

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES

“UNIANDES”



FACULTAD DE SISTEMAS MERCANTILES

CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA C.P.A

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD SUPERIOR, AUDITORIA Y FINANZAS CPA

TEMA: “SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA (CACPE)”

AUTORA: CALAPUCHA CERDA SIZA SAMAY

TUTOR: LIC. PORTERO LÓPEZ PATRICIO RODRIGO, Mgs

Puyo – Ecuador

2020

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, legalmente CERTIFICA QUE; El presente Trabajo de Titulación realizado por la señorita CALAPUCHA CERDA SIZA SAMAY estudiante de la Carrera de Contabilidad Superior y Auditoría C.PA, Facultad de Sistemas Mercantiles, con el tema: “SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA (CACPE)”, ha sido prolijamente revisado, y cumple con todos los requisitos establecidos en la normativa pertinente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES , por lo que aprueba su presentación:



Puyo, 28 junio 2020

PORTERO LÓPEZ PATRICIO RODRIGO

TUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, CALAPUCHA CERDA SIZA SAMAY, con cedula de ciudadanía número 1600705006, estudiante de la UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES – FACULTAD DE SISTEMAS MERCANTILES; previa a la obtención del título de LICENCIADA EN CONTABILIDAD SUPERIOR, AUDITORIA Y FINANZAS CPA tengo a bien,

CERTIFICAR QUE:

El contenido en el desarrollo de análisis, conclusiones y “SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA (CACPE)”, es auténtico con definiciones únicas de mi autoría a excepción de los conceptos que son exclusiva responsabilidad de los autores y cuentan con su respectiva cita bibliográfica, por tal razón examino a UNIANDES de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Por lo tanto, acepto y autorizo a la UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES que en razón de sus facultades hago uso de los derechos correspondientes de este trabajo de investigación, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, el reglamento y la normativa vigente.

Puyo, 28 de junio del 2020.

.....
CALAPUCHA CERDA SIZA SAMAY

C.C 1600705006

AUTORA

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi amado esposo Jorge Hualinga por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi hijo amado Angel Samuel Hualinga Calapucha por ser fuente de motivación e inspiración para poder superar cada día mas y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis amados padres Samuel Calapucha y Ernestina cerda, y a mis hermanos y hermanas quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mi abuela Mercedes Andi que gracias a sus consejos pude cumplir mi objetivo y a mi abuelo Venancio Cerda, se que desde el cielo me ha estado dando su apoyo incondicional y guiándome para no decaer y seguir en pie mis objetivos.

A mis amigas Yolanda, Meliza, Jeymi, Paula, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Gracias a todos.

AGRADECIMIENTOS

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban mis padres por mi avance y desarrollo de esta tesis, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mi y en mis expectativas, gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio y trabajo, agotadoras noches en la que se hacía cargo de mi hijo amado Sam mientras trabajaba; gracias a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

Gracias a Yankuam y Margoth Escobar por el apoyo incondicional que me han brindado, durante mi trayectoria de estudio y por permitirme formar parte de la familia.

Gracias a Dios por la vida de mis padres, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y triunfar a lado de la persona que sé que más me aman, y a las que yo sé que más amo en mi vida.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

RESUMEN

El objetivo fundamental de la investigación fue diseñar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que le permitiera lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos, para lo cual se utilizó una metodología de investigación mixta, con un diseño transversal, orientado a caracterizar las funciones y objetivos estratégicos de la cooperativa. Se emplearon métodos del nivel teórico del conocimiento como el analítico-sintético e inductivo-deductivo, y del nivel empírico del conocimiento se utilizó la observación, el análisis documental y el estudio de campo. El Cuadro de Mando Integral propuesto como modelo de administración estratégica; se constituyó en una herramienta de trabajo que pondera de forma eficaz el razonamiento para canalizar a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

ABSTRACT

The fundamental objective of the research was to design for the Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) a management control system based on the balanced scorecard that would allow it to achieve the effective fulfillment of the strategic objectives, to which was used a mixed research methodology, with a transversal design, oriented to characterize the functions and strategic objectives of the cooperative. Methods of the theoretical level of knowledge such as analytical-synthetic and inductive-deductive were used, and of the empirical level of knowledge, observation, documentary analysis and field study were used. The Balanced Scorecard proposed as a strategic management model; It became a work tool that effectively weighs the reasoning to channel through the perspectives: financial, clients, internal processes and organizational learning the fulfillment of the objectives and goals of the organization.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
1.1. Antecedentes de la investigación.....	7
1.2. Análisis de las distintas posiciones teóricas sobre procesos administrativos de gestión y cuadro de mando integral.	8
1.3. Caracterización actual de las cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana.	21
CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNOSTICO.....	25
2.1. Paradigma y tipo de investigación.....	25
2.2. Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos.	26
2.3. Resultados del diagnóstico de la situación actual.	29
CAPÍTULO III SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA.....	48
3.1. Propuesta para elaborar un sistema de control de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.	48
3.2. Validación práctica para la elaboración de un sistema de control de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.	51
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla. 1 Inducción o capacitación al inicio de las funciones.	29
Tabla. 2 Periodicidad de recepción de capacitación.....	30
Tabla. 3 Conocimiento de funciones.	31
Tabla. 4 Sistema de control de gestión.	32
Tabla. 5 Ambiente laboral.	33
Tabla. 6 Área a mejorar la atención al cliente.	34
Tabla. 7 Conocimiento de misión, visión, valores y objetivos.	35
Tabla. 8 Conocimiento sobre organigrama.	36
Tabla. 9 Conocimientos de los procesos administrativos.	37
Tabla. 10 Evaluación del desempeño.	38
Tabla. 11 Indicadores de gestión.	39
Tabla. 12 Frecuencia de utilización de los servicios.....	40
Tabla. 13 Tiempo de afiliación.	41
Tabla. 14 Nivel de confianza.	42
Tabla. 15 Grado de satisfacción con el servicio.	43
Tabla. 16 Satisfacción con el servicio.	44
Tabla. 17 Atención al cliente	45
Tabla. 18 Nivel de confianza.....	46
Tabla. 19 Cartera de crédito	52
Tabla. 20 Morosidad por cartera	53
Tabla. 21 Características de morosidad por tipo de crédito.....	53
Tabla. 22 Ahorros a la vista.	55
Tabla. 23 Mapa de Evaluación de Gestión desde la Perspectiva Financiera ...	63
Tabla. 24 Matriz de Iniciativas Estratégicas	64
Tabla. 25 Catálogo de procesos	65
Tabla. 26 Diagrama de análisis.....	69
Tabla. 27 Objetivo estratégico	75
Tabla. 28 Actividades complementarias.....	75
Tabla. 29 Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva Financiera	76
Tabla. 30 Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva Cliente	77
Tabla. 31 Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva de Procesos Internos	78

Tabla. 32 Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	79
Tabla. 33 Matriz de seguimiento	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problema.....	4
Figura 2 Inducción o capacitación al inicio de las funciones.....	29
Figura 3 Periodicidad de recepción de capacitación.	30
Figura 4 Conocimiento de funciones.	31
Figura 5 Sistema de control de gestión.	32
Figura 6 Ambiente laboral.	33
Figura 7 Área a mejorar la atención al cliente.	34
Figura 8 Conocimiento de misión, visión, valores y objetivos.	35
Figura 9 Conocimiento sobre organigrama.	36
Figura 10 Conocimientos de los procesos administrativos.	37
Figura 11 Evaluación del desempeño.	38
Figura 12 Indicadores de gestión.	39
Figura 13 Frecuencia de utilización de los servicios.....	40
Figura 14 Tiempo de afiliación.	41
Figura 15 Nivel de confianza.....	42
Figura 16 Grado de satisfacción con el servicio.	43
Figura 17 Satisfacción con el servicio.	44
Figura 18 Atención al cliente.....	45
Figura 19 Nivel de confianza.....	46
Figura 20 Elementos que conforman la propuesta.	49
Figura 21 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	60
Figura 22 Mapa Estratégico	61
Figura 23 Mapa de Procesos CACPE	62
Figura 24 Flujograma otorgamiento de crédito.....	74

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en un ambiente tan competitivo pretender ser exitoso, sin una estrategia consistente, es una apuesta muy arriesgada y con bajísimas posibilidades de éxito. Por lo que empresas deben adecuarse a ellas para alcanzar sus objetivos propuestos.

Las estrategias empresariales para la toma de decisiones son muy importantes, las estrategias son la base para prevenir eventos futuros en las organizaciones, para ello debe contar con herramientas que ayuden a alcanzar los objetivos de las empresas, una de éstas es el Cuadro de Mando Integral que sirve para lograr tomar decisiones que repercutirán en la empresa de manera positiva ya que puede solucionar deficiencias o prevenirlas.

En la actualidad el fenómeno de la globalización ha llevado a la integración de mercados de todo el mundo, con el desarrollo de la tecnología, la sistematización de los procesos, el incremento de muchas empresas, dificulta la estabilidad y el progreso de los negocios en su entorno, es por ello que es importante que las empresas busquen entrar en este ámbito internacional como una medida para difundirse y para sobrevivir (Cruz, 2012).

Sin embargo, las empresas son frágiles a sufrir cierto desequilibrio financiero por insolvencia y poca liquidez, como provecho de políticas financieras poco efectivas o deficiencias en el desempeño administrativo, estratégico y financiero, por lo que todo negocio debe conocer su estado económico y financiero para identificar los problemas que lo ocasionan, para ello debe poseer herramientas apropiadas que permita emplear correctivos adecuados, y lograr una planeación más idónea (Nava, 2009).

Entre más conocimiento tenga una empresa de su ambiente y de su negocio tendrá una mejor ventaja y será mucho más competitiva (Pecse, Esandi, Briozzo y Vigier, 2015). Al utilizar de manera más eficiente los recursos materiales, y humanos que la empresa posee para tales fines podrá crecer la riqueza de la empresa de forma sostenida en el transcurso de los años.

Una buena toma de decisiones se basa en la cantidad de información que tiene la empresa por tal razón es de mucha importancia tener la mayor cantidad de información que sea fiable para la toma de decisiones. El área financiera es un

termómetro de las demás áreas porque un mal desempeño en las demás incide en el desempeño financiera de la organización.

Es por esto que para las distintas organizaciones es un imperativo la necesidad de entender y administrar las diferentes clases de riesgos financieros, que se presentan en desarrollo de las operaciones y se ven reflejados principalmente en la variabilidad de los resultados, tanto de índole financiero como operativo (Sánchez y Millán, 2012).

Los modelos económicos establecidos durante la historia en el Ecuador, ha permitido que el país vaya tomando distintas alternativas de desarrollo con la finalidad de buscar el mejor bienestar para la población (Morales, 2018).

Teniendo en consideración las irregularidades en el país, provocadas por los distintos sistemas económicos, surge en el Ecuador una nueva visión de economía, cobijada bajo un sistema conocido como economía social y solidaria, el cual busca integrar a todos los sectores de la población, con la finalidad de generar un crecimiento más justo, solidario e incluyente. Bajo esta nueva visión, en los últimos años, el cooperativismo de ahorro y crédito, se ha convertido en un medio de desarrollo cultural, social y económico a través de la intermediación financiera, pues estas entidades han centrado sus actividades en el ámbito de las microfinanzas (Morales, 2018).

Específicamente, las cooperativas de ahorro y crédito, surgieron a través de la instauración de las cajas de ahorro, las cuales en ese momento eran las encargadas de financiar económicamente a los distintos sectores de la población y así lograr el bienestar común mediante las prácticas de la cooperación. Se puede mencionar que en el año de 1879, nace el sistema cooperativo de ahorro y crédito (Morales, 2018).

Surge entonces la necesidad de regular la actividad de las organizaciones financieras y es así que se promulga en 1937 la Ley de Cooperativas, cuyo objetivo fue el establecimiento de medidas que permitieran el fortalecimiento de las entidades financieras mediante el apoyo a la estructura de producción y administración. En 1964 se expide la Ley de la Reforma Agraria, la cual mediante sus transformaciones del sistema de propiedad de la tierra requirió del apoyo a las nuevas formas de producción por parte de las cooperativas de ahorro y

crédito, por lo que en 1966 se establece la segunda Ley de Cooperativas, la cual contaba con una normativa que buscaba el impulso y apoyo hacia el sector ya que había un reglamento específico (Morales, 2018).

Posteriormente, en la década de los noventa, el gobierno considera necesario la bancarización de todo el sector financiero, razón por la cual se establece la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y todas las cooperativas de ahorro y crédito pasan al control de la Superintendencia de Bancos (Morales, 2018).

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

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

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

En los últimos años se ha reconocido el importante papel de las cooperativas de ahorro y crédito para lograr el desarrollo social y económico de los pueblos, debido a que se presentan como una alternativa real capaz de integrar a una amplia gama de personas y grupos, en estructuras que propician el desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativo y solidario, con equidad, libertad y transparencia tan necesarias para la transformación de las sociedades actuales.

Considerando este entorno, la necesidad de incrementar ingresos, reducir costos, maximizar el retorno de la inversión, obtener una ventaja competitiva o demostrar una gestión efectiva del negocio a los involucrados o cualesquiera sean las razones por las que una organización debería estar interesada en medir los beneficios de sus proyectos, hace que sea esencial que sus resultados estén definidos en términos de negocio.

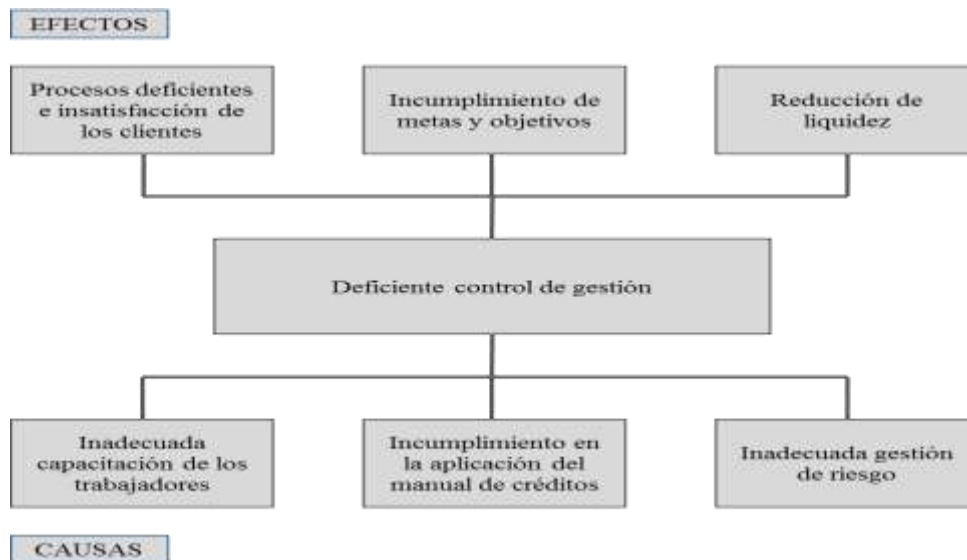


Figura 1 Árbol de problema

Problema científico

¿Cómo mejorar la Gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE)?

Objeto de investigación: Procesos Administrativos de Gestión

Campo de acción: Cuadro de Mando Integral

Identificación de la línea de investigación: Administración financiera y responsabilidad social

Objetivo general

Diseñar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos.

Objetivos específicos

1. Fundamentar científicamente los procesos administrativos de gestión, cuadro de mando integral y sus componentes que servirán de base para desarrollar la propuesta.
2. Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) en cuanto a planificación estratégica, cumplimiento de objetivos financieros y no financieros y herramientas de gestión para así determinar las deficiencias.
3. Elaborar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE)

Idea a defender

Mediante el diseño para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral se logrará el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos.

El propósito del presente proyecto es que al estar en un mundo tan competitivo, toda institución debe realizar cambios y mejoras a sus procesos internos, con la ayuda de metodologías de planificación que sean adecuadas para la solución de sus problemas de ambiente externo e interno, logrando un desarrollo óptimo de las actividades dirigidas a la ciudadanía.

El Balanced Scorecard es una de estas herramientas de planificación que posee fundamentos bien estructurados, por lo que permitirá dirigir de manera eficaz y eficiente, logrando consolidar todos los aspectos fundamentales del ciclo administrativo con la visión que tiene la institución.

Una de las razones de implementar esta herramienta de gestión, es la de preparar e instruir a los funcionarios que se vendrá en un futuro muy cercano, con el fin de que el elemento humano desarrolle sus actividades en función de un solo objetivo enfocado al cumplimiento de la visión institucional.

Mediante la creación de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) nos permitirá llevar un control del cumplimiento de objetivos estratégicos, de igual

forma de la medición de eficiencia y eficacia con sus competencias y atribuciones de cada uno de los integrantes de la institución dando como resultado que el problema planteado desaparezca. Para así de esta manera se controle la ejecución y control de las planificaciones en cada departamento y área de trabajo.

CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El objetivo de este capítulo es el de fundamentar teóricamente a los procesos administrativos de gestión, cuadro de mando integral y sus componentes que servirán de base para desarrollar la propuesta. Se pueden encontrar conceptos y definiciones importantes por varios autores así como los antecedentes de la investigación y la actualidad del sector cooperativo en el país.

1.1. Antecedentes de la investigación.

Al realizar una búsqueda de trabajos que aborden el tema se han encontrado los siguientes:

Un primer trabajo corresponde a Arellano (2016) en su tesis de grado presentada en la carrera de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en la Universidad Mayor de San Andrés, titulado “Elaboración: Cuadro De Mando Integral para Cooperativa De Ahorro Crédito Cerrado Laboral “San Andrés Ltda.”

Este trabajo perseguía el objetivo de Identificar las necesidades de los componentes organizacionales de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda." para de este modo establecer el cuadro de mando integral como herramienta de gestión. Para lo cual se fundamentó teóricamente los procesos administrativos de gestión, el cuadro de mando integral y sus elementos por varios autores permitiendo tener un conocimiento amplio sobre el tema.

En un segundo momento mediante la utilización de la encuesta, aplicada a trabajadores y clientes, se determina la situación en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa y la satisfacción y en un tercer momento se diseña el cuadro de mando integral abarcando las cuatro perspectivas y estableciendo los indicadores tanto financieros como no financieros, todo dirigido al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Como segundo trabajo se cita a Pilamunga (2017) en su trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria en la Universidad Tecnológica INDOAMÉRICA, titulado “Control de Gestión a través de un Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa Ambato Ltda.”.

El objetivo principal del trabajo es el de proponer mejoras en el control de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., a través del Cuadro de Mando Integral. Se abordan aspectos tales como la empresa en los nuevos entornos, el control de gestión y la estrategia en la era de la información, y las deficiencias que van surgiendo en dicho proceso, las cuales dan lugar al surgimiento de una nueva herramienta: el CMI.

Para el logro del anterior objetivo en el trabajo se parte de la fundamentación teórica sobre el estado del arte y la práctica del Cuadro de Mando Integral y luego se diagnostica el Control de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. para definir los procesos que intervienen en el desarrollo de las actividades de la institución para luego crear un procedimiento que permita diseñar un Cuadro de Mando Integral apropiado para la cooperativa y finalmente proponer mejoras a la estrategia de gestión.

1.2. Análisis de las distintas posiciones teóricas sobre procesos administrativos de gestión y cuadro de mando integral.

Gestión, proviene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa efectuar, lograr un éxito con medios apropiados (Corominas, 1995). Para Heredia es una definición más avanzada que el de administración y lo delimita como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008). Rementeria añade que en el concepto gestión es de la vital importancia la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Lo que hace que él lo diferencie de la administración es el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión. Considera la gestión como parte o estilo de la administración, no como una ciencia disciplina.

A pesar de que muchos consideran la gestión como una ciencia empírica antigua, y que las actuales escuelas de gestión tuvieron sus antecedentes en los trabajos de la Dirección Científica, es a partir de la segunda mitad del siglo XX que empieza el boom de la gestión con los trabajos de Peter Drucker. Es

considerada desde entonces como “un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial” (Espasa Calpe, 2008), como una “función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Restrepe, 2008), que destaca en la dirección y el ejercicio del liderazgo, o como un “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (Ponjuán, 1998).

Julia Mora, 2007, citada por Restrepe, 2008, expone dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, donde gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y el otro es en el que se asume como dirección, como conducción de actividades, con el fin de generar procesos de cambio (Restrepe, 2008).

Acorde con los fines de esta investigación y considerando los conceptos anteriormente mencionados, podemos decir que la gestión es como el conjunto de procesos y acciones que se efectúan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, mediante un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control. En los últimos 50 años hay un término que ha marcado un claro protagonismo en todos los ámbitos empresariales: el management.

La gestión empresarial es designada en lenguaje universal por management, el cual es un vocablo poliédrico de procedencia anglosajona. No tiene una traducción específica a ninguna otra lengua. Se ha traducido a la lengua española, indistintamente, como Administración, Gerencia, Dirección, Gestión, Dirección Integrada, Gestión Integrada. De ellos se han empleado mayormente en nuestro medio Administración, Gerencia, Dirección y Gestión. Estos conceptos han devenido, a la larga, en sinónimos; pese a los grandes esfuerzos que se ha hecho por diferenciarlos, quizás porque en todos están presentes las funciones básicas de la dirección.

La gestión se ve afectada por la incertidumbre en toda organización, lo cual constituye un reto para la gerencia precisar cuánta incertidumbre admite para equilibrar uno de sus objetivos estratégicos: generar valor patrimonial. La

incertidumbre presenta riesgos y oportunidades es un gran potencial para erosionar o aumentar valor para los grupos de interés.

La gerencia actual, que ejerce bajo ambiente de incertidumbre, aumenta valor cuando equilibra los objetivos estratégicos mediante un balance óptimo entre crecimiento, retorno de inversión, riesgo, oportunidades, eficacia y eficiencia. La gerencia debe lograr una meta muy importante, la cual es detectar los potenciales eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus riesgos asociados dentro del apetito de riesgo, de manera tal, que pueda diseñar respuestas que logren una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.2.1. Procesos Administrativos.

El proceso administrativo se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos. Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común, aprovechando los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo.

Planificación.

Constituye la primera fase del proceso administrativo, se dice que planificar es proyectar un futuro deseado y los medios reales para alcanzarlos; dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno interno, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

Organización

Constituye la segunda fase, es el conjunto de reglas, cargos, comportamientos que deben respetar todas las personas que formen parte de la empresa u organización; la organización tiene como función principal disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

Dirección

Constituye la tercera fase del proceso; la dirección comprende la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para conseguir las metas planteadas de la organización.

Control

Constituye la fase de cierre del proceso, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa y comprobar si ha cumplido o no con lo planificado.

A continuación se encuentran conceptos y términos que son usados en la gestión del riesgo de las distintas empresas y para lo cual se ha utilizado la Guía ISO 73 elaborada por el grupo de trabajo del Consejo de Gestión Técnica de ISO sobre gestión del riesgo, como en la norma internacional ISO 31000.

✓ Riesgo: Se define como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias pero también se puede definir como:

- La incertidumbre sobre el acontecimiento y el impacto de un suceso con consecuencias negativas.
- Posibilidad de que un riesgo se materialice sobre un sujeto ocasionando daño. Dicha materialización se designa accidente o siniestro.

En todos los diferentes tipos de empresas existe un potencial de eventos y consecuencias que constituyen oportunidades para conseguir beneficios que es a lo que denominaríamos como lado positivo, o amenazas para conseguir sus objetivos que en cambio sería el lado negativo, y la gestión de los riesgos de las empresas trata tanto los aspectos positivos como los negativos de los riesgos.

✓ Gestión de riesgos: Son las actividades organizadas para guiar y controlar una empresa en relación con el riesgo e incluye, por norma general, la evaluación, el tratamiento, la aceptación y la comunicación de los riesgos.

La gestión de riesgos se debe tomar en cuenta como parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa, ya que es el proceso por el que las instituciones tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de alcanzar un beneficio mantenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades.

Esta constituye el reconocimiento y el tratamiento de los riesgos y su propósito es aumentar el máximo valor razonable a todas las actividades de la empresa, estableciendo una visión común del lado positivo y del lado negativo de aquellos factores potenciales que pueden afectar a la empresa.

La probabilidad de éxito aumenta y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la obtención de los objetivos generales de la empresa.

Se estima que la gestión de los riesgos debe ser un proceso que esté en continuo desarrollo y debe ser constante, el cual se ejecute en la aplicación de la estrategia de la empresa debiendo tratar todos los riesgos que rodeen a las actividades y procesos pasados, presentes y futuros de la empresa.

Sería muy útil que esta se integre a los principios y cultura de la empresa con una política eficaz y un programa dirigido por la dirección. Debe ser consciente de la revisión continua de los riesgos todo el personal de la empresa, así como conocer las acciones que se deben realizar ante cualquier riesgo convirtiendo la estrategia en objetivos prácticos y operacionales, asignando responsabilidades en toda la empresa, siendo cada gestor y cada empleado responsable de la gestión de riesgos como parte de la descripción de su trabajo.

La gestión de riesgos ampara la responsabilidad, la medida y la recompensa de la productividad de las instituciones, fomentando así la eficiencia operacional a todos los niveles de la misma.

Según la Norma Internacional ISO 31000 3, la expresión "gestión del riesgo" es usada para referirse a la arquitectura, estructura organizacional, principios y proceso, para administrar los riesgos de forma efectiva la expresión "gestionar el riesgo " cita a la utilización de la arquitectura a los riesgos particulares.

- Factor de riesgo: Es la característica, sustancia, el objeto o forma de energía de la organización que puede ayudar a ocasionar un accidente o a agravar los efectos del mismo.
- Criterio de riesgos: Son los términos de referencia por los que se evalúa la importancia del riesgo y pueden incluir costes y beneficios asociados, requisitos legales y estatutarios, aspectos socioeconómicos y ambientales, las preocupaciones de los interesados, prioridades y otras aportaciones a la evaluación.

- Política de riesgos: Es la política desarrollada para identificar qué parte del riesgo total debe eliminarse, reducirse, transferirse o retenerse.
- Evaluación del riesgo: proceso guiado a evaluar la magnitud del riesgo, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de los efectos.

Indicadores de riesgo

El producto de implantar resultados numéricos apoyados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias son las razones o indicadores financieros. Los efectos así adquiridos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los vinculamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de organizaciones del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos alcanzar resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Además, también nos posibilita calcular indicadores promedio de instituciones del mismo sector, para manifestar un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son servibles en las proyecciones financieras. (Martínez, 2011).

1.2.2. Cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral interpreta la misión y la estrategia de una organización en un vasto conjunto de medidas de acción, que proveen la estructura requerida para un sistema de gestión y medición estratégica. (Malgioglio, 2001)

El Cuadro de Mando Integral continúa haciendo hincapié en el logro de objetivos financieros, pero también abarca inductores de acción de esos objetivos, que, estructurados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se orientan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. Financieras: los indicadores financieros concretan las consecuencias económicas, sencillamente mensurables, de acciones que se han efectuado. Si los objetivos son el aumento de ventas o generación de ingresos, se vinculan

con medidas de rentabilidad como por ejemplo el valor añadido económico, los ingresos de explotación o los rendimientos del capital empleado.

2. Clientes: determinada la sección de clientes y de mercado en los cuales competirá la unidad de negocio y las medidas de acción para ello, en los indicadores contiene la satisfacción del cliente, la rentabilidad del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos: se determinan los procesos críticos que posibiliten a la unidad de negocio otorgar las propuestas de valor que cautivarán y conservarán a los clientes de las secciones seleccionados y complacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Se acostumbra a determinar procesos totalmente nuevos, desde el punto de vista del Cuadro de Mando Integral, y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

4. Formación y crecimiento: decidir la estructura que la institución debe crear para establecer una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus principales fuentes son los procedimientos, las personas, los sistemas de la organización. Las medidas apoyadas en los empleados abarcan la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. A través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna, pueden medirse los sistemas de información, para facilitar la toma de decisiones. Mediante los procesos críticos, los procedimientos de la organización serán medidos.

El Cuadro de Mando expone cuatro perspectivas que han probado ser eficientes en una vasta variedad de organizaciones y sectores. Sin embargo, dependiendo de la situación del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede requerirse una o más perspectivas complementarias. Por ejemplo, si las relaciones con los proveedores forman parte de la estrategia que dirige a un aumento de la clientela, deben ser incluidas dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando. (Malgioglio, 2001)

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros de una institución no es más que el norte para la creación del Cuadro de Mando Integral, ya que ellos simbolizan el objetivo a largo plazo de las empresas. Tomándolos en consideración, deberían trazarse los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de forma tal que cada una de las medidas escogidas sea una conexión de relaciones causa efecto creando un enlace que concluye en los objetivos financieros. Esta relación implica que todas las estrategias se orienten para que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros u objetivos finales.

Las medidas y objetivos estratégicos tienen así doble función, pues delimitan la actuación financiera que se espera de la estrategia y son útiles como objetivos y medidas finales de todas otras las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Cabe destacar que los objetivos financieros no siempre serán los mismos para todas las unidades de negocios. De esta manera difieren notablemente con respecto a cada fase del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

a) Los negocios en desarrollo están en la etapa más precoz de su ciclo de vida. Los objetivos financieros, en esta fase, están dirigidos principalmente al aumento de las ventas mediante de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios, conservando niveles de gastos apropiados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, la capacitación de sus empleados, la implantación de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

b) Sin embargo, los objetivos financieros, en los negocios que se hallen en la etapa de sostenimiento, harán hincapié en la rentabilidad del capital invertido, por lo que los indicadores típicos, como rendimientos sobre las inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor añadido económico, simbolizan en esta fase de las unidades de negocio.

c) En conclusión, en su fase adulta, las instituciones aspiran recoger o cosechar el resultado de sus inversiones, por lo que los objetivos financieros se refieren a aumentar, lo mayor posible, el retorno del cash flow a la empresa, disminuyéndose los requerimientos de capital circulante. Posiblemente no existan gastos en investigación y desarrollo o ampliación de capacidades en esta

estapa, dada la corta vida económica que le queda a la empresa en esta fase de su ciclo de vida.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las ubicaciones en los diferentes momentos no son invariables, por lo que un inesperado cambio tecnológico puede modificar un producto adulto en uno de gran potencial de crecimiento. Por esta razón es que los objetivos financieros son revisados cada cierto tiempo con el fin de ratificar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

✓ *La gestión de riesgo*

Es necesario incorporar un objetivo adicional al definir los objetivos desde un punto de vista financiera, el cual sea referido a la dimensión del riesgo de la estrategia. Las instituciones deben equilibrar los resultados esperados con la gestión y control del riesgo. Este objetivo debe integrar cualquier estrategia de rentabilidad que el ente haya escogido.

✓ *Temas estratégicos*

Existen a la vez tres temas financieros para cada una de las estrategias (crecimiento, sostenimiento y recolección), los cuales las impulsan:

a) Crecimiento y diversificación de los ingresos: esto trae consigo la ampliación de la oferta de productos y servicios, cambiar la diversidad de oferta de productos y servicios para que produzcan mayor valor agregado, llegar a nuevos mercados y clientes, variar los precios de dichos productos y servicios.

b) Reducción de los costos / mejoras de la productividad: disminuyendo los costos directos e indirectos de los productos y servicios puede alcanzarse, compartiendo recursos comunes con otras unidades de negocios, etc.

c) Utilización de los activos / estrategia de inversión: procura disminuir el nivel de capital circulante requerido para un determinado volumen y variedad del negocio, mejor implementación de los activos fijos.

Perspectiva del Cliente

Desde esta perspectiva, el Cuadro de Mando Integral, determina las secciones del cliente y mercado en que las instituciones han escogido competir y posibilita que se equiparen los indicadores imprescindibles sobre clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con estos segmentos

seleccionados. Generalmente los clientes (existentes y potenciales) tienen favoritismos diferentes y evalúan de manera distinta la calidad del producto y servicio. Una investigación de mercado que exponga los varios segmentos de mercado o cliente y sus preferencias con respecto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, etc., será importante en el momento en que la organización deba trazar la estrategia que posibilite convertir esos segmentos en objetivos. El Cuadro de Mando Integral debe reconocer los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. (Kaplan & Norton, 2000)

✓ Indicadores básicos

Tomando en cuenta la perspectiva “clientes”, los indicadores del cuadro de mando integral genéricamente deben brindar información sobre:

- Cuota de mercado: evidencian la proporción de ventas, en un mercado dado, que efectúa una unidad de negocio. Puede representarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.
- Incremento de clientes: Calcula la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocio. Puede manifestarse en términos absolutos o relativos.
- Retención de clientes: Persigue la pista, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o conserva los vínculos existentes con sus clientes. Puede también manifestarse en términos absolutos o relativos
- Satisfacción de clientes: Chequea el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- Rentabilidad de los clientes: Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Los resultados de estas medidas serán los que induzcan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

Perspectiva del Proceso Interno

Se determinan los procesos más críticos para la perspectiva del proceso interno, para alcanzar los objetivos de accionistas y de clientes.

Normalmente las instituciones desarrollan los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Por ese motivo los objetivos de la perspectiva del proceso interno dependen de los definidos con anterioridad para clientes y accionistas.

Los sistemas de medición sobre los procesos ya existentes generalmente son diseñados por las organizaciones, centrando el control en las desviaciones ocasionadas sobre los objetivos de resultados financieros deseados o siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales. (Kaplan, 2000)

Sin embargo, el Cuadro de Mando Integral, manifiesta la determinar una nueva sucesión de procesos integrados que deberán diferenciarse de los de la competencia y los objetivos e indicadores escogidos para esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para complacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

El proceso de innovación constituye la primera fase, donde se determinan las necesidades de los clientes actuales y potenciales y se crean nuevas soluciones para esos requerimientos. Este es un proceso crítico, mucho más importante que la excelencia de los procesos operativos, que han sido siempre el centro en la cadena interna de valor.

El proceso de innovación tiene dos componentes:

- ✓ Identificación del mercado: estudio para identificar la magnitud del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.
- ✓ Diseño y desarrollo del producto/servicio: el grupo de la investigación ejecuta un estudio básico en esta etapa, para desarrollar productos y servicios nuevos; una investigación apropiada, para sacar mayor provecho de la tecnología existente para productos y servicios de nueva generación; y esfuerzos de desarrollo, para llevar al mercado los nuevos productos y servicios.

Se ha probado la poca atención a los indicadores de la actuación de los procesos de diseño y desarrollo de productos, por el hecho de que tradicionalmente la mayor inversión fluía hacia los procesos operativos. En la actualidad, el incremento del valor de la inversión, acrecentó la importancia de los indicadores al respecto. No obstante, en esta fase sigue siendo difícil medir los rendimientos del proceso.

El segundo en importancia en la cadena genérica de valor interno es el proceso operativo, el cual tiene la función de ofrecer productos y servicios existentes a clientes existentes. Este proceso siempre fue el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones.

Finalmente, el servicio de post-venta brinda servicios después de la venta, que se agregan al valor que obtienen los clientes.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para promocionar el aprendizaje y el aumento de la empresa. Los objetivos de esta perspectiva brindan la infraestructura que posibilita que se logren los objetivos de las otras tres. Dentro del objetivo de aprendizaje y crecimiento se resaltan tres categorías principales de variables:

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

✓ Las capacidades de los empleados

El cambio en el papel de los empleados de la organización ha sido uno de los cambios más increíbles en el pensamiento administrativo en los últimos años. Las ideas para perfeccionar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir de los empleados que están más involucrados con los procesos internos y de los clientes. Este cambio implica una recualificación de los empleados para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor del seguimiento de los objetivos de la empresa. (Kaplan, 2000)

Los tres indicadores imprescindibles sobre los empleados son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

El objetivo de satisfacción del empleado, dentro de estos parámetros, es considerado por lo general, como el impulsor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

✓ ***Las capacidades de los sistemas de información***

Para el logro de los objetivos del cliente y del proceso interno, la motivación y la capacitación de los empleados son importantes, pero no son suficientes, ya que en un entorno competitivo como el actual, los empleados, para ser eficientes, requieren de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Una exigencia para que los empleados mejoren los procesos son el empleo de unos sistemas de información excelentes. Los indicadores relativos a la capacidad de los sistemas de información evalúan la disponibilidad de información relativa a las necesidades previstas. (Kaplan, 2000)

✓ ***Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos***

La organización para la motivación e iniciativa de los empleados constituyen el tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento. Si no se le concede libertad para tomar decisiones y actuar a un empleado que dispone de acceso a la información, dejará de contribuir al éxito de la organización. Los indicadores representativos de la motivación y el poder de los empleados se refieren fundamentalmente a:

- Indicadores de sugerencias por parte de los empleados (efectuadas y puestas en práctica)
- Indicadores de mejoras
- Indicadores de coherencia de los objetivos individuales y de la organización
- Indicadores de la actuación en equipo

1.3. Caracterización actual de las cooperativas de ahorro y crédito en la economía ecuatoriana.

Brindar servicios constituye la principal función del sector financiero, haciendo función de intermediario en los servicios financieros entre el ofertante y el demandante, posibilitando el trámite de las transacciones financieras, por lo que el desenvolvimiento de este sector consiente a su vez el desarrollo económico de la sociedad.

La Constitución Política del Ecuador es la base legal que posibilita el instauración y funcionalidad de las organizaciones financieras y en especial a las cooperativas de ahorro y crédito en el país; que fue aprobada en 2008, de la cual se indica en el artículo 311 que hace alusión a que las cooperativas de ahorro y crédito forman parte del sector financiero popular y solidario y el 319 donde dentro de las formas de empresas de la producción en la economía se identifican a las cooperativas.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en el Título III que corresponde al Sector Financiero Popular y Solidario, especifica en los artículos del 78 al 92 todo lo referente a las entidades que forman parte de ella, las tasas de interés, registros, definición, requisitos para la constitución, actividades financieras permitidas, certificado de funcionamiento, solvencia y prudencia financiera, cupo de créditos, órdenes de pago, inversiones, agencias y sucursales, capitalización, redención de certificados, administración y calificación de riesgo.

Además manifiesta en su artículo 146 el organismo de control a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se establece como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva. La Superintendencia tendrá el derecho de dictar normas de carácter general en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o cambiar las disposiciones legales.

La Superintendente de Economía Popular y Solidaria en su informe de rendición de cuentas del 2018 expuso que al cierre de este año habían 608 entidades del sector financiero popular y solidario, con más de 6 millones de socios, con activos

que lograron los USD 14.011 millones, un saldo de cartera de crédito por USD 10.547 millones y USD 11.956 millones en pasivos.

También se comunicó que se realizó un plan de capacitación externo en 2018, capacitando 1449 instituciones, con un total de 3.362 personas capacitadas del sector financiero, y 4678 del sector real en las que concursaron 1.030 representantes del sector financiero y no financiero de la economía popular y solidaria, de los cuales 495 eran gerentes de organizaciones.

La Superintendencia precisó que el sistema financiero popular y solidario está estabilizado. Por lo que las cooperativas más grandes contienen más de 80 millones de dólares de activos y las más pequeñas poseen menos de un millón de dólares. En total, en el país existen 604 cooperativas. Por la división, el primer grupo cuenta con 35 instituciones que sobrepasan los 80 millones de dólares en activos, mientras que en el segundo grupo, son 40 empresas con activos entre 20 y 80 millones de dólares; y en la sección tres se cuenta con 80 organizaciones con activos de entre cinco y 20 millones de dólares. En el cuarto y quinto segmento existen 400 organizaciones con activos de entre cinco y un millón de dólares o menos.

El sistema financiero de la economía popular y solidaria reconoció un notable incremento en los últimos años, con un alcance del 26 por ciento, esto incentiva la puesta en práctica de procesos de fortalecimiento de cooperativas de ahorro y crédito mediante de un pilotaje con 16 de organizaciones. En ese sentido, la Corporación de Emprendimiento e Innovación Productiva Latinoamérica, Ceipla, en cooperación con la SEPS y el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, llevan adelante un plan de profesionalización y reactivación productiva de cooperativas.

Con la fundación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde el 2012, la cantidad de instituciones del sector financiero ha ido disminuyendo a través de liquidaciones y fusiones, con el fin de reforzar este sector. En el país existen activas, a mayo del 2019, 598 entidades entre cooperativas y mutualistas, según datos publicados por el portal de las Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Desde el 2012 se han liquidado 129 entidades y 205 han entrado en proceso de liquidación. La provincia de Tungurahua es la

que ha resultado con la mayor cantidad de empresas liquidadas en los años 2017 y 2018.

El haber olvidado su objetivo social ha sido la causa fundamental que ha ocasionado estas extinciones, es decir, que dejaron de trabajar de manera unilateral, o que por un tiempo determinado y de manera injustificada dejaron de presentar estados financieros que ofrecieran cuenta de su accionar y situación real. La segunda causa es que las cooperativas registraron pérdidas de más del 50% de su capital social y el no adecuar correctamente sus estatutos constituye la tercera causa.

Evaluando detalladamente las causales mencionadas se puede llegar a la conclusión de que el problema de fondo es la falta de capacitación sobre un buen gobierno corporativo y debilidades sobre educación financiera, todo esto debe a los pocos programas de capacitación en estos temas. La incertidumbre que ocasiona la extinción en el sector debe ser prevenida con una consecución continua a las cooperativas, lo que posibilite reconocer los momentos claves de debilidades para brindar un proceso de fusión en lugar de liquidación.

Entre el 2015 y el 2019 existieron 106 procesos de fusiones, la mayoría por absorción de entes más grandes que se fusionaron con entidades de los segmentos más pequeños. El sector gana en confianza y seguridad financiera con este proceso, y crece el mercado con nuevas oficinas. Esto se prueba en que a pesar de la disminución en cuanto al número de empresas se ha incrementado en cuanto al número de socios. Según las estadísticas manifiestan que a marzo del presente año los depósitos aumentaron en un 12,5% con respecto al mismo periodo del año anterior, según registro de la asociación de Bancos Privados. El crecimiento de los depósitos le permitió a las instituciones colocar mayor número de créditos, la cartera bruta de créditos a marzo de este año aumentó un 25,4% en relación al mismo mes del año 2018.

La preparación de estas entidades financieras que pasaron de tener \$ 74 millones de utilidades en 2015 a \$ 150 millones en 2018, las convierte más atractivas a la cooperación internacional, tanto para capacitación, como para apoyo técnico o financiero. Hace una década las cooperativas de ahorro y crédito

no representaban ni el 5% del sistema, y ahora logran el 26%, de acuerdo con la SEPS.

El 34% es de las cooperativas y el 66% de los bancos del total de crédito de consumo ofrecido, pero en cuanto a microcrédito, que es el proveedor de empleo, el 69% lo pusieron las cooperativas y el 31% la banca privada. Entre 2017 y 2018 sus resultados aumentaron de \$ 99 millones a \$ 150 millones. En ese mismo tiempo, los depósitos crecieron de \$ 7.545 millones a \$ 8.738 millones, de los cuales el 33,5% pertenece a ahorros y el 66,5% a plazo fijo. Los créditos para consumo prioritario son los de mayor empleo. El año anterior se destinaron \$ 4.212 millones, seguido del microcrédito con \$ 3.027 millones. Para vivienda se colocaron \$ 687 millones.

CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNOSTICO.

El objetivo de este capítulo es el de diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) en cuanto a planificación estratégica, cumplimiento de objetivos financieros y no financieros y herramientas de gestión para así determinar las deficiencias. Se pueden encontrar la metodología empleada, la población, muestra, técnicas utilizadas e instrumentos aplicados.

2.1. Paradigma y tipo de investigación.

La metodología que sustenta con rigor científico el estudio se basó en métodos, técnicas y herramientas de investigación que aportaron la información necesaria y oportuna que satisfacen en la práctica empresarial para la implementación del Cuadro de Mando Integral. La presente investigación se basa en una modalidad mixta, métodos cualitativos y cuantitativos, que permitieron identificar objetivamente los datos para el proceso de la información y el diseño de la propuesta.

La investigación de índole cuantitativa se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar en un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (Bernal, 2006).

La investigación de corte cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Azar, 2006).

El tipo de diseño utilizado dentro de los no experimentales fue el transversal, orientado a caracterizar las funciones y objetivos estratégicos de la cooperativa, por medio de esta investigación se analizó la situación actual del cumplimiento de sus indicadores económicos y no económicos para ofrecer un informe a la administración con las principales deficiencias que permitan tomar decisiones acertadas futuras para mejorar la administración de los recursos disponibles. Además con la investigación-acción se pudo establecer inconsistencias en el

proceso administrativo que impiden el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por su alcance se definió el tipo de investigación como descriptiva, explicativa y exploratoria ya que se detallaron las características que identifican los diferentes elementos del proceso administrativo. De igual forma fue posible analizar las relaciones entre las diferentes perspectivas (financiera, cliente, perspectiva interna y formación y crecimiento) en el cumplimiento de las diferentes funciones que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y así evidenciar la adecuada gestión empresarial.

2.2. Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos.

Dentro de los métodos del nivel teórico del conocimiento fueron empleados el analítico-sintético e inductivo-deductivo, mediante el análisis de la información se pudo determinar el flujograma de información y procesos que le permiten a la institución cumplir con sus objetivos planificados además de los fundamentales conceptos y definiciones sobre los procesos administrativos y los elementos del cuadro de mando integral, las técnicas utilizadas para ello, así como la metodología a emplear para su realización. Además con la inducción se establecieron comparaciones con casos similares lo que permitió deducir varias conclusiones lógicas para el cálculo de los indicadores financieros y no financieros.

De los métodos del nivel empírico del conocimiento se utilizó la observación mediante la que se precisaron detalles fundamentales en el proceso administrativos, el manejo de sus recursos disponibles y el control de estos. Mediante el análisis documental se precisaron cuestiones de las investigaciones realizadas sobre las actividades desarrolladas por cada área para el cumplimiento de los objetivos e indicadores. El estudio de campo se lo efectuó mediante la recolección y registro sistemático de la información primaria, mediante la realización de entrevistas a representantes de la empresa y encuestas aplicadas tanto a trabajadores y a clientes.

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de entrevista y de encuesta, los que fueron personal, en el caso de la entrevista fue no planificado, dedicado a conocer elementos que respaldaron las respuestas obtenidas en las encuestas

aplicadas, se aplicaron dos cuestionarios de encuestas, uno a los trabajadores, compuesto por 11 preguntas donde se abordaron temas sobre las cuatro perspectivas para el establecimiento de la herramienta y uno a los clientes, en el que mediante seis preguntas el objetivo fue el de conocer el grado de satisfacción de ellos sobre los servicios que presta la cooperativa.

Población: Dentro del presente trabajo de investigación se ha determinado dos tipos de población que intervienen directamente en el problema a investigar, la primera corresponde a los trabajadores de la cooperativa, los que son 123 en total; la segunda corresponde a los clientes de los servicios de la CAPEC, los que suman un total de 120000 aproximadamente, por lo que se determina una muestra (n) utilizando la fórmula finita e infinita siguiente:

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

Donde:

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

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: es el error muestral deseado.

P: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

Q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

Para trabajadores:

$$n = \frac{1,96^2 * 123 * 0,5 * 0,5}{0,03^2 * (122) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 30$$

Para clientes:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

Z: coeficiente dependiendo el nivel de confianza, se propone trabajar con un 95% por lo que Z=1,96.

e: es el error con el que se trabaja, debe ser menor al 10%, para el caso es 3%.

P: proporción de población con las características específicas del estudio.

Q: proporción de población que no reúne las características específicas del estudio, es decir, es 1-P.

$$P = Q = 50\%$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,03^2}$$

$$n = 107$$

2.3. Resultados del diagnóstico de la situación actual.

Al aplicar la encuesta a los trabajadores de la cooperativa se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla. 1 Inducción o capacitación al inicio de las funciones.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Recibió usted por parte de la CACPE algún tipo de inducción o capacitación para desempeñar correctamente sus funciones?	Si	30
	No	0
	Parcialmente	0
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE

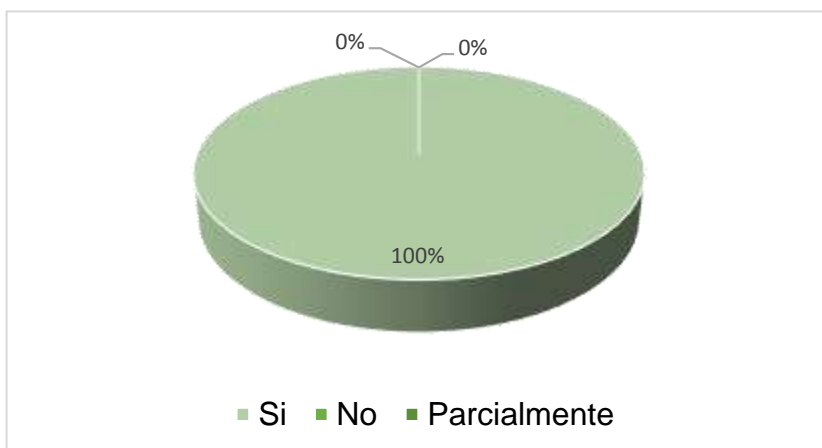


Figura 2 Inducción o capacitación al inicio de las funciones.

Análisis e interpretación: Una vez aplicado el instrumento de investigación se pudo conocer que la totalidad de los empleados reciben capacitación e inducción antes de incorporarse a laborar en la cooperativa asegurando así el buen desempeño laboral de estos y a su vez beneficiando a los clientes al contar con trabajadores preparados.

Tabla. 2 Periodicidad de recepción de capacitación.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
Marque la periodicidad con la cual recibe capacitaciones por parte de la CACPE.	Mensual	7
	Trimestral	22
	Semestral	0
	Anual	1
	Nunca	0
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE

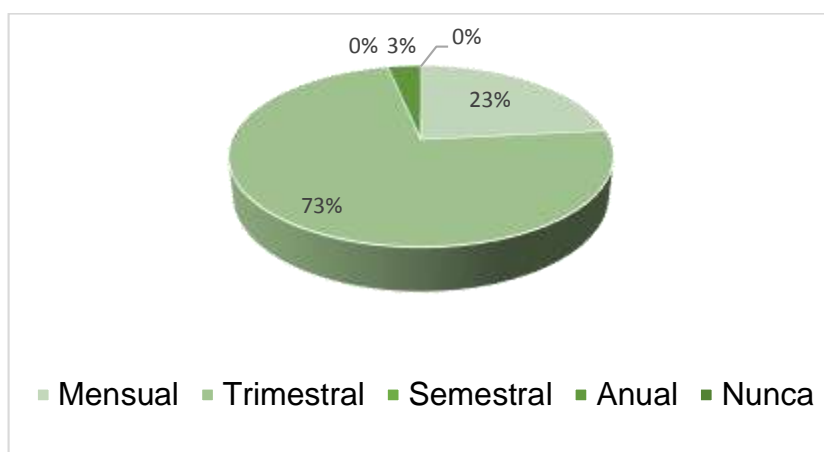


Figura 3 Periodicidad de recepción de capacitación.

Análisis e interpretación: De los 30 empleados encuestados, el 23% refiere recibir capacitación mensual; el 73% manifiesta recibirla trimestralmente y solo el 3% dice capacitarse anualmente. De conformidad a las respuestas obtenidas se puede apreciar que en su mayoría los trabajadores se capacitan cada trimestre, lo que garantiza mantenerlos actualizados en temas relacionados con la ejecución de sus funciones y el mejoramiento de los servicios que se prestan por parte de la cooperativa.

Tabla. 3 Conocimiento de funciones.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Cree usted que cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las funciones que se le han encomendado?	Si	30
	No	0
	Parcialmente	0
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE

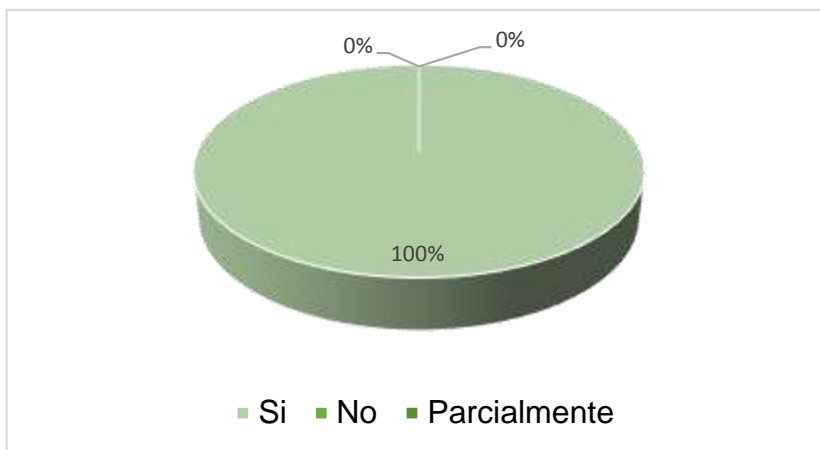


Figura 4 Conocimiento de funciones.

Análisis e interpretación: La totalidad de los encuestados consideran contar con los conocimientos suficientes y necesarios para realizar las funciones del cargo que ocupan dentro de la cooperativa, esto en consonancia con el proceso de selección del personal que realiza la administración asociado con la inducción y capacitación que está a disposición de los trabajadores.

Tabla. 4 Sistema de control de gestión.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿La CACPE cuenta con un sistema de Control de Gestión Integral para evaluar los procesos interno y servicios que presta?	Si	30
	No	0
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE

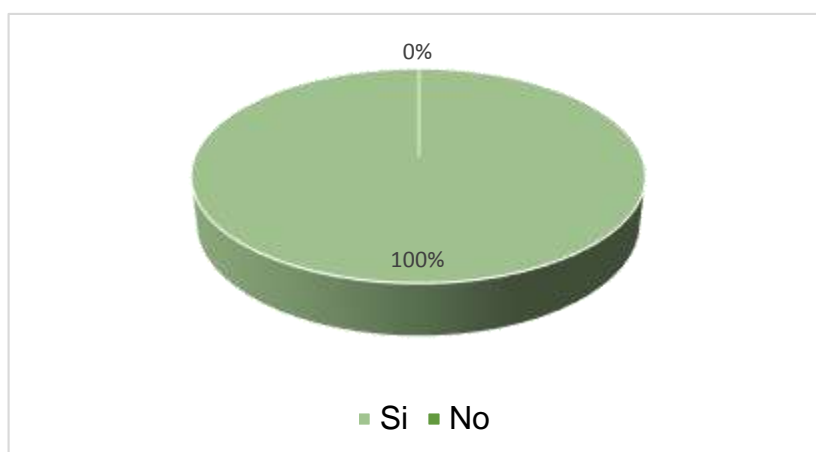


Figura 5 Sistema de control de gestión.

Análisis e interpretación: Todos los encuestados manifiestan que la institución cuentan con un sistema de control de gestión con el cual se evalúan tanto los procesos internos como los servicios que presta la cooperativa, aunque es importante destacar que a lo que se hace referencia es a la planificación estratégica con la que cuenta la institución y el informe periódico que se presenta.

Tabla. 5 Ambiente laboral.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
Califique el ambiente de trabajo en el cual usted desempeña sus funciones.	Malo	0
	Regular	0
	Bueno	1
	Muy bueno	20
	Excelente	9
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE



Figura 6 Ambiente laboral.

Análisis e interpretación: Al indagar sobre el ambiente laboral el 67% de los encuestados lo considera muy bueno, un 30% excelente y un 3% bueno, lo que en general califica como muy bueno no considerándolo en ningún caso ni regular o malo, lo que favorece la realización de las funciones individuales y el cumplimiento de los objetivos de la institución, así como la empatía hacia los clientes y el servicio ofrecido a estos.

Tabla. 6 Área a mejorar la atención al cliente.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿En su opinión personal, cuál de las siguientes áreas de la CACPE cree usted que necesita mejorar en relación a la atención recibida?	Administrativa	3
	Operativa	1
	Comercial	4
	Atención al cliente	22
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE

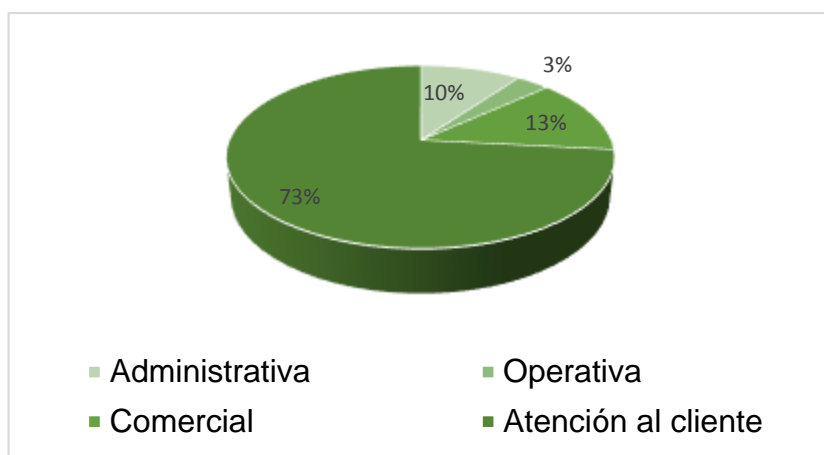


Figura 7 Área a mejorar la atención al cliente.

Análisis e interpretación: En cuanto a mejorar la atención al cliente en las diferentes áreas que tiene la cooperativa en su mayoría refiere precisamente a esta área, atención al cliente con un 73%, seguida del área comercial con un 13%, administrativa con un 10% y operativa con un 3%. Estos resultados son el reflejo de que en su mayoría los encuestados asocian atención al cliente solo con esta área no teniendo en cuenta que es una actividad primordial de toda la cooperativa y para la que todos los trabajadores deben tener el mismo grado de preparación.

Tabla. 7 Conocimiento de misión, visión, valores y objetivos.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la cooperativa?	Si	29
	No	1
	Parcialmente	0
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE

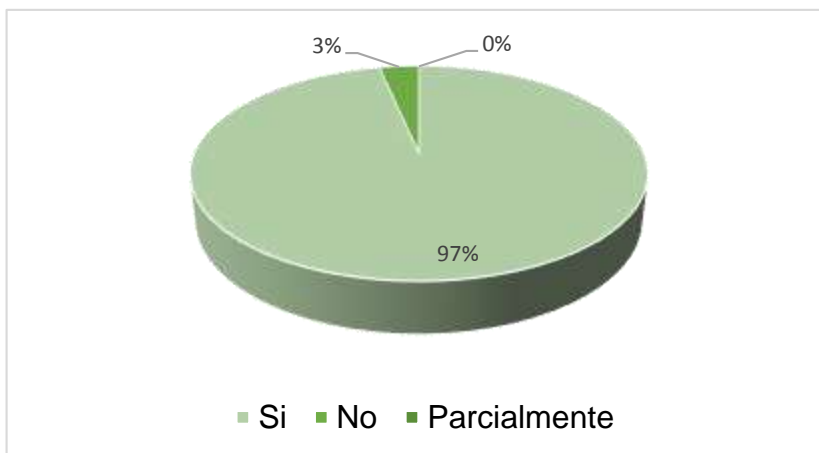


Figura 8 Conocimiento de misión, visión, valores y objetivos.

Análisis e interpretación: La organización cuenta con una planificación estratégica en la que consta la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la cooperativa el que está a disposición de todos los trabajadores y son difundidos permanentemente por lo que al encuestar sobre el conocimiento de estos el 97% refiere conocerlo y solo un 3% se manifiesta de forma negativa, aunque es importante destacar que no lo dominan en su totalidad lo que es visión, misión y valores y en cuanto a los objetivos se limitan a dominar exclusivamente los indicadores de su área y lo consideran objetivo.

Tabla. 8 Conocimiento sobre organigrama.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Conoce el organigrama estructural actual que tiene la CACPE y le ayuda a identificar lo que tiene que hacer en su trabajo?	Si	30
	No	0
	Parcialmente	0
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE



Figura 9 Conocimiento sobre organigrama.

Análisis e interpretación: El total de los empleados encuestados refieren conocer el organigrama estructural actual que tiene la CACPE y que además este le ayuda a identificar lo que tiene que hacer en su trabajo, aunque es importante reflejar que en el organigrama no se reflejan las funciones de los puestos sino en el manual de funciones que posee la cooperativa y además no existe un organigrama funcional.

Tabla. 9 Conocimientos de los procesos administrativos.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
Usted conoce que tipo de procesos administrativos existen en la institución y si se encuentran debidamente documentos.	Si	7
	No	22
	Parcialmente	1
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE

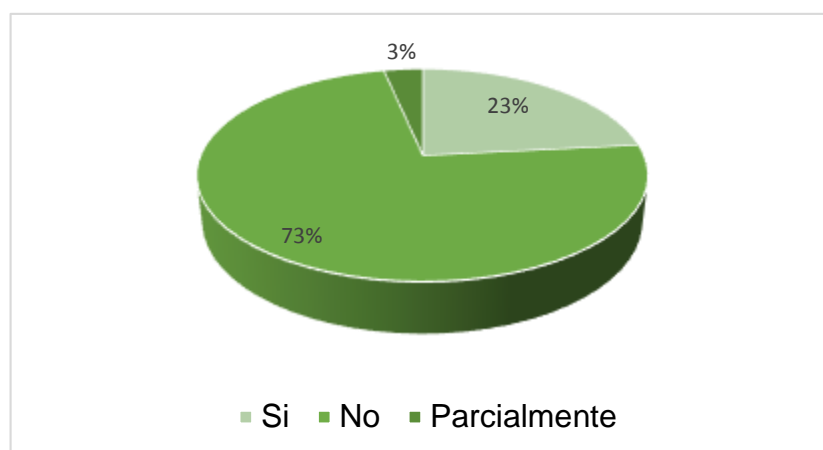


Figura 10 Conocimientos de los procesos administrativos.

Análisis e interpretación: El 73% de los trabajadores encuestados refieren no conocer los tipos de procesos administrativos y si se encuentran debidamente documentados, el 3% responde conocerlos parcialmente y solo el 23% responde conocerlos, lo que evidencia la falta de dominio en materia administrativa que es vital importancia para un buen desempeño de la cooperativa.

Tabla. 10 Evaluación del desempeño.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿El CACPE dispone actualmente de algún mecanismo para evaluar el desempeño administrativo?	Si	30
	No	0
	Parcialmente	0
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE

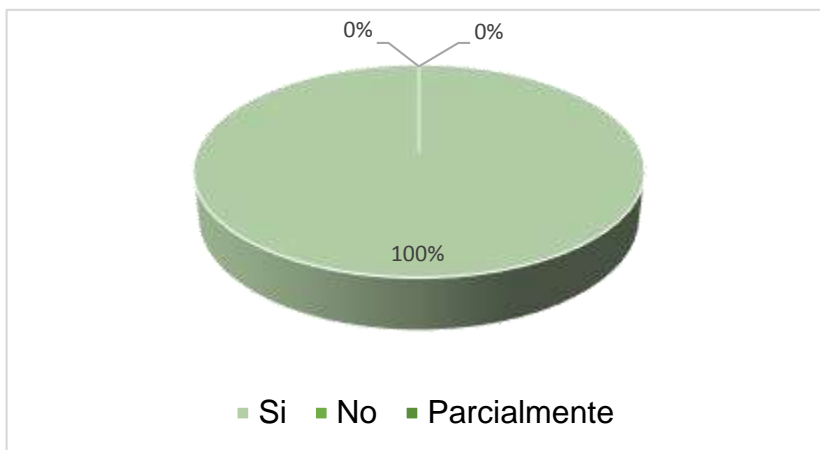


Figura 11 Evaluación del desempeño.

Análisis e interpretación: El 100% de los trabajadores encuestados refieren que la cooperativa actualmente posee un mecanismo para evaluar el desempeño administrativo aunque como se pudo apreciar en la pregunta anterior no se tiene conocimiento sobre lo que son los procesos administrativos.

Tabla. 11 Indicadores de gestión.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Considera que se debe implementar indicadores que permita medir la gestión administrativa?	Si	21
	No	0
	Parcialmente	9
	Total	30

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la CACPE



Figura 12 Indicadores de gestión.

Análisis e interpretación: El 70% de los trabajadores encuestados manifiestan que es importante contar con indicadores que permitan medir la gestión administrativa mientras que el resto lo considera parcialmente, lo que demuestra que en su mayoría los empleados consideran importante mantener un control sistemático sobre el cumplimiento de la gestión administrativa.

Al aplicar la encuesta a los clientes de la cooperativa se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla. 12 Frecuencia de utilización de los servicios.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios de la CACPE?	De 1 a 2 veces por semana	26
	De 3 a 5 veces por semana	23
	De 1 a 2 veces por mes	44
	De 3 a 5 veces por mes	14
	Total	107

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la CACPE

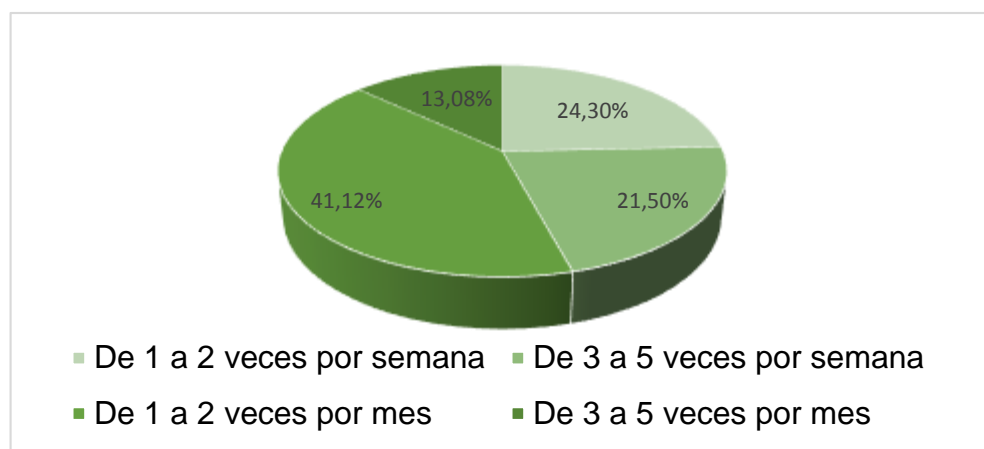


Figura 13 Frecuencia de utilización de los servicios.

Análisis e interpretación: De los clientes encuestados aproximadamente el 42% realiza algún tipo de operación en la cooperativa de una a dos veces al mes, el 24,30% realizan una o dos veces por semana operaciones, el 21,50% realizan por semana de tres a cinco operaciones y el 13% lo hace de tres a cinco veces por mes. Lo que demuestra que existe un alto volumen de operaciones, de cualquier tipo, de forma presencial por parte de los clientes en los establecimientos de la institución.

Tabla. 13 Tiempo de afiliación.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la CACPE?	Menos de un mes	3
	De uno a seis meses	23
	Entre seis meses y un año	23
	Entre uno y tres años	40
	Más de tres años	18
	Total	107

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la CACPE



Figura 14 Tiempo de afiliación.

Análisis e interpretación: Para conocer el grado de fidelidad de los clientes se indagó sobre el tiempo de afiliación, donde el mayor porcentaje, 37,38%, corresponde a la opción de entre uno y tres años, estando seguido en igual por ciento, 21,50%, de un mes a un año, el 16,82% está afiliado más de tres años mientras que solo el 2,80% usa los servicios hace menos de una mes, lo anterior demuestra, además de que la institución cuenta con una cartera de clientes estable, que el prestigio de esta crece debido a las constante captaciones de los mismos.

Tabla. 14 Nivel de confianza.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
Cuando se dispone ir a la CACPE, piensa:	Resolveré mi problema	64
	Me demoraré	29
	Me tratarán bien	14
	Total	107

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la CACPE

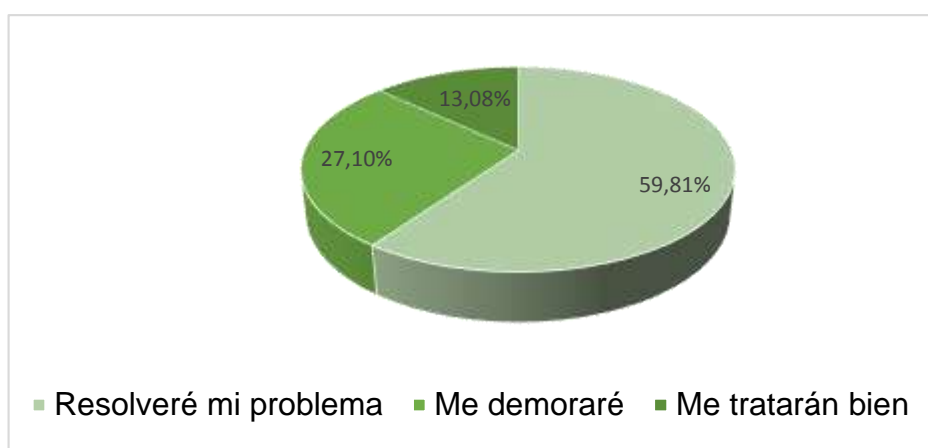


Figura 15 Nivel de confianza.

Análisis e interpretación: En cuanto al nivel de confianza que tienen los clientes en cuanto al servicio que reciben en los locales de la cooperativa al llegar a ellos el 59,81% refiere que al disponerse al ir a realizar algún trámite piensa de manera positiva ya que lo hace pensando en que resolverá el problema por, el 13,98% sabe que a pesar de no poder tener una respuesta satisfactoria el trato será bueno mientras que el 27,10% piensa en que se demorará, esto debido al alto volumen de clientes que arriban.

Tabla. 15 Grado de satisfacción con el servicio.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿La atención personal que recibe normalmente (amabilidad, respeto, buen trato, cordialidad, etc.) es?	Mala	0
	Regular	40
	Buena	67
	Total	107

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la CACPE

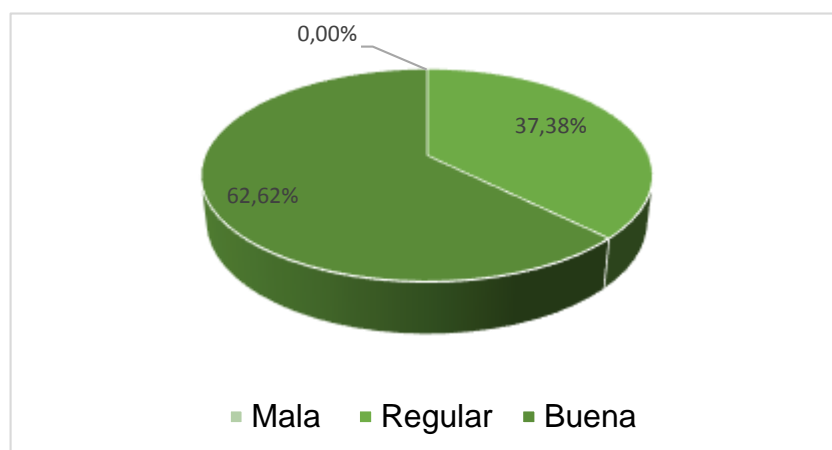


Figura 16 Grado de satisfacción con el servicio.

Análisis e interpretación: Los clientes en su mayoría consideran que el trato que normalmente reciben por parte de los empleados de la cooperativa es bueno representado por un 62,62% de los encuestados mientras que el 37,38% lo considera regular, esto debido a experiencias traumáticas de algún tipo por las que han pasado en algún momento.

Tabla. 16 Satisfacción con el servicio.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Cree usted que los servicios que presta la CACPE cumplen con sus requerimientos y necesidades?	Si	93
	No	0
	En parte	14
	Total	107

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la CACPE

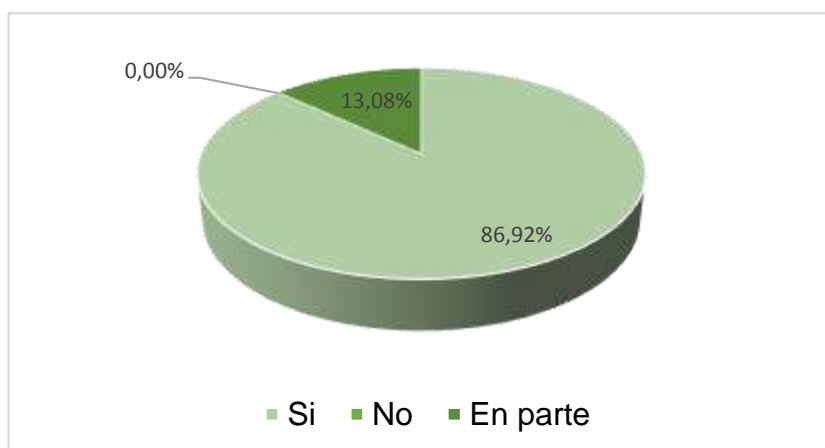


Figura 17 Satisfacción con el servicio.

Análisis e interpretación: Por su parte en cuanto a si se considera que los los servicios que presta la CACPE cumplen con los requerimientos y necesidades de cada cliente el mayor porcentaje lo tiene la respuesta afirmativa con un 86,92% mientras que solo el 13,08% considera que en parte cumplen con las expectativas que se crean, demostrando el grado de satisfacción que se tiene con los servicios que ofrece la cooperativa.

Tabla. 17 Atención al cliente

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿En su opinión personal, cuál de las siguientes áreas de la CACPE cree usted que necesita mejorar en relación a la atención recibida?	Administrativa	3
	Operativa	6
	Comercial	26
	Atención al cliente	72
	Total	107

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la CACPE

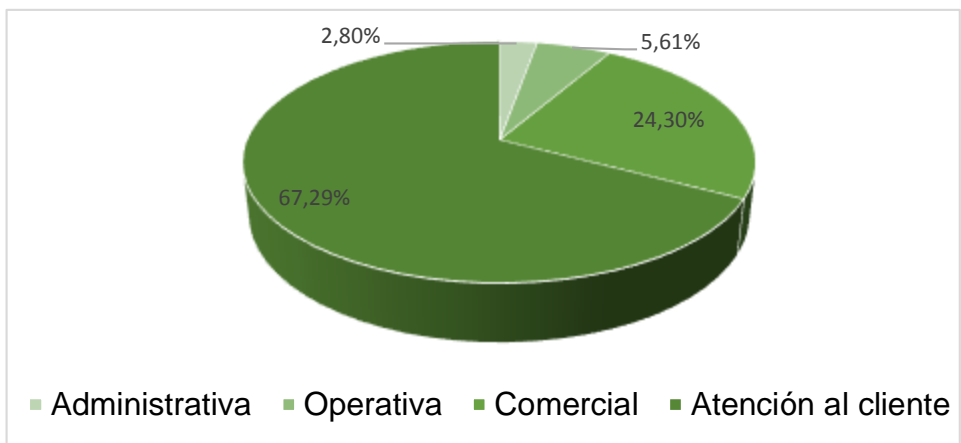


Figura 18 Atención al cliente.

Análisis e interpretación: En cuanto al grado de satisfacción en relación a la atención recibida en las diferentes áreas de la cooperativa en su mayoría considera que es atención al cliente con un 67,29% seguida por comercial con un 24,30%, operativa con 5,61% y la administrativa con 2,80%, es importante reflejar que en su mayoría los clientes hacen mayor uso del área de atención al cliente y en el mismo orden con la que han calificado la necesidad de mejorar la atención.

Tabla. 18 Nivel de confianza.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia Absoluta
¿Qué nivel de confianza tiene en la CACPE?	Alto	52
	Medio	55
	Bajo	0
	Total	107

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la CACPE

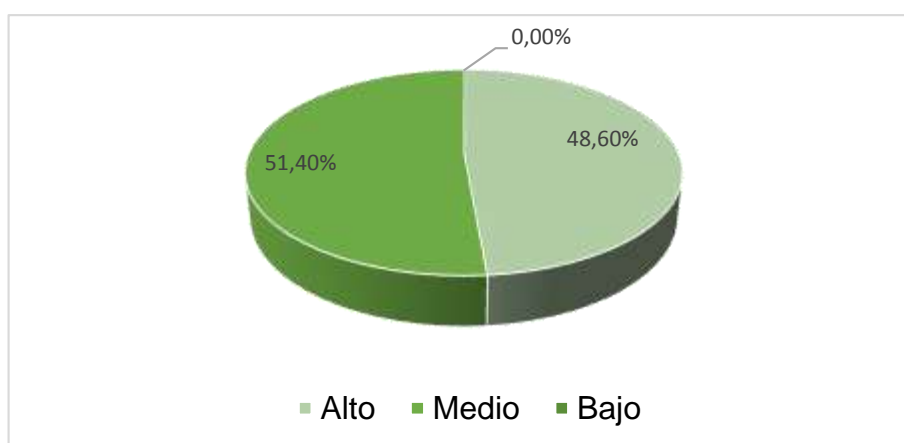


Figura 19 Nivel de confianza.

Análisis e interpretación: El nivel de confianza que tienen los clientes para con la cooperativa en su mayoría, 51,40%, es medio y el 48,60% lo considera alto siendo en sentido general bueno y las inseguridades que manifiestan están asociadas con experiencias en otras cooperativas del sector.

Al realizar el diagnóstico en la cooperativa, mediante la aplicación de las encuestas tanto a los trabajadores como a los clientes, se pudieron precisar la existencia de deficiencias que afectan el buen funcionamiento y el logro de los objetivos estratégicos. Algunas de las deficiencias detectadas son las siguientes:

- Aunque los trabajadores reciben una inducción en su puesto de trabajo y capacitaciones durante el año de forma sistemática existen insatisfacciones por parte de los clientes en cuanto al nivel de satisfacción.
- A pesar de la institución contar con una planificación estratégica no hay dominio por parte de los trabajadores de los objetivos estratégicos de las interrelación de las funciones de cada uno para dar cumplimiento a estos.
- Los empleados consideran importante contar con indicadores para medir la gestión administrativa pero no son capaces de identificar cuáles son los procesos administrativos que deben ser evaluados.
- La cooperativa presta especial atención a sus clientes en cuanto a mantenerlos como a incrementar su cartera de clientes aunque solo considera que en materia de atención al cliente en su mayoría solo se debe capacitar al personal que está directamente relacionados con estos y no todos en general.
- Se considera que se cuenta con indicadores para medir la gestión administrativa pero no existe una herramienta que contenga tanto los indicadores financieros y no financieros que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- No se cuenta con una visión global de la situación de la institución con la que se pueda recoger información continua desde diferentes perspectivas con la que se pueda observar, de manera global, las características más representativas.

CAPÍTULO III SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA.

En el tercer capítulo el objetivo principal es el de elaborar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE). Para el cumplimiento de este objetivo se fundamenta en la elaboración de la propuesta en una metodología creada en el año 2005 por dos investigadores del Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT), radicado en la Universidad de Girona, Cataluña, España. Propone incorporar cinco grandes fases de actividades. La misma que fue modificada por Vega (2009) y que es en esencia el procedimiento utilizado, el mismo consiste en cuatro fases para el desarrollo del sistema de gestión.

3.1. Propuesta para elaborar un sistema de control de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Tema: Sistema de Control de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral para el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE).

Objetivo general:

- Elaborar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE)

Objetivos específicos:

- Revisar la estrategia general de la cooperativa mediante el análisis de la información contenida en su misión, visión, políticas, valores y objetivos estratégicos y presentar las metas concretas en concordancia a su plan estratégico.
- Elaborar una matriz DAFO y un mapa estratégico en la que se tengan en cuenta las estrategias definidas y propuestas de creación de valor, desde

las perspectivas: financiera, de los clientes, de sus procesos internos y de innovación y aprendizaje.

- Formular indicadores de gestión financieros y no financieros a ubicar en cada una de las cuatro perspectivas del CMI, vinculados al mapa estratégico a ser aplicado en la gestión de la cooperativa.

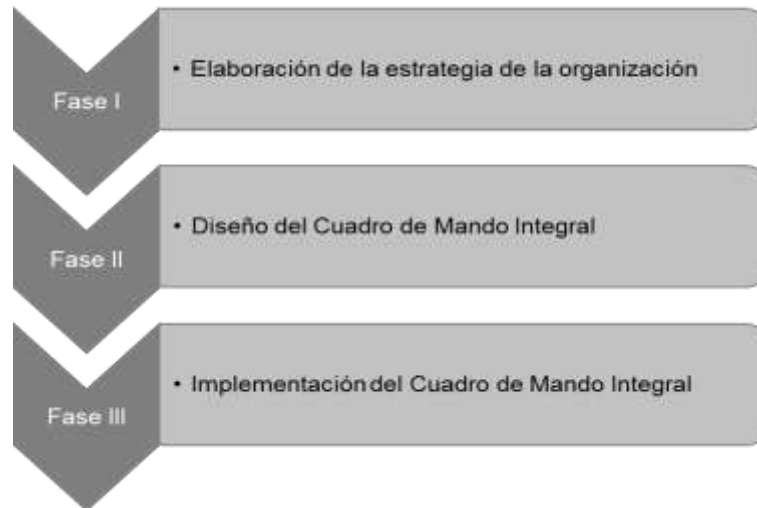


Figura 20 Elementos que conforman la propuesta.

- ✓ Fase I: Elaboración de la estrategia de la organización.
 1. Definición del período estratégico.
 2. Establecimiento, modificación o confirmación de la Misión.
 3. Establecimiento de la Visión.
 4. Definición, interpretación y parametrización de los valores compartidos de la organización.
 5. Diagnóstico de las principales tendencias del entorno.
 6. Análisis de los Factores Críticos de la organización.
 7. Elaboración e interpretación de la Matriz DAFO.
 8. Definición del Problema Estratégico General.
 9. Propuesta de solución al Problema Estratégico General.
 10. Definición de los Factores Clave de Éxito.
 11. Definición de la Propuesta de Valor de la organización.

- ✓ Fase II: Diseño del Cuadro de Mando Integral
 1. Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
 2. Diseño del Mapa Estratégico.
 3. Diseño de la Matriz del Mapa de procesos para definir el Cuadro de Mando Integral.
 4. Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral.
 5. Diseño del Plan de Iniciativas Estratégicas.
- ✓ Fase III: Implementación del Cuadro de Mando Integral
 1. Desarrollo del catálogo de procesos institucional.
 2. Elaboración de caracterizaciones por procesos.
 3. Elaboración de los flujogramas de procesos institucionales
 4. Transformación del Objetivo estratégico a la matriz de cuadro de mando integral por perspectiva estratégica.
 5. Matriz de seguimiento de objetivos desde la matriz del cuadro de mando integral

La investigación, busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Gestión Integral de Riesgos, encontrar explicaciones razonables a los resultados de las operaciones y procesos de la CACPE, lo cual permite contrastar los diferentes conceptos de la Gestión Integral con la realidad de la Cooperativa. La aplicación y utilización de las técnicas de Control de Gestión permitirá realizar un análisis específico y cuantitativo de los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos como institución.

El resultado de la investigación es el Cuadro de Mando Integral que permitirá medir el grado de eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera y contable para así salvaguardar los activos, la fidelidad del proceso de información y registros, y el cumplimiento de las normas contables, leyes tributarias y políticas definidas. Además del resultado, la aplicación de Controles de Gestión Integral permitirá encontrar soluciones concretas a problemas de control interno que pueda presentar la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

3.2. Validación práctica para la elaboración de un sistema de control de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

Fase I: Elaboración de la estrategia de la organización.

1. Definición del período estratégico.

Para iniciar la elaboración del CMI se define en primer lugar el período estratégico el cual es 2018 – 2020.

2. Establecimiento, modificación o confirmación de la Misión.

La misión es: Hacemos realidad los sueños de nuestros socios y la comunidad mediante la satisfacción de las necesidades financieras a través de productos y servicios financieros, de calidad, utilizando tecnología adecuada, personal calificado, motivado y capacitado, con valores éticos y comprometidos con la responsabilidad social.

3. Establecimiento de la Visión.

Luego se define la visión de la cooperativa que es la siguiente: Ser la mejor opción financiera en la región Amazónica y parte de la Sierra Central, que aporte al desarrollo del sector micro empresarial y la comunidad, utilizando tecnología innovadora y haciendo responsabilidad social.

4. Definición, interpretación y parametrización de los valores compartidos de la organización.

Los valores definidos son honestidad, expresado a través de la realización del trabajo diario, con absoluta transparencia para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan; responsabilidad, evidencia a través de la actividad en equipo (consejos, gerencia, operativos), que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para sus clientes con el fin de brindar servicios eficientes, con calidad, que le permitan a los socios mejorar su futuro, y también en forma individual a través del cabal cumplimiento de sus obligaciones; y lealtad interna y externa: La primera, se concreta en el manejo reservado y objetivo de la información, en el trabajo constante y respetuoso hacia todos los miembros de la cooperativa. La segunda se concreta en incentivar la

confianza de los socios y clientes, manteniendo rigurosa reserva de información de éstos.

5. Diagnóstico de las principales tendencias del entorno.

Una de las principales tendencias del entorno de la CACPE, es la competencia de las demás instituciones financieras, que tienen tendencia a bajar las tasas de interés y los requisitos en el otorgamiento de los créditos, además del incremento de nuevas agencias de otras instituciones.

La inflación mensual de Ecuador se aceleró ligeramente a 0,39% en septiembre, desde un 0,27% el mes anterior, el índice de septiembre confirmó un cambio de tendencia hacia el alza, luego de que el país registrara cifras negativas durante cuatro meses consecutivos, entre abril y julio de 2017. La cifra del noveno mes del año elevó el incremento de precios acumulado en el año a 0,47%, desde 0,08% en agosto.

En octubre el Ecuador comenzó con el riesgo de insolvencia de la deuda soberana (riesgo país) sobre los 600 puntos, aunque en septiembre último inició en 532 puntos, analistas políticos consideran que las fluctuaciones, generalmente al alza en septiembre pasado, se debieron a las declaraciones sobre temas económicos de los candidatos para las elecciones presidenciales.

6. Análisis de los Factores Críticos de la organización.

Cartera de crédito: Los créditos otorgados con fondos propios de mayor monto y plazo promedio son los otorgados con fondos de la CFN; se puede apreciar que el crédito de vivienda es el que presenta mayor monto y plazo promedio.

Tabla. 19 Cartera de crédito

Cartera de crédito	Monto promedio	Plazo promedio	Tasa promedio
Comercio	49,423.75	70.40	10.71
Consumo	2,629.60	24.85	12.98
Credisuelto	102.00	1.50	12.50
Crediconvenio	3,852.56	31.96	12.97
Vivienda	8,897.04	39.50	12.96
Vivienda CFN	29,771.00	104.23	10.62
Micro crédito	5,002.20	27.46	13.03
Micro crédito CFN	34,561.11	101.95	11.56

Tomando en consideración la morosidad de hasta 6 días, la cartera de crédito de mayor morosidad en la Matriz es la comercial con 16.61%, en la Agencia Tena la de consumo con 12.69% y en la Agencia Shell la cartera de vivienda con 10.85%.

Tabla. 20 Morosidad por cartera

Oficina	Tipo/crédito	Morosidad a 1 día	Morosidad a 6 días
Agencia Shell	Consumo	4.06%	4.04%
	Microempresas	2.23%	1.63%
	Vivienda	10.85%	10.85%
Pastaza	Comercial	22.01%	16.61%
	Consumo	6.76%	5.90%
	Microempresas	8.03%	3.16%
	Vivienda	8.43%	6.48%
Agencia Tena	Consumo	13.64%	12.69%
	Microempresas	8.65%	2.61%
	Vivienda	0.00%	0.00%
Agencia Mariscal	Consumo	0.00%	0.00%
	Microempresas	0.00%	0.00%
	Vivienda	0.00%	0.00%

Se determina que las características de mayor morosidad por productos de crédito son las siguientes:

Tabla. 21 Características de morosidad por tipo de crédito

Productos	Matriz	Agencia Shell	Agencia Tena
Comercial	Masculino \$20,001-\$50,0000 Comerciante Casado Gasolinera, laboratorio de revelado, supermercado Barrio la Merced, Libertad, Mariscal		
	Consumo	Masculino \$0-\$550 \$2,201-\$5,500	Masculino \$1,101 - 5,500

	Profesor Casado Soltero Sector público, educación primaria Barrio del chofer, Libertad, Mariscal, México	Militar, Enfermera Casado Clínica y Hospital, Fuerzas Armadas	Profesor, profesional superior Casado Educación secundaria, sector público
Microempresa	Masculino \$2,201-\$5,500 Comerciante Casado Víveres y abarrotes, restaurante y comida rápida, ropa y prendas de vestir, bazar y perfumería. Barrio México, Mariscal.	Masculino \$1,101 5,500 Abogado, Comerciante Casado Bar, discoteca, hotel, acabados para la construcción	Masculino \$1,101 - \$ 2,200 Comerciante Soltero Ropa prendas de vestir, víveres y abarrotes, restaurante y comida rápida
Vivienda	Masculino \$2,201-\$5,500 Profesor Casado Sector público Barrio la merced	Masculino \$5,501 - \$ 11,000 Profesor Casado Educación primaria, otros servicios personales	

Ahorros a la vista: Se puede apreciar que existe diversificación de los depósitos a la vista, sin embargo se requiere dar un valor agregado a los ahorros a la vista, porque en el último año el crecimiento ha sido inferior al del año anterior por la gran oferta de servicios financieros de la competencia, que en algunos casos es desleal.

Tabla. 22 Ahorros a la vista.

Rangos		Socios y Clientes	Saldo	% frente total Dep. a la vista
Montos Desde	Montos Hasta			
0	1000	24,950	2,236,282.94	39.04%
1000.01	2500	761	1,178,810.10	20.58%
2500.01	5000	276	964,784.79	16.84%
5000.01	7500	65	394,615.83	6.89%
7500.01	10000	29	247,987.29	4.33%
10000.01	20000	33	428,970.09	7.49%
20000.01	30000	6	141,994.88	2.48%
30000.01	40000	1	36,328.28	0.63%
40000.01	50000	0	0.00	0.00%
50000.01	100000	1	98,373.31	1.72%
100000.01	500000	0	0.00	0.00%
500000.01	999999	0	0.00	0.00%
Total General		26,122	5,728,147.51	100.00%

Ahorros a plazo: Se ha identificado que se debe promover los ahorros a plazos en montos desde \$ 2,000 hasta \$5,000, y captar a un año plazo, con la finalidad de diversificar los depósitos a plazo. Con lo que respecta al Ahorro Futuro se debe rediseñar este producto, porque el grado de incumplimiento de las cuotas de ahorro mensual en el presente año es superior al 50%.

7. *Elaboración e interpretación de la Matriz DAFO.*

El establecimiento del FODA institucional se realizó en dos etapas: la primera a través de recolección de información primaria de clientes externos e internos de la institución.

Debilidades:

- ✓ Desmejoramiento atención socios.
- ✓ No contar con enlace en red con agencia Tena. (Tecnología).
- ✓ Carencia de comunicación e integración entre matriz y agencias (RRHH).
- ✓ Rotación de servicio.
- ✓ Necesidad de capacitación.
- ✓ Altos índices de activos improductivos.

- ✓ Altos gastos operativos.
- ✓ Estrategias de captación.
- ✓ Falta políticas y procesos RRHH.
- ✓ Falta de actualización tecnológica.
- ✓ Espacio físico.
- ✓ Falta marketing focalizado.

Amenazas:

- ✓ Aparición de nuevas instituciones financieras, mercado más competitivo, cooperativas no controladas, competencia informal.
- ✓ Inestabilidad Política y jurídica, comisiones.
- ✓ Desastres naturales.
- ✓ Apoyo financiero de ONG's y del Estado.
- ✓ Marco regulatorio que restringe los servicios de las cooperativas de ahorro y crédito Vs. la Banca.

Fortalezas:

- ✓ Cooperativa propia de la Región Amazónica
- ✓ Personal profesional capacitado y comprometido.
- ✓ Buena gobernabilidad y transparencia.
- ✓ Imagen de seriedad y confianza – social.
- ✓ Tasas de interés pasivas más altas IFIS reguladas.
- ✓ Se cuenta con un aporte del BID.
- ✓ Confianza de organismos internacionales.
- ✓ Administración estructurada y centralizada en Puyo.
- ✓ Cooperativa cuenta con personal honesto y clave.
- ✓ Incentivos promocionales.
- ✓ Infraestructura propia y adecuada.
- ✓ Estructura financiera (Solidez).

- ✓ Crecimiento continuo.
- ✓ Posicionamiento en el mercado.
- ✓ Buen servicio.

Oportunidades:

- ✓ Desarrollo turístico de la región.
- ✓ Terminación de la Troncal Amazónica.
- ✓ Aumento de conciencia de cuidado del ecosistema.
- ✓ Demanda de cajeros automáticos.
- ✓ Envío de remesas a la provincia.
- ✓ Incremento de negocios.
- ✓ Existencia de Redcoop en el mercado.
- ✓ Proyección expansiva de la región.
- ✓ Existencia de Centros Educativos Superiores.
- ✓ Profesionales que conozcan el medio.
- ✓ Idiosincrasia de regionalidad.
- ✓ Convenios con organismos internacionales y locales.
- ✓ Mejoramiento de infraestructura urbanística.
- ✓ Desarrollo tecnológico.

8. Definición del Problema Estratégico General.

El problema estratégico general de la CACPE está en cómo mejorar la Gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

9. Propuesta de solución al Problema Estratégico General.

Elaborar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE)

10. Definición de los Factores Clave de Éxito.

- Balanced score card
- Perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
- Indicadores financieros
- Indicadores de gestión
- Estándar de medición

11. Definición de la Propuesta de Valor de la organización.

Diseñar por cada objetivo estratégico un cuadro de mando integral, con los procesos y flujogramas por cada actividad administrativa, operativa y gobernante.

Fase II: Diseño del Cuadro de Mando Integral.

1. Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Perspectivas Estratégicas

Las perspectivas estratégicas permiten tener una relación de causa – efecto, mostrando no solo su resultado, sino la forma de cómo lograrlo.

Perspectiva Financiera

Es el objetivo más importante, ya que permite maximizar las ganancias de la Cooperativa, mostrándose como beneficios para sus socios; la medición de la evolución financiera de la Cooperativa muestra si la estrategia, su implementación y ejecución contribuyen a la mejora de la situación financiera de la institución.

El nivel de los ingresos puede mejorar vendiendo en mayor cantidad los productos y servicios que se ofrece. La productividad puede mejorar por dos caminos, primero reduciendo costos, que implica la baja de los gastos directos e indirectos; y, segundo a través de la eficacia de los activos. La perspectiva financiera se mide a través de la rentabilidad sobre la inversión (ROI).

Perspectiva de Clientes

La gerencia debe identificar los segmentos o mercados objetivos, en la cual la Cooperativa trabaja y mide el crecimiento o decrecimiento de las ventas; esto se mide a través de las siguientes variables, como:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- Rentabilidad
- Cuota de mercado
- Cuota de fidelidad

El nivel de satisfacción del cliente les da lealtad a los socios; es decir el incremento y fidelidad de los socios, le garantizan la estabilidad y permanencia a la Cooperativa.

La perspectiva del cliente, se implanta de forma positiva cuando los clientes valoran la calidad, la entrega puntual y oportuna de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, en sí el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Perspectiva de Procesos Internos

Ante esta perspectiva la Cooperativa busca la satisfacción del cliente, pero desde la optimización de los recursos de la empresa, racionalizando los costos y gastos, mejorando los procesos internos, generando impacto directo en la perspectiva financiera y de cliente.

Este tipo de perspectiva permite determinar procesos críticos, cuellos de botella; así como también la generación o creación de nuevos productos o servicios financieros.

Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje

Este tipo de perspectiva, permite una administración, permanencia y crecimiento continuo del Talento Humano que posee la Cooperativa; a través de esta perspectiva se alcanza la motivación y pertenencia del personal, el mismo que puede mejorar el mecanismo y proceso internos.

Esta perspectiva va encaminada al crecimiento y aprendizaje del cliente interno, cuya motivación puede generar mayor productividad, eficiencia y eficacia en los diferentes procesos de la institución.

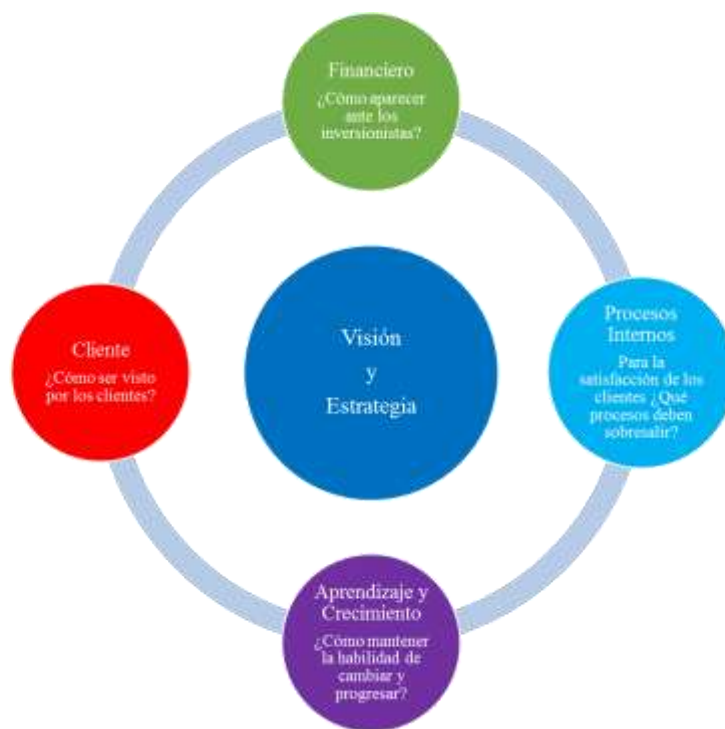


Figura 21 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

2. *Diseño del Mapa Estratégico.*

El mapa estratégico es un diagrama estructurado y ordenado que se emplea para ilustrar los elementos básicos utilizados en el Plan Estratégico. La estrategia describe de qué forma la empresa crea valor para sus socios y clientes. Los mapas estratégicos del Balancead Score Card proporcionan una estructura para demostrar la intención de la Cooperativa para crear valor sostenido y sustentable para los socios.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión general de la estrategia de la organización, antes de seleccionar las directrices de su métrica.

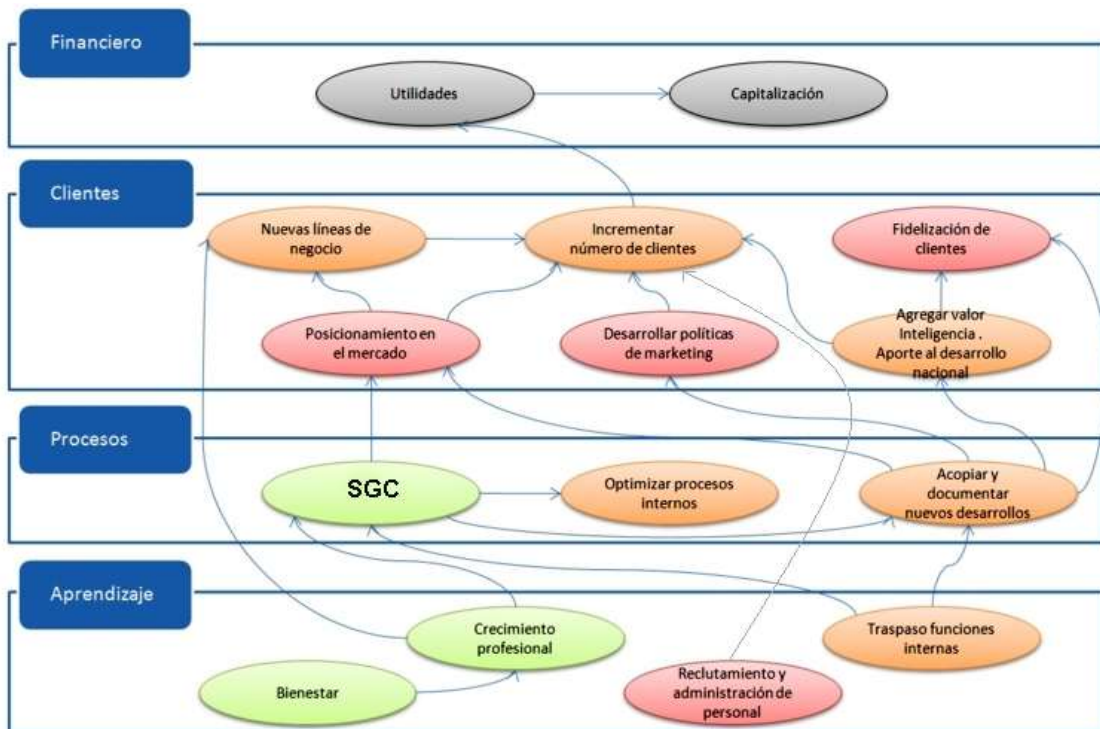


Figura 22 Mapa Estratégico

3. *Diseño de la Matriz del Mapa de procesos para definir el Cuadro de Mando Integral.*

El mapa de procesos de la cooperativa está elaborado conforme a los tipos de procesos que se desarrollan en el mismo, los que son procesos gobernantes, procesos operativos o de cadena de valor y los procesos de apoyo; estos son catalogados, de acuerdo al tipo de funciones y procedimientos que desarrollan dentro de la organización, de ahí que su interacción es horizontal, generando al final de cada proceso una salida que se convierte en una entrada para otro proceso.

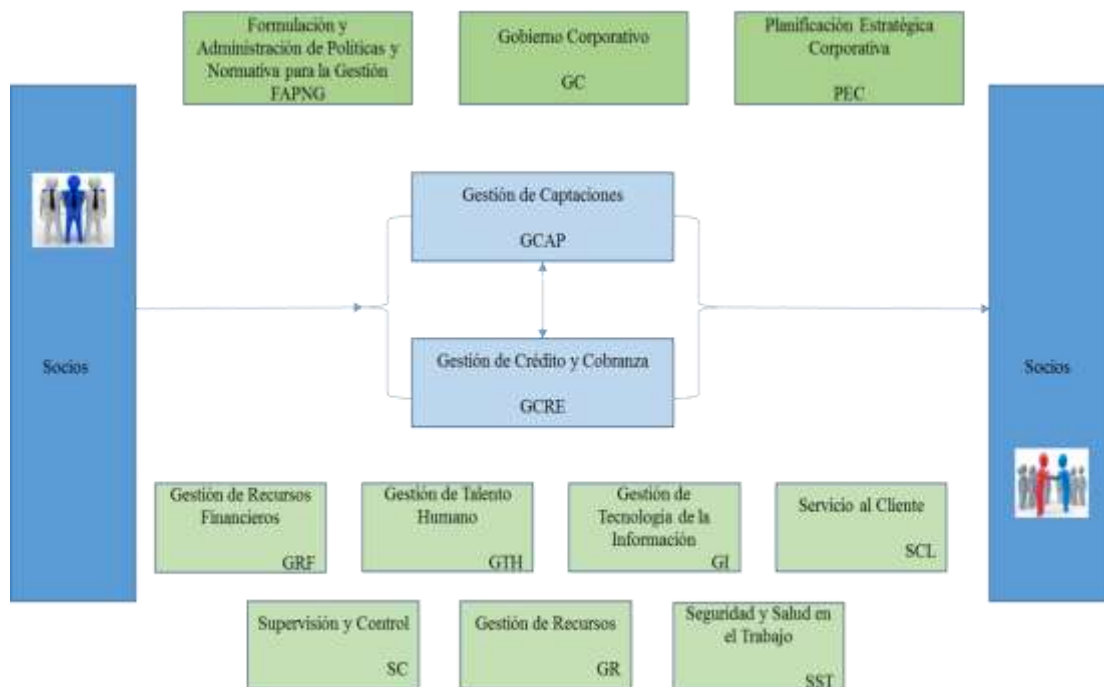


Figura 23 Mapa de Procesos CACPE

4. Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral.

La matriz para el establecimiento del cuadro de mando integral, por cada una de las perspectivas, está elaborada de la siguiente forma: un título, el establecimiento del objetivo operativo, derivado del objetivo estratégico, las actividades a desarrollar, las variables de eficiencia, eficacia y las mediciones a través de los indicadores de gestión, financieros, los responsables en su ejecución, las personas que intervienen y la descripción de cómo se efectúa, de ahí que su aplicación por cada perspectiva es importante para la evaluación final del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla. 23 Mapa de Evaluación de Gestión desde la Perspectiva Financiera

MAPA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivo Operativo:		Actividad 1:	Actividad 2:
Alcanzar un crecimiento del 30% en los Activos totales hasta el año 2022; 9% en el año 2020, 10% en el año 2021 y 11% en el año 2022		Contratar dos nuevos Oficiales de Crédito con un sueldo mensual de \$500,00 dólares	Promocionar en los cantones de la provincia los productos crediticios, con una inversión de \$600,00 dólares.
Variable de Eficiencia	Variable de Eficacia	Variable a medir	Variable a medir
Dólares presupuestados	Nuevos clientes atendidos	Oficiales de Crédito contratados	Cantones promocionados
400.000,00	300	2	4
INDICADORES DE GESTIÓN			
Eficiencia en la colocación=Monto colocado/ Monto presupuestado para colocar	Eficiencia de socios atendidos=Número de socios atendidos/ Número de socios presupuestados atender	Eficacia en la contratación=Número de Oficiales contratados/ Número de oficiales presupuestados contratar	Eficacia en la promoción=Número de cantones promocionados/ Número de cantones previstos promocionar
INVOLUCRADOS DEL PROCESO			
Intervienen:	Jefe de Negocios Jefe de Talento Humano	Cómo intervienen:	El Jefe de Negocios, solicita a Talento Humano el personal necesario para que se proceda con la contratación, y con el nuevo personal se da la inducción y se informa la meta a cumplir, que luego será medido.
INDICADORES FINANCIEROS			
Total Activos año 2015= 7736851,1	Total Activos año 2016= 8.486.841,77	Porcentaje de Crecimiento de año 2020= ((Total activos año 2019-Total de activos año 2020)/Total de activos año 2019)*100	Resultado= 10% Se evidencia un resultado satisfactorio financieramente a raíz del cumplimiento del indicador de gestión que permitió cumplir con el objetivo propuesto de crecimiento sobre los activos de la Cooperativa.

5. Diseño del Plan de Iniciativas Estratégicas.

El plan de iniciativas estratégicas es una matriz, que contempla el objetivo estratégico, la aplicación de las perspectivas, sus actividades, el objetivo final o resultado y el responsable de la ejecución

Tabla. 24 Matriz de Iniciativas Estratégicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	ACTIVIDADES	OBJETIVO	RESPONSABLES
Alcanzar un crecimiento del 30% en los Activos totales hasta el año 2022; 9% en el año 2020, 10% en el año 2021 y 11% en el año 2022	Financiera	Contratar dos nuevos Oficiales de Crédito con un sueldo mensual de \$500,00 dólares	El Jefe de Negocios, solicita a Talento Humano el personal necesario para que se proceda con la contratación, y con el nuevo personal se da la inducción y se informa la meta a cumplir, que luego será medido.	Jefe de Negocios Jefe de Talento Humano
		Promocionar en los cantones de la provincia los productos crediticios, con una inversión de \$600,00 dólares.		
	Cliente	Bajar la tasa de interés de las operaciones activas al 13%, con la finalidad de poder colocar 200 créditos de forma mensual.	El Jefe de Negocios, monitorea de forma mensual el cumplimiento de los socios atendidos de crédito, para evaluar el cumplimiento planificado en atención de socios	Jefe de Negocios
		Promocionar los créditos a baja tasa de interés en mínimo 10 entidades de la provincia, con una inversión de \$150,00 dólares		
		Otorgar mínimo a 600 socios créditos a baja tasa de interés con la finalidad de que incremente la colocación en mínimo un 2%, en relación al trimestre anterior.		
	Procesos Internos	Elaborar la Planificación Estratégica de la Cooperativa, que se enfoque al crecimiento institucional, cuyo costo de elaboración y aprobación ascienda a \$1000,00 dólares en el periodo 2020 -2022.	La Gerencia convoca a los Jefes departamentales y Directos (miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia) a reuniones de trabajo para consolidar y estructurar la planificación estratégica que se enfoque al crecimiento institucional sobre todo de sus activos.	Jefes Departamentales Gerencia Directivos
		Realizar cuatro reuniones con los jefes departamentales, con la finalidad de elaborar el Plan Estratégico de la Cooperativa, con un presupuesto de \$500,00 dólares.		
		Contratar una empresa consultora para la definición de la Planificación Estratégica de la Cooperativa con una inversión de 500,00 dólares.		
	Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar a los funcionarios del área de crédito, en conocimientos de concesión, análisis y gestión de cobranzas de los créditos, cuya inversión ascenderá a \$1200,00 dólares en el año 2020.	El jefe de negocios hace el requerimiento de la temática de la capacitación, y Talento Humano hace las cotizaciones para seleccionar la mejor empresa capacitadora y se define junto con la Gerencia para proceder con la contratación.	Jefe de Negocios Gerencia Jefe de Talento Humano
		Solicitar a los funcionarios los requerimientos de formación y especialización de los empleados del área de crédito en el formato de capacitación.		
		Cotizar con tres empresas de capacitación los costos de las capacitaciones de crédito que deben ser en promedio de \$400,00 dólares		

Fase III: Implementación del Cuadro de Mando Integral

1. Desarrollo del catálogo de procesos institucional.

Tabla. 25 Catálogo de procesos

Género de Macro Proceso	Nomenclatura del Macro Proceso	Macro Proceso	Actividad y prestaciones	Responsable (DP*)	Producto y servicio que genera el proceso	Cliente interno	Cliente externo	Proceso crítico
PG			PROCESOS GOBERNANTES					
PG	FAP	001	FORMULACION Y ADMINISTRACION DE POLITICAS Y NORMATIVA PARA LA GESTION					
PG	FAP	001	Definición , difusión y ejecución de políticas y normativa para la gestión	GG	Conocimiento de toda la normativa, políticas a todo el personal	x		x
PG	GC	002	GOBIERNO CORPORATIVO					
PG	GC	002	Elección de representantes	TEC	Acta de Proclamación de resultados		x	
PG	GC	002	Elección de directivos	GG	Acta de conformación del Consejo de Administración legalizada	x		
PG	GC	002	Conformación de Comités	CA	Acta de conformación de Comités		x	
PG	PEG	004	PLANIFICACION ESTRATEGICA CORPORATIVA					
PG	PEG	004	Elaboración, ejecución y control del Plan Estratégico	JGF	Plan estratégico aprobado/Informe de seguimiento del Plan	x		
PG	PEG	004	Elaboración, ejecución y control del Plan Operativo	JGF	Plan operativo aprobado e informe de seguimiento	x		

PG	PEG	004	Elaboración, ejecución y control del Presupuesto	JGF	Balances generales y de resultados presupuestados por agencias, matriz y consolidado, e informe de evaluación presupuestaria de las agencias y Consolidado	x		
PO			PROCESOS OPERATIVOS/PRODUCTIVOS/CADENA DE VALOR					
PO	CAP	001	GESTION DE CAPTACIONES					
PO	CAP	001	ATENCION AL CLIENTE Y OPERACIONES DE CAJA					
PO	CAP	001	Apertura de Cuentas	JC	Libreta de ahorros con número de socio	x		
PO	CAP	001	Actualización de Datos	JC	Base de datos de socios actualizada	x		
PO	CAP	001	Depósitos de Ahorro a la Vista	JC	Libreta de ahorros con nuevo saldo y copia de depósito		x	x
PO	CAP	001	Retiros de Ahorro a la Vista	JC	Valores y libreta de ahorros con nuevo saldo		x	x
PO	CAP	001	Cierre de Cuentas	JC	Valores y cierre de cuentas		x	
PO	CAP	001	DEPOSITOS A PLAZO FIJO					
PO	CAP	001	Apertura de Depósitos a plazo fijo	JC	Certificado de Depósito a Plazo Fijo y/o Ahorro Futuro		x	x
PO	CAP	001	Renovación de Depósitos a plazo Fijo	JC	Certificado de renovación de Depósito a Plazo Fijo y/o Ahorro Futuro		x	x
PO	CAP	001	Cancelación de Depósitos a plazo Fijo	JC	Valores acredita al Socio		x	
PO	CRE	002	GESTION DE CREDITO Y COBRANZAS					
PO	CRE	002	CONCESION DE CREDITO DE CONSUMO					
PO	CRE	002	Otorgamiento	JCC	Otorgamiento de Crédito		x	
PO	CRE	002	Promoción e Información	JCC	Promoción del producto /CONSUMO		x	
PO	CRE	002	Recepción de Solicitudes y documentos	JCC	Documentos del socio que sustenta el crédito		x	
PO	CRE	002	Verificación de información	JCC	Registro Auxiliar de Inventarios/ Solicitud de crédito con croquis/Registro Gestión fuera de la Institución		x	
PO	CRE	002	Análisis - Evaluación	JCC	Análisis de crédito y documentación	x		
PO	CRE	002	Aprobación	JCC	Aprobación del Crédito	x		
PO	CRE	002	Instrumentación	JCC	Legalización de documentación		x	
PO	CRE	002	Desembolso	JCC	Liquidación del crédito		x	
PO	CRE	002	Archivo	JCC	Carpeta revisada y organizada	x		x
PO	CRE	002	Seguimiento	JCC	Informe de verificación del destino del crédito	x		

PA			PROCESOS DE APOYO					
PA	GRF	001	GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS					
PA	GRF	001	DETERMINACION E INGRESO DE TRANSACCIONES					
PA	GRF	001	Ingreso de asientos contables y archivo de respaldos	CG	Comprobantes contables	x		
PA	GRF	001	Elaboración de Rol de pagos, beneficios sociales y bonificaciones	CG	Rol de pagos	x		
PA	GRF	001	Depreciación de Activos Fijos, Amortización y diferidos	CG	Anexo de Valor depreciado del activo	x		
PA	GRF	001	Elaboración de Estados Financieros	CG	Estados Financieros Consolidados y cuadrados	x	x	
PA	GRF	001	GESTION FINANCIERA Y CUSTODIA DE VALORES					
PA	GRF	001	Negociación, aprobación y custodia del portafolio de inversiones	TES	Certificado de inversión		x	
PA	GRF	001	Renovación de Inversiones	TES	Certificado Renovado	x		
PA	GRF	001	Cancelación de Inversiones	TES	Cancelación de la inversión	x		
PA	GRF	001	Elaboración del flujo de caja proyectado	TES	Disponibilidad del efectivo	x		
PA	GRF	001	Manejo de caja chica	TES	Reposición de caja chica	x	x	
PA	GTH		GESTION DE TALENTO HUMANO					
PA	GTH	002	INCORPORACIÓN					
PA	GTH	002	Reclutamiento, selección y contratación	IGTH	Contratación de la persona	x		x
PA	GTH	002	Legalización de Documentos	IGTH	Legalizar el ingreso del nuevo personal	x		
PA	GTH	002	Inducción	IGTH	Empleado capacitado para el cargo	x		
PA	GTH	002	PERMANENCIA					
PA	GTH	002	Capacitación y formación	IGTH	Personal capacitado	x		
PA	GTH	002	Evaluación del desempeño	IGTH	Informes de evaluación individual	x		x
PA	GTH	002	Evaluación del clima laboral	IGTH	Informe de evaluación de clima laboral	x		
PA	GTH	002	Valoración de cargos y sistema salarial	IGTH	Informe de Valoración puestos y escala salarial	x		
PA	GTH	002	DESVINCULACIÓN					
PA	GTH	002	Liquidación del Personal	IGTH	Aviso de salida / Acta de finiquito	x		
PA	GTH	002	Entrega de Puesto	IGTH	Recepción de las responsabilidades y activos del personal desvinculado	x	x	

PA	GTI	003	GESTION DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACION					
PA	GTI	003	ELABORACION Y ENVIO DE INFORMACION A CLIENTE EXTERNO E INTERNO					
PA	GTI	003	Elaboración y envió de formularios mensuales	CG	Formularios aceptados	x	x	
PA	GTI	003	SEGURIDAD DE LA INFORMACION					
PA	GTI	003	Creación y asignación de perfiles o roles de usuarios en el sistema financiero institucional	OS	Creación y asignación de perfiles o roles de usuarios	x		x
PA	GTI	003	Control de virus y software maliciosos	OS	Información protegida	x		x
PA	GTI	003	Monitoreo de Circuito Cerrado de Video	OS	Requerimiento atendido	x	x	
PA	GTI	003	CONTINUIDAD DEL NEGOCIO					
PA	GTI	003	Obtención y almacenamiento de respaldos de base de datos	GRT	Información respaldada			
PA	GTI	003	Recuperación de información base de datos respaldada	GRT	Requerimiento atendido			
PA	GTI	003	Inicio del Sistema Manual	GRT	Empezar las operaciones de la institución			
PA	GTI	003	Plan de Emergencia	OS	Plan de Emergencia			
PA	GTI	003	SEGURIDADES FÍSICAS					
PA	GTI	003	Medidas de seguridad	OS	Mantenimiento	x		
PA	SC	004	SUPERVISION Y CONTROL					
PA	SC	004	Elaboración y aprobación del Plan Anual de Auditoría	AI	Informe y Plan anual de Auditoría aprobado	x		
PA	SC	004	Elaboración y ejecución de los Programas de Auditoría	AI	Programas de auditoria diseñados	x		
PA	SC	004	Comunicación de resultados	AI	Informe trimestral	x	x	x
PA	SC	004	Seguimiento a Recomendaciones de las Auditorías	AI	Informe trimestral	x	x	
PA	SC	004	Elaboración y aprobación del Plan Anual de Cumplimiento	OC	Plan Anual de Cumplimiento	x		
PA	SC	004	Ejecución del Plan Anual de Cumplimiento	OC	Informe trimestral	x		
PA	SC	004	Comunicación de resultados	OC	Informe de actividades	x	x	
PA	ABS	005	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS					
PA	ABS	005	Adquisición de bienes y servicios a través de Concurso Público de Precios	TES	Adquisición del Bien o Servicio	x		
PA	ABS	005	Adquisición de bienes y servicios a través de Autorización Directa	TES	Adquisición del Bien o Servicio	x		
PA	GR	006	GESTION DE RIESGOS					
PA	GR	006	Elaboración de reportes mensuales de liquidez y mercado	JGIR	Reporte liquidez y mercado mensual	x	x	
PA	GR	006	Elaboración y análisis de reportes mensuales de riesgo operativo	JGIR	Actas con sus respectivas resoluciones del Comité Ejecutivo y anexos de riesgo operativo	x	x	








2. Elaboración de caracterizaciones por procesos.








Tabla. 26 Diagrama de análisis









DIAGRAMA DE ANÁLISIS				
Nombre del proceso	GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA			PO
Subproceso	Concesión de Crédito de Consumo			
	Análisis, ealuación y aprobación			
Objetivo	Realizar una buena evaluación del crédito para no tener problemas en la recuperación de			
Responsable	Jefe de Negocios			
Documentos				
Procedimiento	Manuales/Regla mentos	Registros		Documentos Externos
	Manual de Crédito	Solicitud de Crédito		
		Ratios		
		Hoja de Buróde crédito		
		Hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias		
		Anexo 1: Detalle de Comisión por línea de Crédito		
		Hoja de Estado económico del Socio		
Entradas	Proceso/Proveed or	Actividades	Salidas	Proceso/Clie nte
Solicitud de Crédito	Oficial de Crédito	Generar el estado de resultado y Balance General	Resolució n del crédito	Socio deudor

Ratios		Llenar manualmente los datos exigidos respecto a ingresos, egresos, balance general		
Buróde crédito		Llenar la Matriz de investigación crediticia de la solicitud de crédito		
Hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias		Imprimir el anexo1		
Anexo 1		Ordenar la documentación del deudor		
Estado económico del Socio		Ingresar al programa de Ratios la información requerida para realizar el análisis de las 5'Cs de crédito		
		Imprimir el Ratios		
		Llenar e imprimir la hoja de Análisis y Resoluciones del Crédito por las diferentes instancias		
		Actualizar los datos del socio y garante en el sistema		
		Entregar a la Oficial de Cobranzas la carpeta con la documentación para que ingrese la solicitud de crédito al sistema		
		Entregar la carpeta de crédito a la instancia respectiva para su resolución.		
		Verificar en el sistema los datos ingresados con la documentación de respaldo, y poner la opción de grabar		
		Entregar la Carpeta aprobada para que realice la liquidación del crédito		
Recursos				
RRHH		Hardware y Software	Materiales e Insumos	
Oficial de Crédito		Sistema	Materiales de oficina	
Comité de Crédito		Computador		

3. Elaboración de los flujogramas de procesos institucionales

Etapa	No.	Actividad	Unidades o Áreas que interviene				Documentos que genera
			Socio	Ejecutivo de crédito	Departamento legal	Comité de crédito	
Solicitud	1	INICIO					
	2	El cliente solicita la información sobre los créditos que ofrece la entidad					Registro de visita
	3	Ofrecer información sobre los tipos de créditos, los requisitos y el proceso.					
	4	Entrega de documentación requerida					Documentos de solicitud
Verificación	1	Verificar la información ofrecida por el socio					Hoja económica Hoja consolidada de la central de Riesgo
	2	Tipo de garantía hipotecaria: enviar los documentos del bien inmueble a hipotecar al abogado externo para la revisión					Certificado de propiedad

Verificación	3	Tipo de garantía quirografaria.					Pagos del seguro
	4	Marcar en la solicitud de crédito la verificación de la Matriz de investigación crediticia					Detalle de comisión por línea de crédito
	5	Actualizar la solicitud de crédito en el sistema en base a la nueva información recopilada					Estado económico
	6	Ingresar al programa de Modelo de Comportamiento o al Modelo de Originación (Score interno cooperativas)					Buró de crédito
	7	Ingresar los datos del socio: Número de cédula, Línea de crédito, Plazo, Monto					Reporte del socio
	8	Generar el Reporte Modelo de Comportamiento o al Modelo de Originación (Score interno cooperativas), determinando el criterio del Ejecutivo					Reporte de criterio
	9	Ingresar al programa Ratios, la información requerida para realizar el análisis de las 5Cs de crédito e imprimir					Reporte de ratios

Verificación	10	Generar automáticamente la Hoja de Análisis y Resolución del crédito por las diferentes instancias, de las 5 C s de crédito, determinando el criterio del Ejecutivo, e imprimir					Informe de análisis	
	11	Preparar información del socio con la información corroborada para presentar al comité de crédito.					Carpeta del cliente	
	12	Tipo de garantía hipotecaria: Receptar el informe legal de los documentos para la hipoteca y la respectiva documentación						Informe de verificación del departamento legal
	13	Tipo de garantía quirografaria.						Informe del seguro
	14	Análisis de la información y determinación del otorgamiento del crédito.						Resolución del comité de crédito
Otorgamiento	1	Comunicación al socio del resultado						
	2	Ordenar la documentación y firma de contrato					Contratos	

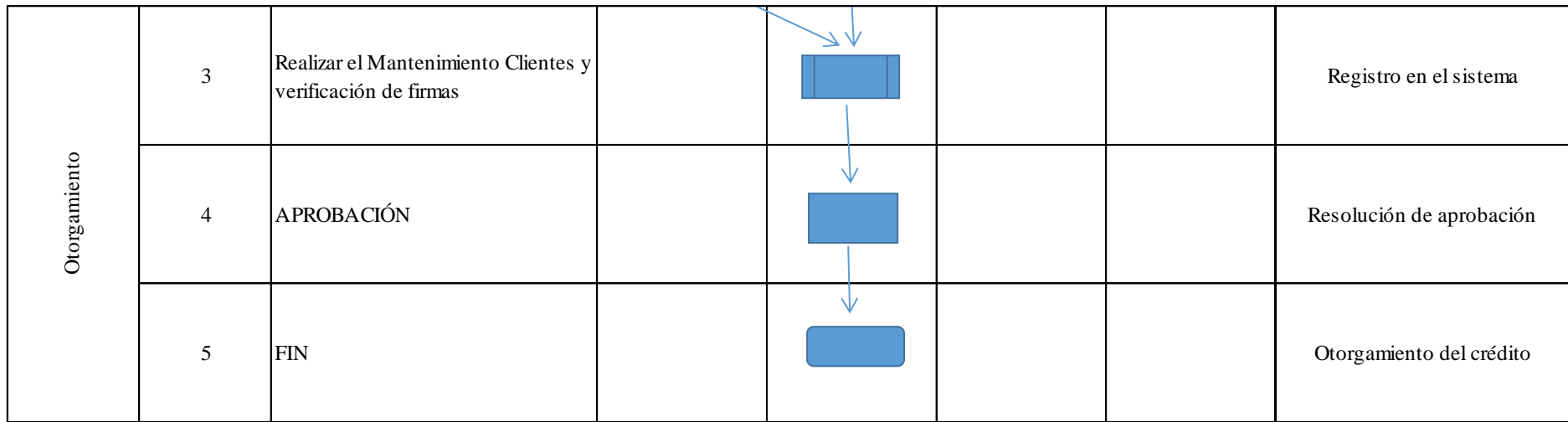


Figura 24 Flujograma otorgamiento de crédito

4. Transformación del Objetivo estratégico a la matriz de cuadro de mando integral por perspectiva estratégica.

Objetivo Estratégico # 1: Mantener en todos los periodos una Cartera en riesgo no mayor al 1.5% en el año 2019, 1.00% en el año 2020 y 0.80% en el año 2021.

Tabla. 27 Objetivo estratégico

Objetivo estratégico	2019	2020	2021
Cartera en riesgo menor a (Cartera que no devenga intereses + cartera vencida / cartera bruta)	1.5%	1.0%	0.80%

Tabla. 28 Actividades complementarias

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	PLAZO
1.1 Realizar una reingeniería del proceso de crédito	1. Redefinir el proceso de crédito para mitigar el riesgo de crédito	Abril/2021
	2. Establecer una mesa de control que verifique el cumplimiento de todas las políticas crediticias	Mayo/2021
	3. Realizar capacitaciones de educación financiera en el otorgamiento del crédito	Enero-Diciembre/2021
1.2 Fortalecer la capacidad de análisis de créditos de los ejecutivo de crédito	1. Capacitar a todos ejecutivos de crédito sobre diferentes casos	Marzo/2020
	2. Realizar evaluaciones sobre conocimientos contables y de análisis financiero.	Noviembre/2020

Tabla. 29 Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva Financiera

MAPA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivo Operativo:		Actividad 1:	Actividad 2:
Mantener una cartera de riesgo del 1.5% en el año 2019, 1.00% en el año 2020 y 0.80% en el año 2021		Establecer una mesa de control con un supervisor de crédito que verifique el cumplimiento de las políticas crediticias	Capacitar por lo menos el 15% de los socios en educación financiera, cuando se realizan los créditos, con una inversión \$200,00 dólares.
Variable de Eficiencia	Variable de Eficacia	Variable a medir	Variable a medir
Files de Crédito Supervisados	Files de Créditos elaborados	Socios Capacitados	Inversión para capacitación
200	200	30	200,00
INDICADORES DE GESTIÓN			
Eficiencia en la supervisión=Número de Créditos Supervisados/Número de Créditos planificados Supervisar	Eficacia en la entrega de créditos=Número de créditos entregados a Supervisión/Número de créditos presupuestados elaborar	Eficacia en la capacitación=Número de capacitados/Número de socios previstos capacitar	Eficiencia en la inversión=Monto invertido/Monto planificado invertir
INVOLUCRADOS DEL PROCESO			
Intervienen:	Jefe de Negocios Jefe de Talento Humano Supervisor de Crédito	Cómo intervienen:	El Jefe de Negocios, solicita a Talento Humano la contratación de un Supervisor de Crédito para que dentro del proceso de análisis valide la información y compruebe si cumple con los requisitos y políticas establecidas.
INDICADORES FINANCIEROS			
Total cartera Improductiva año 2018= 5.28%	Total cartera Improductiva año 2019= 1.80%	Porcentaje de Cartera Improductiva año 2020= $\frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}}{\text{Total de cartera}} \times 100$	Resultado= 1.80% Se evidencia un resultado satisfactorio ya que la Cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1.5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.

Tabla. 30 Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva Cliente

MAPA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
Objetivo Operativo:		Actividad 1:	
Mantener una cartera de riesgo del 1.5% en el año 2019, 1.00% en el año 2020 y 0.80% en el año 2021		Realizar talleres de educación financiera para los socios, por lo menos unos 300 socios con el tema de Sobreendeudamiento, con una inversión de \$15,00 dólares por socio.	
Variable de Eficiencia		Variable a medir	Variable a medir
Monto total utilizado en la capacitación		Número de personas capacitadas en sobreendeudamiento	Monto utilizado en la capacitación
4500,00		300	4500,00
INDICADORES DE GESTIÓN			
Eficiencia en la Inversión= Monto utilizado en la capacitación de sobreendeudamiento/ Monto presupuestado para la capacitación		Eficacia en las personas capacitadas=Número de personas o socios capacitados/ Número de socios planificados capacitar.	
INVOLUCRADOS DEL PROCESO			
Intervienen:	Talento Humano Responsabilidad Social	Cómo intervienen:	El encargado de Responsabilidad Social debe coordinar las fechas de capacitación y hacer campañas para que los socios se interesen y asistan a la capacitación
INDICADORES FINANCIEROS			
Total cartera Improductiva año 2018= 5.28%	Total cartera Improductiva año 2019= 1.80%	Porcentaje de Cartera Improductiva año 2020= $((\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}) / \text{Total de cartera}) * 100$	Resultado= 1.80% Se evidencia un resultado satisfactorio ya que la Cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1.5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.

Tabla. 31 Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva de Procesos Internos

MAPA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Objetivo Operativo:		Actividad 1:	
Mantener una cartera de riesgo		Realizar una reingeniería en el proceso de	
Variable de Eficiencia		Variable a medir	Variable a medir
Monto total utilizado en la reingeniería del proceso de crédito		Número de socios atendidos con más agilidad	Monto utilizado reingeniería
2000,00		1500	2000,00
INDICADORES DE GESTIÓN			
Eficiencia en la Reingeniería=		Eficacia en socios atendidos=Número socios	
INVOLUCRADOS DEL PROCESO			
Intervienen:	Jefe de Negocios	Cómo intervienen:	El Jefe de Negocios debe mejorar el proceso de atención a los socios en la instrumentación del crédito, para tener un mejor tiempo de respuesta.
INDICADORES FINANCIEROS			
Total cartera Improductiva año 2018= 5.28%	Total cartera Improductiva año 2019= 1.80%	Porcentaje de Cartera Improductiva año 2020= $((\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}) / \text{Total de cartera}) * 100$	Resultado= 1.80% Se evidencia un resultado satisfactorio ya que la Cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1.5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.

Tabla. 32 Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

MAPA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivo Operativo:		Actividad 1:	
Mantener una cartera de riesgo del 1.5% en el año 2019, 1.00% en el año 2020 y 0.80% en el año 2021		Capacitar al personal de crédito sobre temas contables y financieros, por lo menos unas 3 veces al año, con una inversión de \$1500,00 dólares.	
Variable de Eficiencia		Variable a medir	Variable a medir
Monto total utilizado en la capacitación del personal de crédito		Número de capacitaciones contables y financieras impartidas.	Monto utilizado en la capacitación
1500,00		3 capacitaciones	1500,00
INDICADORES DE GESTIÓN			
Eficiencia en la Capacitación= Monto utilizado en la capacitación/ Monto presupuestado para la capacitación.		Eficacia en capacitaciones impartidas=Número capacitaciones impartidas/ Número de capacitaciones planificados impartir.	
INVOLUCRADOS DEL PROCESO			
Intervienen:	Jefe de Negocios Talento Humano	Cómo intervienen:	El Jefe de Negocios debe coordinar con Talento Humano la capacitación del personal de crédito sobre casos financieros- contables que mejoren su análisis en la instrumentación del crédito
INDICADORES FINANCIEROS			
Total cartera Improductiva año 2018= 5.28%	Total cartera Improductiva año 2019= 1.80%	Porcentaje de Cartera Improductiva año 2020=((Cartera Vencida+ Cartera que no Devenga)/Total de cartera)*100	Resultado= 1.80% Se evidencia un resultado satisfactorio ya que la Cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1.5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.

5. Matriz de seguimiento de objetivos desde la matriz del cuadro de mando integral

Tabla. 33 Matriz de seguimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA	ACTIVIDADES	OBJETIVO	RESPONSABLES	MEDIDA	RESULTADO
Mantener una cartera de riesgo del 1.5% en el año 2019, 1.00% en el año 2020 y 0.80% en el año 2021	Financiera	Establecer una mesa de control con un supervisor de crédito que verifique el cumplimiento de las políticas crediticias	El Jefe de Negocios, solicita a Talento Humano la contratación de un Supervisor de Crédito para que dentro del proceso de análisis valide la información y compruebe si cumple con los requisitos y políticas establecidas.	Jefe de Negocios Jefe de Talento Humano Supervisor de Crédito	Porcentaje de Cartera Improductiva año 2020= $((\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}) / \text{Total de cartera}) * 100$	Resultado= 1.80% Se evidencia un resultado satisfactorio ya que la Cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1.5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.
		Capacitar por lo menos el 15% de los socios en educación financiera, cuando se realizan los créditos, con una inversión \$200,00 dólares.				
	Cliente	Realizar talleres de educación financiera para los socios, por lo menos unos 300 socios con el tema de Sobreendeudamiento, con una inversión de \$15,00 dólares por socio.	El encargado de Responsabilidad Social debe coordinar las fechas de capacitación y hacer campañas para que los socios se interesen y asistan a la capacitación	Talento Humano Responsabilidad Social	Porcentaje de Cartera Improductiva año 2020= $((\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}) / \text{Total de cartera}) * 100$	Se evidencia un resultado satisfactorio ya que la Cooperativa capacitó en educación financiera más de lo presupuestado
	Procesos Internos	Realizar una reingeniería en el proceso de crédito, con una inversión \$2000,00 dólares.	El Jefe de Negocios debe mejorar el proceso de atención a los socios en la instrumentación del crédito, para tener un mejor tiempo de respuesta.	Jefe de Negocios	Porcentaje de Cartera Improductiva año 2020= $((\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}) / \text{Total de cartera}) * 100$	Se evidencia un resultado satisfactorio ya que la Cooperativa en la reingeniería utilizó menos de lo presupuestado
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal de crédito sobre temas contables y financieros, por lo menos unas 3 veces al año, con una inversión de \$1500,00 dólares.	El Jefe de Negocios debe coordinar con Talento Humano la capacitación del personal de crédito sobre casos financieros-contables que mejoren su análisis en la instrumentación del crédito	Jefe de Negocios Talento Humano	Porcentaje de Cartera Improductiva año 2020= $((\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera que no Devenga}) / \text{Total de cartera}) * 100$	Se evidencia un resultado satisfactorio ya que la Cooperativa cumplió con las capacitaciones planificadas para su personal	

CONCLUSIONES

Con la fundamentación científica de los procesos administrativos de gestión, cuadro de mando integral y sus componentes se logró tener una base de conocimiento para desarrollar la propuesta ofrecida.

Mediante el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) en cuanto a planificación estratégica, cumplimiento de objetivos financieros y no financieros y herramientas de gestión se precisaron deficiencias que impiden el cumplimiento de las metas propuestas por la administración.

El sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral propuesto permite el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) mediante el monitoreo en tiempo real.

El Cuadro de Mando Integral; como modelo de administración estratégica; se constituye en una herramienta de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizarse a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional; para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.

RECOMENDACIONES

Continuar con la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto, integrándolo, mediante herramientas informáticas para controlar e informar sobre su gestión global.

Seguir perfeccionando los procesos y objetivos de la cooperativa para a su vez mejorar la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Capacitar a todo el personal de la cooperativa en relación al tema tratado para que cada uno aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos guiados por las actividades e indicadores propuestos en el Cuadro de Mando Integral.

Para una toma de decisiones adecuada y una correcta evaluación del desempeño, la calidad de la información reflejada en el sistema de control representa un aspecto medular. Es por ello que una de las principales funciones a ejercer es el control de las entradas de información, a fin de garantizar un manejo óptimo y eficiente de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis de Riesgo de Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario – SEPS

Azar, G. (2006). Metodología de la Investigación y técnicas para la elaboración de tesis. Buenos Aires: Mac Graw Hill.

Beltran y Jaramillo, Indicadores de Gestión, Tercera edición, Bogotá, 2010.

Bernal, A. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mac Graw Hill.

Blocher, E. (2008). Administración de Costos. México: Mac Graw Hill.

Casares I. (2001). Proceso de Gestión de Riesgo y Seguros en las Empresas.

Cortés, L. C. (2016). Fundamentos de administración. Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria No. 4, 4(8).

Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Prentice Hall, Novena edición, México.

Gaitán, R. E. (2015). Administración de riesgos ERM y la auditoría interna (2a. ECOE ediciones.

Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2017). Fundamentos de administración. Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria No. 4, 5(9).

Guasga, L. R. (2001). Metodologías de Agregación de Indicadores de Riesgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito – Escuela Politécnica Nacional

Guizar, R. Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones, Mc Graw Hill, Tercera edición, México, 2008.

Hernández, R. (2007). Fundamentos de la Metodología de la Investigación. México: Mac Graw Hill.

Ivancevich, G. Las Organizaciones, Irwin, Décimo tercera edición, Argentina, 1994.

Kaplan, R. y Norton, D. 2000. “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000. Barcelona.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral. España: School Publishing Corporation.

Malgioglio, José María y otras, 2001. Sextas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadísticas. Nov.

Martínez, C. (2011). La Gestión Integral de Riesgos Corporativos como Fuente de Ventaja Competitiva.

Thompson, A. Administración Estratégica, Mc Graw Hill, Décimo tercera edición, México, 2003.

Vega, J. Á. (2009). El gran libro de Windows server 2008. Marcombo, SA