jerárquicas como; asamblea	Lograr la participación del	Asamblea General

		general, consejos administrativos y vigilancias, comisione especiales y trabajadores.	50% de hombres y mujeres.	
IPF1	Eficiencia en los créditos otorgados	Este indicador muestra el número de créditos otorgados mes a mes, mediante ello también se observa si el trabajo realizado en el área de créditos es oportuna, si cumple o no con las expectativas de sus socios y de lo planificado para el año.	Emitir 24 créditos mensuales tal como se planifica al inicio del año.	Comisión de Créditos
IPF2	Incrementar el número de créditos	Se verificar si existe un incremento mensual en cuanto a la emisión de créditos, nos muestra también el crecimiento o disminución económica en base a la cartera de créditos emitidos durante el año.	Emitir 290 créditos al año	Jefe de Créditos
IPF3	Cartera vencida	Se verifica el porcentaje de recuperación mensual de cartera vencida, a través de un correcto análisis del historial crediticio donde se observa lo siguiente; capacidad de pago, seriedad, situación patrimonial y garantías, que ofrece el socio de modo que no se incurra a incertidumbres de morosidad.	No recurrir a demandas judiciales por morosidad.	Asesor de Crédito
IPF4	Reducir Gastos	Se evidencia en qué medida se reduce los gastos operativos, en cuanto a gastos administrativos, financieros y gastos de representación, de modo que podremos ver si los gastos al que incurre la cooperativa están siendo correctamente manejadas.	Gastar al final del año solo lo planificado.	Área Financiera

IPC1	Satisfacción de los socios	Mediante este indicador se evidencia si los directivos y trabajadores de la COAC da la atención oportuna a los reclamos y sugerencias de los socios, en el tiempo correspondiente, respuestas positivas y oportunas buscando el mayor grado de satisfacción de los mismos.	Lograr la fidelización de los socios.	Oficial de Cumplimientos
IPC2	Nuevo producto y servicios financieros	Se muestra cuantos nuevos servicios a puesto la Cooperativa a disposición de sus grupos de interés, pensando siempre en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	Llegar a nuevos clientes y nuevos mercados.	Área Administrativa
IPC3	Capacidad de dar respuestas al cliente	Este indicador muestra cuantas solicitudes de reclamo son atendidas a diario, ya que estas son sumamente importantes en la toma de decisiones en la parte administrativa, identifica si los trabajadores están poniendo en práctica lo aprendido en las capacitaciones o se hace necesaria una retroalimentación.	Contar con un balcón de atención al cliente.	Oficial de Cumplimientos
IPPRI1	Nuevo sistema	Nos ayuda a verificar la mejora en los procesos, al momento de la prestación de servicios, ya que estos deben ser ágiles y oportunos, para evitar tiempos de espera y molestias a los socios.	Dotar de un nuevo sistema.	Gerencia
IPPRI2	Herramientas de Marketing	Determina una correcta evaluación de las acciones desarrolladas y la contribución de estas acciones a los objetivos de la organización, del mismo modo nos permite saber cuáles son las necesidades y deseos futuros de los asociados y fomenta la investigación y desarrollo al personal de la cooperativa.	Ejecución eficiente del plan de marketing, con un 80% de	Área Administrativa

			cumplimiento.	
IPPR3	Comunicación entre departamentos	Mediante este indicador se muestra cuantas reuniones han realizado los vocales de consejo administrativo con sus trabajadores, para dar a conocer las instrucciones sobre las actividades a ejecutarse, nuevos objetivos a alcanzar, normativas y nuevas políticas generadas, de este modo poder mantener socios satisfechos y trabajadores motivados.	Mantener activa la comunicación entre departamentos	Oficial de Cumplimiento
IPCA1	Herramientas de comunicación e información	Con la ayuda de este indicador verificaremos si se hace uso correcto de las herramientas de comunicación tales como son los; mails, oficios, ideas, sugerencias con el afán de realizar un trabajo eficiente para el bien de la sociedad y la cooperativa.	Personal colaborador y fomentar el trabajo en equipo.	Oficial de Cumplimiento
IPCA2	Cultura Organizacional	Se conoce el nivel de eficiencia en la prestación de servicios, también se verifica las actitudes y aptitudes de los trabajadores y directivos al momento de la prestación de servicios, rendición de cuentas y si ellos cumplen con las normativas vigentes, políticas y valores institucionales en bien de sus grupos de interés.	Mantener a todo el personal capacitado.	Gerencia
IPCA3	Efectividad en la Capacitación	Permite verificar la efectividad que tiene la capacitación, que tan productivos resultaron los mismos al momento de ejecutar los trabajos encomendados a cada uno de los trabajadores, directivos y socios, también permite saber el nivel de conocimiento en las normativas vigentes actuales.	Ejecutar todos los programas de capacitación.	Oficial de Cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia

Criterios de Aceptación.- Una vez determinada la meta a alcanzar y los indicadores, se debe establecer en qué medida se cumple con lo propuesto. Se han determinado tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforos (verde, amarillo y rojo) que posee el programa para cuadros de mando BSC Designer PRO. Estos criterios aceptación son dados en porcentajes y ajustados de acuerdo con los intereses de Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador.

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

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Estas acciones son las estrategias funcionales, que se realizan generalmente en las perspectivas de procesos

4.3.8. Plan de acción propuesto

CÓDIGO	PLAN DE ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
BSC1	Estrategia de ejecución del Balance social como herramienta de gestión	<p>Mantener un registro de ingreso y salida de socios. En el 2014 se cierra el balance con 558 socios, por lo tanto en el año 2014 proponen como objetivo alcanzar a los 900 socios, teniendo hasta la actualidad 625 socios.</p> <p>Hacer conocer a los Socios sobre la situación actual y/o solvencia de la COAC invitándolas a reuniones semestrales para demostrar la transparencia de la gestión realizada.</p> <p>Mantener al personal capacitado que fácilmente reconozcan las necesidades urgentes del socio y convertirlos en objetivos.</p> <p>Realiza actividades sobre intercambio de ideas, conocimientos, culturas, religiones y otros ámbitos para que todos adopten otras aptitudes y garanticen el acceso pleno y efectivo a todas las personas.</p> <p>Para ello se utilizara el siguiente indicador.</p> <p>((N° de socios planificados para el año/ N° socios captados durante el año) *100)</p> <p>((N° de socios retirados al final del año/N° total de socios al inicio del ejercicio)*100)</p>	Consejo Administrativo
BSC2	Estrategia de capacitación, formación e información.	<p>Ejecución de los programas de capacitación e información sobre un mejor manejo de microcréditos, inversiones y beneficios de ahorro.</p> <p>Generar confianza y reconocimiento en los grupos de interés.</p> <p>Desarrollar y fortalecer sectores sostenibles fomentando el continuo aprendizaje en áreas</p>	Gerencia

		<p>antes mencionadas.</p> <p>$(N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas durante el año } / N^{\circ} \text{ capacitaciones programada durante el año}) * 100$.</p>	
BSC3	<p>Estrategia de motivación a la participación activa y democrática de socios.</p>	<p>Propiciar relaciones fluidas de comunicación, colaboración y cooperación de todos los sectores que conforman parte de la institución en especial en reuniones de Asambleaístas, consejos y comisiones que mantiene la cooperativa.</p> <p>Procurar que la Cooperativa sea un escenario democrático, donde tenga lugar las; reuniones, asambleas, debates, capacitaciones etc. Donde todos puedan manifestarse de forma libre, con actitud tolerante y respeto entre asociados.</p> <p>Crear un Manual sobre “Educación para la Democracia”.</p> <p>Actualmente en cooperativa se registra 30 asambleístas, (25 son hombres y 5 mujeres) 10 en Consejo Administrativo, donde intervienen 3 son mujeres, Consejo de vigilancia 6 personas, donde se registra 1 sola mujer. Comisiones cuenta con 5 personas de los cuales 3 hombres 2 mujeres, en cuanto a trabajadores 4 personas (2 hombres 2 mujeres).</p> <p>$((N^{\circ} \text{ de hombres que ocupan cargos institucionales} / N^{\circ} \text{ total de cargos institucionales}) * 100)$</p> <p>$((N^{\circ} \text{ de mujeres que ocupan cargos jerárquicos} / N^{\circ} \text{ total de cargos jerárquicos}) * 100)$</p>	Gerencia
AEF1	<p>Estrategia de Capacitación y formación a oficiales de créditos</p>	<p>Fortalecer el comportamiento ético y transparente de los asesores y oficiales de créditos de modo que puedan dar respuesta ágil y oportuna en la consecución de créditos.</p> <p>Capacitar a la comisión encargada para generar el buen criterio y el sentido común, sobre el correcto manejo de los manuales y procedimientos para otorgar los créditos y a través de ello pueden agilizar el proceso que conlleva a la aprobación de créditos.</p> <p>Fomentar la retroalimentación y el correcto análisis en los aspectos siguientes a los socios; Seriedad, capacidad de pago, situación patrimonial, garantías y el destino de</p>	Gerencia

		crédito. ((N° de créditos otorgados mes actual / N° de créditos otorgados mes anterior)*100)	
AEF2	Estrategia de captación y colocación	<p>Fomentar alianzas estratégicas con entidades Gubernamentales, GAD Parroquiales y comunidades para que formen parte de la cooperativa, incrementando así el número de créditos mensualmente y en consecuencia anualmente.</p> <p>Informar a la comunidad en general a cerca de los beneficios que brinda la cooperativa cuando un socio accede a un crédito en lo referente a; montos, plazos, formas de pago, capacitaciones en inversiones y el buen manejo de los créditos emitidos.</p> <p>Fomentar la excelencia en la calidad de atención al cliente y mantener la imagen cooperativa ante la sociedad.</p> <p>Ampliar líneas de créditos, ya que hasta la actualidad la COAC trabaja con Microcréditos y créditos Emergentes con montos de \$300 hasta \$1500 (dólares) por primera vez, y hasta \$6,000 monto máximo con 30 meses plazo. (N° de Créditos otorgados / Total de Créditos programados para el año)</p>	Jefe de Créditos
AEF3	Estrategias de reducción de índice de morosidad	<p>Ejecutar las políticas establecidas de cobranza actual donde se establece que; vencido los 3 meses la COAC procederá a una demanda judicial en contra del deudor y al cobro por coactiva.</p> <p>Realizar un correcto análisis crediticio y dar seguimiento oportuno a las operaciones de crédito para verificar la efectividad del dinero entregado al socio, ya que los socios no siempre destinan el dinero para lo solicitado, si no que un monto va destinado para otros fines.</p> <p>Monitorear el valor y el mantenimiento de las garantías permanentemente, incluso cuando</p>	Asesor de Créditos

		<p>sus pagos sean puntuales, para identificar problemas posteriores de los negocios.</p> <p>Estar pendientes de las amenazas externas del negocio como son; sector económico, político, índices financieros, fluctuación de la moneda, desastres naturales, entre otros.</p> <p>Actualmente la cooperativa registra 2 juicios ganados hasta marzo 2015, 4 juicios en proceso y 2 créditos reestructurados.</p> <p>(% de cartera Recuperada mensual/Cartera Vencida total)</p>	
AEF4	Estrategia optimización del capital circulante	<p>Controlar los gastos administrativos como; almuerzos a los consejos, Reuniones sin resultados positivos, pago a directivos cuando no han asistido a reuniones y capacitar al personal en el manejo del sistema, para no incurrir a gastos por honorarios profesionales en caso de fallas o descuadres en balances.</p> <p>Los directivos deben buscar armonizar las metas personales con las metas institucionales con el fin de hacer más segura la entidad, basándose en los principios de auto seriedad y no menospreciar la importancia del presupuesto para no caer en sobregastos difíciles de controlar.</p> <p>Desarrollar una planificación de gastos de acuerdo al alcance de las actividades planificadas, controlarlas jornadas laborales, Moderar el consumo energético, optimizar los suministros y materiales de oficina (papelería).</p> <p>Del presupuesto planificado para el año 2015 del monto \$43,501.00 hasta el mes de Junio se refleja en los balances un ingreso neto de \$29,628.86 a diferencia del gasto por un valor de \$ 23,510.68 quedando como excedente el valor total de \$ 6,118.18. Donde refleja mayor gasto en Remuneraciones Mensuales por un valor de \$ 6,550.84 y en otros gastos como viáticos, alimentación entre otros un valor total de \$1,099.85, gastos notables para la</p>	Área Financiera

		institución. ((Presupuesto del año Actual/Presupuesto del año Anterior).	
AEC1	Estrategia de consolidación de relaciones con los socios	<p>Implementar un buzón de reclamos y sugerencias donde se revisara diariamente, las necesidades de los socios, que nos permita tomar medidas correctivas a los reclamos y las sugerencias se considera en la toma de decisiones.</p> <p>Capacitar, entrenar e informar a los trabajadores para fomentar canales de comunicación socio- trabajador, desarrollar una relación humana ya que cada punto es observado por el cliente ya sean estas, la expresión, el trato, la vestimenta, el lenguaje etc. También es importante mantener la integridad y fomentar la retroalimentación en todos estos aspectos, con el fin de conocer lo que el cliente quiere de la institución.</p> <p>Realizar una encuesta o entrevista disimulada cada 3 meses para determinar otros inconvenientes que pueden surgir y no son manifestadas en el buzón de sugerencias.</p> <p>((N° de quejas recibidas al mes/ N° de clientes atendidos al mes)*100)</p>	Oficial de cumplimientos
AEC2	Estrategia de implementación de proyectos	<p>Ejecutar los proyectos pendientes donde se refleja la expansión de productos y servicios financieros como; Pólizas de acumulación, recaudación de planes, Nuevas líneas de crédito (prendarios, credi pólizas).</p> <p>Realizar un estudio de mercado para determinar la factibilidad de la implementación de un nuevo servicio.</p> <p>Hasta la actualidad la COAC cuenta con los siguientes servicios; ahorro a la vista, ahorro infantil, inversiones a plazo fijo, créditos y seguros desgravamen Broker's. Entre sus productos tenemos pago de bono desarrollo humano, pago de formularios, recargas electrónicas, recaudación de RISE, CNT, matrícula vehicular, plan de celular.</p>	Consejo Administrativo

		((N° de propuesta de proyectos ejecutados /N° de propuestas de proyectos recibidos)*100))	
AEC3	Estrategia de Cooperación	<p>Fomentar la Capacitación, en lo referente a Normativas, uso de Manuales y herramientas de Gestión, Atención al cliente, es importante también contratar personal capacitado para el área de trabajo.</p> <p>Generar confianza en los trabajadores y en consecuencia en los socios, la ayuda mutua y el trabajo en equipo, con el afán de llegar a conocer las necesidades y dar una respuesta positiva frente a ello.</p> <p>Difundir la misión, visión, objetivos y el plan estratégico y sus componentes para que todos sepan hacia a donde se dirige y que se busca lograr dentro de un tiempo determinado.</p> <p>(N° de capacitaciones ejecutadas/ N° de capacitaciones planificadas) *100).</p>	Oficial de Cumplimientos
AEPI1	Estrategia de Implementación de sistemas tecnológicos.	<p>Acceder a un cupo de financiamiento en Financiamiento en la Corporación Nacional de Finanzas Populares (CONAFIPS) para contratar un nuevo sistema actualizado y moderno, lo cual nos permitirá tener resultados como una mayor rapidez y eficiencia en la atención a sus socios.</p> <p>Actualmente la COAC cuenta con un sistema básico SIA, que ha ocasionado inconvenientes en las prestaciones de servicios.</p> <p>((Minutos de falla en la red al mes/ Total minutos en funcionalidad al mes) *100))</p>	Gerencia
AEPI2	Estrategia de Enfoque del cliente	<p>Poner en práctica las herramientas de Marketing propuestas en el plan de Marketing que reposa en la Cooperativa buscando difundir al nivel local, regional y nacional los servicios que presta la institución y los múltiples beneficios que tiene formar parte de la</p>	Área Administrativa

		<p>misma.</p> <p>Anunciar sus servicios a través de los canales de comunicación como son; la radio, TV y el periódico de mayor circulación en la provincia, con el fin de llegar a sus socios y darles a conocer sus servicios.</p> <p>Establecer en el presupuesto anual el valor designado a publicidad y propaganda, del mismo modo aprovechar las nuevas tendencias del marketing digital a través de las redes sociales.</p> <p>Actualmente la COAC hace su publicidad a través de Hojas volantes y publicidad en la radio cada 6 meses. (Estrategias de marketing implantadas / estrategias de marketing programadas.)</p>	
AEPI3	Estrategia de Comunicación interinstitucional	<p>Fomentar la comunicación en la parte administrativa ya que desde ahí nace la emisión de una oportuna información hacia los trabajadores y socios de la COAC Bashalán Ltda.</p> <p>Realizar reuniones mensuales con el consejo administrativo y trabajadores y de ser necesario reuniones extraordinarias para informar a cerca de nuevos, planes a ejecutarse, objetivos o tareas tal y como lo ordena el reglamento interno de la cooperativa.</p> <p>Dar respuesta ágil y oportuna a las quejas y sugerencias de los trabajadores.</p> <p>((N° de reuniones Ejecutadas/N° de reuniones planificadas)*100)</p>	Oficial de cumplimientos
AEPCA1	Estrategia de Recursos Informáticos	<p>Fomentar la integración del sistema de información de todos los departamentos de la cooperativa, con el objetivo de tomar decisiones oportunas.</p> <p>Difundir y capacitar a los funcionarios a cerca del BSC Designer PRO instalado en la COAC.</p> <p>Brindar información veraz y actualizada de la cooperativa de forma oportuna, mediante la</p>	Gerencia

		<p>aplicación del indicador que se muestra a continuación;</p> <p>Fomentar la investigación y desarrollo en temas acordes con la Economía Popular y solidaria por parte de los trabajadores y directivos.</p> <p>((N° de oficios recibidas por el trabajador/ N° de oficios elaboradas en la cooperativa)*100))</p>	
AEPCA2	Estrategia de bienestar laboral	<p>Desarrollo e implementación de un plan estratégico para tener cambios a través del Balanced Scorecard.</p> <p>Lograr la consolidación de una cultura organizacional de sus funcionarios basado en el liderazgo, ética, y trabajo en equipo, valores fundamentales de nuestro modelo de gestión.</p> <p>En este sentido, para implantar una estrategia sólida de recursos humanos, un aspecto clave es fortalecer la cultura organizacional, basada en valores y competencias. Para ello se impulsará a través de distintos programas, de desarrollo de liderazgo, trabajo en equipo, dirección y gestión, siempre enmarcados en nuestros principios y valores. Utilizando el siguiente indicador: (N° de trabajadores que asisten a capacitaciones / total de trabajadores)</p>	Gerencia
AEPCA3	Estrategia de ejecución del Plan de Capacitación	<p>Buscar las necesidades que el cliente interno requiere en las áreas en las que desempeñan sus funciones, por ende el área de capacitación de recursos humanos deberán estar siempre pendientes de promover a nivel interno y externo la investigación en materia cooperativista las nuevas leyes que lo rigen y a la vez, promover la oferta de capacitación, formación y perfeccionamiento de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., hasta la actualidad se ha realizado 2 capacitaciones en temas de normativas , realizado el 01 de mayo del 2015 con una duración de 12 horas, Reglamentos y manuales internos a miembros de consejos administrativo y vigilancia con una duración</p>	Oficial de cumplimientos

		de 6 horas el 12 marzo 2015. (N° de horas efectivas de capacitación/ N° de horas planificadas para la capacitación)	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.9. Paso No.10 Implementación del Balanced Scorecard

Tanto el Sistema de Control y el Cuadro de Mando deben modelarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe el diseño, tomándose así las decisiones al respecto.

¿Qué es BSC Designer PRO? Es una solución de software de marcador que te permite crear mapas de estrategias y fórmulas de rendimiento personalizadas con el fin de gestionar el rendimiento de la empresa BSC Designer PRO es una completa aplicación para crear, ver y gestionar marcadores equilibrados, medir, controlar y mejorar el rendimiento del negocio. Con BSC Designer serás capaz de crear un conjunto de indicadores clave de rendimiento, definir las relaciones entre grupos, objetivos y especificar la importancia de los indicadores.

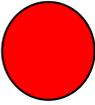
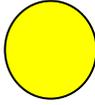
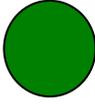
BSC Designer proporciona un modo flexible para calcular los valores de rendimiento en función de los parámetros de los indicadores, tales como valores mínimos/máximos, valores de objetivos, unidades de medida. El marcador resultado se puede exportar a un archivo de MS Excel para su procesamiento posterior. Con BSC Designer puedes crear un conjunto de indicadores clave de rendimiento y agruparlos en categorías.

Cada categoría y cada indicador (objetivo) tienen un peso relativo, que domina la importancia de este indicador. Puedes definir tus propios pesos relativos o utilizar una función de compensación y BSC Designer calculará los valores por sí mismo. El indicador (objetivo) tiene también valores corrientes, mínimos y máximos. Dependiendo de la estrategia de optimización, estos valores están involucrados en el cálculo de rendimiento dentro de la categoría de la métrica y del rendimiento total de los marcadores compensados.

Puede ser aplicado en organizaciones grandes y pequeñas donde se quiere medir los indicadores, también puede evaluar la eficiencia empresarial. Se dispone de cuatro criterios de medición expresados por un sistema de colores, se puede realizar una

evaluación en un intervalo de valores entre 1 y 5. El resultado del indicador que sea evaluado:

Figura 29: Criterios de Control

Semáforo	Estado de Avance	Puntuación	Clase de nivel	Interpretación
	Menor o igual a 40%	1	Nivel en el cual no se acepta el indicador	Definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas. Urgentes
	Entre 40 % y 80%	2	Nivel aceptable del indicador	Es necesario agilizar la gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su terminación.
	Entre 80% y 100%	3	Nivel del indicador que cumple las expectativas.	La acción se encuentra en un nivel de cumplimiento satisfactorio se requiere gestión institucional y monitoreo permanente.

Fuente: R.S. Kaplan y D. Norton , 2008

4.4. Análisis de Resultados

Informe de la implementación del Balanced Scorecard a través del software BSC Designer PRO aplicado en el mes de Junio en la Cooperativa de ahorro y crédito Bashalán Ltda.

4.4.1. Perspectiva Balance Social

Esta perspectiva permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento del objetivo social de la cooperativa, en el caso de la COAC Bashalán se determinara el grado de cumplimiento en cuanto al respeto a la voluntad de cada persona como el libre acceso y el retiro voluntario de socios, la contribución con la comunidad, y la equidad de género. Hasta el momento la cooperativa muestra un 76,90% de eficiencia en cuanto a la perspectiva del Balance social cooperativo.

Crece en el mercado financiero.- La cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., trabaja con 625 socios, de diferentes parroquias Quimiag, Cacha, Cebadas, Atillo, Pungala, Punín y Guamote. Donde mediante el registro que mantiene en el seno de la cooperativa, se muestra un notable crecimiento en cuanto al ingreso de socios y un mínimo en cuanto al retiro voluntario de los socios registrando solamente 6 peticiones de retiro hasta julio del presente año. El 24 de Diciembre del 2014 se informa a los 335 socios sobre la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., donde en una reunión convocada por los vocales de Consejo Administrativo, Vigilancia y Asamblea General para darles a conocer el objetivo a alcanzar para el año 2015 (llegar a captar 900 socios mínimo) para lo cual se establece motivar a las personas de diferentes lugares para lograr la entrada de 65 socios mensuales y 15 socios semanales. Con la implementación del cuadro de mando integral se ha observado un 89,52% de cumplimiento a la entrada libre y voluntaria de socios, en cuanto a socios al retiro de socios en el Cuadro de Mando refleja el 93% lo que quiere decir que los socios en su mayoría están conforme con los servicios que presta la cooperativa.

Gozar de identidad Cooperativa.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., en el año 2015 implementó acciones para poder identificarse fácilmente ante la sociedad, a través de capacitaciones en lo referente; Inversión de microcréditos, beneficios de ahorro, seguimientos de microcréditos con el fin de introducirse más en las actividades a las cuales se dedica el socio y de esta forma ser parte del bienestar colectivo, hasta el momento podemos observar un 47,67% lo que refleja que las actividades planificadas están en proceso de cumplimiento no han cumplido a cabalidad con todas las actividades planificadas, por cuanto es recomendable que la comisión de créditos planifique el tiempo y lo inviertan en actividades que le permitan cumplir con los principios cooperativos.

Lograr la participación y gestión democrática de sus socios.- con la implementación del cuadro de mando se ha podido observar un 43% de efectividad, lo que hace notar que la micro financiera no ha realizado actividades que fomente la participación equitativa de los socios en cargos jerárquico, por cuanto se ha implementado actividades como; reuniones, debates entre otros, un sitio donde les permita a los socios crear confianza, participación, seguridad, motivación, para que todos puedan intervenir en las elecciones de assembleístas, cargos de consejos administrativos y vigilancia, comisiones y trabajadores, en consecuencia la COAC pueda ser una organización con un 100% de participación libre y democrática de hombre y mujeres donde se refleje la equidad de género.

Comentario de la perspectiva

La organización se caracteriza por trabajar bajo los principios y valores que lo identifica como cooperativa, implementando iniciativas que le permita cumplir con lo ordenado por el Balance Social Cooperativo, buscando no solo crecer económicamente si no también, elevar la satisfacción de sus socios y en consecuencia la de sus grupos de interés.

Perspectiva Financiera

La COAC Bashalán Ltda., es una organización sin fin de lucro pero su acción hacia el logro de objetivos financieros es una estrategia que les permite sostenerse y competir. Hasta la actualidad esta institución demuestra un 61,06% de eficiencia lo que expone que su presupuesto está siendo bien administrado, pero debería de generar preocupación en sus directivos y trabajadores por velar por la seguridad y estabilidad de las inversiones, ahorros y obligaciones de sus socios.

Demostrar eficiencia en la emisión de créditos.- se identifica que al inicio del año 2014 se planifica emitir 24 créditos por mes, siendo estos rápidos y oportunos cumpliendo así

a las necesidades de sus socios. Hasta la fecha se ha logrado un 62,50% de efectividad en lo planificado, según el registro que mantiene la cooperativa, los meses; marzo y abril reflejan un incremento notable llegando a colocar en 2 meses 72 créditos, esto se debía a que la COAC accedió a un cupo de financiamiento y los requisitos de créditos eran mucho más accesibles, a diferencia de los otros 5 meses donde se colocó apenas 103 créditos esto en consecuencia de que ya no mantenían las mismas políticas en cuanto a requisitos y garantías lo que ha hecho que sea notable la disminución de solicitudes de créditos, en el mes de agosto se ha otorgado 28 créditos ágiles, oportunos con la implementación del Cuadro de mando y algunas iniciativas que se ha difundido a los asesores de créditos para cumplir con la meta establecida hasta el cierre de balances del fin del año 2015, donde deberán realizar su trabajo de forma responsable para no incurrir a morosidades posteriores.

Incrementar número de créditos.- en base a lo anterior la comisión de créditos dan a conocer su plan de trabajo al inicio del año, donde se refleja una planificación para otorgar 288 créditos durante el año 2015, de los cuales hasta la fecha se ha colocado un total de 175 créditos donde el cuadro de mando refleja un 42.86% de cumplimiento en lo planificado, por ende este porcentaje pone en alerta a los encargados, para que tomen medidas correctivas y ponga en marcha las iniciativas recomendadas en el plan de acción, ya que el presupuesto establecido también depende mucho de cómo se maneje la

cartera de créditos, al ser una entidad que no busca rentabilidad pero si busca sostenerse en el mercado, demostrar solvencia y seguridad a sus socios y cubrir las múltiples gastos operativos para su giro de negocio.

Recuperar Cartera Vencida.- Con el fin de reducir la cartera vencida la COAC Bashalán Ltda., implementó estrategias de cobranzas mediante coactivas y de este modo también buscan acceder a nuevos cupos de financiamientos que le permitan incrementar líneas de créditos, es importante recalcar que en el primer trimestre del año 2015 se han otorgado 82 microcréditos y hasta la fecha 175 créditos de lo cual se planificó minimizar a un 8% mensual la morosidad. Hasta junio del 2015 según el Cuadro de Mando refleja un 50,36% de efectividad en cuanto a la reducción de los índices de morosidad, por cuanto están en proceso de capacitación y entrenamiento a los asesores de créditos para que puedan utilizar oportunamente los manuales de créditos, las políticas de cobranzas y el adecuado seguimiento a las inversiones que realiza el socio aunque sus pagos sean puntuales, buscando comprometer a los socios a ser mucho más cumplidos con sus obligaciones y al final del año 2015 hacer efectivas las demandas que se encuentran en proceso y reducir al máximo la morosidad.

Lograr la estabilidad financiera de la cooperativa.- El 27 de Diciembre del 2014, se expuso el presupuesto asignado para el año 2015 por un monto equivalente a \$43,501.00, en el mes de Marzo los balances refleja un gasto de \$52,568.08, registrados en su mayoría en pagos por honorarios profesionales, viáticos y alimentación a consejos, mediante el cuadro de mando refleja el 88,50% de efectividad en cuanto a la administración del presupuesto con las iniciativas implementadas en la cooperativa, hasta el mes de Junio se reflejan los gastos por un valor de \$ 23,510.68 lo que es favorable para la COAC , ya que se ha observado una notable disminución y optimización de recursos.

Comentario de la Perspectiva Financiera

Es importante que los trabajadores y directivos estén informados de las iniciativas implementadas dentro de este plan, del mismo modo deberán estar listos para hacer

cumplir con lo establecido, la parte financiera en una institución es muy importante por cuanto debe ser oportunamente manejada ya que esto permite seguir operando en el mercado financiero mediante la implementación de nuevos servicios y nuevos proyectos, es importante también la toma oportuna de decisiones cuando se trata de optimizar recursos y reducir gastos innecesarios para cumplir con las metas establecidas hasta el final del año, la Cooperativa Bashalán, tendrá que mantener informado de todo aquello que suceda en la COAC y de ser necesario realizar una retroalimentación sobre el buen manejo del presupuesto cooperativo.

Perspectiva Cliente

El Balanced Scorecard mide en esta perspectiva la acción frente a los diferentes segmentos de clientes internos (asociados) y externos. Se evalúa la introducción de nuevos productos y servicios, mejorar tiempos de respuesta a reclamos y sugerencias como también en ofrecer servicios de calidad a sus asociados. La eficiencia según el Cuadro de Mando en la atención al cliente hasta finales del mes de julio del 2015 reflejan el 48,89% donde da alerta a los funcionarios y directivos a poner en marcha las iniciativas propuestas en el plan de acción para lograr satisfacer las necesidades de sus grupos de interés.

Ofrecer servicio de calidad a sus asociados.- En cuanto a la satisfacción de sus asociados, el cuadro de mando refleja el 53,33% de efectividad lo que demuestra que no se está cumpliendo a cabalidad las necesidades de los socios, esto nos puede acarrear problemas posteriores por cuanto es esencial llevar a cabo las capacitaciones programadas en lo referente a la atención al cliente, normativas y lo que es más importante difundir a cada uno de ellos la misión, visión, valores y objetivos que tiene la cooperativa y en caso de ser necesario realizar una constante retroalimentación que le permita siempre estar atentos a cumplir las expectativas de sus socios y clientes.

Introducir nuevos productos y servicios.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. Propuso ejecutar un nuevo proyecto que consiste en ampliar dos nuevos productos como son ahorro infantil, y otras líneas de créditos de lo cual se refleja

solamente el 60% de efectividad en lo planificado. Para lo cual en lo que resta del año tendrán que hacer cumplir con la ejecución de estos proyectos.

Mejorar tiempos de respuesta a reclamos y sugerencias.- Con la finalidad de mejorar el tiempo de respuesta a reclamos y sugerencias de los socios de la COAC Bashalán, se implementó iniciativas para optimizar la eficiencia en la prestación de servicios de lo cual se ha logrado alcanzar un 33,33% de efectividad en cuanto al tiempo que tarda en dar respuesta a los clientes, se planificó atender 30 solicitudes al mes de las cuales se logra atender solo 18 pero se ve una notable mejora a partir de la ejecución del cuadro de Mando BSC y la implementación de un buzón de reclamos y sugerencias, del mismo modo se tiene planificado realizar una encuesta de satisfacción del cliente en el mes de octubre, con el propósito de hacer cumplir a cabalidad con el indicador planteado anteriormente de modo que pueda satisfacer todas y cada una de las necesidades que se presenten y en el menor tiempo posible.

Comentario de la perspectiva

La organización se caracteriza por contribuir al bienestar y desarrollo de sus asociados cumpliendo así todas las ordenanzas, principios, valores, misión y visión que le caracteriza como una institución de Economía Popular y Solidaria, por cuanto pone a disposición los diferentes productos y servicios financieros acordes a las necesidades de sus socios. Se encuentran ejecutando las iniciativas para que sus funcionarios estén siempre, capacitados y dispuestos a satisfacerlas diferentes expectativas que tienen sus socios ya que son ellos el motor principal para que la cooperativa permanezca en el mercado financiero.

Perspectiva de los Procesos Internos

A esta perspectiva se le considera como el núcleo de la empresa, su razón de ser y por lo cual se conforma como un ente económico y social que contribuye al desarrollo de la sociedad. La COAC BASHALÁN se dedica a la prestación de servicios financieros cumpliendo con los principios cooperativos, por ende la perspectiva interna trata de reflejar la gran importancia de las habilidades y las tecnologías críticas de las

instituciones que tratan de dar mayor valor a sus socios, en este caso la institución refleja el 44,59% de eficiencia en general a esta perspectiva, deberán trabajar buscando una constante mejora en cada uno de los objetivos planteados.

Disponer de un nuevo sistema.- este objetivo se lo puede medir a través de los minutos de falla en la red al mes dividido por el total minutos de falla en la red durante el mes, obteniendo como resultados un 46.15% de eficiencia en el funcionamiento de la red, que para la COAC Bashalán Ltda., es una gran desventaja ya que al momento que la red tiene falla no puede brindar una atención oportuna a sus socios incluso esto ha generado gastos constantes en pagos por honorarios profesionales, por lo cual su objetivo es llegar a obtener el nuevo cupo de financiamiento y el año 2016 obtener el nuevo sistema a través de un financiamiento por parte de la CONAFIPS (Corporación Nacional de Finanzas Populares), quienes se encargan de brindar este tipo de ayuda a las instituciones financieras.

Mejorar el nivel de cumplimiento del plan de Marketing.- con la aplicación del Cuadro Mando se observa un 20% de efectividad en cuanto a este objetivo, lo que podemos concluir que las diferentes herramientas para difundir los productos y servicios no están siendo correctamente utilizados, por cuanto se ha recomendado algunas iniciativas que le permitirá a la institución hacerse conocer en la población, es importante dar a conocer a los grupos de interés sobre las propuestas que maneja la cooperativa y mediante ello atraer al cliente a formar parte de la micro financiera.

Mejorar los niveles de comunicación entre departamentos.- para medir el nivel de comunicación existente entre departamentos en las instalaciones de la COAC Bashalán Ltda., se está llevando a cabo a través reuniones con los directivos y trabajadores, notificaciones, mails, oficios ya sean directivo – trabajadores o viceversa, influye también la toma de decisiones oportunas a las sugerencias presentadas en reuniones para tomar medidas correctivas y con la implementación del Cuadro de mando se obtiene como resultado un 56,67% de efectividad lo que demuestra que deberán trabajar en la mejora continua de la comunicación lo que podrá generar también una buena gestión en la cooperativa.

Comentario de la perspectiva

La perspectiva de procesos internos es aquel que se enfoca y le da mayor importancia a las actividades diarias que la institución realiza en la prestación de sus servicios financieros con los socios, poniendo como énfasis los principios y valores cooperativos, las exigencias legales y sobre todo la cooperación con la comunidad. Con el afán de generar la colaboración entre departamentos y el trabajo en equipo, que le permitirá generar mayor productividad en la gestión que realizan a diario.

4.4.2. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

Por medio de esta perspectiva se busca impulsar el crecimiento y el aprendizaje de todos aquellos que forman parte de la Cooperativa sea esta a través de la integración de una adecuada infraestructura, ergonomía en el trabajo, un adecuado ambiente laboral que le permitirán a todos sentirse parte de la institución, tanto clientes internos y externos, de este modo alcanzar los objetivos propuestos en las perspectivas anteriores, solo el personal capacitado, eficiente e identificado con la institución podrá ser capaz de ser parte del manejo oportuno de la cooperativa y del correcto cumplimiento de las metas. La institución deberá manejar consigo un plan de capacitación para todo el personal de modo que sepan el manejo del sistema informático para accesos a datos sobre socios, entes controladoras, de los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones y de manera muy prioritaria deberán fomentar las actividades de retroalimentación y mejora continua, de lo cual se ha observado un 48,43% de cumplimiento a esta perspectiva por parte de la institución.

Implementar un sistema de comunicación e información.- A través de este objetivo podremos garantizar el progreso, crecimiento, desarrollo e incrementar la productividad de la cooperativa, además podremos implementar sistemas de información y comunicación a través del Cuadro de Mando Integral como una herramienta clave para una gestión oportuna de cambios estratégicos. Se llevó a cabo la instalación de un software como es la Base de Datos BSC Designer PRO, y mediante ello nos refleja un 76,09% de efectividad que es aceptable, pero deberán preocuparse en optimizar aún más

a través de la ejecución de las iniciativas implementadas en el plan de acción, ya que esto les ayudara eliminar una comunicación centralizada, interés personales, duplicidad de funciones del mismo modo genera la participación activa de los colaboradores hacia el adelanto de la Cooperativa.

Cultura Organizacional.- Aún los trabajadores especializados, con acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados. Impulsar colaboradores motivados, comprometidos hacia con la institución, en un ambiente agradable y armónico mediante; incentivos motivacionales, seguridad del colaborador, entre otros. Lograr niveles de conocimientos estratégicos promover una participación activa de los colaboradores que están más cerca de los procesos internos y de los cliente mediante un mejoramiento continuo basados en la capacitación de los mismo. Medir las competencias con el fin de conocer las brechas entre lo que se sabe y lo que debe saberse y de ahí deben salir las acciones de capacitación. Hasta la actualidad se observa el 50% de efectividad a este objetivo, lo que trae consigo varios factores negativos para la cooperativa para lo cual deberán trabajar en la ejecución de las actividades planificadas y cumplir con los programas de capacitación y así eliminar incertidumbres posteriores.

Mantener efectividad en la capacitación.

A través de este indicador la COAC Bashalán Ltda. Podrá medir el logro de los resultados, el hecho de cómo es la reacción, el aprendizaje y la conducta después de haber recibido las capacitaciones de acuerdo al área al que desempeña o en aspectos generales, como resultado podemos observar un 19,19% de efectividad demostrando así un cumplimiento mínimo ya que a pesar de hacer constar un presupuesto para brindar capacitaciones al personal de la Cooperativa no se han llevado a cabo, por ende podemos decir que existe una gran falencia puesto que afecta al cumplimiento oportuno de las actividades planificadas y a la satisfacción de los socios y clientes.

Comentarios de la perspectiva

El crecimiento y aprendizaje es muy importante para cualquier tipo de instituciones, ya que solo a través de ello se lograra identificar claramente cuáles son las áreas que deberían de ser capacitadas, de modo que se pueda establecer brechas entre lo que se conoce y lo que se debería de conocer, para que pueda existir un desempeño participativo, en un ambiente agradable y armónico, además es de gran importancia fomentar la retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre los servicios que se ofrece a sus socios y sobre las actividades que desempeñan a diario.

Comentario general

Analizadas las perspectivas anteriormente planteadas, con cada uno de sus objetivos e indicadores los cuales van incluidos en el Cuadro de Mando se puede evidenciar que la COAC Bashalán Ltda. se encuentra en un margen poco aceptable, ya que se han podido observar algunos parámetros incumplidos, pueden ser estas por las adversidades que se presentan en el mercado financiero, pero pese a todo aquello la micro financiera ha ido incrementando notablemente en sus socios, recuperación de cartera vencida, incluso han logrado obtener un cupo de financiamiento al disminuir índices de morosidad, concluimos que con la ayuda del Cuadro de Mando podrá ser mucho más fácil tomar decisiones y sobre todo tomar acciones correctivas de forma oportuna para los inconvenientes que puedan presentarse.

4.5. Verificación de la Hipótesis o Idea a defender

4.5.1. Hipótesis general

Si se diseña un plan estratégico enfocado al Balanced Scorecard se lograra un sistema de control y se podrá medir la eficiencia y eficacia de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia Chimborazo

4.5.2. Variable independiente: Se evidenciara mediante un Sistema de control.

4.5.3. Variable dependiente: Se lo realizara mediante indicadores de gestión para este caso se va a medir el nivel de eficacia de la institución.

Concepto de los sistemas de control empresarial.

(González Solán & Vega) Un sistema de control es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción se puede conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Un sistema de control es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción se puede conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente, para lo cual debe ser;

- ✓ entendibles.
- ✓ Seguir la forma de organización.
- ✓ Rápidos.
- ✓ Flexibles.
- ✓ Económicos.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se tracen en la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que en definitiva determina su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y se oriente a través de los objetivos estratégicos de una organización, que le otorga un carácter eminente estratégico, puesto que estará diseñada para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportara importante información para la toma de decisiones estratégica

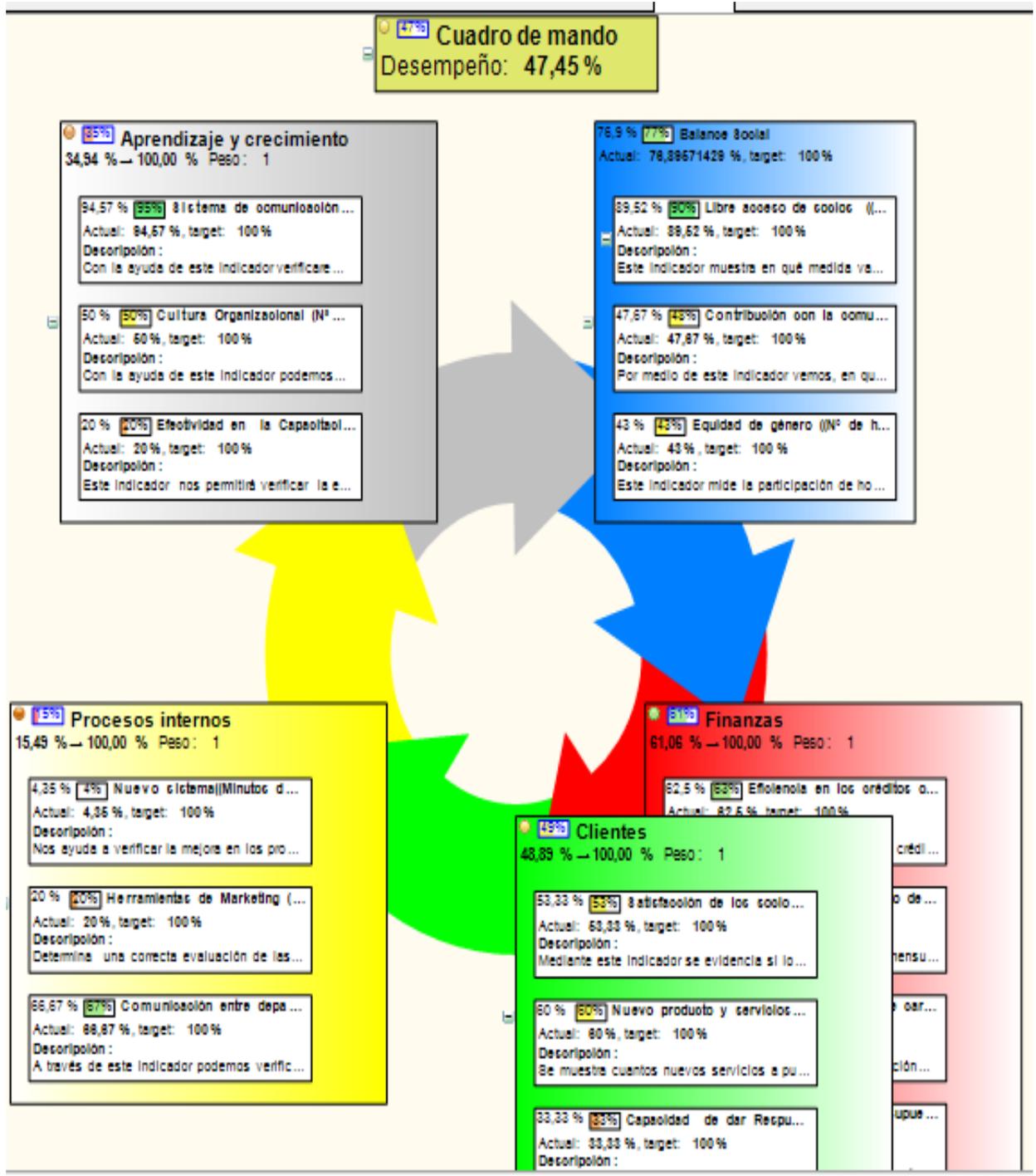
En el caso del presente tema de estudio el sistema de control creado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., nos basamos en el Cuadro de Mando BSC Designer PRO mismo que se encuentra soportado sobre la base de las necesidades y metas que de la empresa, pues está diseñado para impulsar el comportamiento de las

distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos; que a su vez se han definido 16 objetivos y 16 indicadores mismos que aportará información para la toma de decisiones estratégicas dentro de la micro financiera.

Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia, motivo por el cual cada objetivo e indicador está expuesto de forma integral y alineada. A continuación se puede visualizar el cuadro de mando de la COAC Bashalán Ltda.

Cuadro de Mando BSC Designer PRO, de la COOAC Bashalán Ltda.

Figura 30: Cuadro de Mando, según BSC Designer PRO



Fuente: Elaboración Propia

Figura 32: Cuadro de Alertas BSC Designer PRO

Nombre	Aplicar a ...	Aplicar cuando ...
Disponer de un nuevo sis...	Nuevo sistema((Minut...	El valor es Rojo.Una vez a la semana
Mejorar el nivel de cumpli...	Herramientas de Mark...	El valor es Naranja.Una vez al mes
Mantener efectividad en l...	Efectividad en la Cap...	El valor es Naranja.Una vez al mes
Mejorar tiempos de respu...	Capacidad de dar Re...	El valor es Naranja.Una vez al día

Fuente: Elaboración Propia

Figura 33: Cuadro de Análisis BSC Designer PRO.

Nombre	Autor	Valor
Nuevo sistema((Minutos de fall...	webbsc.com	4,35
Herramientas de Marketing (Est...	webbsc.com	20
Efectividad en la Capacitación ...	webbsc.com	20
Capacidad de dar Respuestas ...	webbsc.com	33,33
Incrementar el número de crédi...	webbsc.com	42,86
Equidad de género ((Nº de hom...	webbsc.com	43
Contribución con la comunidad (...)	webbsc.com	47,67
Cultura Organizacional (Nº de t...	webbsc.com	50
Cartera vencida (% de cartera ...)	webbsc.com	50,36
Satisfacción de los socios ((Nº d...	webbsc.com	53,33
Nuevo producto y servicios fina...	webbsc.com	60
Eficiencia en los créditos otorga...	webbsc.com	62,5
Comunicación entre departame...	webbsc.com	66,67
Balance Social	webbsc.com	76,896
Reducir Gastos (Presupuesto d...	webbsc.com	88,5
Libre acceso de socios ((Nº de ...)	webbsc.com	89,52
Retiro voluntario de socios ((Nº...	webbsc.com	93
Sistema de comunicación e infor...	webbsc.com	94,57

Fuente: Elaboración propia

El presente sistema de control evidencia el cumplimiento de la Variable independiente **Concepto de eficiencia**

(Katz y Kahn - Tesis Doctorales en la Red, 2014) “ se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinada por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener en condiciones ventajosas, sobre los insumos que necesita.

Con el fin de evidenciar el cumplimiento de la variable dependiente para ello se va a medir la eficacia de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Bashalán Ltda., durante el mes de Julio del 2015, tomando en consideración lo siguiente:

- ✓ Cumplimiento de los indicadores.
- ✓ Cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Cumplimiento de las cuatro perspectivas.

Eficacia de los objetivos a través de la medición del cumplimiento de indicadores.

Cada indicador definido en el Software BSC Designer PRO, se encuentran valorados de acuerdo al criterio de aceptación del equipo directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., los resultados de estos arrojan un mensaje de alerta apoyados en el sistema de semáforo en el que denota el estado en el que se encuentra el indicador de la siguiente manera; Bien (verde), Regular (amarillo), Mal (rojo), en una escala de 1 a 3 constituyéndose como el resultado esperado por la Cooperativa.

Tabla 7: Cumplimiento de objetivos en base a la medición del cumplimiento de indicadores

OBJETIVO	INDICADORES	PLAN	REAL	BIEN	REGULAR	MAL	DESIGNER	BIEN	REGULAR	MAL	INDICADOR	TOTAL	Eficacia de objetivo
							RESULTADO						
Crecer en el mercado financiero	Libre acceso y salida de socios	900	625	80-100	40-80	0-40	89,52%	3			70	210	2,1
	Retiro Voluntario de Socios	558	6	80-100	40-80	0-40	93,00%	3			90	270	
Gozar de identidad Corporativa	Contribución con la comunidad	24	10	80-100	40-80	0-40	47,67%		2		80	160	1,6
Lograr la participación en el mercado	Equidad de Genero	7	4	80-100	40-80	0-40	43,00%		2		70	140	1,4
Demostrar eficiencia en el uso de recursos	Eficiencia en los créditos otorgados	24	15	80-100	40-80	0-40	62,50%	3			90	270	2,7
Incrementar número de clientes	Incrementar el número de clientes	288	145	80-100	40-80	0-40	42,86%		2		70	140	1,4
Recuperar Cartera Vencida	Cartera vencida	8	5	80-100	40-80	0-40	50,36%		2		70	140	1,4
Lograr la estabilidad financiera	Reducir Gastos	43,501	38,5	80-100	40-80	0-40	88,50%	3			70	210	2,1
Ofrecer servicios de calidad	Satisfacción de los socios	30	15	80-100	40-80	0-40	53,53%		2		60	120	1,2
Introducir nuevos productos	Capacidad de dar Respuestas	3	1	80-100	40-80	0-40	33,33%			1	60	60	0,6
Mejorar tiempos de respuesta	Nuevo producto y servicios	30	5	80-100	40-90	0-40	60,00%		2		70	140	1,4
Disponer de un nuevo producto	Nuevo sistema	1680	2	80-100	40-90	0-40	4,35%			1	70	70	0,7
Mejorar el nivel de cumplimiento	Plan de Marketing	5	1	80-100	40-90	0-40	20,00%			1	80	80	0,8
Mejorar los niveles de comunicación	Comunicación entre departamentos	15	10	80-100	40-90	0-40	66,67%		2		80	160	1,6
Implementar un Herramienta	Sistema de comunicación e información	184	174	80-100	40-90	0-40	94,57%	3			90	270	2,7
Lograr niveles de conocimiento	Cultura Organizacional	4	2	80-100	40-90	0-40	50,00%		2		80	160	1,6
Mantener efectividad en la capacitación	Efectividad en la Capacitación	150	30	80-100	40-90	0-40	20,00%			1	70	70	0,7

Fuente: Elaboración Propia.

Eficacia de las perspectivas.- el siguiente resultado se puede obtener a través del desempeño de objetivos, para lo cual se ha designado una ponderación a cada uno de los objetivos establecidos que de acuerdo al grado de importancia y previa la aplicación de las formulas mencionadas se muestran a continuación:

Tabla 8: Análisis de eficacia de las perspectivas.

Perspectivas	Objetivos	Eficacia de los objetivos	Peso objetivo	TOTAL	Eficacia de la perspectiva
BALANCE SOCIAL	Expandir en el mercado financiero	2,1	30	63	1,67
	Gozar de identidad Cooperativa	1,6	30	48	
	Equidad de Genero	1,4	40	56	
FINANCIERA	Demostrar eficiencia en la gestión	2,7	60	162	3,58
	Incrementar número de clientes	1,4	50	70	
	Recuperar Cartera Vencida	1,4	30	42	
	Lograr la estabilidad financiera	2,1	40	84	
CLIENTES	Ofrecer servicios de calidad	1,2	40	48	1,34
	Introducir nuevos productos	0,6	50	30	
	Mejorar tiempos de respuesta	1,4	40	56	
PROCESO INTERNO	Disponer de un nuevo sistema	0,7	50	35	1,47
	Mejorar el nivel de cumplimiento	0,8	40	32	
	Mejorar los niveles de control	1,6	50	80	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implementar un sistema de gestión	2,7	40	108	2,39
	Lograr niveles de conocimiento	1,6	60	96	
	Mantener efectividad en la gestión	0,7	50	35	

Fuente: Elaboración Propia.

Eficacia del sistema de control (cuadro de mando) de la COAC Bashalán Ltda. Para poder determinar el resultado obtenido en cada una de las perspectivas nos hemos basado en las cuatro perspectivas establecidas por el Balancead Scorecard y una perspectiva que se añade con el afán de mostrar en qué medida la cooperativa hace cumplir el Balance Social Cooperativo, mediante la aplicación del cálculo que se ha realizado anteriormente.

Tabla 9: Eficiencia total

PERSPECTIVAS	PONDERACION	PESO	TOTAL	Eficiencia
BALANCE SOCIAL	1,67	20	33,4	2,09
FINANCIERO	3,58	20	71,6	
CLIENTE	1,34	20	26,8	
DE PROCESO INTERNOS	1,47	20	29,4	
DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	2,39	20	47,8	

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro de mando integral es una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las empresas, motivo por el cual se ha empleado por primera vez este modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda., y el cumplimiento obtenido en aplicación de dicha herramientas durante el mes de Junio del 2015 es de 2.09 que representa un 69,66% equivalente a un estado aceptable (Bueno), un resultado favorable ante las deficiencias encontradas pero se lograra mejorarla mediante la actualización constante del cuadro de mando. El Software BSC Designer PRO facilita el ingreso de datos periódicamente con el fin de comparar, analizar, y evaluar reportes generados promoviendo una correcta toma de decisiones de forma oportuna e inmediata, tendientes a mejorar la eficacia de la gestión administrativas por parte del equipo directivo.

Al realizar el cálculo de la eficacia obtenida tanto de los objetivos basados en los indicadores, perspectivas y el cuadro de mando queda demostrada la variable dependiente.

CONCLUSIONES

- ✓ En la elaboración del Marco teórico del presente trabajo se realizó el levantamiento de la información sobre el Balancead Scorecard, sus beneficios, los antecedentes históricos, como también la importancia, su impacto y la aplicación en empresas pequeñas, medianas, grandes y lucrativas, durante la investigación nos ha permitido una mejor y fácil comprensión acerca del tema contribuyendo así a un buen desarrollo investigativo.

- ✓ Para el desarrollo de la metodología del Balanced Scorecard se utilizó diez pasos, que para la investigación y realización del presente trabajo constituyo una herramienta fundamental ya que a través de esta metodología se busca orientar a la COAC Bashalán Ltda. hacia la excelencia en la gestión administrativa utilizando los modelos actuales del Balance Scorecard (BSC).

- ✓ La ayuda en el fortalecimiento organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda. se manifiesta en la plataforma denominada Cuadro de Mando, en el Software BSC Designer PRO, en la cual se puede visualizar el desempeño de la institución a través de un sistema Semáforo que es de fácil comprensión, ya que da opción a mejorar el desempeño mediante las alertas que este programa emite, dicho mensaje se determina el estado de como se está cumpliendo los indicadores a la par con los objetivos estratégicos anteriormente planificados.

RECOMENDACIONES

- ✓ Con cada una de la información recopilada se recomienda que se establezca un documento base que le permita dar seguimiento constante al Balancead Scorecard como un modelo de gestión estratégica y una adecuada aplicación en la institución financiera.

- ✓ El correcto uso y la constante actualización del Cuadro de Mando integral, que nos permita incorporar nuevos indicadores seleccionados en reuniones con directivos, sugerencia y reclamos de socios y trabajadores, con el afán de cumplir con la misión y visión, previo un eficiente y optimo desempeño de las herramientas del Balancead Scorecard.

- ✓ Brindar la capacitación requerida a cada uno de los integrantes del cuerpo directivo de la COAC Bashalán Ltda. con el propósito de darles a conocer la importancia del uso y la funcionalidad de esta herramienta como es el Balancead Scorecard como un modelo de gestión estratégica ya que su uso eficiente podrá ayudar a que la Cooperativa tenga cambios para el bienestar de sus directivos, trabajadores, socios y más aún en la cooperación con la comunidad tal y como lo ordena el Balance Social Cooperativo.

BIBLIOGRAFÍA

Francés A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación.

Aguirre A. (2001). Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición y aplicación al caso Mondragón Corporación Cooperativa. Universidad de Mondragón. Ciriac: Madrid.

Álvarez, C. E. (2010). Tecnologías y Herramientas de Gestión. Bogotá: Universidad del Rosario.

Álvaro, J. A. (2000). Sistema de Indicadores de Gestión para la Mejora y el Control Integrado de Calidad de los Procesos. Universidad Jaume I (Castelló): II Premi d'Investigació Consell Social.

Ballvé, Alberto M. (2002). Cuadro de Mando Integral: Organización e información para crear valor. Macchi gestión: Barcelona.

Barrezueta del Pozo, H. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero libro I. Quito: Ecuador.

Beltrán, J. M. (2013). Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad. Bogotá: 3R Editores.

Cadena, M. C. (2011). La Responsabilidad Social Corporativa Interna. Madrid: Esic.

Chiavenato, I. (2013). Administración: Proceso Administrativo. Bogotá: Mc. Graw Hill.

Curto Díaz, J., & Conesa, J. (Mayo, 2010). Introducción al Business Intelligence. Barcelona: UOC.

Davila, A. (2009). El Cuadro de Mando Integral: Nuevas Herramientas de control. México: Pearson Educación.

Gutiérrez, M. (2012). Administrar para la calidad: conceptos administrativos, control total de calidad. México: Limusa.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Madrid: gestión 2000.

Méndez del Río, L. (2006). Mas allá del Business Intelligence, 16 Experiencias del Éxito. Barcelona: Pearson Educación.

Ramírez J. (2010). Gerencia de Empresas Cooperativas. Maracaibo: Readic.

Ronald R & Javier G. (2004). Dirección Empresarial Asistida: Cómo Alinear Estratégicamente su Organización. Madrid: Visión Net.

Serna G. (2004) Planeación Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: Legis.

INTERNET

Asamblea Nacional República del Ecuador, (2014), Código Orgánico Monetario y Financiero, Quito: AN.

Guerrero Chaparro, C. P. (2000). Open Journal System Revista Innovar Journal: Revista de Ciencias Administrativas y sociales N° 15, <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24214>.

Grijalva, W. M. (2012). Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Quito: Ministerio Coordinador de Política Económica.

Herrera, H. M. (2009). El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Izquierdo, C. E. (2013). Cooperativismo una alternativa de desarrollo. [www. eumed.net](http://www.eumed.net)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014), Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito-Ecuador. http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. (2014). Cooperativa de Ahorro y Crédito unen esfuerzos. <http://www.coopdaquilema.com>.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2012). Balance Social Cooperativo. Quito: seps.

Zabala V. (Marzo de 2015). Ranking Financiero (2015) de revista ekosnegocios.com:

Milla, D. M. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Díaz Santos. <https://books.google.com.ec>

ANEXOS

Matriz FODA

El objetivo de este análisis, es identificar todos los aspectos internos que le afecten a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bashalán Ltda.” ya que es indispensable reconocer todos los aspectos necesarios para el planteamiento del plan de riesgo de crédito. A continuación se hace notar la información recolectada.

Anexo 1: Análisis de FODA de los funcionarios de la Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad humana y técnica. ✓ Capacidad, conocimiento y calidad humana del administrador. ✓ Organización joven con altas expectativas. ✓ Mística de trabajo con grupos comunitarios. ✓ La administración puede decidir sobre la necesidad de implementar obras de menor cuantía. ✓ Facilitación en procesos de planificación y toma de decisiones en el manejo de territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo de financiamiento de recursos económico-técnicos por organismos gubernamentales. ✓ Adecuada aceptación de los socios de otras comunidades. ✓ Experiencia en manejo de microcréditos. ✓ Alto potencial socio-económico, turístico y ambiental de la comunidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuficiente coordinación entre departamentos. ✓ Falta de estructuración del Departamento de control. ✓ Falta de capacitación, promoción y motivación económica de funcionarios. ✓ Debilidad en la coordinación inter- 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto económico limitado. ✓ Falta de consenso sobre la ubicación definitiva de la administración ✓ Actitudes paternalistas y clientelares de comunidades y partidos políticos. ✓ Leyes que restrinjan a la administración de las Cooperativas.

institucional. ✓ Control Interno insuficiente. ✓ Ausencia de capacitación en la cultura de ahorro a los socios. ✓ Poca capacidad de captación de nuevos socios.	✓ Transitorias Políticas por parte del estado. ✓ Competencia desleal. ✓ Causa de fenómenos naturales. ✓ Fluctuación de precios en el mercado.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2: Guía de Entrevista para el Gerente de la COAC Bashalán Ltda.

FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA			
Tema: Situación Actual de la Cooperativa		Objetivo: Recopilar información para el diseño de un plan estratégico enfocado al Balanced Scorecard.	
Fecha:	H. inicio:	H. Finalización:	Lugar:
Nombre del Entrevistado:		Cargo:	Profesión:
Nombre de las entrevistadoras: Eliana Salcán - Gladys Suquilandi			
1. ¿A partir de qué año se encuentra en funcionamiento la cooperativa? 2. Teniendo en cuenta los Principios Universales del Cooperativismo, de la LOEPS, y los principios del Buen Vivir, cuales considera Que se aplica en la Cooperativa? 3. ¿Ud. Como representante Legal de la COAC, ha escuchado hablar o ha recibido alguna información acerca del Cuadro de Mando Integral o también llamado BSC? 4. ¿Con cuántos socios cuenta la cooperativa actualmente? 5. ¿Cuáles son los productos o servicios financieros que ofrece la cooperativa? 6. Actualmente, ¿la Cooperativa trabaja en base al Balance Social Cooperativo? 7. Poniendo como base el Balance Social Cooperativo, ¿ha realizado la cooperativa trabajo comunitario para el bienestar de sus socios y clientes como parte de la Responsabilidad Social? 8. ¿Tienen establecido nuevos proyectos a través de productos que le ayuden al desarrollo sostenible como lo indica el Balance social? 9. ¿La Cooperativa cuenta con indicadores de desempeño para monitorear las relaciones con sus grupos de interés? 10. ¿atienden de forma oportuna a los reclamos y sugerencias de sus trabajadores y clientes en caso de que surgiera un imprevisto? 11. ¿Al final del periodo 2014 la Cooperativa tubo excedentes o déficit? 12. ¿Cuánto es el Activo total con la que cuenta la Cooperativa? 13. ¿Ud. considera que los pasivos que la cooperativa mantiene con sus clientes y socios son eficientemente manejados? 14. ¿Cómo son administrados los fondos destinados al compromiso con la comunidad? 15. ¿Qué objetivos financieros se ha propuesto alcanzar durante el periodo 2015 y			

- 2016?
16. ¿Cuáles son las tasas de interés con las cuales se maneja la Cooperativa?
 17. ¿Cuál el monto y el plazo máximo a la cual otorgan los créditos a sus socios?
 18. ¿Qué porcentaje de cartera Vencida mantiene la Cooperativa hasta la actualidad?
 19. ¿Mantiene la institución Plan de Riesgos crediticos o Manuales de Gestión de recuperación de cartera vencida?
 20. ¿Cuáles considera Ud. que son los motivos por la cual existe cartera vencida en la cooperativa?
 21. ¿Cómo se han manejado los indicadores financieros en este último periodo?
 22. ¿Cuáles considera Ud. Que son las mayores Debilidades y Fortalezas que tiene la Cooperativa hasta la fecha?
 23. ¿La cooperativa cuenta con Manuales de Función, reglamentos y estatutos adecuados para su buen funcionamiento?
 24. ¿Se pone en práctica todos los manuales de procedimientos para la prestación de sus servicios?
 25. ¿Cuál es el proceso para medir el cumplimiento de los objetivos?
 26. ¿En este último periodo del año se ha cumplido a cabalidad con los requisitos que le exige los agentes de control?
 27. ¿Cuenta la Cooperativa con una estructura organizacional, nos puede señalar como se encuentra estructurada la cooperativa?
 28. ¿Cada qué tiempo son capacitados los trabajadores de la Cooperativa en temas a fines a sus cargos?
 29. ¿En cuanto al Balance Social cooperativo Ud. Cree que su uso es parte de una herramienta de Gestión? ¿Por qué?
 30. ¿Se han establecido estrategias para el cumplimiento de objetivos y principios cooperativos, cuáles son éstas?
 31. ¿Realiza la Cooperativa trabajos a cerca de la innovación y desarrollo (I&D)?
 32. Teniendo en cuenta que el BSC es una herramienta de gestión integral, ¿cuál cree que sea el beneficio al implementar un plan estratégico enfocado al Balanced Scorecard en la Cooperativa?
 33. ¿A su opinión como incidiría el BSC en un correcto manejo de la Institución, de modo que se haga cumplir todos los objetivos requerido de Balance Social Cooperativo?

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3: Encuesta a socios de la COAC Bashalán LTDA.

Objetivo: Recopilar información para la elaboración de un Plan Estratégico enfocado en el Balanced Scorecard, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bashalán Ltda.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

Tome en cuenta las siguientes abreviaturas	
E: excelente	A: ahorro
B: bueno	C: créditos
R: regular	P.F: plazos fijos
M: malo	C: cobros

N°	PREGUNTA	Marque con una X			
1	¿Por cuantos años es usted socio activo de la cooperativa?	AÑOS			
		1- 5		6-10	11-20
2	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la cooperativa?	Si		No	
3	¿La cooperativa ha dado a conocer a sus socios y clientes sobre el Balance Social Cooperativo?	Si		No	
4	¿Cómo califica Ud. La gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Ltda.?	E	B	R	M
5	¿Ha recibido beneficios de la Cooperativa?	Si		NO	
6	¿Con cuál de estos servicios cuenta Ud. en la Cooperativa hasta la actualidad?	A	C	P.F	C
	Otros _____				
	¿Cuál? _____				
7	Considera Ud. que la Cooperativa se encuentra identificada en el mercado financiero, por lo cual Ud. deposita su confianza para ser parte de dicha institución?	Si		No	
8	¿Ud. cree que las utilidades al final del año son repartidas correcta y equitativamente con sus socios?	Si		NO	
9	¿Los servicios que Ud. ha recibido de la cooperativa son ágiles y oportunos de acuerdo a sus necesidades?	Si		No	
10	¿Los reclamos y sugerencias emitidas por Ud. Son atendidas de manera oportuna de modo que puedan mejorar la prestación de sus servicios?	Si		NO	
11	¿Cuál es el grado de satisfacción que le daría Ud. Como socio o cliente a los servicios que presta la COAC Bashalán Ltda.?	E	B	R	M
12	¿Cómo Califica Ud. la atención al cliente de los trabajadores de la COAC Bashalán Ltda.?	E	B	R	M
13	¿Cree Ud. que las instalaciones de la cooperativa están adecuadas para la prestación	Si		No	

	de sus servicios financieros?				
14	¿Considera Ud. Que el personal que trabaja en la cooperativa está correctamente capacitada para la prestación de sus servicios	Si		No	
15	¿Cómo califica Ud. A la tecnología actual con la que trabaja la Cooperativa?	E	B	R	M
16	¿Cree Ud. Que la cooperativa ha realizado vinculaciones con la comunidad?	Si		No	
17	¿Qué recomendaciones daría Ud. a los directivos de la cooperativa para incrementar su cartera de clientes?.....				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4: ENCUESTAS A TRABAJADORES

FECHA:.....

OBJETIVO

Saber si usted como trabajador de la cooperativa, está cumpliendo correctamente con sus obligaciones y si está de acuerdo con la gestión de sus directivos.

INSTRUCTIVO:

Se solicita a Usted que acoja satisfactoriamente esta encuesta, que va en beneficio de la entidad financiera y su estabilidad económica. Señale con una X la respuesta que para usted sea la correcta, con la mayor honestidad posible. Conocemos que su respuesta será de mucha para el presente trabajo, se agradece su gentil colaboración.

Nº	PREGUNTA	MARQUE CON UNA X			
1	¿Es Ud. Socio activo de la Cooperativa?	Si		No	
2	¿Cómo trabajador Ud. se siente identificada con la Cooperativa?	Si		No	

3	¿Conoce Ud. la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?	Si		No	
4	¿Las tareas que realiza durante se trabajó son acordes al puesto para el que fue contratado?	Si		No	
5	¿Cómo trabajadores de la COAC, fueron informados acerca de la implementación del Balance Social Cooperativo en la institución?	Si		No	
6	¿La Cooperativa da el correcto cumplimiento en cuanto a Educación, Capacitación y Comunicación tal y como lo establece el Balance Social Cooperativo?	Si		No	
7	¿En cuánto a lo Financiero Ud. Trabajan con tasas de intereses regidas por los organismos de control como lo indica el Balance Social Cooperativo?	Si		No	
8	¿Informan a socios y clientes de los procedimientos que se lleva a cabo en la COAC, de utilidades, financiamientos o algún tipo de beneficios de modo que no tengan desconfianza con la institución?	Si		No	
9	¿Piensa Ud. Que sus opiniones emitidas en reuniones de trabajo son consideradas en la toma de decisiones para la mejora de la cooperativa?	Si		NO	
10	¿La cooperativa cuenta con manuales de procedimientos para el buen desempeño de sus funciones?	Si		NO	
11	¿Sus funciones en la Cooperativa se desempeñan de acuerdo a los manuales de procedimientos u otros para llevar a cabo con eficiencia su trabajo?	Si		NO	
12	¿Cómo califica Ud. La gestión administrativa de los directivos actuales de la cooperativa? Por Que.....	E		B	M
13	¿Considera Ud. que la identificación de factores internos y externos permitirá conocer cuáles son las debilidades de la cooperativa?	Si		No	
15	¿Cree Ud. que es necesario implementar herramientas de	Si		No	

	gestión para un adecuado manejo de la Cooperativa?				
14	¿Según su criterio cuál de estas herramientas de gestión hace falta en la cooperativa?	M.F	M.P	R.I	P.E
15	¿Cree Ud. que la aplicación de las herramientas de acción en la cooperativa permitirá el manejo eficiente de la misma?	Si		No	
16	¿Considera Ud. que la aplicación de un plan estratégico enfocado al Balanced Scorecard ayude a un eficiente manejo e incremento de socios y clientes en la cooperativa?	Si		No	
17	¿Considera importante el establecimiento de nuevas metas estratégicas por parte de los directivos que permitirá cumplir eficientemente sus objetivos?	Si		No	
18	¿En qué medida cree Ud. Que la implementación de un plan estratégico enfocado al BSC incremente la eficiencia en la gestión administrativa, social y financiera dentro de la Cooperativa?				

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5: Capacitación sobre el Balancead Scorecard.



Anexo 6: Capacitación sobre el Balancead Scorecard.



Anexo 7: Conocimiento del sistema del Balancead Scorecard.

