



# **ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO  
– AUDITOR**

**TEMA: BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS  
PYMES DEL SECTOR COOPERATIVO DEL CANTÓN QUITO.**

**CASO: COAC “SAN VICENTE DEL SUR LTDA.”**

**AUTORES: - ALOMOTO AMORES, MARCO DAVID  
- VALAREZO ENRIQUEZ, JACQUELINE  
MICHELLE**

**DIRECTOR: ING. PAZMIÑO ARROYO, HENRY MBA.**

**SANGOLQUÍ, JULIO 2017**

## CERTIFICACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – CPA

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, *“BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COOPERATIVO DEL CANTÓN QUITO. CASO: COAC SAN VICENTE DEL SUR LTDA.”*, realizado por los señores *MARCO DAVID ALOMOTO AMORES* y *JACQUELINE MICHELLE VALAREZO ENRIQUEZ*, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a los señores *MARCO DAVID ALOMOTO AMORES* y *JACQUELINE MICHELLE VALAREZO ENRIQUEZ*, para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 20 de julio del 2017

Atentamente,

Ing. MBA, Henry Pazmiño  
Director

## AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – CPA

### AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **MARCO DAVID ALOMOTO AMORES**, con cédula de identidad N° 1724600141, declaro que este trabajo de titulación **“BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COOPERATIVO DEL CANTÓN QUITO. CASO: COAC SAN VICENTE DEL SUR LTDA.”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 20 de julio del 2017

Atentamente,

MARCO DAVID ALOMOTO AMORES  
CC. 1724600141



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – CPA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **JACQUELINE MICHELLE VALAREZO ENRIQUEZ**, con cédula de identidad N° 1721881769, declaro que este trabajo de titulación **“BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COOPERATIVO DEL CANTÓN QUITO. CASO: COAC SAN VICENTE DEL SUR LTDA.”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

**Sangolquí, 20 de julio del 2017**

Atentamente,

**JACQUELINE MICHELLE VALAREZO ENRIQUEZ**  
CC. 1721881769

## AUTORIZACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – CPA

### AUTORIZACIÓN

Yo, **MARCO DAVID ALOMOTO AMORES**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COOPERATIVO DEL CANTÓN QUITO. CASO: COAC SAN VICENTE DEL SUR LTDA.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de julio del 2017

Atentamente,

MARCO DAVID ALOMOTO AMORES  
CC. 1724600141



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, **JACQUELINE MICHELLE VALAREZO ENRIQUEZ**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación ***“BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COOPERATIVO EN EL CANTÓN QUITO. CASO: COAC SAN VICENTE DEL SUR LTDA.”***, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de julio del 2017

Atentamente,

JACQUELINE MICHELLE VALAREZO ENRIQUEZ  
CC. 1721881769

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a mi madre, a mis dos hijos, y a mi hermano por ser el motor que impulsa mi vida, y por su apoyo incondicional.*

*A mi abuelita que desde el cielo me guía y acompaña para cumplir mis metas.*

*A mi familia por la confianza y consejos brindados*

*A una persona especial por su cariño, apoyo y esos momentos especiales.*

*A mis amigos por estar siempre presentes en esos buenos y malos momentos.*

*Marco Alomoto*

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a mis padres por su amor, apoyo incondicional y esfuerzo para  
hacerme una mujer de bien,  
A mis hermanos por su cariño y apoyo  
A mi novio por su confianza, apoyo y amor brindado  
A mi mejor amiga por acompañarme en los buenos y malos momentos  
A mi familia y amigos por compartir conmigo y acompañarme en cada uno de mis  
logros.*

*Michelle Valarezo*

## AGRADECIMIENTO

*Agradecemos a Dios por darnos salud y vida para alcanzar esta meta,  
A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, sus docentes y en especial a nuestro  
Director de tesis y maestro Ingeniero Henry Pazmiño por su tiempo y por guiarnos en  
el desarrollo de este trabajo  
A la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, por darnos apertura y permitirnos realizar el  
proyecto de investigación*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CARÁTULA</b> .....	i
<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	ii
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	iii
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	xix
<b>ABSTRACT</b> .....	xx
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>1. ASPECTOS GENERALES</b> .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	2
1.3. Pregunta de Investigación .....	3
1.4. Operacionalización de las variables .....	4
1.5. Justificación.....	6
1.6. Objetivo General .....	6
1.7. Objetivos Específicos .....	7
1.8. Antecedentes del sector de las PYMES .....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
<b>2. REFERENTES TEÓRICOS</b> .....	11
2.1. Marco teórico .....	11
2.1.1. Teorías de soporte.....	11
<b>2.1.1.1. Teoría del Balanced Scorecard (BSC).</b> .....	11
<b>2.1.1.2. Planificación Estratégica.</b> .....	25
<b>2.1.1.3. Teoría de la Administración Científica.</b> .....	34
<b>2.1.1.4. Teoría clásica de la Administración.</b> .....	35
<b>2.1.1.5. Teoría General de Procesos.</b> .....	39
<b>2.1.1.6. Teoría de la Calidad Total.</b> .....	40
2.2. Marco referencial .....	42
2.3. Marco conceptual .....	44
<b>CAPÍTULO III</b> .....	49
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	49
3.1. Enfoque de investigación <i>Mixto</i> .....	49
3.2. Tipología de investigación .....	49

3.2.1.	Por su finalidad <i>Aplicada</i> .	49
3.2.2.	Por las fuentes de información <i>Mixto</i> .	50
3.2.3.	Por las unidades de análisis <i>In situ</i> .	50
3.2.4.	Por el control de las variables <i>No experimental</i> .	50
3.2.5.	Por el alcance <i>Correlacional</i> .	50
3.3.	Hipótesis	51
3.4.	Instrumentos de recolección de información <i>Varios</i>	51
3.5.	Procedimientos para recolección de datos <i>Varios</i>	51
3.6.	Cobertura de las unidades de análisis	52
3.7.	Procedimiento para tratamiento y análisis de información	53
<b>CAPÍTULO IV</b>		54
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DEL SECTOR COOPERATIVO</b>	54
4.1.	Introducción	54
4.2.	Definición	55
4.3.	Clasificación	55
4.4.	Criterios de segmentación	56
4.5.	Estudio Estratégico del Sector	61
4.5.1.	Fuerzas económicas.	61
4.5.2.	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.	66
4.5.3.	Fuerzas políticas y legales.	69
4.5.4.	Fuerzas tecnológicas.	72
4.6.	Estudio al sector cooperativo	74
<b>CAPÍTULO V</b>		86
<b>5.</b>	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS: “COAC San Vicente del Sur Ltda.”</b>	86
5.1.	Reseña histórica	86
5.2.	Direccionamiento Estratégico de la Cooperativa	88
5.3.	Organigrama Estructural	89
5.4.	Unidades de Negocio	91
5.5.	Análisis de la Cooperativa bajo las perspectivas del BSC	92
5.5.1.	Respecto a la PERSPECTIVA FINANCIERA.	92
5.5.2.	Respecto a la PERSPECTIVA SOCIOS.	106
5.5.3.	Respecto a la PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.	110
5.5.4.	Respecto a la PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.	116
5.6.	Análisis de la Competencia	123

5.7.	Análisis Situacional de la cooperativa utilizando la Matriz FODA.....	125
5.7.1.	Fortalezas.....	126
5.7.2.	Oportunidades.....	126
5.7.3.	Debilidades.....	128
5.7.4.	Amenazas.....	129
5.7.5.	Matriz FODA resumen.....	129
5.8.	Temas estratégicos.....	131
5.8.1.	Objetivos estratégicos bajo la perspectiva Financiera.....	131
5.8.2.	Objetivos estratégicos bajo la perspectiva de Socios.....	132
5.8.3.	Objetivos estratégicos bajo la perspectiva de Procesos Internos.....	134
5.8.4.	Bajo la perspectiva de Formación y Crecimiento.....	134
5.8.5.	Cuadro resumen objetivos estratégicos por perspectiva.....	136
5.9.	Identificación de procesos claves.....	136
5.9.1.	Cadena de Valor.....	137
5.9.2.	Procesos Claves.....	138
5.9.3.	Procesos de Apoyo.....	138
5.10.	Vinculación Temas Estratégicos con objetivos, procesos y responsables .	140
5.11.	Propuesta de investigación.....	143
5.11.1.	Presentación.....	143
5.11.2.	Objetivos.....	144
5.11.3.	Justificación.....	144
5.11.4.	Fundamentación teórica de la propuesta.....	145
5.11.5.	Descripción de la propuesta.....	146
5.11.5.1.	<b>Propuesta de un Mapa Estratégico del BSC.....</b>	<b>146</b>
5.11.5.2.	<b>Propuesta de un Mapa de Riesgo vinculado al BSC.....</b>	<b>149</b>
5.11.5.3.	<b>Propuesta de un Modelo de indicadores.....</b>	<b>150</b>
5.11.5.4.	<b>Propuesta del Balanced Scorecard.....</b>	<b>160</b>
5.12.	Factibilidad de la propuesta.....	165
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>166</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>166</b>
6.1.	Conclusiones.....	166
6.2.	Recomendaciones.....	168
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>169</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Identificación de variables de investigación</b> .....	3
<b>Tabla 2: Operacionalización de variables</b> .....	4
<b>Tabla 3: Parámetros de Segmentación de Clientes</b> .....	19
<b>Tabla 4: Pasos para desarrollar una estrategia eficaz</b> .....	33
<b>Tabla 5: Resultados de una planificación</b> .....	33
<b>Tabla 6: Preguntas para empezar una planificación estratégica</b> .....	33
<b>Tabla 7: Muestra Sector Cooperativo</b> .....	53
<b>Tabla 8: Criterios y variables para la segmentación del sector cooperativo</b> .....	57
<b>Tabla 9: Intervalos de niveles de cooperativas no financieras</b> .....	58
<b>Tabla 10: Monto de activos para determinación de segmentos</b> .....	60
<b>Tabla 11: Análisis horizontal y vertical, Estado de Situación Financiera</b> .....	93
<b>Tabla 12: Análisis horizontal y vertical, Estado de Resultados</b> .....	94
<b>Tabla 13: Liquidez General</b> .....	95
<b>Tabla 14: Return On Assets</b> .....	95
<b>Tabla 15: Return on Equity</b> .....	95
<b>Tabla 16: Relación de Productividad</b> .....	96
<b>Tabla 17: Morosidad Ampliada</b> .....	96
<b>Tabla 18: Capital Institucional</b> .....	96
<b>Tabla 19: Conocimiento de la filosofía empresarial</b> .....	99
<b>Tabla 20: Mecanismos de control</b> .....	99
<b>Tabla 21: Administración estratégica</b> .....	100
<b>Tabla 22: Objetivos y estrategias</b> .....	101
<b>Tabla 23: Toma de decisiones</b> .....	102
<b>Tabla 24: Conocimiento del riesgo</b> .....	102
<b>Tabla 25: Herramienta de gestión</b> .....	103
<b>Tabla 26: Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	104
<b>Tabla 27: Mapas estratégicos</b> .....	105
<b>Tabla 28: Indicadores del BSC</b> .....	106
<b>Tabla 29: Productos financieros</b> .....	106
<b>Tabla 30: Fidelidad de los socios</b> .....	107
<b>Tabla 31: Beneficios para los socios</b> .....	108
<b>Tabla 32: Productos y servicios</b> .....	109
<b>Tabla 33: Satisfacción de los socios</b> .....	109
<b>Tabla 34: Actividades y procesos de los departamentos</b> .....	110
<b>Tabla 35: Mecanismo de evaluación</b> .....	111
<b>Tabla 36: Existencia de recursos</b> .....	112
<b>Tabla 37: Indicadores de gestión</b> .....	113
<b>Tabla 38: Controles y procedimientos</b> .....	114
<b>Tabla 39: Mecanismos de medición</b> .....	114
<b>Tabla 40: Disposiciones internas</b> .....	115
<b>Tabla 41: Difusión de la información</b> .....	116
<b>Tabla 42: Capacitación sobre riesgos</b> .....	117
<b>Tabla 43: Inducción y capacitación</b> .....	118

<b>Tabla 44: Capacitación al personal</b> .....	119
<b>Tabla 45: Compromiso con la institución</b> .....	119
<b>Tabla 46: Motivación al personal</b> .....	120
<b>Tabla 47: Sistemas de gestión e información</b> .....	121
<b>Tabla 48: Iniciativas</b> .....	122
<b>Tabla 49: Ranking de Instituciones Financieras</b> .....	123
<b>Tabla 50: Bancos más grandes en el Ecuador</b> .....	124
<b>Tabla 51: Cooperativas más grandes en el Ecuador</b> .....	124
<b>Tabla 52: Red Financiera Rural de Pichincha</b> .....	125
<b>Tabla 53: Matriz FODA resumen</b> .....	130
<b>Tabla 54: Objetivos estratégicos resumen por perspectiva</b> .....	136
<b>Tabla 55: % Personal que conoce la filosofía empresarial</b> .....	150
<b>Tabla 56: % Valor asignado en tecnología</b> .....	150
<b>Tabla 57: % Percepción sobre la difusión de la información</b> .....	150
<b>Tabla 58: % Incentivos económicos</b> .....	151
<b>Tabla 59: % Percepción del personal sobre la motivación en la cooperativa</b> .....	151
<b>Tabla 60: % Personal capacitado</b> .....	151
<b>Tabla 61: % Horas de capacitación recibidas por colaborador</b> .....	151
<b>Tabla 62: % Sugerencias de integración implementadas</b> .....	152
<b>Tabla 63: % Percepción sobre el compromiso del personal en la cooperativa</b> .....	152
<b>Tabla 64: % Metas alcanzadas</b> .....	152
<b>Tabla 65: % Políticas y procedimientos implementados</b> .....	152
<b>Tabla 66: % Grado de cumplimiento de políticas y procedimientos</b> .....	153
<b>Tabla 67: % Inversión tecnología</b> .....	153
<b>Tabla 68: % Solicitudes de colocación procesadas</b> .....	153
<b>Tabla 69: % Utilización capacidad disponible</b> .....	153
<b>Tabla 70: % Grado de cumplimiento de presupuesto por área</b> .....	154
<b>Tabla 71: % Efectividad de respuesta</b> .....	154
<b>Tabla 72: % Cumplimiento de mantenimiento instalaciones</b> .....	154
<b>Tabla 73: % Cumplimiento de metas</b> .....	154
<b>Tabla 74: % Valor asignado para publicidad</b> .....	155
<b>Tabla 75: N° de socios que ingresan mensualmente</b> .....	155
<b>Tabla 76: % Créditos otorgados</b> .....	155
<b>Tabla 77: % Tasa pasiva promedio</b> .....	155
<b>Tabla 78: % Percepción rapidez y calidad del servicio</b> .....	156
<b>Tabla 79: % Percepción solución de requerimientos</b> .....	156
<b>Tabla 80: % Socios retirados de la cooperativa</b> .....	156
<b>Tabla 81: % Alianzas estratégicas realizadas</b> .....	156
<b>Tabla 82: % Medición de la satisfacción de los socios</b> .....	157
<b>Tabla 83: % Creación de productos y servicios</b> .....	157
<b>Tabla 84: % Percepción sobre las instalaciones de la cooperativa</b> .....	157
<b>Tabla 85: % Microcréditos concedidos</b> .....	157
<b>Tabla 86: % Depósitos a plazo fijo</b> .....	158
<b>Tabla 87: Total ingresos generados por servicios</b> .....	158
<b>Tabla 88: % Morosidad de cartera ampliada</b> .....	158

<b>Tabla 89: % Cumplimiento de presentación de informes</b> .....	158
<b>Tabla 90: % Índice de liquidez</b> .....	159
<b>Tabla 91: % Recursos entregados por área</b> .....	159
<b>Tabla 92: % Grado de cumplimiento del presupuesto</b> .....	159
<b>Tabla 93: % Variación de gastos operacionales</b> .....	159
<b>Tabla 94: ROA</b> .....	160
<b>Tabla 95: ROE</b> .....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Empresas Nacionales por su tamaño.....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 2: % Generación de empleo por tipo de empresa .....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 3: Segmentación PYMES por actividad económica .....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 4: Triángulo causa-efecto de las perspectivas del BSC.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 5: Principios básicos de gestión hacia el éxito de la estrategia .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 6: Parámetros de las perspectivas del BSC .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 7: Modelo de la cadena genérica de valor .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 8: Metodología genérica para la implementación del BSC .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 9: Modelo de un Mapa Estratégico .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 10: Parámetros para establecer la Misión.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 11: Diagnóstico Estratégico .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 12: Opciones Estratégicas .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 13: Formulación Estratégica .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 14: Auditoria Estratégica.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 15: Proceso de planeación estratégica en cascada .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 16: Las seis funciones básicas de la empresa, según Fayol. ....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 17: Proporcionalidad de la función administrativa .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 18: Comparación entre las teorías de Taylor y Fayol .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 19: Diagrama de Ishikawa.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 20: Clasificación del Sector Cooperativo .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 21: Concentración de cooperativas no financieras por tipo de actividad ...</b>	<b>59</b>
<b>Figura 22: Concentración de cooperativas no financieras por tipo de nivel .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 23: Distribución de cooperativas financieras por tipo de segmento .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 24: Previsiones del PIB para Ecuador .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 25: Evolución Tasa de Interés Activa .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 26: Evolución Tasa de Interés Pasiva .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 27: Variación porcentual anual – Inflación .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 28: Impuestos que más aportan al fisco .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 29: Composición de la población - Total nacional.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 30: Evolución del empleo - Total nacional .....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 31: Evolución del desempleo - Total nacional.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 32: Pobreza y pobreza extrema – Nacional.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 33: Tipo de cooperativa.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 34: Herramienta estratégica .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 35: Plan estratégico .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 36: Objetivos estratégicos .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 37: Indicadores .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 38: Seguimiento a los indicadores .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 39: Tipo de indicadores .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 40: N° de colaboradores .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 41: Misión, visión y objetivos .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 42: Nivel de comunicación .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 43: Balanced Scorecard .....</b>	<b>80</b>

<b>Figura 44: Opinión sobre el BSC</b> .....	80
<b>Figura 45: Implementación BSC</b> .....	81
<b>Figura 46: Resultados del BSC</b> .....	81
<b>Figura 47: Personal capacitado</b> .....	82
<b>Figura 48: Interés en la herramienta BSC</b> .....	82
<b>Figura 49: Resultados deseados de una herramienta de gestión</b> .....	83
<b>Figura 50: Recursos financieros</b> .....	84
<b>Figura 51: Inversión en la herramienta BSC</b> .....	84
<b>Figura 52: Compromiso de los colaboradores</b> .....	85
<b>Figura 53: Toma de decisiones</b> .....	85
<b>Figura 54: Logotipo de la COAC "San Vicente del Sur Ltda."</b> .....	87
<b>Figura 55: Matriz de la COAC "San Vicente del Sur Ltda."</b> .....	87
<b>Figura 56: Organigrama Estructural COAC "San Vicente del Sur Ltda."</b> .....	90
<b>Figura 57: Conocimiento de la filosofía empresarial</b> .....	99
<b>Figura 58: Mecanismos de Control</b> .....	100
<b>Figura 59: Administración Estratégica</b> .....	100
<b>Figura 60: Objetivos y estrategias</b> .....	101
<b>Figura 61: Toma de decisiones</b> .....	102
<b>Figura 62: Conocimiento del riesgo</b> .....	103
<b>Figura 63: Herramienta de gestión</b> .....	103
<b>Figura 64: Conocimiento del Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	104
<b>Figura 65: Mapas Estratégicos</b> .....	105
<b>Figura 66: Indicadores del Balanced Scorecard</b> .....	106
<b>Figura 67: Productos Financieros</b> .....	107
<b>Figura 68: Fidelidad de los clientes</b> .....	107
<b>Figura 69: Beneficios para los clientes-socios</b> .....	108
<b>Figura 70: Productos y servicios</b> .....	109
<b>Figura 71: Satisfacción de los clientes-socios</b> .....	110
<b>Figura 72: Actividades y procesos de los departamentos</b> .....	111
<b>Figura 73: Mecanismos de evaluación</b> .....	112
<b>Figura 74: Existencia de recursos</b> .....	112
<b>Figura 75: Indicadores de gestión</b> .....	113
<b>Figura 76: Controles y procedimientos</b> .....	114
<b>Figura 77: Mecanismos de medición</b> .....	115
<b>Figura 78: Disposiciones internas</b> .....	115
<b>Figura 79: Difusión de la información</b> .....	116
<b>Figura 80: Capacitación sobre riesgos</b> .....	117
<b>Figura 81: Inducción y capacitación</b> .....	118
<b>Figura 82: Capacitación al personal</b> .....	119
<b>Figura 83: Compromiso con la institución</b> .....	120
<b>Figura 84: Motivación al personal</b> .....	121
<b>Figura 85: Sistemas de gestión e información</b> .....	122
<b>Figura 86: Iniciativas</b> .....	122
<b>Figura 87: Objetivos P. Financiera, "COAC SVS"</b> .....	132
<b>Figura 88: Objetivos P. Clientes, "COAC SVS"</b> .....	133

<b>Figura 89: Objetivos P. Procesos Internos, “COAC SVS”</b> .....	134
<b>Figura 90: Objetivos P. Formación y Crecimiento, “COAC SVS”</b> .....	135
<b>Figura 91: Cadena de Valor COAC “San Vicente del Sur Ltda.”</b> .....	137
<b>Figura 92: Vinculación temas estratégicos y responsables - P. Financiera</b> .....	140
<b>Figura 93: Vinculación temas estratégicos y responsables - P. Clientes</b> .....	141
<b>Figura 94: Vinculación temas estratégicos y responsables - P. Procesos Internos</b>	142
<b>Figura 95: Vinculación temas estratégicos y responsables - P. Form. y Crec.</b> .....	143
<b>Figura 96: Mapa Estratégico BSC – COAC “San Vicente del Sur Ltda.”</b> .....	148
<b>Figura 97: Mapa de Riesgos propuesto – COAC “San Vicente del Sur Ltda.”</b> ....	149
<b>Figura 98: Matriz BSC - Perspectiva Financiera</b> .....	161
<b>Figura 99: Matriz BSC - Perspectiva Clientes</b> .....	162
<b>Figura 100: Matriz BSC - Perspectiva Procesos Internos</b> .....	163
<b>Figura 101: Matriz BSC - Perspectiva Formación y Crecimiento</b> .....	164

## RESUMEN

El incremento de las pequeñas y medianas empresas PYMES en el Ecuador ha sido de gran importancia, ya que se han convertido en generadoras de ingresos, de empleo y juegan un rol importante en el desarrollo del país. Uno de los sectores más trascendentales que conforman este gran grupo, es el sector cooperativo, ya que representa un paso hacia la solidaridad y la priorización de los intereses de la colectividad. Es importante por lo tanto, que para que este sector continúe en crecimiento y mejore su nivel competitivo, implemente herramientas de aprendizaje y mejora continua que impulsen a alcanzar todos los objetivos institucionales. Por ello, se da lugar al presente trabajo de investigación, para dar a conocer el Balanced Scorecard (BSC), como una herramienta de gestión que permite mejorar la productividad y por ende el nivel competitivo de las organizaciones. La investigación se desarrolló en seis capítulos que describen los aspectos más importantes del sector en estudio, los referentes teóricos sobre el BSC, las técnicas de investigación empleadas, el análisis situacional del sector cooperativo y finalmente el desarrollo de la herramienta BSC aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur Ltda.”, para su propuesta de implementación.

## PALABRAS CLAVE

- **BALANCED SCORECARD**
- **PRODUCTIVIDAD**
- **SECTOR COOPERATIVO**

## **ABSTRACT**

The increase of small and medium size enterprises PYMES in Ecuador have been of great importance since they have become generators of income, employment and play an important role in the development of the country. One of the most transcendental sectors that make up this large group is the cooperative sector, as it represents a step towards solidarity and prioritization of the interests of the community. It is important, therefore, that in order for this sector to continue growing and improve its competitive level, PYMES implement learning tools and continuous improvement that will drive to achieve all institutional objectives. For this reason, the present research work is carried out to present the Balanced Scorecard (BSC) as a management tool that allows better productivity and therefore increase the competitive level of these organizations. The research was developed in six chapters that describe the most important aspects of the sector under study, the theoretical references about the BSC, the research techniques used, the situational analysis of the cooperative sector and finally the development of the BSC tool applied to the Cooperative of Saving and Credit "San Vicente del Sur Ltda.", for its implementation proposal.

## **KEY WORDS**

- **BALANCED SCORECARD**
- **PRODUCTIVITY**
- **COOPERATIVE SECTOR**

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. Introducción

Actualmente las empresas se han visto en la necesidad de establecer lineamientos que les facilite el obtener un nivel competitivo cada vez mayor en el sector en que desarrollan sus operaciones, pero en muchas ocasiones esta idea se ha visto truncada por la falta de conocimientos o de recursos para poder acceder a un modelo que les viabilice el poder hacerlo; con este objetivo, ha sido creado el Balanced Scorecard (BSC), como una herramienta de gestión para mejorar la productividad de una compañía enfocándola en todas las áreas para lograr la consecución de sus expectativas (objetivos de la organización) que pretende alcanzar en un periodo determinado.

El reconocimiento que tiene el BSC por los beneficios que brinda a las empresas que adoptan a esta herramienta como medio para mejorar y orientar la toma de decisiones, se caracteriza por la facilidad de adaptación en cualquier unidad o área a través del análisis de cuatro perspectivas: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, mediante las cuales se obtiene información resumida pero además enfocada a los aspectos más relevantes de una empresa, que ayudarán a la gerencia a tomar medidas cuando sea necesario.

Entre los resultados que proporciona esta herramienta se pueden mencionar, aumentar la productividad de una compañía; reducir riesgos, enfocando a las compañías a desarrollar procesos productivos de mejor calidad, costes bajos y en menores plazos de espera; mejorar relaciones con clientes existentes y adquirir nuevos, fomenta una mayor gestión del talento humano mediante el desarrollo de incentivos y capacitaciones que orientan a un superior desenvolvimiento para el beneficio individual como de las empresas y con un adecuado manejo de la comunicación e información que orienten a las empresas a instaurar estrategias que faciliten la consecución de sus metas a corto y largo plazo, en resumen nos facilita alcanzar la mayor eficiencia y eficacia de la organización.

Por lo expuesto anteriormente nace la presente investigación bajo el título de **BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR COOPERATIVO DEL CANTÓN QUITO. CASO: COAC “SAN VICENTE DEL SUR LTDA.”**, con la finalidad de acoplar esta herramienta utilizada a nivel mundial a la realidad en la que se desenvuelven las PYMES del sector cooperativo del Ecuador en el Cantón Quito e incentivar el desarrollo sostenible de este importante sector de la economía de nuestro país.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La presente investigación se llevará a cabo debido a la importancia que tiene el análisis del Balanced Scorecard como herramienta de gestión financiera, administrativa y de riesgos tanto en empresas grandes o PYMES, de sectores regulados y no regulados, organizaciones que tengan altas ganancias o pérdidas, así como empresas con o sin fines de lucro, para mejorar su productividad y a la vez su competitividad (Fernández, 2001). Además, hoy en día toda empresa se enfrenta a constantes cambios, que pueden representar grandes oportunidades, y al mismo tiempo pueden convertirse en riesgos que la empresa debe saber manejar, evitando que afecten el normal cumplimiento de sus propósitos institucionales (Mejia, 2006).

En diversas ocasiones, si a la falta de planificación estratégica adecuada, le añadimos una escasa comprensión y comunicación en cada nivel de la estructura orgánica de una empresa, se convierten en componentes que afectan el cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia. Y si a esto le añadimos también la falta de procedimientos y políticas bien definidos, integración y colaboración entre áreas, falta de definición de responsables, ausencia de controles internos, el resultado expondrá un escenario en el cual el desarrollo y crecimiento y de las PYMES, se vean amenazados por los permanentes riesgos que afectan su entorno, dificultando el camino hacia el cual se deberían alinear los esfuerzos tanto individuales como grupales.

El estudio, se lo realizará a través de la identificación de 4 perspectivas estratégicas como son: la financiera, de clientes, de procesos internos y la de formación y crecimiento. Así mismo debido a la necesidad de los directivos de las empresas de alinear la

organización hacia el logro de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles (Scorecard, n.f).

### 1.3. Pregunta de Investigación

Por lo antes expuesto, el presente proyecto pretende dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo la aplicación del BSC permitirá mejorar la productividad de las PYMES del sector cooperativo?, para ello se analizará sus variables dependientes e independientes como se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 1:**

**Identificación de variables de investigación**

<b>INDEPENDIENTES</b>	<b>DEPENDIENTES</b>
Balanced Scorecard	Competitividad
Planificación Estratégica	Productividad
	Rentabilidad
	Grado de Liquidez
	Grado de satisfacción de socios
	Efectividad de la comunicación

#### 1.4. Operacionalización de las variables

Tabla 2:

Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable Dependiente	Variable Independiente	Subvariables	Unidad de Medida	Instrumento de recolección	Resultados
Analizar los referentes teóricos que respalden el presente proyecto de investigación.	Productividad	BSC	Ingresos	Índices	Revisión Bibliográfica	Marco Teórico
	Competitividad		Gastos			
				Costos		
			Rentabilidad			
			Estrategias	Características		Marco Conceptual
			Objetivos			
Determinar la situación actual de las Pymes del sector cooperativo en el Cantón Quito.	Entorno organizacional	Evaluación Entorno Externo	Fuerzas económicas	Criterios	Observación	Matriz FODA
			Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales			
			Fuerzas políticas, gubernamentales y legales			
			Fuerzas tecnológicas			
Analizar y definir la relación entre las 4 perspectivas del BSC en la "COAC San Vicente del Sur Ltda.".	Situación organizacional	Evaluación Interna	P-Financiera	Indicadores	Observación	Mapa Estratégico
			P- Socios			
			P-Procesos Internos			
			P-Formación&Crecimiento			
					Encuestas	

Diseñar un mapa estratégico y matrices basadas en el Balanced Scorecard en la "COAC San Vicente del Sur Ltda.", para su propuesta de implementación.	Productividad	Planificación Estratégica	<table border="1"> <tr><td data-bbox="1052 263 1433 311">Visión</td></tr> <tr><td data-bbox="1052 311 1433 359">Misión</td></tr> <tr><td data-bbox="1052 359 1433 406">Objetivos</td></tr> <tr><td data-bbox="1052 406 1433 454">Estrategias</td></tr> <tr><td data-bbox="1052 454 1433 534">Objetivos Estratégicos P. Financieros</td></tr> <tr><td data-bbox="1052 534 1433 614">Objetivos Estratégicos P. Socios</td></tr> <tr><td data-bbox="1052 614 1433 694">Objetivos Estratégicos P. Procesos Internos</td></tr> <tr><td data-bbox="1052 694 1433 774">Objetivos Estratégicos P. Formación y crecimiento</td></tr> </table>	Visión	Misión	Objetivos	Estrategias	Objetivos Estratégicos P. Financieros	Objetivos Estratégicos P. Socios	Objetivos Estratégicos P. Procesos Internos	Objetivos Estratégicos P. Formación y crecimiento	Porcentajes Índices	Observación	Impacto en la Productividad
Visión														
Misión														
Objetivos														
Estrategias														
Objetivos Estratégicos P. Financieros														
Objetivos Estratégicos P. Socios														
Objetivos Estratégicos P. Procesos Internos														
Objetivos Estratégicos P. Formación y crecimiento														
		BSC												

## **1.5. Justificación**

En la actualidad para el mundo empresarial la gestión financiera, administrativa y de riesgos constituye un tema de gran interés e importancia para la alta dirección, la cual se simplifica cuando las organizaciones realizan sus actividades en base a un adecuado direccionamiento estratégico, políticas y procedimientos que orientan la gestión y que se establecen de acuerdo a la realidad y exigencias de dichas empresas. Otro factor primordial que internamente interesa a las organizaciones, es la existencia de una adecuada planificación estratégica, de tal manera que sus miembros se involucren en alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales con el fin de obtener una mejor gestión y desenvolvimiento.

La presente investigación se llevará a cabo en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector cooperativo, ya que pertenecen a un sector de desarrollo que está generando nuevas fuentes de empleo, ingresos y contribuyen de manera significativa al PIB. Por lo tanto, se busca aportar a estas organizaciones a través del análisis del Balanced Scorecard como herramienta de gestión financiera, administrativa y de riesgos de tal manera que ayude a mejorar su productividad y por ende su nivel competitivo.

Para el estudio “Balanced Scorecard” se analizará los beneficios que proporciona esta herramienta tanto a empresas grandes y PYMES, de alta o baja rentabilidad, ya que no dependerá del tipo de empresa, sino más bien de los problemas a los que se enfrenta. Finalmente, al aplicar esta herramienta también conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI) se conseguirá mejorar la gestión empresarial, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en las organizaciones (Fernández, 2001).

## **1.6. Objetivo General**

Analizar como la herramienta del Balanced Scorecard contribuirá en el mejoramiento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas del sector cooperativo, caso: COAC “San Vicente del Sur Ltda.” del Cantón Quito en la Provincia de Pichincha.

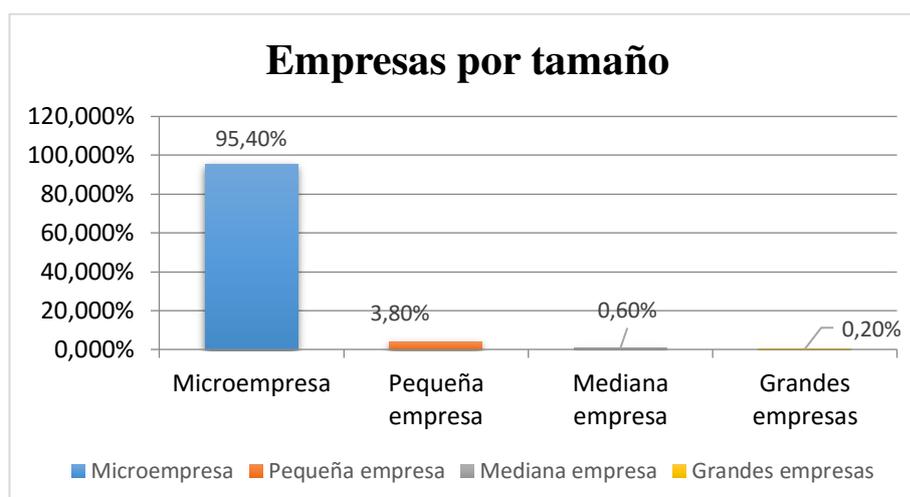
### **1.7. Objetivos Específicos**

- Analizar los referentes teóricos que respalden el presente proyecto de investigación.
- Determinar la metodología para desarrollar el presente proyecto de investigación.
- Determinar la situación actual de las Pymes del sector cooperativo en el Cantón Quito.
- Analizar y definir la relación entre las 4 perspectivas del BSC en la "COAC San Vicente del Sur Ltda."
- Diseñar un mapa estratégico y matrices basadas en el Balanced Scorecard en la "COAC San Vicente del Sur Ltda.", para su propuesta de implementación.

### **1.8. Antecedentes del sector de las PYMES**

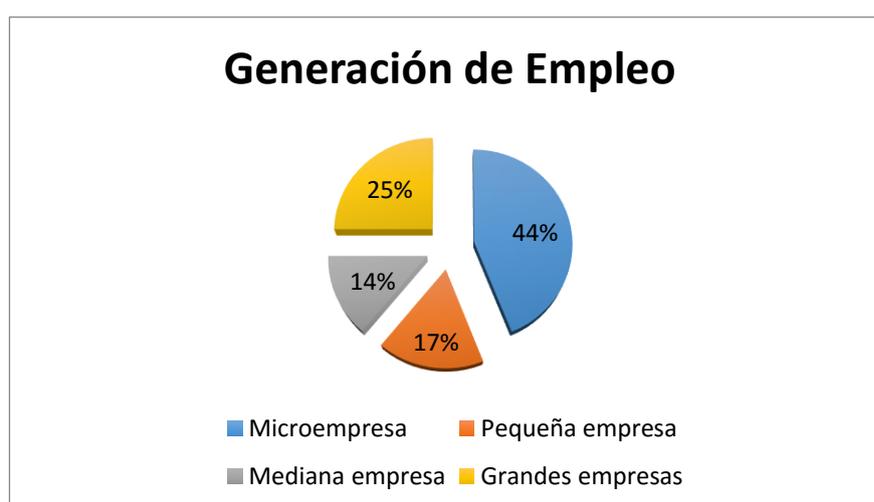
En la actualidad las pequeñas y medianas empresas representan el 70% de las compañías en el Ecuador. Las PYMES tienen un rol muy importante dentro del desarrollo de un país, debido a que son fuente de ingreso, generan empleo de alrededor de un 70% de toda la población económicamente activa (PEA), contribuyen en el crecimiento económico, y además estas compañías aportan en un 25% al PIB no petrolero. Si bien es cierto se cree que los responsables del crecimiento de una economía son las grandes empresas, la realidad es otra, pues se demuestra a través de resultados que depende en buena medida del desempeño de sus PYMES (Ekos, 2012).

A continuación, se presenta la *Figura 1* y *2*, en donde se identifica la importancia de las MIPYMES en el país, por su tamaño y generación de empleo respectivamente.



**Figura 1: Empresas Nacionales por su tamaño**

Fuente: INEC citado en (Araque, 2012, pág. 2)



**Figura 2: % Generación de empleo por tipo de empresa**

Fuente: CEPAL citado en (Enriquez, 2015)

### *Características de la PYMES*

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI, n.f) se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su capital social, número de trabajadores, nivel de producción, volumen de ventas o activos presentan características propias de este tipo de entes económicos. En el Ecuador, las PYMES se dedican en

particular a la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo económico del país y de la generación de empleo y riqueza.

A continuación, se detallan las principales características que se utilizan para definir a una Pyme:

*Por su número de trabajadores.* -

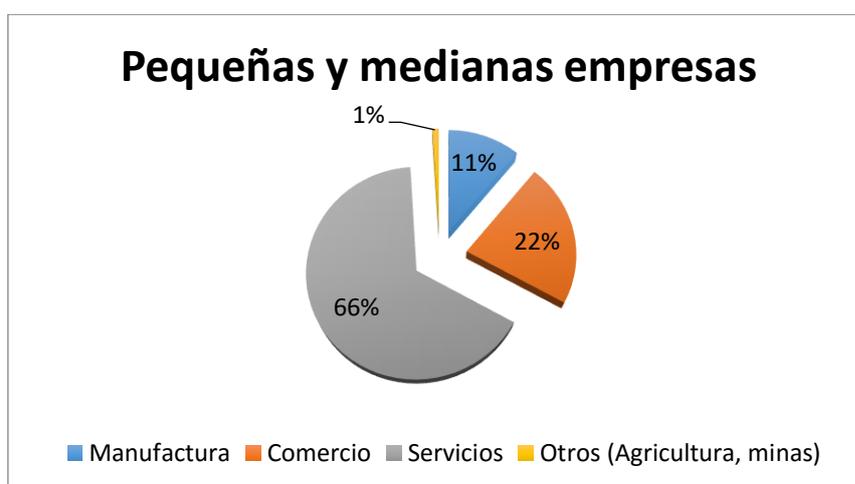
- Pequeñas empresas: hasta 49 obreros.
- Medianas empresas: de 50 a 99 obreros (Martha Hidalgo, 2011, pág. 3).

*Por sus ingresos.* -

- Pequeñas empresas: ingresos operacionales anuales de entre USD 100.000 y USD 999.999
- Medianas empresas: ingresos operacionales anuales de entre USD 1'000.000 a USD 5'000.000

*Por su ubicación geográfica.* - Se concentran en mayor cantidad en las provincias de Pichincha y Guayaquil, con un aproximado del 43,29% y 40,46% respectivamente, debido a la cantidad de población existente en estas localidades.

*Actividad económica.* - Se concentran en las actividades de servicios y comercio, quedando en un tercer puesto las actividades industriales que son áreas fundamentales para la generación de empleo. A continuación, se observa en la *Figura 3*, la representación porcentual por actividad económica.



**Figura 3: Segmentación PYMES por actividad económica**

Fuente: INEC citado en (Araque, 2012, pág. 8)

Además, entre sus debilidades se pueden mencionar los siguientes aspectos:

*Administración.* - La dirección de la empresa se encuentra a cargo de una sola persona que por lo general no está capacitada en un 100% para cumplir con esta función, todo debido a que cuentan con poca especialización en materia de administración.

*Estrecha relación Capital – Trabajo.* - Se confunde las fuentes de financiamiento de la empresa y la familia, ya que el capital es aportado por la misma persona que trabaja, por lo tanto, la personalidad de un negocio deberá ser independiente de la de sus propietarios y de sus Estados Financieros.

*Escaso acceso al crédito.* - Existe falta de conocimientos de herramientas financieras y administrativas que permitan dar a conocer la necesidad de fuentes de financiamiento formales, además las PYMES son consideradas de muy alto riesgo y se cree que no poseen el tipo de garantías exigidas (Veleceta, 2013, pág. 23).

*Incipiente Desarrollo Tecnológico.* - Poseen máquinas y equipos obsoletos que afectan a la productividad de las organizaciones y escasos recursos tecnológicos.

*Gestión y organización.* - Ineficientes modelos de gestión administrativa, financiera y de riesgos por falta de asesoría y programas específicos para PYMES.

Y, finalmente sus principales fortalezas son:

- Representan el 90% de las unidades productivas del país.
- Son fuente de generación de empleo.
- Generan casi el 100% de servicios que un ecuatoriano utiliza a diario.
- Abastecen en un porcentaje significativo a las grandes empresas.
- Participan en el 50% de la producción del Ecuador.
- Son accesibles al cambio.
- Generan riqueza en el país.
- Requieren menores costos de inversión.
- Utilizan materias primas nacionales en mayor cantidad respecto a las otras empresas.
- Son factor clave para dinamizar la economía (PYMES, n.f).

## CAPÍTULO II

### 2. REFERENTES TEÓRICOS

#### 2.1. Marco teórico

##### 2.1.1. Teorías de soporte.

###### 2.1.1.1. Teoría del *Balanced Scorecard* (BSC).

(Sotomayor González, 2005, pág. 74) menciona que el BSC es un conjunto de medidas que proveen a los directivos una visión rápida y comprensiva del negocio, que incluye medidas financieras, complementadas con acciones operativas sobre la satisfacción del cliente, procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la empresa, medidas operativas que componen los conductores del comportamiento financiero futuro. El BSC permite a los directivos mirar a la organización desde cuatro importantes perspectivas, a las que se llega contestando a las siguientes preguntas:

¿Cómo ven los clientes a la organización? Dando lugar a la **perspectiva de clientes**, en la cual se concentran medidas con respecto a la identificación del grupo objetivo de los productos que brinda la empresa, así también como las gestiones de marketing centradas a la satisfacción, retención, entre otros, de los clientes.

¿En que debe sobresalir la organización? Determinando la **perspectiva interna** de los procesos de la empresa, que se basa en la idea de la cadena de valor, incluyendo medidas concernientes con la elaboración de los productos y/o servicios que se prestan para la satisfacción del cliente.

¿Puede continuar la empresa mejorando y creando valor? Estableciendo la **perspectiva de la formación y crecimiento**, que incluye medidas relacionadas a los trabajadores y a los sistemas que posee la organización para facilitar la difusión del conocimiento y el aprendizaje.

¿Cómo debe la organización ver a los accionistas? Dando lugar a la **perspectiva financiera**, que abarcaría todas las medias tradicionales contables.

La creación del BSC empieza por la interpretación de las estrategias al largo plazo de la organización en base a estas cuatro perspectivas mencionadas, de manera que

establezcan cuales son los factores claves de éxito, posteriormente trasladándose estos factores a medidas críticas.



**Figura 4: Triángulo causa-efecto de las perspectivas del BSC**

Fuente: (Salazar Francis, 2014)

(Sotomayor González, 2005, pág. 75) también menciona que el BSC, según sus autores, se ajusta a algunas de las necesidades de la organización: Primero, porque por medio de un simple informe se presentan en conjunto la mayor parte de los elementos de la agenda competitiva de la organización, como por ejemplo estar orientada al segmento de sus clientes, mejorar la calidad, reducir los tiempos de respuesta, promover el trabajo en equipo, reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos o servicios y gestionar con proyección al largo plazo. Segundo, porque el BSC resguarda la suboptimización, dado que, al obligar a los directivos a examinar todas las medidas operativas simultáneamente, les facilita el percibir si la mejora de un área es alcanzada a costa de otra. Además, tiene la ventaja de estar enfocada en la visión y la estrategia empresarial, mas no en el control por la dirección. Se determinan los objetivos, pero se asume que el personal tomará las acciones y el comportamiento necesario para alcanzarlos, dado que estas medidas se diseñaron para estimular a las personas hacia la visión de toda la organización. De esta manera, se eliminarán los sesgos de control que presumen las

medidas tradicionales financieras, dado que en definitiva estas últimas lo que intentan es controlar el comportamiento.

(Horváth & Partners, 2003) señala que las dependencias que existen entre los objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre las perspectivas, son mostradas a través de las cadenas causa-efecto, que aclaran los efectos recíprocos para alcanzar dichos objetivos permitiendo conocer la importancia y las relaciones de los mismos, impulsando la comprensión conjunta de toda la estrategia, además muestran la forma como deben interactuar colectivamente las diferentes áreas para poder ejecutar la estrategia, fomenta la colaboración y muestra los indicadores del control previo; permitiendo intercambiar criterios, enriquecer la visión de la organización y llegar a un acuerdo del cómo alcanzar los objetivos, sumando esfuerzos hacia la misma meta, en lugar de dispersarlos en objetivos aparentemente sólidos pero en realidad descoordinados.

Por otro lado (Bontis, 2000, pág. 33) reconoce que el BSC puede ayudar a la dirección de una organización en el desempeño de cuatro actividades: conectar y comunicar con otros directivos mediante la alineación estratégica de los objetivos de la empresa; planificar el negocio mediante la gestión de objetivos, planificando los presupuestos y coordinando iniciativas; conseguir feedback; y comunicar la visión de la organización clarificando la misión y la estrategia a largo plazo a toda la estructura organizativa.

Además (Rampersad, 2005), expone la importancia que tiene la comunicación en el momento de aplicar el BSC, con la finalidad de despertar un sentimiento corporativo favorable hacia el mismo, estableciendo un amplio compromiso por parte de toda la empresa, lo cual sería factible lograrlo solo si todas las áreas implicadas entienden el BSC y que reconocen qué acciones son necesarias para llevar a cabo la visión corporativa. Además, mantiene que el BSC debe ser informado a los empleados de forma clara, oportuna, frecuente y de preferencia personalmente. Es importante que esta comunicación no se la haga de manera inmediata, tampoco demasiado tarde, el volumen de información suministrada en cualquier momento debe ser equilibrada, no de tal cantidad que no la puedan asimilar los empleados, pero si la magnitud suficiente como para conseguir que se den cuenta de que está sucediendo algo importante.

Analizando lo planteado por (Kaplan Robert & Norton David, 2009), mantiene que las empresas se encuentran cruzando una revolucionaria transformación, en la cual la competencia de la era industrial se ha convertido en la competencia de la era de la información.

Las mediciones son importantes: “Lo que no puedes medir, no lo puedes gestionar, y no es posible medir aquello que no se puede describir”. Las empresas que sobrevivirán y progresarán en la competencia de la era de la información, tendrán que utilizar sistemas de gestión y medición, provenientes de sus capacidades y estrategias. El BSC mantiene la medición financiera como resultado crítico de la actuación gerencial, pero abarca un conjunto de mediciones más generales e integradas, que relacionan al cliente actual, los empleados, los procesos internos, y la actuación de los sistemas a largo plazo con el éxito financiero (Kaplan Robert & Norton David, 2009, pág. 14).

Según (Kaplan Robert & Norton David, 2009) indica que la capacidad de poner en marcha la estrategia se ha tornado de mayor importancia que la calidad de la estrategia en sí misma en la valoración de una empresa y su gestión, dado que las estrategias representan las únicas formas razonables que tienen las empresas para crear valor, dado que están cambiando, no obstante las herramientas para su medición no.

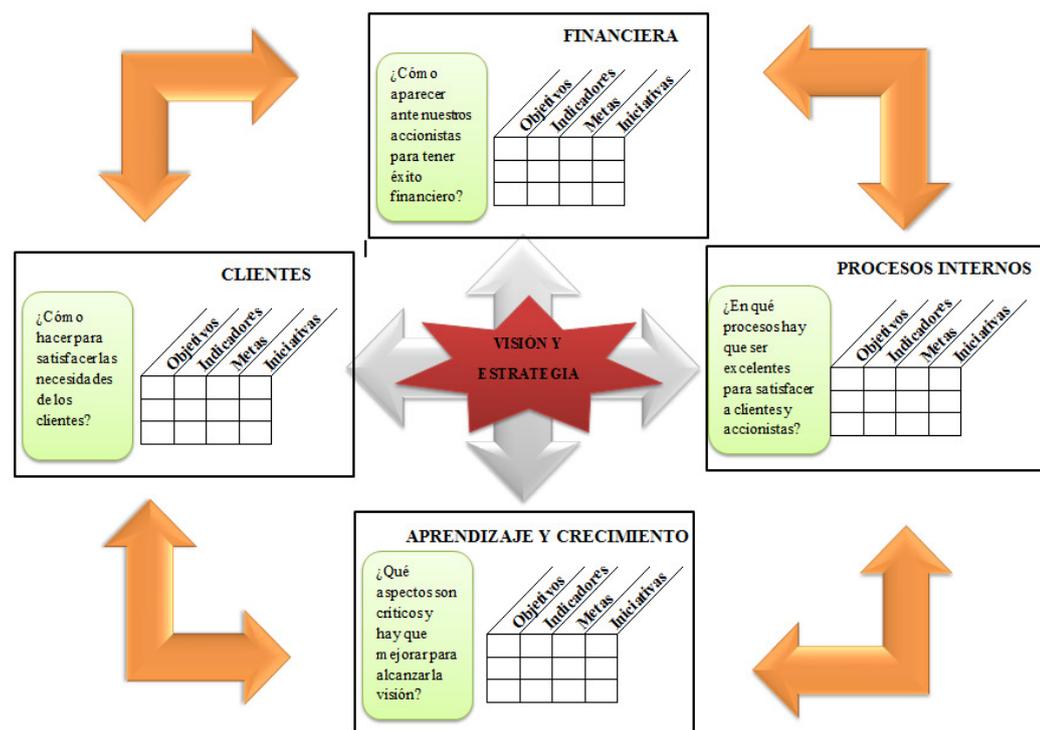
(Kaplan Robert & Norton David, 2001), señala que el éxito de las empresas direccionadas hacia su estrategia, están basadas en cinco principios básicos de gestión a seguir (p.7):



**Figura 5: Principios básicos de gestión hacia el éxito de la estrategia**

Fuente: (Kaplan Robert & Norton David, 2001)

Adicional (Kaplan Robert & Norton David, 2004) mencionan que los mapas estratégicos son herramientas que nos dan una perspectiva uniforme y coherente para describir la estrategia, proporcionando las bases para la elaboración del Balanced Scorecard; de forma que nos permita determinar y gestionar indicadores y objetivos, creando el eslabón que nos faltaba entre la formulación de la estrategia y su realización dentro de una economía del conocimiento.



**Figura 6: Parámetros de las perspectivas del BSC**

Fuente: (Kaplan Robert & Norton David, 2004)

- Componentes del modelo Balanced Scorecard:

**a. Perspectiva Financiera**

Detalla los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, indicando que la gestión financiera de la empresa se puede incrementar a través de dos enfoques elementales; el incremento de los ingresos y la productividad; es decir, obtener más dinero vendiendo más o reduciendo gastos. El desempeño financiero de esta perspectiva está relacionado con los indicadores de rentabilidad medida por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión (Kaplan Robert & Norton David, 2004, pág. 67). Los indicadores financieros consolidan y ofrecen información de acontecimientos pasados, comprueban si el desempeño de la estrategia empresarial está aportando a la mejora mínima aceptable, de tal forma que prometa la maximización de sus beneficios a los accionistas, con el objetivo de que asegure fondos duraderos que les permita seguir con el giro del negocio normalmente.

En cada etapa del ciclo de vida de un negocio, como son: crecimiento, sostenimiento y cosecha, las metas financieras pueden variar considerablemente; y son el enfoque para

los indicadores y objetivos en todas las otras perspectivas, en otras palabras, tiene una doble función, ya que aparte de definir la actuación financiera que se espera de la estrategia, sirven también como objetivo y medidas finales para las otras tres perspectivas.

- **Fase de Crecimiento.** - El objetivo financiero principal en esta fase es el de conseguir un mayor porcentaje de las ventas, por medio de la presentación de nuevos servicios y productos dirigidos a clientes y mercados nuevos, considerando para tal fin el empleo de un nivel considerable de gasto.
- **Fase Sostenimiento.** - Es probable que en esta fase se siga desarrollando inversiones y reinversiones, siempre que se obtengan unos resultados excelentes del rendimiento sobre el capital invertido. En esta fase las organizaciones buscan mantener la cuota de mercado aceptable e irlo mejorando periódicamente si es posible. Los indicadores que se consideran como medidas representativas son, por ejemplo: rendimientos sobre la inversión, el rendimiento sobre el capital empleado y el valor económico añadido para poder evaluar su actuación.
- **Fase de Cosecha o Recolección.** - Es en donde se espera recolectar los resultados de lo invertido en las dos fases anteriores. “El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado” (Kaplan Robert & Norton David, 2009) Por lo cual en esta fase los objetivos financieros se enfocan en la obtención de cash flow.

En lo que tiene que ver con la estrategia organizacional, la perspectiva financiera se maneja en tres temas estratégicos que la promueven: la reducción de costos (incrementar la productividad), la diversificación y el crecimiento de los ingresos, y el manejo de los activos (estrategia de inversión).

#### *b. Perspectiva Cliente*

Se direcciona en determinar los segmentos de clientes y de mercado, en los que la empresa eligió competir, los cuales representan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros. Esta perspectiva posibilita que las organizaciones equiparen sus indicadores principales de satisfacción, retención, fidelidad, rentabilidad y adquisición, con los segmentos de clientes y de mercados determinados, además como identificar y medir de

forma concreta la propuesta de valor añadido que entregarán a los clientes, por medio de servicios y/o productos, con la finalidad de crear fidelidad y satisfacción de ellos y permitir lograr una actuación financiera mucho mejor al largo plazo.

Los autores del BSC sintetizan la propuesta de valor en los aspectos siguientes:

- **Liderazgo de producto.** - Se pretende ofertar servicios y productos de calidad con un grado mayor de competitividad en segmentos identificados y establecidos por la compañía. En este punto, no se supone tan relevante la relación con el cliente dado que este no dudará pagar un mayor precio, ya que se estará motivado por las novedades que dicho servicio y/o producto le pueda ofrecer.
- **Excelencia operativa.** - Se busca entregar servicios y productos al mercado pretendiendo hacerlo con una mayor eficiencia y economía posible.
- **Relación con el cliente.** - Se pretende obtener la fidelidad del cliente, para ello se deberá investigar cuáles son los servicios y/o productos que satisfacen las necesidades de los clientes, dado que de estos dependerá que la empresa crezca.

Esta perspectiva traduce la visión y la estrategia de la empresa en objetivos específicos sobre segmentos de mercado seleccionados y clientes que puedan comunicarse al interior de la misma, ya que los clientes potenciales y los existentes no son semejantes, tiene diferentes preferencias y valoran de diferente manera los atributos del servicio y/o producto. Por ello la segmentación de mercado permite determinar las preferencias en temas referentes a: calidad, precio, funcionalidad, prestigio, imagen, el servicio y las relaciones con clientes; no obstante, las empresas están obligados a buscar algo más que clientes felices y satisfechos, deben encontrar clientes rentables, una forma de determinar a los segmentos de mercado y la rentabilidad es por medio de la siguiente tabla:

Tabla 3:

## Parámetros de Segmentación de Clientes

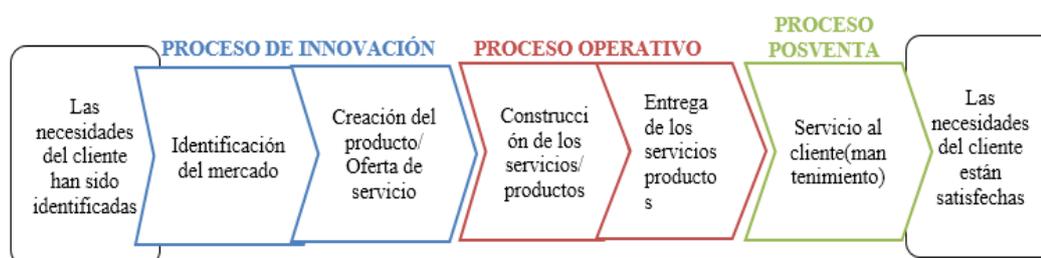
CLIENTE	RENTABLES	NO RENTABLES
<b>Segmentos seleccionados</b>	Retener	Transformar
<b>Segmentos no seleccionados</b>	Analizar viabilidad	Eliminar

Fuente: (Kaplan Robert & Norton David, 2009)

*c. Perspectiva de Procesos Internos*

Esta perspectiva se direcciona en mejorar los procesos operativos internos existentes en una organización, determinando los procesos críticos que ayudan a lograr la consecución de los objetivos propuestos en las perspectivas de clientes y accionistas. Esta perspectiva traduce la estrategia por medio de una cadena de valor, posibilitando a las empresas obtener una ventaja competitiva a través de la reducción de recursos enmarcados en la mejora continua y la innovación de servicios y productos, cumpliendo con dos componentes elementales de la estrategia; por una parte elaboran y entregan la propuesta de valor a los clientes y por la otra reducen los costos y mejoran los procesos como componentes de productividad de la perspectiva financiera (Kaplan Robert & Norton David, 2004, pág. 74).

En lo que se refiere a la cadena de valor de los procesos internos, cada empresa tiene un conjunto propio y único de procesos que crean valor para sus clientes y producen resultados financieros. Un modelo de cadena de valor genérico se basa en tres principales procesos: los de innovación, los operativos y el servicio de posventa.



**Figura 7: Modelo de la cadena genérica de valor**

Fuente: (Kaplan Robert & Norton David, 2009)

*d. Perspectiva de Formación y Crecimiento*

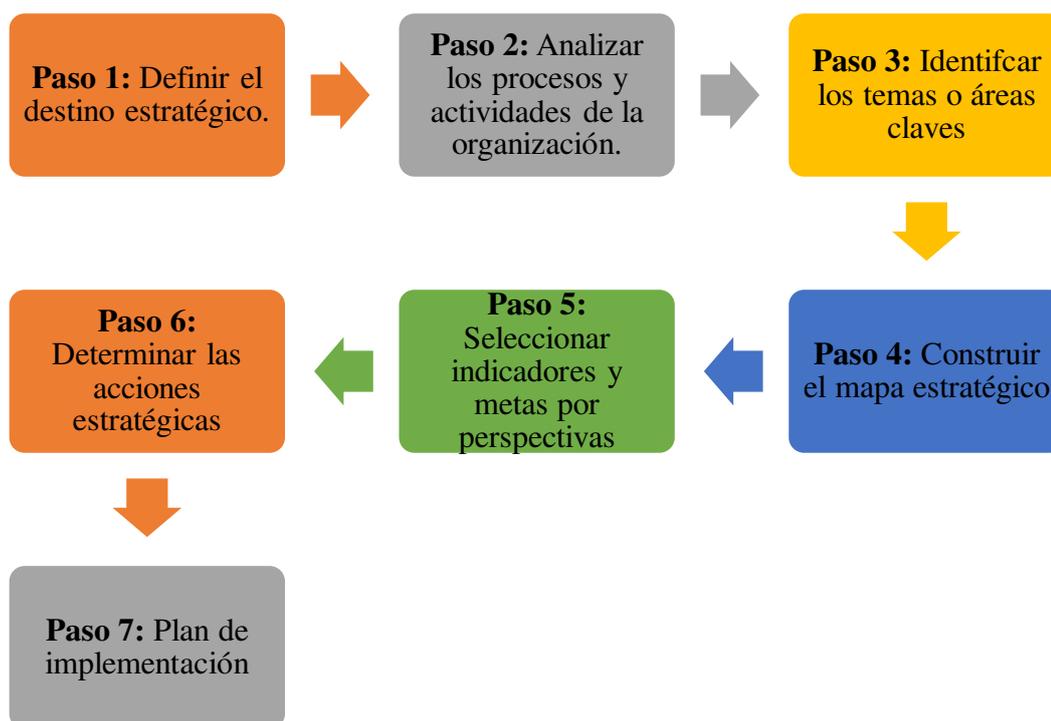
Esta perspectiva se refiere a los activos intangibles y su rol en la estrategia, determinando metas e indicadores que promuevan la formación y el crecimiento de las empresas, proporcionando los cimientos que ayudan a la consecución y logro de los objetivos de las tres primeras perspectivas.

El BSC resalta la importancia de invertir para el futuro con el objetivo de establecer un valor sustentable para la empresa, que no esté enfocada tan solo en las áreas tradicionales de inversiones, como por ejemplo nuevos equipos y al desarrollo e investigación de productos nuevos, sino que se dirija a mejorar sus procesos por medio de la inversión en su talento humano, sus procedimientos y sistemas, y así poder alcanzar sus metas no financieras de largo plazo. Dentro de esta perspectiva encontramos activos intangibles que se han dividido en tres categorías: el capital humano, el organizacional (delegación de poder, motivación y coherencia de los objetivos) y el de la información.

- *Metodología genérica para la elaboración del BSC*

Según lo mencionado por (Muñoz, 2009) en su investigación, propone tres etapas para la elaboración del BSC, las cuales son: el diseño, la implementación y la integración. En la primera etapa, de diseño, se identifica la misión, los objetivos, la estrategia e indicadores de desempeño. En la segunda etapa, la de implementación, el BSC es comunicado a toda la organización para que sea asimilado el proceso a ser desarrollado. Y para la tercera y última etapa, la de integración, la empresa debe determinar procedimientos, gestionar recursos y comunicar a todos los integrantes de la compañía sobre los resultados obtenidos.

(Muñoz, 2009) indica que, al analizar varios autores, no se ha encontrado a ninguno que utilice la misma estructura, dado que no se ha determinado un formato general universal acerca de los pasos a seguir para su elaboración; a pesar de esto, se ha observado recurrentemente varios aspectos en común, por lo tanto, se puede proponer los pasos siguientes:

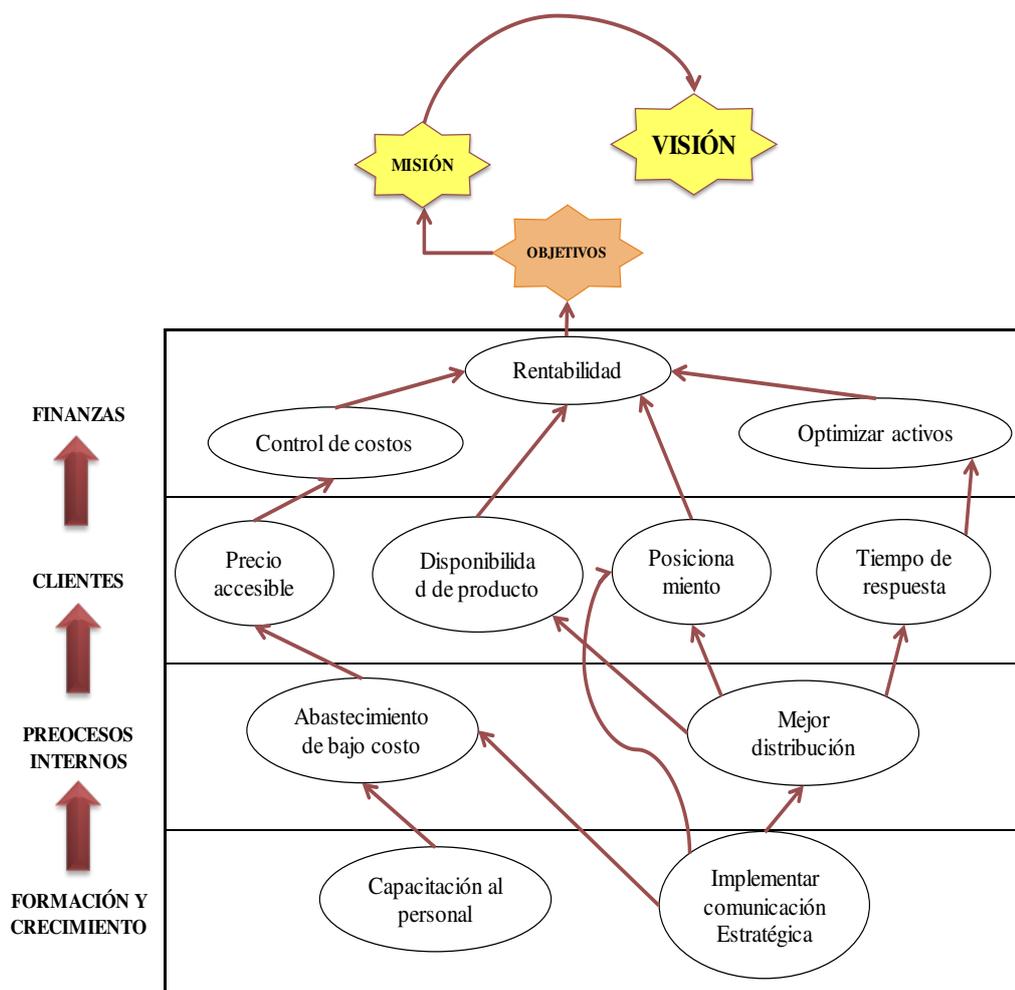


**Figura 8: Metodología genérica para la implementación del BSC**

Fuente: (Muñoz, 2009)

1. **Definir el destino estratégico.** - Que es el desarrollo de la visión, misión, valores y establecer estrategias. La compañía debe considerar una apropiada estructuración con respecto a estos aspectos, dado que le permitirán orientarse para lograr sus objetivos a corto y a largo plazo.
2. **Analizar los procesos y actividades propias de la organización.** - Determinar el desenvolvimiento interno y externo, ya que una mala gestión creará inconvenientes dentro del desempeño, asimismo al tomar acciones correctivas en el presente generará beneficios en el futuro, también es recomendable usar herramientas como por ejemplo la cadena de valor, la matriz FODA, entre otras.
3. **Identificar los temas o áreas claves que conducen a la estrategia (ruta estratégica).** Consiste en definir las cuatro perspectivas. (MIYAGI, 2004) adaptó las preguntas de las perspectivas de la siguiente manera:
  - a. Para alcanzar nuestra misión, ¿Cómo deben vernos los clientes y las personas relacionadas con el giro del negocio?
  - b. Para satisfacer a los clientes, ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?

- c. Para tener éxito en nuestros procesos internos, ¿de qué manera fortaleceremos nuestra capacidad de aprender y crecer?
  - d. Para tener éxito en nuestra capacidad de aprendizaje, ¿de qué recursos deberíamos disponer?
4. **Construir el mapa estratégico.** - Se debe establecer la relación causa-efecto entre las diferentes perspectivas y áreas.
  5. **Seleccionar indicadores y metas por perspectivas.** - Consiste en la selección de un conjunto considerable de indicadores de gestión que permitan obtener información acerca de la organización para comprobar el cumplimiento de metas y políticas corporativas; por lo que, Muñoz recomienda usar una línea base respecto de donde se empezará el seguimiento de los indicadores.
  6. **Determinar las acciones estratégicas.**- Se deben seleccionar las estrategias que más se acoplen a la realidad de la empresa, el BSC pasa a convertirse en una herramienta de simulación para modelar las estrategias; se considera favorable definir la hipótesis para desarrollar las estrategias así como ir comprobando dentro del mapa la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos establecidos y la relación ente los indicadores; adicional el BSC genera muy importantes factores para lograr las estrategias dado que ayuda a convertir la estrategia en acción, permitiendo de esta forma poder responder de una manera más asertiva en lo correspondiente a la toma de decisiones.
  7. **Plan de implementación.**- Es el diseño de políticas, determinación del modelo de desarrollo estratégico, los procedimientos y los criterios de actuación para el funcionamiento y la puesta en marcha del BSC, posteriormente se empezará el seguimiento, recopilación de la información útil para los medidores, se observa y estudia las diferencias y se analiza los motivos de posibles desviaciones para poder realizar una retroalimentación; en la mayoría de las ocasiones, durante el primer año de implementación se le considera como un periodo de prueba, dado que en ocasiones se deben incrementar o suprimir indicadores que sean más adecuados para un mejor análisis empresarial.



**Figura 9: Modelo de un Mapa Estratégico**

Fuente: (Salazar Francis, 2014)

- *Ventajas y desventajas de la herramienta*

Según una recopilación de criterios de diferentes autores y artículos se concluye las siguientes ventajas y desventajas que proporcionan esta herramienta:

Entre las **ventajas** se pueden mencionar:

- Facilita el traducir la visión y la estrategia de la empresa en acciones medibles y concretas, para de esta manera poder construir consensos.
- Permite direccionar a toda la estructura orgánica de una compañía hacia la visión, misión y estrategias.
- Clarificar como influye a corto y largo plazo las acciones que realizan a diario.

- Mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización en lo que se refiere al conocimiento de los objetivos planteados y su cumplimiento.
- Provee una mejor información respecto a las distintas áreas de la empresa para su análisis y toma de decisiones.
- Aporta para crear valor futuro para la compañía determinando procesos y áreas claves del negocio, como se relacionan y vinculan entre estas.
- Facilita el mejoramiento continuo y el aprendizaje, rediseñando las estrategias en base a los resultados obtenidos, ayudando a la retroalimentación para ajustar los objetivos estratégicos, indicadores y planes de acción.
- Es una herramienta que se puede aplicar en cualquier tipo de organización, transformándose en un agente de cambio para la misma.

Entre las **desventajas y/o riesgos** debemos tener en cuenta:

- El BSC perderá gran parte de sus virtudes, sino contamos con una selección adecuada de indicadores, al no comunicar realmente el mensaje que debe transmitir.
- Es una herramienta poco elaborada que, si no cuenta con la colaboración y el apoyo de la dirección, permanecerá solo en el papel y como un proyecto más sin beneficio, cuyos recursos y esfuerzos invertidos serán en vano.
- La falta o el exceso de indicadores utilizados puede llegar a proporcionar información irrelevante y confusa, o ausencia de información.
- Las características y el alcance de esta herramienta se adaptan a la situación, las características y las necesidades de cada una de las empresas, no es posible diseñar un único BSC y aplicarlo a todas las organizaciones.
- En la aplicación de esta herramienta o de cualquier otra, las empresas tienden a aferrarse a un determinado modelo y se olvidan del verdadero problema, perdiendo dinamismo en su gestión y seguimiento.
- No es aconsejable la utilización del BSC como un sistema de control, cuando la estrategia de la compañía se encuentra en evolución, por lo contrario, es preferible que sea usado como una herramienta de aprendizaje.

### ***2.1.1.2. Planificación Estratégica.***

Según lo expuesto por (Humberto Serna, 2003), indica que la Planeación Estratégica es el proceso a través del cual aquellos que toma decisiones en la empresa obtienen, procesan y analizan información pertinente, externa e interna, con el objetivo de evaluar la situación actual de la organización, además de su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir acerca del direccionamiento de la compañía hacia el futuro.

El mencionado autor propone la siguiente guía metodológica para llevar a cabo la planeación estratégica de la teoría a la práctica:

**1. Los Estrategas.** - No son solo aquellas personas o funcionarios que ocupan la alta dirección de la compañía; miembros de la Junta Directiva, Gerente o Presidente y los Vicepresidentes, que son los responsables de definir los objetivos y las políticas organizacionales; sino también son todas aquellas que tienen la capacidad para tomar decisiones respecto con el desempeño actual o futuro de la empresa, tal es el caso de directores, gerentes de área y jefes departamentales. Esta planeación debe ser lo más participativa posible, de forma que todos los colaboradores se sientan comprometidos con la visión, misión, valores y objetivos de la compañía. La Planeación Estratégica es un proceso que debe dirigir a PENSAR ESTRATÉGICAMENTE, más que ser un mecanismo para diseñar planes, debe conducir a la creación de un sistema gerencial motivado en una CULTURA ESTRATÉGICA. Este es el verdadero objetivo de este proceso. De esto nace la importancia del compromiso y de la calidad del talento humano que participa en ésta y el cuidado que se debe tener en la selección de los estrategas. La gestión estratégica necesita líderes y estos son los estrategas.

**2. El Direccionamiento estratégico.** - Las compañías para crecer, generar utilidades y perdurar en el mercado deben tener bien claro hacia dónde van, en otras palabras, haber establecido un direccionamiento estratégico. Este direccionamiento está compuesto por:

*a. Principios estratégicos.* - Que son el conjunto de valores, normas, creencias que regulan la vida de una organización. Definen aspectos importantes para la institución y que deben ser compartidos por todos. Por lo cual representa la norma de vida empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Son normas que regulan un comportamiento,

estos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de una organización.

*b. Visión.* - Es un conjunto de ideas generales, algunas de estas abstractas, que provee un marco de referencia de lo que una compañía quiere ser en el futuro. No se la expresa en términos numéricos, debe ser inspiradora y amplia, conocida por todo el equipo gerencial a su alrededor. Da dirección, señala el rumbo, es el lazo o la cadena que une en las organizaciones al presente con el futuro. Se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles a través de un sistema de índices de gestión bien definidos.

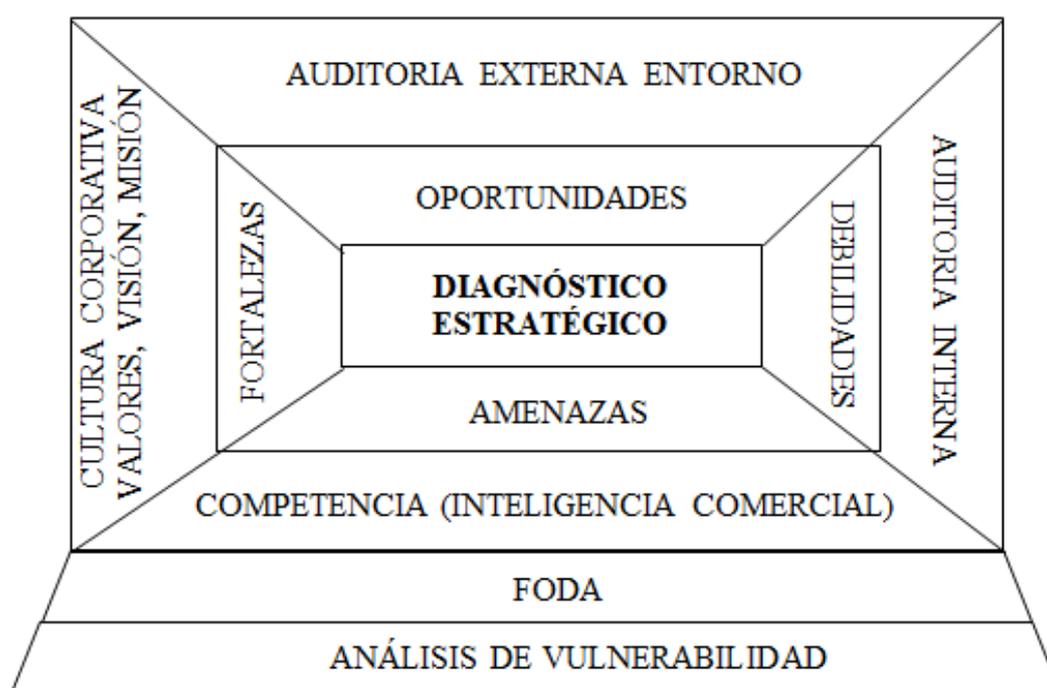
*c. Misión.* - Cada empresa es única porque sus valores, sus principios, su visión, la filosofía de sus propietarios, colaboradores y grupo con los que se relacionan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se nota justamente en la definición, en el propósito de la compañía, el cual se operacionaliza en la visión. Por lo cual la misión es enunciar los propósitos de la empresa que la distingue de otros negocios respecto al cubrimiento de sus productos, sus operaciones, los mercados y el talento humano que mantiene el logro de estos propósitos. En términos generales responde a las siguientes preguntas:



**Figura 10: Parámetros para establecer la Misión**

Fuente: (Humberto Serna, 2003)

**3. El Diagnóstico Estratégico.** - Es responder a la pregunta ¿dónde estamos hoy?, para lo cual es necesario obtener y analizar información acerca del entorno, con el fin de identificar ahí amenazas y oportunidades, así también sobre las condiciones, debilidades y fortalezas internas de la compañía. El análisis de amenazas y oportunidades nos conlleva al análisis FODA, por medio del cual la empresa podrá definir estrategias para revisar y advertir el efecto de sus debilidades, aprovechar sus fortalezas, prevenir a tiempo el efecto de las amenazas y anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades. A continuación, se representa gráficamente lo que incluye este diagnóstico:

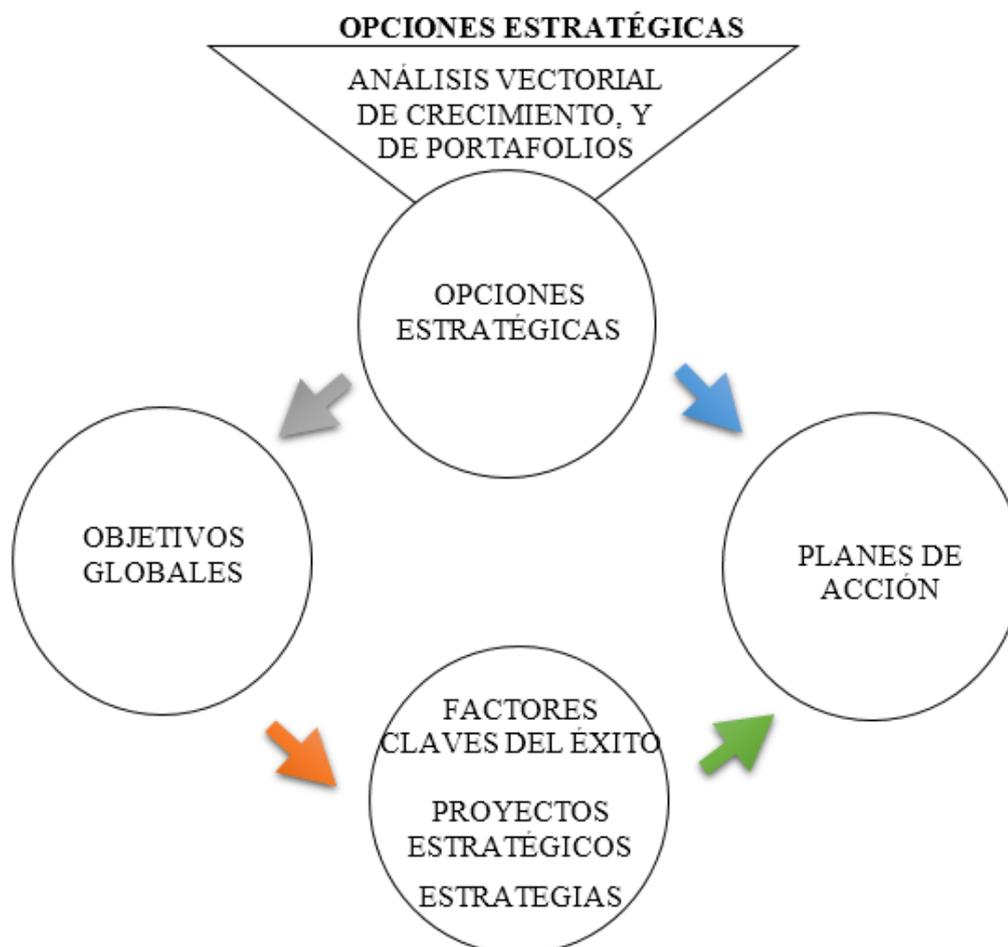


**Figura 11: Diagnóstico Estratégico**

Fuente: (Humberto Serna, 2003)

**4. Las Opciones estratégicas.** - En esta etapa se deberán explorar las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus amenazas y oportunidades, como sus debilidades y fortalezas. Para lo cual, posteriormente al FODA y al análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la empresa deberá establecer vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial del crecimiento); definir objetivos globales de la organización, analizar el comportamiento del portafolio de sus

productos, y establecer las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le posibilitaran alcanzar eficiente y eficazmente su misión.



**Figura 12: Opciones Estratégicas**

Fuente: (Humberto Serna, 2003)

**5. La Formulación Estratégica.** - Las opciones estratégicas habrán de convertirse en planes de acción concretos, definiendo responsables. Para esto, es necesario proyectar en el tiempo cada proyecto estratégico, establecer los objetivos y las estrategias de cada área funcional que abarcan estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los planes de acción y proyectos estratégicos deberán reflejarse en el PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, el cual es el verdadero plan estratégico, en definitiva. El presupuesto estratégico deberá ser ejecutado dentro de las normas de la empresa. Adicional, es muy

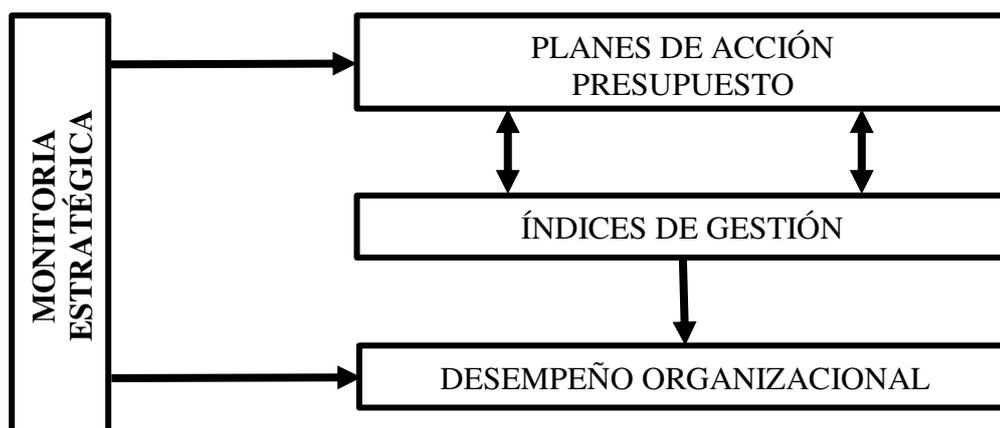
importante, auditar y monitorear la ejecución del plan como parte del proceso de planeación estratégica.



**Figura 13: Formulación Estratégica**

Fuente: (Humberto Serna, 2003)

**6. La Auditoría Estratégica o Índices de Gestión.** - El desempeño de la compañía debe ser auditado y monitoreado. Para lo cual en base al presupuesto estratégico y en los objetivos de acción y en los planes de acción, se establecerán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización. Esta medición se la deberá realizar de manera periódica, de forma que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica, con la finalidad de poder hacer modificaciones o introducir ajustes que la situación lo requiera. Esta etapa es fundamental para la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional. Adicional esta fase asegura la permanencia, persistencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura poco.

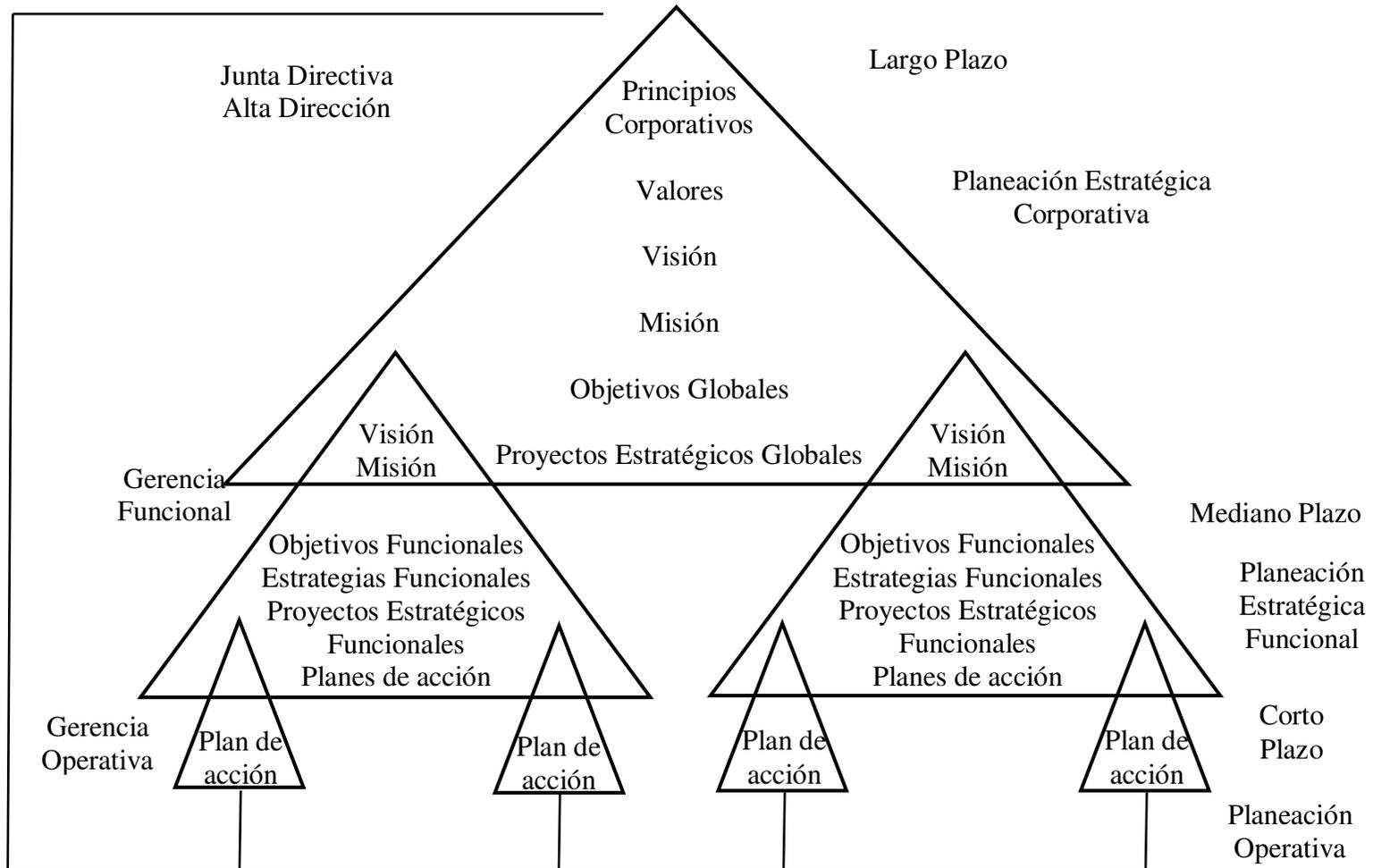


**Figura 14: Auditoría Estratégica**

Fuente: (Humberto Serna, 2003)

**7. El proceso de la planeación estratégica en cascada.** - El modelo propuesto parte por el supuesto que el proceso estratégico es un trabajo distribuido en cascada entre todos los niveles de la compañía, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Empieza por el nivel superior, *PLANEACIÓN CORPORATIVA*, en el cual se establecen los principios de la organización, sus valores, visión, misión, objetivos y las estrategias globales de la empresa. Esta se la denomina la planeación macro, a largo plazo mucho más sólida y con una limitada participación a los niveles superiores de la organización. El siguiente nivel está compuesto por las áreas estratégicas del negocio, *PLANEACIÓN FUNCIONAL*, en donde se definen la misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se determinan los proyectos estratégicos a nivel vertical y horizontal y se establecen los planes de acción. El tercer nivel está conformado por las unidades administrativas, *PLANEACIÓN OPERATIVA*, en donde las estrategias y los objetivos son a corto plazo. Su principal responsabilidad es la de ejecutar eficientemente los planes de acción determinados en el segundo nivel o funcional. Además, durante su ejecución debe retroalimentar todo el proceso con la finalidad que éste se dinamice y detallen los ajustes o acciones que se necesiten de ser el caso.

De esta manera se constituye un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso ágil, dinámico, flexible y ampliamente participativo.



**Figura 15: Proceso de planeación estratégica en cascada**

Fuente: (Humberto Serna, 2003)

**8. Difusión estratégica.** - Una vez determinado el plan estratégico, y previo a ser implementado, debe ser difundido a toda la compañía. La comunicación de este plan a toda la estructura de la empresa conseguirá que se identifiquen cada una de las responsabilidades de todos y cada uno de los colaboradores en la realización del plan y se comprometan con él. Esta difusión se la debe realizar en cascada, igual que la formulación, pues de esta manera se consolidará el liderazgo en cada uno de los niveles, se facilitará el monitoreo estratégico y se la hará más responsable.

De acuerdo al criterio de otro autor, (Cáceres, 2011) menciona respecto a la Planeación Estratégica que es un proceso de evaluación sistemática del giro de un negocio, en donde se definen los objetivos a largo plazo, estableciendo objetivos y metas cuantitativos, elaborando estrategias para poder alcanzar estos objetivos y determinando los recursos necesarios para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión muy poderosa para la toma de decisiones, en el quehacer presente y el camino que se debe emprender en el futuro de las empresas, para adaptarse a cambios y a la demanda que el entorno impone, y alcanzar el máximo de la eficiencia y calidad de los servicios y productos ofertados. Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos por un tiempo relacionado con una decisión intencionada o real dada por el director. Lo principal de esta planeación es la identificación sistemática de peligros y oportunidades que nacen en el futuro, los mismos que combinados con otros datos significativos suministran las bases para que una organización tome mejores decisiones hoy, para poder evitar riesgos y explotar las oportunidades. Planear consiste en diseñar un futuro identificando las formas para alcanzarlo.

Es un proceso interactivo de todos los niveles en la estructura de una organización, de arriba abajo y de abajo arriba, la dirección marca metas en general para toda la organización, y determina prioridades, los niveles inferiores establecen presupuestos y planes para el siguiente período, dichos presupuestos son rectificadas y consolidados por las unidades superiores, que los vuelven a enviar hacia abajo donde son retocados nuevamente, entre otros. Como resultado, el determinar un sistema formal de planificación estratégica deriva la preocupación estratégica a todos los niveles de la empresa.

**Tabla 4:****Pasos para desarrollar una estrategia eficaz**

○ Tener un proceso formal de planificación estratégica.
○ Comunicar sobre la estrategia.
○ Usar un equipo multidisciplinario.
○ Ser consistente en la estrategia durante el tiempo.
○ Establecer adecuadas mediciones.
○ Reevaluar la estrategia.

Fuente: (Cáceres, 2011)

**Tabla 5:****Resultados de una planificación**

○ Determinar la dirección a seguir por toda la organización.
○ Explorar, analizar y debatir acerca de las diferentes posibles alternativas.
○ Facilita la toma de decisiones a futuro.
○ Supone menores riesgos y mayores beneficios.

Fuente: (Cáceres, 2011)

**Tabla 6:****Preguntas para empezar una planificación estratégica**

	Análisis del entorno.
1. ¿Dónde estamos actualmente?	Análisis de la situación. Análisis Interno. Análisis de la Competencia.
2. ¿A dónde queremos ir?	Objetivos y metas a largo plazo.
3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?	Comprender al mercado Comprender la competencia del negocio Diseñar las estrategias adecuadas

Fuente: (Cáceres, 2011)

### ***2.1.1.3. Teoría de la Administración Científica.***

El enfoque de la administración enunciado por Frederick W. Taylor, pretende establecer, en forma científica, los mejores métodos para poder ejecutar cualquier tarea, así también para seleccionar, motivar y capacitar a los trabajadores (James Stoner, 2006, pág. 36).

(George, 2005) explica el desarrollo del sistema de Taylor:

Primero, se deseaba conocer cuánto tiempo tomaría y debería tomar un trabajador o una máquina para realizar un trabajo dado, o producir una parte, recurriendo a materiales y métodos específicos bajo condiciones controladas. Sistemáticamente, buscó las diferentes formas para obtener esta información, y finalmente resolvió que los estudios de tiempo de diferentes trabajos nos permiten determinar un estándar práctico de producción, relativamente confiable y preciso. Esto lo instruyó para establecer estándares factibles por hora-máquina o por hora-hombre, generalmente por encima del promedio de la actuación presente.

Segundo, se deseaba elaborar un método rutinario y uniforme para dirigir y preparar los esfuerzos de los responsables de establecer las condiciones bajo las cuales los estándares podrían ser fijados y alcanzados. Con este objetivo, desarrolló técnicas, como las tarjetas de instrucción, formularios de órdenes de trabajo, secuencia de actividades, especificaciones de materiales, sistemas de control de inventarios y estándares de uso de materiales. A través de la aplicación de estas técnicas, Taylor organizó y coordinó la operación total de un taller, hasta el punto en que las condiciones de trabajo, materiales y métodos del giro del trabajo, estaban estandarizados, de tal forma que la medición del desempeño de los trabajadores era posible y significativa.

Tercero, Taylor vio la necesidad de un método por el cual podría determinar qué persona sería la más adecuada para realizar un trabajo, de acuerdo con su potencial de aprendizaje y habilidad inicial.

Cuarto, con esta selección cuidadosa y con este grado de habilidad, Taylor reconoció la necesidad de llevar igualmente a cabo una buena supervisión del empleado y sus condiciones de trabajo.

Finalmente, deseaba excluir al supervisor de su rol de “persuasión con látigo” y brindar a los trabajadores el incentivo de salarios más altos que darían como resultado el aumento de la productividad que proveería su sistema de taller.

#### ***2.1.1.4. Teoría clásica de la Administración.***

El creador de la teoría clásica fue Henry Fayol quien nació en Constantinopla y falleció en París. Expuso su teoría de la administración en su famoso libro *Administration Industrielle et Generale*, publicado en 1916 (Chiavenato, 2007).

Entre los aportes más importantes de Fayol se tiene:

##### **a. Fayol enfatiza que en toda empresa se cumple con *seis funciones básicas*:**

**1. Funciones técnicas.** - Se encargan de la producción de bienes o servicios de la empresa.

**2. Funciones comerciales.** - Están relacionadas con la compraventa de productos o incluso el intercambio de los mismos.

**3. Funciones financieras.** - Se encargan del uso y una gestión adecuada de capitales.

**4. Funciones de seguridad.** - Encargadas de proteger y preservar a las personas (empleados) y bienes de la empresa.

**5. Funciones contables.** - Están relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.

**6. Funciones administrativas.** - Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Estas funciones se encuentran por encima de las otras funciones, coordinándolas y sincronizándolas.



**Figura 16: Las seis funciones básicas de la empresa, según Fayol.**

Fuente: (Chiavenato, 2007)

**b. Fayol crea un *concepto de administración*:**

Define al acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

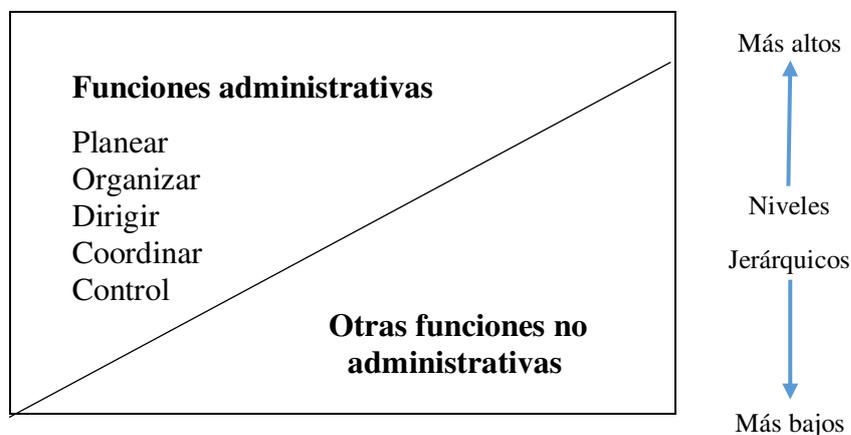
1. **Planeación:** Observar con atención el futuro y diseñar el programa de acción.
2. **Organización:** Construir tanto un organismo material como social de la empresa.
3. **Dirección:** Orientar y guiar al personal.
4. **Coordinación:** Unir y armonizar todos los esfuerzos y actos colectivos.
5. **Control:** Revisar que todo lo que se realiza en la empresa suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Los elementos de la administración antes mencionados, constituyen el llamado proceso administrativo y se hallan presentes en las actividades realizadas por el administrador y en cualquier área o nivel de la empresa. Es decir, desde los niveles superiores (director, gerente) hasta los niveles inferiores (capataz) realizan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, ya que son fundamentales para la administración.

**c. *Proporcionalidad de las funciones administrativas*:**

Fayol afirma que la función administrativa se distribuye de manera proporcional para todos los niveles jerárquicos de la empresa y no solo es privativa de la alta dirección, es decir, no es un privilegio de los directores. En la *Figura 17* se observa como a medida que se desciende en los niveles jerárquicos, aumenta la proporción de las otras *funciones*

*no administrativas*; pero a medida que se asciende, aumenta la extensión y el volumen de las *funciones administrativas*.



**Figura 17: Proporcionalidad de la función administrativa**

Fuente: (Chiavenato, 2007)

**d. Fayol definió *principios generales de la administración*:**

Fayol para establecer los 14 principios de la administración, tomo referencias de varios autores de la época. Los principios serán universales, manejables y se adaptan a cualquier circunstancia o tiempo. Son:

**1. *División del trabajo*:** Para aumentar la eficiencia deberá existir la especialización de las tareas y personas.

**2. *Autoridad y responsabilidad*:** La autoridad significa el poder de esperar obediencia y poder dar órdenes a los demás; la responsabilidad es un efecto de la autoridad y consiste en rendir cuentas.

**3. *Disciplina*:** Consiste en el respeto, buen comportamiento y obediencia de las normas establecidas.

**4. *Unidad de mando*:** Existirá un solo superior, es decir los empleados reciben órdenes de una sola persona cumpliéndose el principio de autoridad única.

**5. *Unidad de dirección*:** Se asigna un jefe a cada grupo de actividades similares, de tal manera que los guíe para alcanzar el mismo objetivo.

**6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales*:** los intereses colectivos deben estar por encima de los intereses individuales.

**7. Remuneración del personal:** Debe satisfacer a los empleados y a la organización en términos de retribución, es decir ser justa y garantizada.

**8. Centralización:** En la cúpula jerárquica de la empresa, se concentra la autoridad.

**9. Cadena escalar:** Línea de autoridad que va desde el escalón más alto al más bajo.

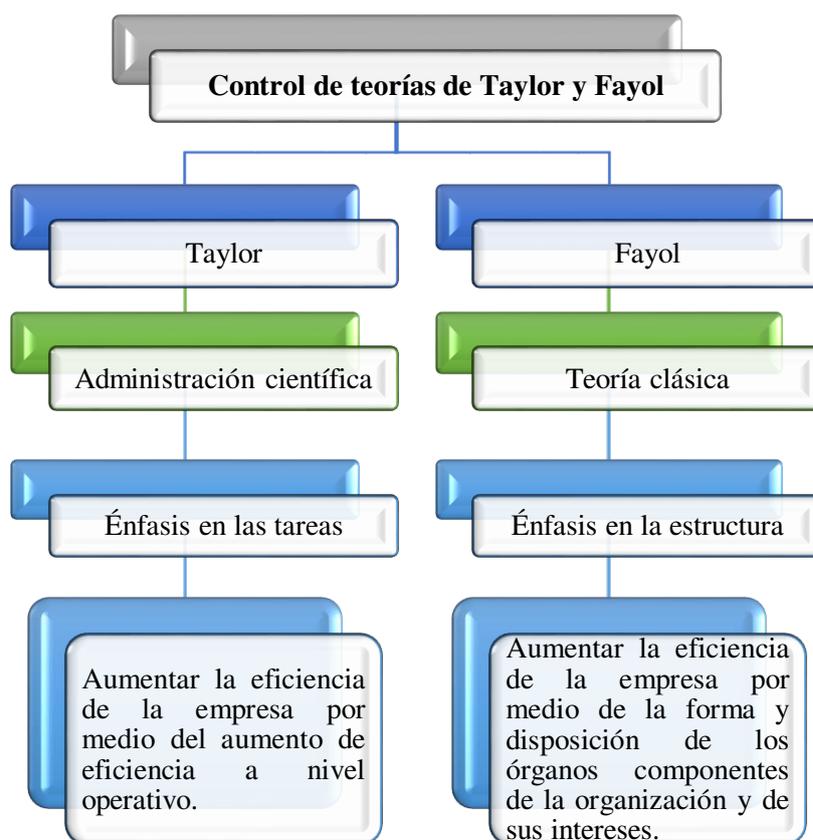
**10. Orden:** Significa tener cada cosa en su lugar y para ello existirá un lugar para cada cosa.

**11. Equidad:** Se debe aplicar la equidad para obtener la lealtad del personal, a través de la amabilidad y justicia.

**12. Estabilidad del personal:** Cuanto más tiempo un trabajador permanezca en un cargo será mejor para la empresa, ya que la rotación tiene un impacto negativo.

**13. Iniciativa:** Asegurar el éxito personal y tener la capacidad de visualizar un plan.

**14. Espíritu de equipo:** la unión y buen ambiente laboral constituyen aspectos de gran importancia para la organización.



**Figura 18: Comparación entre las teorías de Taylor y Fayol**

Fuente: (Chiavenato, 2007)

### ***2.1.1.5. Teoría General de Procesos.***

En reemplazo de la administración habitual basada en las funciones, esta teoría es la forma de administrar un sistema interrelacionado que considera un medio para satisfacer al cliente y permitir mejorar la aportación de valor añadido y ser integral en la gestión de la calidad (Azcaíno, 2006).

Mientras que (Medina León, 2010) indica que el enfoque fundamentado en procesos inicia de la idea de que los procesos son tan eficientes como lo son las empresas, esto involucra una visión transversa de la empresa, se observa al proceso, elaborado para satisfacer los requerimientos de los clientes tanto externos como internos, como la forma natural de organización del trabajo. Dada la importancia que los procesos han adquirido en la actualidad, forman parte de las llamadas *buenas prácticas gerenciales*, por lo cual, se puede indicar que representan una de las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), y representan uno de los criterios a evaluar por el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de la Calidad Total.

En otras palabras, la efectividad de las organizaciones se basa en sus procesos empresariales, estos deben estar direccionados con la misión, objetivos y la estrategia de las empresas, con la finalidad de alcanzar sus expectativas, para lo cual se encuentra la ejecución de un conjunto de actividades, las mismas que conforman parte de un proceso. De esto nace que la teoría de procesos sea en la actualidad una herramienta tan importante por su capacidad de contribuir a los resultados de una forma sostenida, a la satisfacción de los clientes, a la aportación de valor y a la elevación de la calidad. La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la empresa fundamentándose en los procesos y aprecia a la organización como un sistema interrelacionado; hoy en día, en la mayor parte de las empresas que la aplican coexiste el enfoque de procesos junto con la administración funcional, se establecen “propietarios” a los procesos y se construye una gestión interfuncional causante de valor para el cliente y que, por lo tanto, procura su satisfacción.

La aplicación de la gestión por procesos en una empresa nos permite: entender la configuración de los procesos del negocio, sus debilidades y sus fortalezas, establecer los procesos que requieren ser rediseñados o mejorados, determinar prioridades, comenzar y

mantener planes de mejora que posibiliten alcanzar las expectativas propuestas, minimizar la variabilidad no requerida que aparece generalmente cuando se causan o se presentan ciertos servicios y eliminar las ineficiencias relacionadas a la repetitividad de las actividades o acciones, al consumo incorrecto de recursos, entre otras. Por lo tanto, supone gestionar:

- Actividades internas que contribuyen a la generación de valor.
- Clientes y sus concernientes expectativas.
- Entradas al proceso.
- Salidas del proceso.

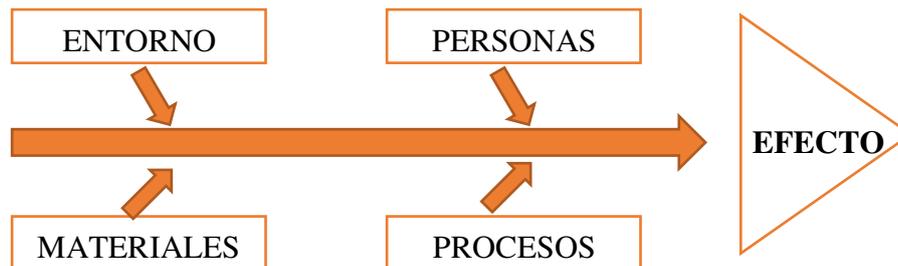
(Medina León, 2010)

#### ***2.1.1.6. Teoría de la Calidad Total.***

En lo referente a la Teoría de la Calidad Total, (Orellana, 2012) menciona que el profesor Japonés Kaoru Ishikawa de administración de empresas, fue un verdadero experto en el control de la calidad, su aporte fue la implementación de sistemas de calidad apropiados al valor del proceso de la organización, este sistema de calidad incluye dos tipos: evolutivo y gerencial. Es considerado como el padre del estudio científico de las causas de problemas en procesos industriales, más conocido como el diagrama Ishikawa, el cual agrupa por categorías todas las causas de los problemas.

Para este filósofo el control de la calidad se basa en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener productos de calidad que sean los más económicos, además de útiles y por ende para satisfacción del consumidor. Su filosofía se fundamenta en el control de calidad en el cual es necesario que la organización arme adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad, dirigido a todos los niveles de la empresa, cuyos objetivos deben estar relacionados con los objetivos estratégicos de la organización. Las aportaciones de Kaoru Ishikawa fueron la creación del diagrama causa- efecto, o espina de Ishikawa, demostró la importancia de las herramientas de calidad, estableció el círculo de calidad, y planteó un enfoque del mejoramiento continuo de los procesos.

a. El *Diagrama Causa Efecto* o *diagrama de Ishikawa*, es una representación gráfica y sencilla mediante la cual se puede observar de manera relacional una espina central, representando el problema a analizar, que se lo escribe a su derecha. Es un método gráfico que expresa la relación entre una característica de calidad y los factores que contribuyen a su existencia. Es muy útil para localizar la causa de los problemas.



**Figura 19: Diagrama de Ishikawa**

Fuente: (Gándara González, 2014)

b. La administración de la calidad se basa en 7 herramientas elementales que se describen a continuación:

1. Las **Hojas de Control** son una herramienta para obtener datos y clasificar la información.
2. Los **Histogramas** son gráficos que nos permiten observar la distribución de una variable, asimismo de cuantas veces y cuantos valores diferentes aparecen en un proceso.
3. El objetivo del **Diagrama de Pareto** es demostrar los componentes más representativos del proceso en estudio. La diferencia con los histogramas es que no solo clasifica las fallas con respecto al número, sino que también los hace con respecto a su peso o importancia.
4. El **Diagrama de correlación y dispersión** busca las relaciones entre variables que afectan al proceso.
5. Los **Gráficos de Control** permiten estudiar la evolución del desempeño de los procesos a lo largo del tiempo.
6. La **Estratificación** es una técnica usada para separar datos de diferentes fuentes e identificar patrones de un proceso.

7. El **Diagrama Causa – Efecto** identifica las causas de un problema o efecto y las clasifica en categorías, esta herramienta según (Gándara González, 2014) nos ayuda a analizar los elementos que intervienen en la calidad del producto por medio de una relación causa-efecto, ayudándonos a establecer las causas de las dispersiones además de organizar las relaciones entre estas.

c. **El círculo de calidad** es una técnica o práctica usada en la gestión de las organizaciones en la cual un grupo de trabajo voluntario, se reúne para encontrar soluciones a problemas detectados en sus áreas correspondientes donde laboran, o para mejorar algún aspecto de su puesto de trabajo.

Las conclusiones y resultados de estos grupos son enviadas a la Gerencia con la finalidad de tomar decisión sobre su implantación, quienes las analizarán y estudiarán, disponiendo su aprobación y dotando los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación. Tuvo un gran impulso la idea de que el mejoramiento de las empresas puede provenir de los propios colaboradores, quienes, con un buen conocimiento para trabajar en equipo y mediante el uso de técnicas y procedimientos apropiados para resolver problemas, lograrían contribuir mucho a mejorar la calidad, así como incrementar la productividad de la organización.

El beneficio principal, como ya se lo mencionó, es el de dar respuesta a los problemas encontrados o de la mejora de alguna área funcional que generalmente afecta positivamente sobre los puestos de trabajo de los propios integrantes. Además, cuando este es implantado apropiadamente, representa una buena herramienta para incrementar la concientización, sensibilidad, comunicación e integración del talento humano de la empresa.

## **2.2. Marco referencial**

Para el desarrollo de la presente investigación los autores han considerado principalmente investigaciones relacionadas con el objeto de estudio realizadas anteriormente tales como tesis de pregrado y posgrado, papers, revistas indexadas, páginas web, entre otras.

Una de las tesis es de la Facultad Administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana con el tema “Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca” (Jácome, 2014) en la cual se plantea a dicha empresa una propuesta para aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para obtener un mayor nivel de competitividad en la industria en la que se desarrolla; además, una tesis del Instituto de Ciencias Matemáticas – Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión de la Escuela Superior Politécnica del Litoral con el tema “Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos” (Hidalgo, Martínez, & Terán, 2008) en la que se analiza al Balanced Scorecard como un factor primordial para que una organización obtenga mayores utilidades, asegure su permanencia y haya una creación de valor hacia el futuro, y una tesis de la Dirección General de Posgrados – Maestría en Finanzas y Auditoría de la Universidad Tecnológica Equinoccial con el tema “Cuadro de Mando Integral, como modelo facilitador de gestión, para el desarrollo sostenible del Quito Tennis and Golf Club” (Pérez, 2013), en la cual se analiza la forma en que la herramienta del BSC, es útil como modelo integral de gestión para contribuir al desarrollo sostenible de empresa estudiada. Finalmente un artículo de investigación denominado “El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa” (Montoya, 2011) en donde se explica que dicha herramienta es de gran aporte para las organizaciones para que se constituyan en empresas altamente competitivas.

La herramienta Balanced Scorecard al ser reconocida tanto nacional como internacionalmente ha sido aplicada a varias organizaciones, por lo cual se presentan dos ejemplos de empresas reales, las mismas que han implementado o poseen propuesta de implementación del BSC como una herramienta de gestión.

En el Ecuador, una muestra es la Empresa “Multicines S.A” que se encuentra ubicada geográficamente en la ciudad de Quito y Cuenca. El negocio de la empresa es la proyección cinematográfica de películas en diferentes formatos a través de proyectores digitales de última tecnología, cuenta con salas tipo estadio y VIP, brindando servicios de calidad y elegancia. Esta empresa posee una propuesta de implementación de la herramienta de gestión BSC debido a sus diferentes beneficios, entre ellos:

- Proporciona una visión integral de la organización.

- Permite conocer la situación actual en la que se desenvuelve la empresa.
- Facilita la alineación de la organización hacia los objetivos.
- Ayuda en el diseño de estrategias, definición de indicadores e índices bajo las cuatro perspectivas.
- Constituye el principal sistema para la comunicación estratégica, por lo cual es importante capacitar a los empleados sobre los beneficios de la herramienta (Elao, 2015).

Así mismo, las empresas extranjeras trabajan con la utilización del Balanced Scorecard, herramienta que ha ayudado a obtener resultados positivos. La Empresa Nieto Comercial y Cía., compañía de México que se dedica a la comercialización, distribución y venta de bienes de consumo y tiendas de convivencia, cuya misión es “comercializar productos y servicios a través de modelos de negocio innovadores, para la satisfacción de los colaboradores, clientes y proveedores”. La situación de la organización antes de implementar el BSC era que no contaba con una planificación estratégica bien definida y la comunicación del Plan de Negocios y del desempeño, carecía con un ciclo de retroalimentación en los diferentes niveles del negocio. Finalmente, después de implementada esta herramienta se obtuvo resultados tales como: toma de decisiones en tiempo versus cronograma, se logró una alineación estratégica, evaluación de nuevos proyectos, control estratégico y un reporte de resultados (Orozco, n.f).

### **2.3. Marco conceptual**

Para una mejor comprensión del presente trabajo de investigación es necesario identificar los principales conceptos de soporte, tales como:

*Balanced Scorecard.*- Según (Niven, 2010) es una herramienta útil para la gestión estratégica, se basa en la definición de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas y establece la relación de cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y formación – crecimiento.

Según (Robert S. Kaplan, 2014) el BSC es también conocido como “Cuadro de Mando Integral que complementa indicadores de medición de los resultados de la

actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización”.

*Pymes.* - Es el conjunto de pequeñas y medianas empresas, las cuales operan en menor escala que las empresas grandes, pero que constituyen entes económicos y productivos importantes para un país.

*Productividad.* - “Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados” (Combeller, 1993).

*Gestión.* - “Implica todas aquellas acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas, por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control” (Garzon Rodriguez, 2011).

Según (Benavides Gaibor, 2011) la gestión es la secuencia de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y el tiempo pretendido para realizar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

*Administración.* - “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Thompson B., 2009).

*Gestión financiera.* - Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) según (Court Monteverde, 2010), a aquella que convierte en operaciones monetarias a la misión y visión empresarial.

“Son todas las tareas afines al logro, control y utilización de recursos financieros” (Nunes, 2016).

*Gestión de riesgos.* - Trujillo Y., lo define como:  
“Conjunto de procedimientos enfocados en reducir los niveles de riesgo existentes, proporcionar información eficaz y ayudar al cumplimiento de leyes y normas, a fin

de identificar, analizar, evaluar y controlar los efectos adversos de los riesgos y poder tomar medidas que permitan dar respuestas a los mismos, creando mejores condiciones para el futuro” citado en (Pérez, 2013) .

*Competitividad.*- “Es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” ( Cann, 2016).

Otra definición de competitividad “es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades” (Hernandez Laos, 2000).

*Clientes.*- Según la (American Marketing Association, 2009) el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Según (The Chartered Institute of Marketing, 2009) el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".

*Socios.*- es una persona o individuo que pertenece o forma parte de una entidad u organización, con el fin de alcanzar un objetivo en común.

*Indicador.* - Dato que muestra los resultados de acciones realizadas en el pasado en una organización. Lo ideal es que estos indicadores nos ayuden a tomar acciones en el presente y en el futuro (Camejo, 2012).

*Perspectiva financiera.* - Esta perspectiva tiene como objetivo principal generar valor para los accionistas y obtener rendimientos en el capital invertido. Busca satisfacer las expectativas de los accionistas a través del establecimiento de objetivos e indicadores financieros a alcanzar (Rivera, 2010).

*Perspectiva del cliente.*- Según (Llorens, 2005) en esta perspectiva se establecen objetivos relacionados con la maximización de la satisfacción del cliente, a través de proporcionar productos y servicios de calidad.

*Perspectiva de procesos internos.*- “En la perspectiva de los procesos internos el BSC identifica cuatro categorías que recomienda medir, estas son: tiempo de ciclos, calidad, productividad y eficiencia” (Arriaga, 2002).

*Perspectiva de formación y crecimiento.*- Según (Pérez O. , 2015) sirve para identificar las metas que tiene la empresa en relación a la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, de manera que con ello los procesos de la organización se ejecuten de manera más efectiva y eficiente.

*Estrategia.* - “Consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. Su propósito es alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa” Beng Karlof citado en (MAPCAL S.A., 1998).

*Riesgo.* - Es la probabilidad de que ocurra un evento que pueda afectar a la consecución de los objetivos de una organización.

También (Alvaro, n.f) define el riesgo como la probabilidad de que una amenaza llegue a convertirse en un desastre.

*Táctica.* - Es un método que se desarrolla para alcanzar los objetivos planteados y para elaborar planes.

*Meta.*- “Es un evento futuro hacia el cual dirigimos esfuerzos concretos” (Fuentes, 2015).

*Proceso.*- J. Juran define el proceso como “una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo” citado en (Muñoz A. , 1999).

*Objetivos.*- “Son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad” (Gómez, n.f).

*Rentabilidad.* - “Es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido” (Muller, 1991).

*Calidad.* – “Es el grado de satisfacción que ofrecen las características de un bien o servicio con relación a las exigencias del consumidor” (Varo, 1994).

*Mapa Estratégico.* – “Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. Puede tener diferentes formatos, pero casi siempre posee los siguientes elementos: objetivos estratégicos, las perspectivas, las líneas o temas estratégicos y las relaciones causa-efecto” (Diaz, 2011)

*Planificación.* - “Es un proceso en el cual se identifican espacios para la acción y se facilita a su líder determinar el rumbo dentro de esos espacios. Permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora” (Ruth Saavedra, 2001).

*Feedback.*- Traducida al español feedback significa retroalimentación y sus sinónimos son respuesta o reacción, o se puede referir a un método de control de sistemas, desde un punto de vista más técnico (Feedback, n.f).

*Economía del conocimiento.*- Esta economía busca generar nuevos conocimientos y promover ideas a través de la capacidad para inventar e innovar, con el fin de que estos conocimientos e ideas se conviertan en productos, procesos y organizaciones que sean capaces de promover el desarrollo (Economía y Empresa, 2013).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación *Mixto*

El enfoque de la investigación es mixto, es decir cuantitativo y cualitativo. Es cuantitativo ya que (Bernal, 2010, pág. 60) lo define como: “el método que tiende a generalizar y normalizar resultados. Se fundamenta en la medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva”. Por otro lado, el enfoque cualitativo de acuerdo con Blasco y Pérez citados en (Ruiz, 2012) “la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”.

Es decir, se utilizarán los dos enfoques ya que se va a medir o cuantificar a través de indicadores financieros y no financieros el nivel de productividad de las empresas en estudio y además se obtendrá un análisis cualitativo de las cuatro perspectivas en la que se basa el BSC y de sus beneficios dentro de las organizaciones como una herramienta de gestión.

#### 3.2. Tipología de investigación

##### 3.2.1. Por su finalidad *Aplicada*.

La investigación será aplicada ya que esta busca generar nuevos conocimientos sobre los problemas que vive a menudo la sociedad o un sector productivo en un mediano plazo (Lozada, 2014), es decir a través de un análisis de la herramienta de gestión BSC se busca obtener un mejoramiento en la productividad y por lo tanto en la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector cooperativo, respecto a otras organizaciones pertenecientes al mismo sector en el que se desenvuelven.

### **3.2.2. Por las fuentes de información *Mixto*.**

La investigación por las fuentes de información será de campo ya que se busca obtener nuevos conocimientos directamente desde la realidad social, a través del uso de técnicas de recolección como encuestas, para dar solución a un problema (Graterol, 2011); y documental ya que se va a recurrir a registros tales: como libros, tesis, información recopilada del sector y estadísticas que se apeguen al objeto de estudio (Ojeda, 2016), es decir será mixto.

### **3.2.3. Por las unidades de análisis *In situ*.**

El presente trabajo por las unidades de análisis es *In situ*, ya que se realizará una investigación de campo, en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector cooperativo del Cantón Quito con un caso aplicativo en la “COAC San Vicente del Sur” en la Provincia de Pichincha.

### **3.2.4. Por el control de las variables *No experimental*.**

La investigación por el control de las variables es no experimental. Según (Hernández, 1997, pág. 245) en la investigación no experimental se observa a los fenómenos, hechos, acontecimientos tal y como suceden en un contexto natural para posteriormente estudiarlos. Es aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

### **3.2.5. Por el alcance *Correlacional*.**

La investigación por el alcance es correlacional ya que según (Ojeda, 2016) tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más variables o conceptos, es decir se analizará si la herramienta de gestión BSC ayuda a mejorar la productividad de la Pequeñas y Medianas Empresas del sector cooperativo del Cantón Quito.

### 3.3. Hipótesis

*Hi.* El BSC como herramienta de gestión ayuda a mejorar la productividad y por lo tanto el nivel competitivo de las PYMES del sector cooperativo.

*Ho.* El BSC como herramienta de gestión no ayuda a mejorar la productividad y por lo tanto el nivel competitivo de las PYMES del sector cooperativo.

*Ha.* El BSC como herramienta de gestión no incide en el mejoramiento de la productividad de las PYMES del sector cooperativo.

### 3.4. Instrumentos de recolección de información *Varios*

*Encuestas.*- Según García citado en (encuesta, n.f) es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos de un todo llamado población, siempre que esta muestra sea representativa. Tienen como objetivo obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características a través de procedimientos estandarizados de interrogación.

*Revisión bibliográfica.* - Comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información para recuperar la que sea más relevante y sirva para dar respuestas a un nuevo tema de investigación. En el presente estudio, se realizará la revisión de libros, papers, tesis, artículos de investigación, folletos y revistas que se relacionen al objeto de estudio.

*Observación.* - Es un proceso cuya función principal e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Es un procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez el más usado (Fabbri, n.f).

### 3.5. Procedimientos para recolección de datos *Varios*

En la presente investigación se utilizarán varios procedimientos de recolección de datos, utilizando los instrumentos antes mencionados.

### 3.6. Cobertura de las unidades de análisis

Se establecerá una muestra representativa de las pequeñas y medianas empresas del sector cooperativo del Cantón Quito, utilizando la fórmula de la muestra (n), con el fin de determinar el número de cooperativas a las que se aplicará una encuesta.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

- n: tamaño de la muestra
- p: variabilidad positiva
- q: variabilidad negativa
- N: tamaño de la población
- Z: nivel de confianza
- E: precisión o error

La metodología utilizada por los autores para establecer la muestra del sector cooperativo, comenzó con la búsqueda de una lista en la cual se encuentren registradas todas las cooperativas del país, la misma que fue encontrada en la página de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con el nombre de *Listado de Organizaciones Supervisadas por la SEPS al 29 de Junio de 2015*; segundo se filtró las cooperativas por cantones, seleccionando el cantón Quito el cual corresponde a nuestro estudio y tercero, del listado se escogió las cooperativas que de acuerdo a nuestra investigación cumplieran con los requisitos de Pymes, es decir las mismas que se encuentran en los niveles 1 (Cooperativas no financieras) y en los segmentos 3, 4 y 5 (Cooperativas financieras). Por lo tanto, de un total de 3.370 cooperativas a nivel país, nos dio como resultado una población de 505 cooperativas ubicadas en el cantón Quito, con una distribución de 136 cooperativas de ahorro y crédito, 275 de servicios, 75 de vivienda y 19 de producción, población a la cual se le aplicó la fórmula anteriormente dicha.

**Tabla 7:**  
**Muestra Sector Cooperativo**

	<b>Total</b>	<b>Cooperativas de Ahorro y Crédito</b>	<b>Cooperativas de Servicios</b>	<b>Cooperativas de Vivienda</b>	<b>Cooperativas de Producción</b>	<b>Cooperativas de Consumo</b>
<b>N</b>	<b>505</b>	136	275	75	19	0
<b>P</b>	<b>90%</b>	90%	90%	90%	90%	90%
<b>Q</b>	<b>10%</b>	10%	10%	10%	10%	10%
<b>E</b>	<b>10%</b>	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Z</b>	<b>90%</b>	90%	90%	90%	90%	90%
<b>N</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

### **3.7. Procedimiento para tratamiento y análisis de información**

Primero se realizará un análisis a la información recopilada a través de herramientas estadísticas como la encuesta, posteriormente se comprobará la hipótesis de investigación y finalmente se obtendrán resultados que nos ayuden a proporcionar conclusiones y recomendaciones sobre el tema investigado.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DEL SECTOR COOPERATIVO

#### 4.1. Introducción

“Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador” (Grijalva, 2013).

Desde el inicio de la historia hasta nuestros días, las prácticas de solidaridad y ayuda mutua han estado presentes y se han ido perfeccionando. Al llegar a la modernidad, estas prácticas configuran lo que empezó a denominarse como cooperativismo o también llamado sociedades de personas.

Hoy en día, el cooperativismo es conocido a nivel mundial y aceptado en los diferentes contextos socioeconómicos y; juega un rol importante en el combate a la pobreza y la distribución de la riqueza injusta. Por ello, las Naciones Unidas declaran el año 2012 como el Año Internacional del Cooperativismo.

En el Ecuador, el cooperativismo se cree es el primer paso hacia la solidaridad, dejando de lado el criterio individualista y personal, para empezar a priorizar los intereses colectivos. Este, tiene una amplia trayectoria, no solo vinculado al ahorro y crédito sino también al sector no financiero, es decir, cooperativas de producción, de vivienda, de servicios y de consumo. En sus inicios, este importante sector era regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), pero es en el mes de noviembre del 2012, cuando la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) pasa a regular las actividades realizadas por las cooperativas. El objetivo principal de la SEPS es insertar a las cooperativas en los procesos de control y supervisión que establece la entidad, es decir existe un proceso para que estas se adapten, manejen y reporten información de una manera transparente y ética, de acuerdo a la normativa legal vigente.

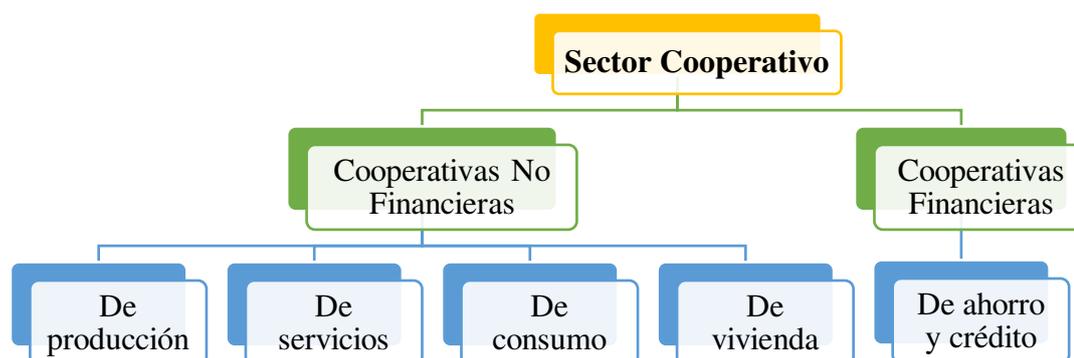
Hasta el mes de junio del 2015, se registraron cerca de 3.370 cooperativas a nivel nacional, tanto del sector financiero y no financiero, con un total de 927 cooperativas de ahorro y crédito, 1845 de servicios, 267 de vivienda, 318 de producción y 11 de consumo.

## 4.2. Definición

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que desean satisfacer sus necesidades económicas, culturales y sociales en común, se unen voluntariamente, mediante una empresa de gestión democrática y propiedad conjunta, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS, 2014, pág. 8).

## 4.3. Clasificación

De acuerdo a la actividad principal que realicen las cooperativas, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: Cooperativas no financieras (de producción, servicios, consumo, y vivienda) y Cooperativas financieras (de ahorro y crédito).



**Figura 20: Clasificación del Sector Cooperativo**

Fuente: (Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS, 2014)

### 4.3.1. Cooperativas de producción.

En una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, los socios de este tipo de cooperativas se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, por ejemplo: pesqueras, agropecuarias, huertos familiares, industriales, artesanales y textiles.

#### **4.3.2. Cooperativas de servicios.**

Son aquellas cooperativas que se organizan con el objeto de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: transporte, trabajo asociado, educación y salud.

#### **4.3.3. Cooperativas de consumo.**

Abastecen a sus socios de cualquier bien de libre comercialización; como, por ejemplo: de provisión de semillas, abonos y herramientas, de consumo de artículos de primera necesidad, de venta de materiales y productos de artesanía.

#### **4.3.4. Cooperativa de vivienda.**

Estas Cooperativas tienen como objetivo principal la adquisición de bienes inmuebles para la construcción, ejecución de obras de urbanización, remodelación de viviendas u oficinas y más actividades relacionadas en beneficio de sus socios.

#### **4.3.5. Cooperativas de ahorro y crédito.**

Están formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, podrán realizar operaciones financieras exclusivamente con sus socios, siempre y cuando estén debidamente autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Ministerio de Inclusión, Económica y Social, n.f, pág. 40).

### **4.4. Criterios de segmentación**

Las instituciones del sector cooperativo se clasifican por segmentos y niveles de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS). Las cooperativas no financieras se ubicarán en niveles y las financieras se ubicarán por segmentos, según a ciertos criterios como: a) volumen de operaciones, b) número de socios, c) participación en el sector, d)

monto de activos, e) número y ubicación geográfica de oficinas operativas, f) productos y servicios financieros y f) patrimonio.

Para definir los segmentos y niveles, la SEPS se basó en la información utilizada para la clasificación de las cooperativas no financieras y financieras que proviene de la Ex Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y del Servicio de Rentas Internas (SRI). La *Tabla N° 8* muestra un resumen de las variables que se toman en cuenta para clasificar a las cooperativas en niveles y segmentos, en relación a lo que establece la LOEPS.

**Tabla 8:**

**Criterios y variables para la segmentación del sector cooperativo**

<b>Criterios LOEPS (Art.101)</b>	<b>Variables Utilizadas</b>
<b>Participación en el sector</b>	Ingresos totales anuales
<b>Volumen de operaciones que desarrollen</b>	Saldo de captaciones y colocaciones al cierre del ejercicio
<b>Número de socios</b>	Número de socios registrados en la ex DNC
<b>Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional</b>	Número de sucursales abiertas Número de cantones en lo que tiene operaciones la cooperativa
<b>Monto de activos</b>	Monto de activos al cierre del ejercicio
<b>Patrimonio</b>	Patrimonio total al cierre del ejercicio
<b>Productos y servicios financieros</b>	No existe información

Fuente: (SEPS, 2013)

Se concluye entonces que por un lado las variables discriminantes para la clasificación de las cooperativas no financieras en niveles son: a) el monto de activos y b) el número de socios; y para clasificar las cooperativas financieras en segmentos son: a) montos de activos, b) cobertura y c) número de socios.

#### 4.4.1. Cooperativas no financieras.

Se clasifican en 2 niveles como se presenta en la *Tabla N° 9*.

**Tabla 9:**

#### **Intervalos de niveles de cooperativas no financieras**

Nivel	Producción		Transporte		Vivienda		Servicios/Consumo	
	Activos	Número de socios						
<b>Nivel 1</b>	0 - 200.000	hasta 80	0 - 800.000	hasta 100	0 - 1 600.000	hasta 1000	0 - 100.000	hasta 50
<b>Nivel 2</b>	200.000,01 o más	Sin importar el número de socios	800.000,01 o más	Sin importar el número de socios	1.600.000,01 o más	Sin importar el número de socios	100.000,01 o más	Sin importar el número de socios
	Sin importar el número de activos	más de 80	Sin importar el número de activos	más de 100	Sin importar el número de activos	más de 1000	Sin importar el número de activos	más de 50

Fuente: (SEPS, 2013)

Así mismo estas cooperativas de acuerdo a la ubicación geográfica se concentran en mayor cantidad en las provincias de Pichincha y Guayas con un aproximado de entre 194 a 468 cooperativas; y por su tipo de actividad, la mayor parte de las cooperativas se dedican a la prestación de servicios de transporte, seguidas por las cooperativas de producción. Finalmente, por el tipo de nivel, la gran mayoría de cooperativas se encuentran en el nivel 1.

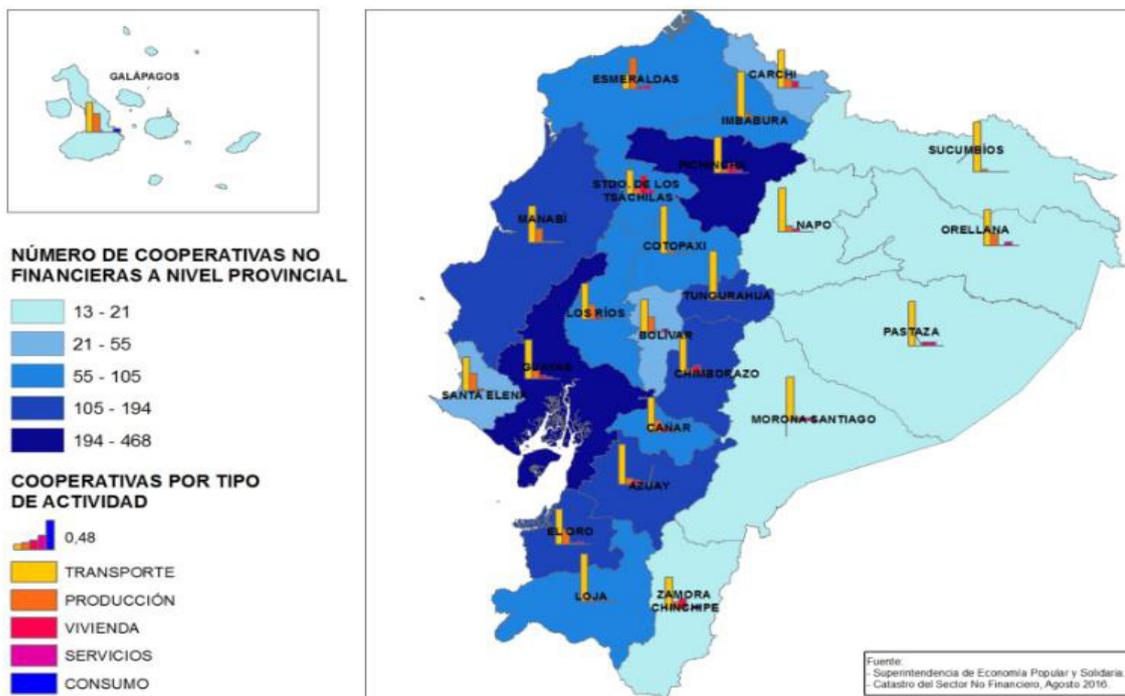


Figura 21: Concentración de cooperativas no financieras por tipo de actividad

Fuente: (SEPS, 2016)

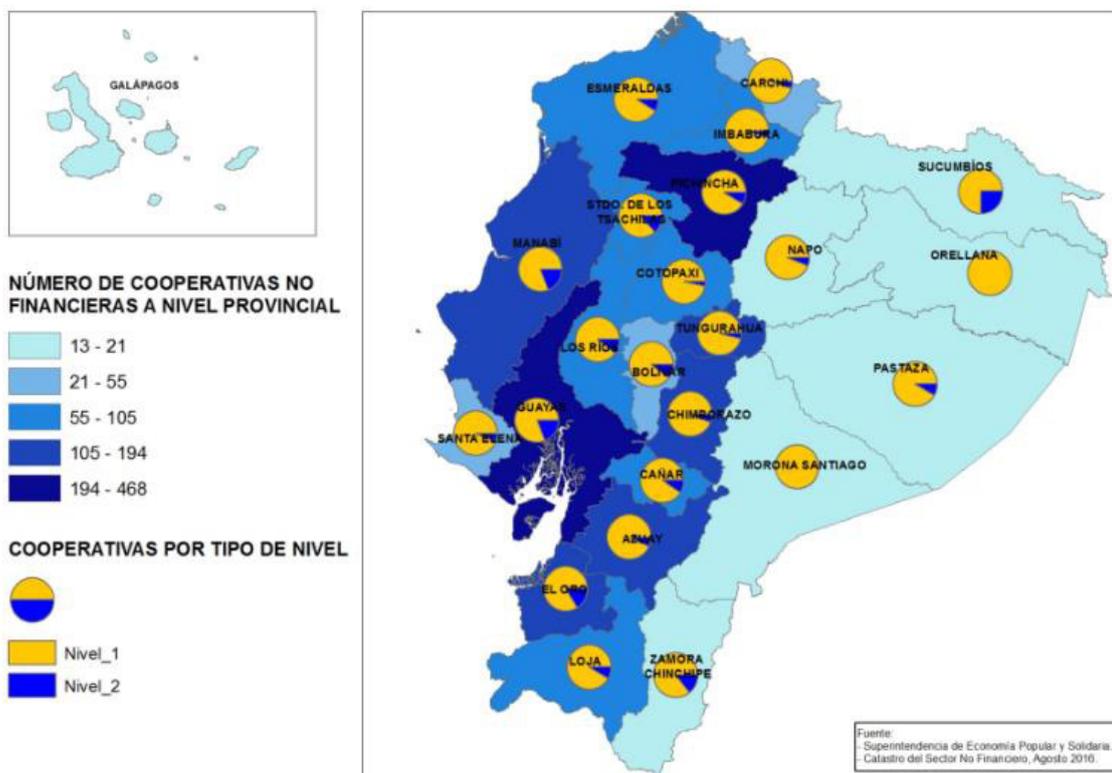


Figura 22: Concentración de cooperativas no financieras por tipo de nivel

Fuente: (SEPS, 2016)

#### 4.4.2. Cooperativas Financieras.

Estas cooperativas se clasifican en 5 segmentos, por el monto de sus activos.

Tabla 10:

##### Monto de activos para determinación de segmentos

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80`000.000,00
2	Mayor a 20`000.000,00 hasta 80`000.000,00
3	Mayor a 5`000.000,00 hasta 20`000.000,00
4	Mayor a 1`000.000,00 hasta 5`000.000,00
5	Hasta 1`000.000,00

Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (SEPS, 2015)

Así mismo estas cooperativas de acuerdo a la ubicación geográfica se concentran en mayor cantidad en las provincias de Pichincha, Tungurahua y Azuay con un aproximado de entre 169 a 473 cooperativas, seguido por Guayas, Cotopaxi, Chimborazo y Loja con un aproximado de entre 118 a 169 cooperativas. Finalmente, por el tipo de segmento, la gran mayoría de cooperativas se encuentran en el segmento 5.

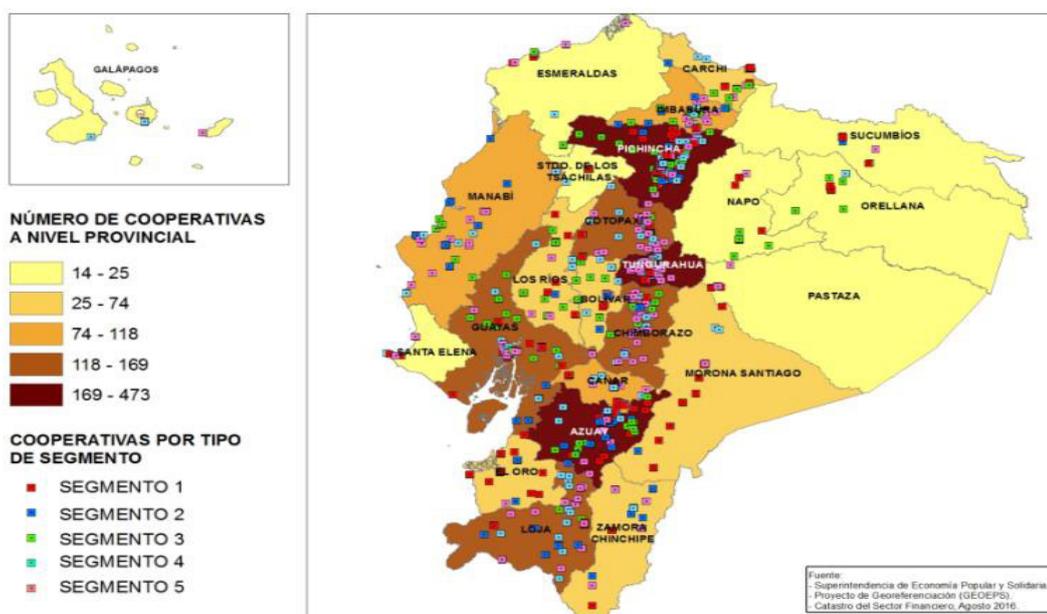


Figura 23: Distribución de cooperativas financieras por tipo de segmento

Fuente: (SEPS, 2016)

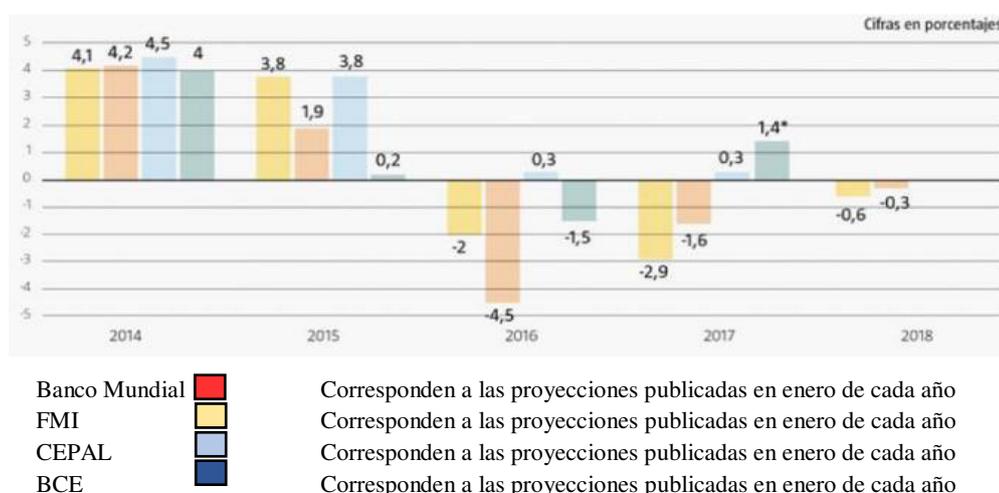
## 4.5. Estudio Estratégico del Sector

Existe un conjunto de factores que se caracterizan, por no ser controlables por los directivos y que van a representar posibles amenazas u oportunidades en el desarrollo de una organización. Estas fuerzas son las que pertenecerán al entorno externo de las empresas y, por lo tanto, serán objeto del Análisis Estratégico Externo (Fuertes, 1993, pág. 7). Se han realizado varias clasificaciones de las fuerzas del entorno externo, sin embargo, estas pueden dividirse en cuatro categorías: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas y legales; 4) fuerzas tecnológicas.

### 4.5.1. Fuerzas económicas.

Los factores económicos tienen un gran impacto en las empresas de nuestro país, ya que estos refieren a la dirección y naturaleza de la economía, en la cual el negocio se desenvuelve. Estos factores son, por ejemplo: el producto interno bruto, las tasas de interés, la inflación, el riesgo país, la balanza de pagos, entre otros.

*Producto Interno Bruto - PIB.*- “Es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado” (Factbook, 2015).



**Figura 24: Previsiones del PIB para Ecuador**

Fuente: (El telégrafo, 2017)

*Interpretación:* En los últimos años, el país ha atravesado una situación económica difícil, en donde a fines de junio del 2015, en momentos en los cuales el PIB mantenía una tasa baja, pero positiva, culmina un periodo de crecimiento económico. Esto, debido a que el precio internacional del barril de crudo WTI va disminuyendo y llega a su nivel más bajo (\$30) en el mes de febrero de 2016, afectando a los resultados macroeconómicos del Ecuador. En la *Figura 24* se observa que a partir del año 2014 al 2016, el PIB decrece significativamente, ya que pasó de un 4% a un -1,5% según lo registrado por el Banco Central del Ecuador.

Esto representa una amenaza para el sector cooperativo, ya que los diversos sectores económicos como el de manufactura, de servicios, financiero, comercio, entre otros, y en general todos los ecuatorianos disminuirán su capacidad de pago y de consumo, disminuyendo la demanda de los productos y/o servicios ofertados por este sector debido a la difícil situación económica. De igual manera, se observa que organismos internacionales como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y la CEPAL, hacen sus proyecciones sobre el PIB ecuatoriano, con escenarios desfavorables hasta el año 2018.

*Tasas de interés.* – “Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, se define como el precio del dinero en el mercado financiero” (Ordoñez, 2014, pág. 63). Mientras sea más fácil conseguir dinero, la tasa de interés será más baja, y al contrario si el dinero es escaso, la tasa de interés será más alta, es decir, se cumple la ley de la demanda y la oferta (Tasas de interés, 2017).

*Tasa de interés activa.* - También conocida como tasa de colocación, es aquella tasa que las instituciones financieras nos cobra cuando pedimos un préstamo. Por lo general, la tasa activa es más alta que la tasa pasiva.

Segmentos de Crédito	Tasa Activa Máxima vigentes desde	Tasa Activa Máxima vigentes para	Tasa Activa Efectiva Referencial	Tasa Activa Efectiva Referencial
	agosto 2015	enero 2017	diciembre 2016	enero 2017
Prod. Corporativo	9.33	9.33	8.48	8.39
Prod. Empresarial	10.21	10.21	9.84	10.06
Prod. PYMES	11.83	11.83	11.15	11.57
Comercial Ordinario	11.83	11.83	9.35	9.00
Com. Prioritario Corporativo	9.33	9.33	8.10	8.02
Com. Prioritario Empresarial	10.21	10.21	9.92	9.68
Com. Prioritario PYMES	11.83	11.83	11.00	11.32
Consumo Ordinario	16.30	17.30	16.77	16.72
Consumo Prioritario	16.30	17.30	16.69	16.70
Educativo	9.00	9.50	9.50	9.50
Vivienda Interés Público	4.99	4.99	4.98	4.97
Inmobiliario	11.33	11.33	10.86	10.90
Micr. Minorista	30.50	30.50	27.26	27.41
Micr. Acum. Simple	27.50	27.50	25.15	25.06
Micr. Acum. Ampliada	25.50	25.50	21.48	21.58
Inversión Pública	9.33	9.33	8.19	8.19

Figura 25: Evolución Tasa de Interés Activa

Fuente: (BCE, 2017, pág. 6)

*Interpretación:* Este factor representa una amenaza para el sector cooperativo, ya que se observa que las tasas de interés activas más altas (resaltadas de color amarillo), pertenecen a los créditos más demandados por los pequeños cuenta ahorristas. Por ejemplo, a enero del 2017 los microcréditos tienen una tasa de interés activa entre el 21, 58 al 27, 41%, así mismo de las tasas de tipo Productivo, la que corresponde a PYMES es la más alta con un 11,57%, y la Comercial Prioritario PYMES es del 11,32%. Estas tasas por lo tanto, limitan a que los microempresarios obtengan nuevos créditos, por su elevado costo.

*Tasa de interés pasiva.* - También conocida como tasa de captación, es la tasa de interés que los intermediarios financieros pagan a los oferentes de recursos por el dinero captado. Es decir, la que las instituciones financieras (Bancos, cooperativas, mutualistas) pagan a sus depositantes.

**TASA DE INTERÉS PASIVA EFECTIVA REFERENCIAL POR PLAZO**  
Porcentajes

Plazo en días	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17
30-60	4.73	4.97	5.09	5.13	4.21	5.03	5.10	4.98	4.86	4.72	4.37	4.06	3.69
61-90	5.22	5.53	5.49	5.39	5.24	5.36	5.17	5.18	5.13	4.92	4.85	4.27	4.32
91-120	5.60	6.05	5.79	5.77	5.80	5.96	6.05	5.99	5.88	5.77	5.61	5.20	5.25
121-180	6.20	6.62	6.55	6.29	6.36	6.71	6.55	6.37	6.32	6.34	5.76	5.51	5.31
181-360	6.79	6.96	6.99	6.70	6.96	7.06	7.01	6.95	6.77	6.72	6.62	6.03	6.18
>361	7.77	6.19	7.96	7.84	8.05	7.91	7.88	7.79	7.89	7.92	7.70	7.52	7.53

Figura 26: Evolución Tasa de Interés Pasiva

Fuente: (BCE, 2017)

*Interpretación:* Esta variable representa una amenaza para el sector cooperativo, ya que de enero del 2016 a enero del 2017, se observa que esta tasa de interés ha tenido una tendencia decreciente significativa. Esto, representará un decremento en el nivel de ahorro de los depositantes, lo cual tiene un impacto negativo en las cooperativas de ahorro y crédito, por la disminución de la captación de recursos para el otorgamiento de créditos.

*Inflación.* – “Es el incremento sustancial del precio de bienes y servicios en un periodo de tiempo determinado. Este factor macroeconómico refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda” (Economía&Negocios, 2015).

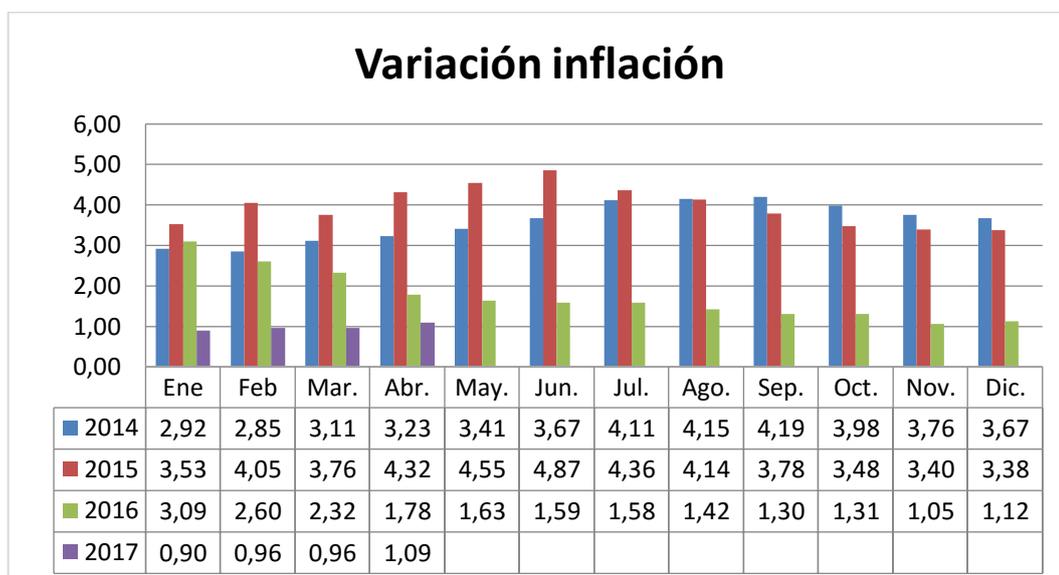
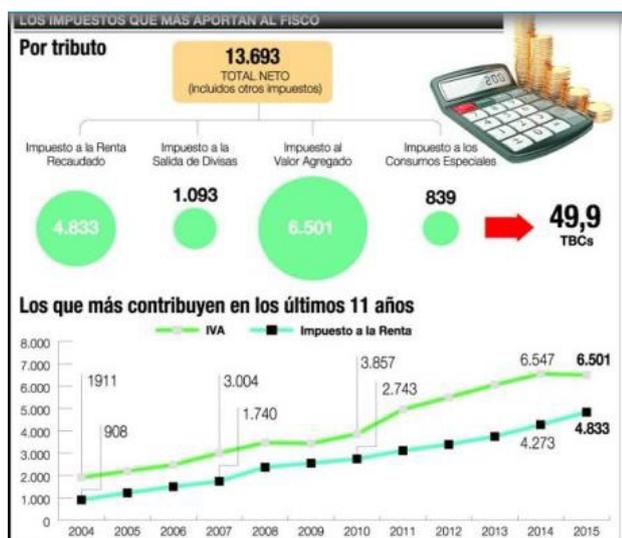


Figura 27: Variación porcentual anual – Inflación

Fuente: (INEC, 2017)

*Interpretación:* De enero del 2014 a enero del 2017 se observa que la inflación ha disminuido significativamente sus puntos porcentuales, pasando de un 2,92% hasta llegar a un 0,90% respectivamente. Esto representa una oportunidad para el sector cooperativo, ya que los actuales y potenciales socios de las cooperativas pueden tener un nivel de consumo normal (incremento del poder adquisitivo), lo cual permitirá que se planifiquen operaciones crediticias de acuerdo al objeto social de las cooperativas, y además podrán ofertar en un mayor porcentaje los diferentes productos y/o servicios que ofrecen.

*Impuesto al Valor Agregado – IVA.* – El IVA “grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas su etapas de comercialización; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé la Ley” (LORTI, 2014, pág. 33).



**Figura 28: Impuestos que más aportan al fisco**

Fuente: (Expreso, 2016)

*Interpretación:* Siendo el IVA uno de los impuestos que más ha aportado al fisco en los últimos 11 años, con un total de \$6,501 millones de dólares, es importante analizarlo en los factores económicos.

En el Ecuador, uno de los acontecimientos más importantes en los últimos años en relación con este impuesto, ocurre el 1 de junio de 2016, en donde se incrementó la tasa del IVA del 12 al 14%, con el fin de atender los gastos generados por el terremoto del 16

de abril del mismo año, incremento que rigió hasta junio del 2017. Este cambio económico en su principio significó una amenaza para el sector cooperativo, puesto que esta alza perjudicaría principalmente al consumidor final, quien debería pagar 2 puntos porcentuales adicionales en sus compras, afectando a su liquidez disminuya. Sin embargo, cumplido el plazo de vigencia de la aplicación de la Ley de Solidaridad por el Terremoto, esto significará una oportunidad para el sector en estudio, ya que los gastos operativos que graven este impuesto se disminuirán en un 2% y desde las perspectiva de sus socios, estos de igual manera podrán incrementar su liquidez, pudiendo acceder a más bienes y/o servicios, y pagar las deudas adquiridas con estas cooperativas.

#### **4.5.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.**

Estas fuerzas incluyen valores, tendencias, tradiciones y las expectativas de una sociedad respecto de un negocio. En cuanto a lo demográfico se destaca el estudio de las poblaciones humanas en lo que se refiere a su edad, raza, sexo, ocupación y ubicación; y en general, estas fuerzas se refieren a las conductas fundamentales de una sociedad (Montenegro, 2012). Entre las principales variables se pueden mencionar:

*Población económicamente activa (PEA).* – Constituyen la PEA, las personas de 15 años o más que se han integrado al mercado de trabajo, es decir que tienen un empleo y, las personas que sin tener empleo, actualmente lo buscan y están disponibles para trabajar.

A nivel nacional, a diciembre del 2016 de la población total (16'622.825 habitantes), el 70% (11'635.978 de ecuatorianos) está en edad de trabajar - PET; y el 67,3% (11'635978 x 67,3% = 7'831.013 de ecuatorianos) de la población en edad de trabajar (PET) forma parte de la PEA.

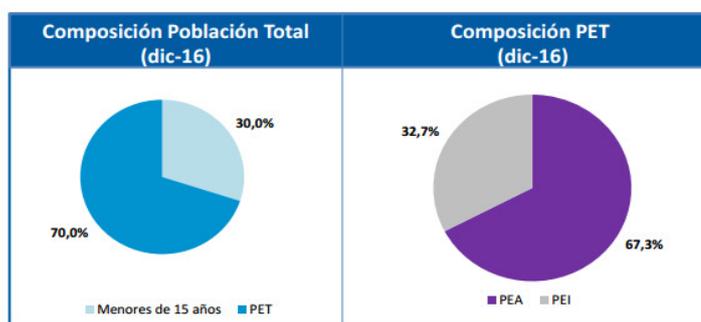


Figura 29: Composición de la población - Total nacional

Fuente: (INEC, 2016, pág. 10)

*Interpretación:* La distribución de la población es una oportunidad para el sector cooperativo, debido a que la mayoría está en edades jóvenes para trabajar, es decir son potenciales socios de las cooperativas.

*Empleo, subempleo y desempleo.* – A nivel nacional, la composición de la PEA según su condición de actividad a diciembre del 2016 es la siguiente: el empleo adecuado es del 41,2%, el subempleo es del 19,9%, el otro empleo no pleno es del 25,1% y el empleo no remunerado es del 8,4%. De diciembre del 2014 a diciembre del 2016, existe una disminución estadísticamente significativa de 8,1 puntos porcentuales en el empleo adecuado.

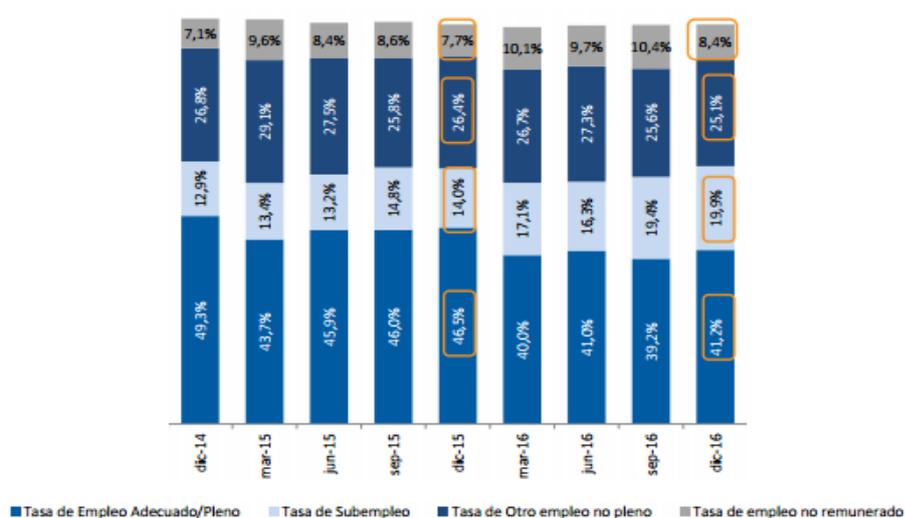
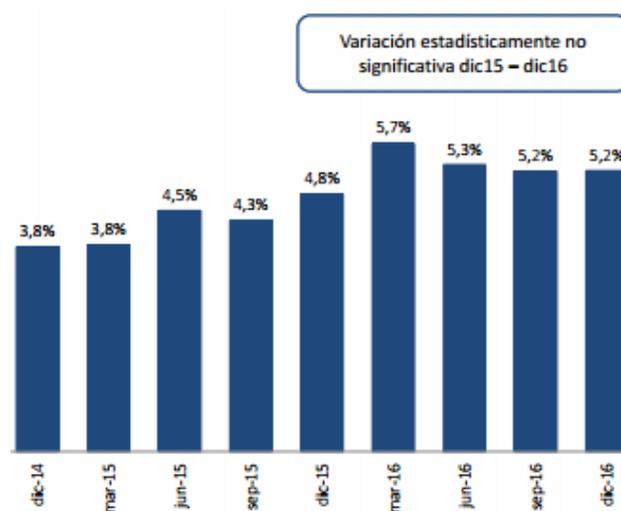


Figura 30: Evolución del empleo - Total nacional

Fuente: (INEC, 2016)

*Interpretación:* En cuanto a la evolución del empleo, se observa que de diciembre del 2014 a diciembre del 2016, el empleo disminuyó significativamente, pasando de un 49,3% a un 41,2% respectivamente. Así mismo, se observa un incremento en el subempleo en 7 puntos porcentuales en este mismo periodo de tiempo.

De igual manera en este mismo periodo, el desempleo presenta una variación estadísticamente significativa, con el incremento de 1,4 puntos porcentuales, pasando de 3,8% en diciembre del 2014 a 5,2% en diciembre del 2016.

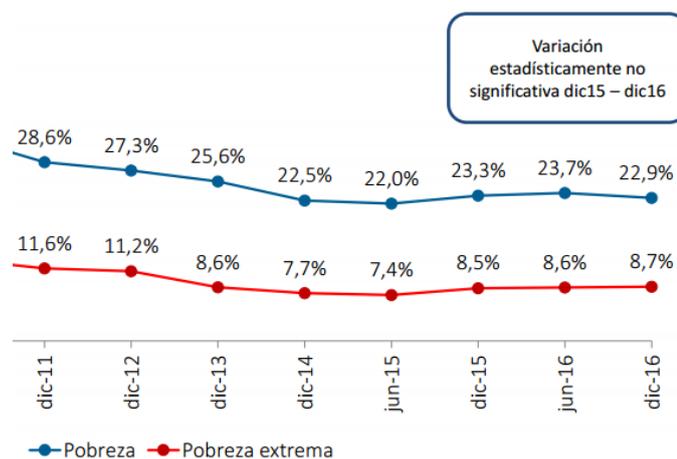


**Figura 31: Evolución del desempleo - Total nacional**

Fuente: (INEC, 2016)

*Interpretación:* El aumento en el desempleo coincide con el decremento en el empleo pleno que se explicó anteriormente, lo cual representa una amenaza para el sector cooperativo. El desempleo ocasiona que la población pierda su poder adquisitivo debido al deterioro en el mercado laboral y por ende que aumenten los niveles de pobreza, afectando a los intermediarios financieros por su reducción en el otorgamiento de créditos (Cooperativas financieras) y en la oferta de sus productos y/o servicios (Cooperativas no financieras). Por otro lado, estos factores también representarían una oportunidad para colocar créditos de consumo y especialmente microcréditos, atendiendo a la considerable proporción de la población que por estar en el subempleo o desempleo está obligado a emprender en actividades productivas y de comercio.

*Pobreza.* – A nivel nacional, en diciembre del 2016, la pobreza por ingresos se ubicó en 22,9% y la pobreza extrema llegó a 8,7%. Se observa, que no ha existido una variación estadísticamente significativa de diciembre del 2014 a diciembre del 2016.



**Figura 32: Pobreza y pobreza extrema – Nacional**

Fuente: (INEC, 2016)

*Interpretación:* Esta variable representa una oportunidad para el sector cooperativo, ya que se observa que la pobreza y la pobreza extrema han ido disminuyendo paulatinamente, lo cual significa a su vez un incremento en los ingresos de la población y por ende en su nivel de consumo, ayudando a que se acuda a la obtención de más créditos (Cooperativas financieras) e incremente la demanda (Cooperativas no financieras).

#### 4.5.3. Fuerzas políticas y legales.

Los gobiernos estatales, locales y extranjeros son los principales subsidiarios, reguladores, patrones y clientes de las compañías, consecuentemente, los factores políticos y legales son claves y constituyen amenazas y oportunidades para las compañías bajo su régimen. (David Fred R, 2003).

En el Ecuador el ambiente político ha sido lleno de cambios de toda índole, provocando desconfianza e inestabilidad durante los últimos años, los cuales tiene un impacto económico en el país. El gobierno actual del presidente Lic. Lenin Moreno, expone que los propósitos principales en que enfocaran su gestión será: en mejorar las

condiciones de vida; el incremento de empleo, producción e inversión y el incentivo a la transparencia y la lucha contra la corrupción. (El Ciudadano-Presidencia de la República, 2017)

El discurso del nuevo gobierno de tener la mano extendida y la apertura al sector empresarial dan un rumbo interesante y diferente al desconcierto que vivió nuestro país durante los últimos diez años del mandato del Eco. Rafael Correa. El ministro de Finanzas indica que el sector privado será el motor de la economía, se ha hecho todo en materia de infraestructura, ahora le toca a este sector aprovechar este impulso. Entre los principales cambios que se dieron en el gobierno anterior, se puede nombrar la buena infraestructura vial para movilizar la producción y las nuevas centrales hidroeléctricas para sostener los procesos productivos sin invertir tanto dinero en combustible importado. La meta del actual gobierno es terminar estos proyectos y ponerlos en marcha a bajas tarifas. También existe una buena y nueva infraestructura portuaria que se realizó en el gobierno anterior con inversión privada. A su vez el sector privado tiene altas responsabilidades, como son mejorar la producción y productividad, contribuir con pulcritud en el pago de sus impuestos, además de crear fuentes de empleo.

Además, el hecho de que actual régimen reitere su opinión respecto a fortalecer el dólar, también genera una expectativa positiva para la economía del Ecuador. (El Comercio, 2017)

Considerando el factor legal, la *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)* entró en vigencia a finales del año 2012, para normalizar todo el sistema cooperativo determinando que todo este sector se sujetará a las prácticas del buen Gobierno Corporativo y a los principios y valores universales del cooperativismo, tomando siempre en cuenta el objeto social para el cual fueron creadas.

La LOEPS ofrece oportunidades para las Cooperativas por medio de medidas de capacitación a través de cursos y talleres dirigidos al personal financiero y administrativo de las organizaciones, ya que estos permiten la consolidación del sistema y contribuyen al acompañamiento técnico y de soporte que brinda la SEPS en el transcurso del proceso de control y supervisión. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017). La LOEPS también representa una posible amenaza en lo referente al cambio drástico para cumplir con los requerimientos.

Y, por otro lado la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado que tiene como objetivo principal sancionar a los agentes económicos que afecten o puedan afectar a la competencia, equiparando el mercado para nuevos emprendedores. El objeto de esta ley es prevenir, evitar, eliminar, corregir y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prohibición, prevención y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; la regulación y el control de las operaciones de concentración económica; y la prohibición, prevención y sanción de prácticas desleales, con el fin de buscar la eficiencia de los mercados, el bienestar general de los consumidores y usuarios, el comercio justo, para el establecimiento de un sistema económico, social, sostenible y solidario.

*Interpretación:*

Los factores políticos, gubernamentales y legales representan las siguientes oportunidades:

- El organismo de control SEPS favorece la diversificación de nuevos servicios y/o productos, con el apoyo del Gobierno Nacional.
- Adicional la SEPS fomenta la capacitación para consolidar el sistema cooperativo.
- Igualdad en la normativa para este sector.
- La posibilidad de absorber a cooperativas débiles o pequeñas para expedirse.
- La Ley del Control de Mercado, al resguardar a este sector ante una posibilidad de abuso de poder de mercado y dar la oportunidad de competir en un comercio justo.
- El enfoque del sector cooperativo es al nivel socioeconómico medio-bajo y bajo, lo que establece un gran mercado potencial para la generación de diversos productos y/o servicios que solventen sus requerimientos.

Por otra parte estos factores también representan amenazas para este sector como son:

- La LOEPS en lo referente a la exigencia de cambios drásticos para cumplir con los requerimientos.
- La Ley del Control de Mercado constituye una amenaza financiera, en el caso de incurrir en alguna infracción.
- Intervención por parte del Gobierno actual en los factores económicos, que pudieran afectar al Sector Cooperativo.

#### **4.5.4. Fuerzas tecnológicas.**

(David Fred R, 2003, pág. 93), indica que las fuerzas tecnológicas constituyen importantes amenazas u oportunidades que deben ser consideradas en la dirección estratégica, y que ninguna industria o sector puede desatender los progresos tecnológicos, dado que estos afectan directamente a los servicios, productos, mercados, distribuidores, clientes, proveedores, competidores, tácticas de mercadotecnia, métodos de producción y la situación competitiva de las empresas. Los avances tecnológicos generan mercados nuevos, difunden nuevos y cada vez mejores productos, hacen que los servicios y/o productos existentes en el mercado se vuelvan obsoletos, dan la vuelta a las posiciones en el sector respecto a sus costos competitivos. El factor tecnológico excluye o disminuye barreras de costos entre empresas, innovan procesos más cortos de producción, provocan escasez de destrezas técnicas y transforman las expectativas y valores de los gerentes, socios y colaboradores. Los avances tecnológicos crean nuevas ventajas competitivas más eficaces que las existentes.

El avance del cambio tecnológico va en aumento y literalmente elimina empresas todos los días. Las empresas que por tradición han restringido sus gastos en tecnología, necesitan de manera urgente un cambio de mentalidad, dado que son un factor clave en el diseño de estrategias para poder aprovechar las oportunidades tecnológicas, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sostenida en el mercado.

Cuando los productos de una compañía están en el ciclo de vida de madurez, las corporaciones sobreviven, en gran medida, diferenciando sus productos de la competencia, y esto se alcanza sólo con innovaciones tecnológicas que estén a la vanguardia. Hablar de tecnología se refiere al uso de técnicas que incluyen la aplicación de nuevos avances, en otras palabras, se refiere al conocimiento científico, para lo cual se necesita de una inversión previa de capital. Sin embargo, aún las instituciones que posean el liderazgo tecnológico no pueden descuidar el cambio en este factor ni presumir que no se pueda copiar esta ventaja tecnológica.

Se puede examinar el desarrollo o crecimiento tecnológico desde dos puntos de vista: el de sus efectos y el de los factores de producción. Desde el primero punto de vista, el de sus efectos, del cual hay dos tipos de desarrollo o crecimiento tecnológico: el que

resulta en una mayor calidad de los productos y el otro de la creación de nuevos bienes y/o servicios. Y el segundo, de los factores de producción, que se refiere a la creación de un nuevo proceso o de un espacio físico, del incremento de la capacidad de fabricación o la mejora de la productividad del trabajo humano.

Por tal motivo, para muchas entidades, la tecnología y la información que las soportan constituyen sus más valiosos activos, sin embargo con frecuencia son poco entendidos. Las sociedades exitosas reconocen las ventajas de la información y tecnología y se valen de estas para promover el valor de sus interesados.

Las cooperativas deben satisfacer la calidad y la seguridad de su información y de sus activos, dado que deben tener presente el impacto importante que la información puede tener en el éxito de este sector, para lo cual se espera una alta comprensión de la forma en que la TI (Tecnología de la Información) es manejada y de la posibilidad de que sea aprovechada exitosamente para tener una ventaja competitiva. En específico, se requiere saber si con la información y tecnología que se dispone se podrá:

- Garantizar el logro de los objetivos.
- Tener la suficiente flexibilidad de aprender y adaptarse.
- Contar con un buen manejo de los riesgos que se enfrentan a diario.
- Reconocer de formar oportuna y apropiada las oportunidades y que se apliquen las acciones correspondientes de acuerdo a ellas.

Las TI representan también riesgos. En un mercado en crecimiento tecnológico constante, prácticamente no hay manera de continuar sin estar al tanto de estos progresos, dado que la tecnología se ha transformado en un elemento clave para poder ingresar y permanecer en un mercado competitivo. Es evidente que en la actualidad, en los negocios globales la caída de las redes y los sistemas pueden resultar muy costosos para cualquier compañía.

*Interpretación.-*

El factor tecnológico representa las siguientes oportunidades:

- Se pueden incrementar los productos diferenciados ofertados por el sector cooperativo y constituirse en una ventaja competitiva de estas instituciones.
- Sirve para agilizar los trámites administrativos y operativos con el objetivo de mejorar el servicio hacia los socios, y generar satisfacción en ellos y a su vez generar fidelidad hacia la institución.
- Estar actualizados en información sobre el mercado, cambios en la legislación, aranceles, otros.
- Agilizar la comunicación interna y externa de las instituciones.
- Aprovechar el creciente acceso a internet y a la telefonía celular en los hogares de ingresos medios y bajos, para promocionar los servicios y/o productos que ofertan estas entidades.

Pero el factor tecnológico también representa las siguientes amenazas:

- Riesgo de seguridad y de acceso. Lo cual requiere estar en una constante actualización en seguridad informática, para respaldar la información de la cooperativa.
- Riesgo de integridad de información. Que se refiere al riesgo de no poseer información confiable, verídica o segura.
- Riesgo de disponibilidad tecnológica. Que se refiere a la falta de presupuesto para acceder a los avances, por sus precios elevados.
- Riesgo pertinente. Que se refiere al riesgo de no obtener información en el tiempo requerido para su correcta aplicación.
- Competir en un mercado globalizado con tecnología (Bancas electrónicas, otros).

#### **4.6. Estudio al sector cooperativo**

Según lo expuesto en el capítulo 3 se procedió a encuestar a una muestra de 26 cooperativas pequeñas y medianas del Cantón Quito, el 26,9% (7 Coop.) son de Ahorro y Crédito, el 26,9% (7 Coop.) son de Servicios, el 26,9% (7 Coop.) son de Vivienda, y el 19,2% (5 Coop.) son de producción, como se observa en la *Figura 33*, con el objetivo de recolectar información y obtener una visión más extensa de la situación actual del sector cooperativo, si cuentan o no con estrategias o alguna herramienta que les permita alinear su gestión con los objetivos propuestos y que ayude a incrementar su productividad, por

ende su participación en el mercado y aumentar los beneficios a los socios. Y, además poder conocer de una manera general cómo la herramienta de gestión Balanced Scorecard (BSC) contribuirá en el mejoramiento de la productividad de estas instituciones que forman parte de este sector tan importante para la economía del país.

¿Qué tipo de cooperativa es?

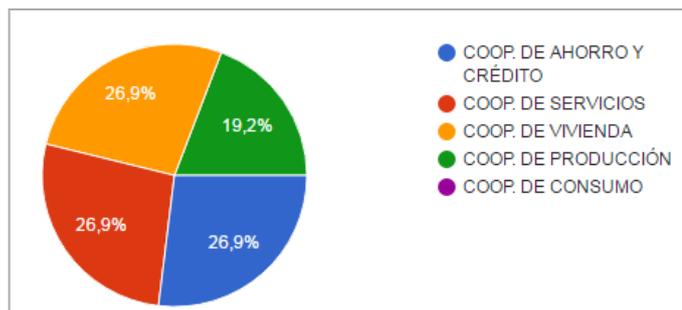


Figura 33: Tipo de cooperativa

Mediante dicha encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Dada la competencia que existe en el mercado ¿Cree que es necesario contar con una herramienta financiera estratégica, que le permita alcanzar las metas propuestas? ¿Sí o No por qué?

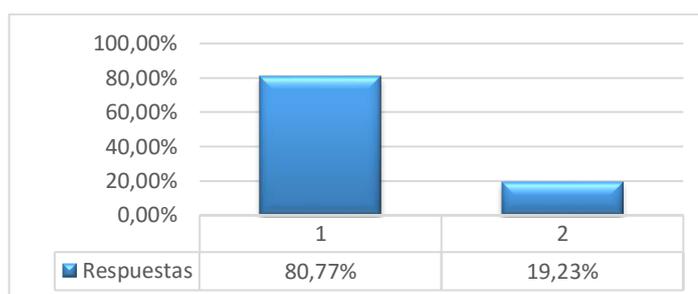
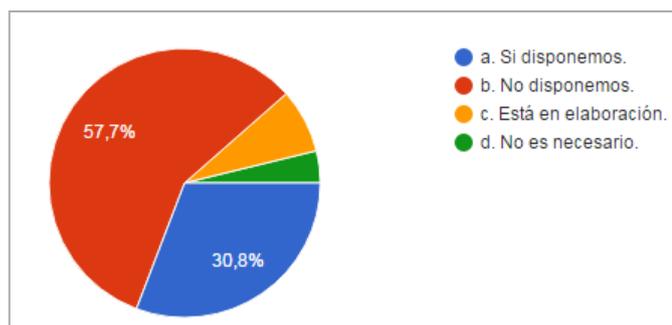


Figura 34: Herramienta estratégica

*Interpretación:* El 80,77% de los encuestados menciona que dada la competencia que existe en el mercado si creen que es necesario contar con una herramienta financiera estratégica que les permita alcanzar las metas propuestas, y un 19,23% menciona que no. Entre las razones principales de los encuestados que dijeron que si, fueron las siguientes: Que la herramienta ayudaría a dirigir de mejor manera la cooperativa y en la toma de decisiones, incrementando los beneficios para cada uno de los socios internos y extremos,

y que se mantendría un adecuado manejo de los recursos, principalmente de los financieros. Y la razón principal de aquellos encuestados que dijeron que no, es porque se conforman con la manera como trabajan actualmente.

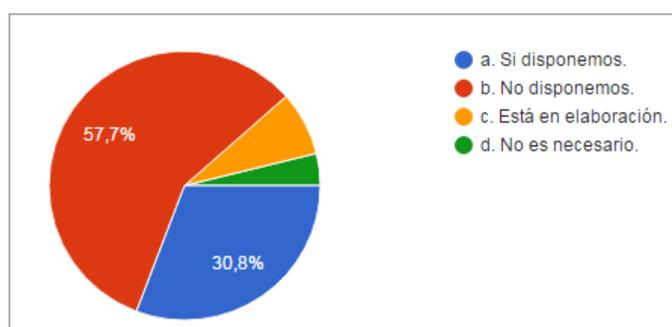
2. ¿Posee un plan estratégico que le permita definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos?



**Figura 35: Plan estratégico**

*Interpretación:* En lo concerniente a si las cooperativas poseen un plan estratégico que les permita definir los objetivos y las acciones para alcanzarlos, el 30,8% de los encuestados indica que sí disponen de uno, mientras que el 57,7% menciona que no lo tienen, el 7,7% que se encuentra en proceso de elaboración, y el 3,8% indica que no es necesario contar con un plan estratégico.

3. ¿Posee objetivos estratégicos y estos están alineados con la Misión y Visión de la Cooperativa?



**Figura 36: Objetivos estratégicos**

*Interpretación:* En lo que se refiere a los objetivos estratégicos y si estos están alineados con la misión y visión de la cooperativa, el 30,8% de los encuestados menciona

que si disponen, el 57,7% que no disponen, el 7,7% que están en elaboración y el 3,8% dice que no es necesario.

4. ¿Posee indicadores que le permitan hacer seguimiento a las metas propuestas?

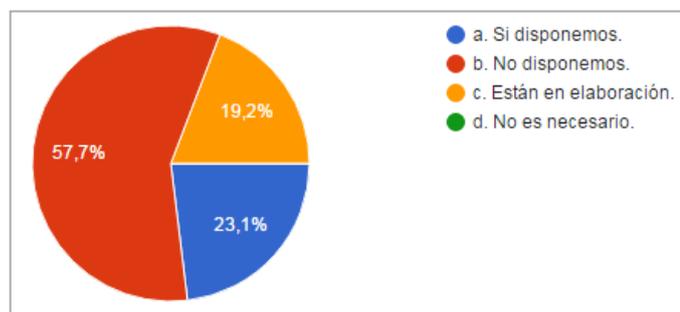


Figura 37: Indicadores

*Interpretación:* Según las respuestas obtenidas a través de las encuestas, en lo referente a si las cooperativas poseen indicadores que les permitan hacer seguimiento a sus metas propuestas, el 23,1% contestaron sí disponen de ellos, mientras que el 57,7% no, y el 19,2% está elaborando estos indicadores.

5. ¿Con que frecuencia evalúan o dan seguimiento a sus indicadores?

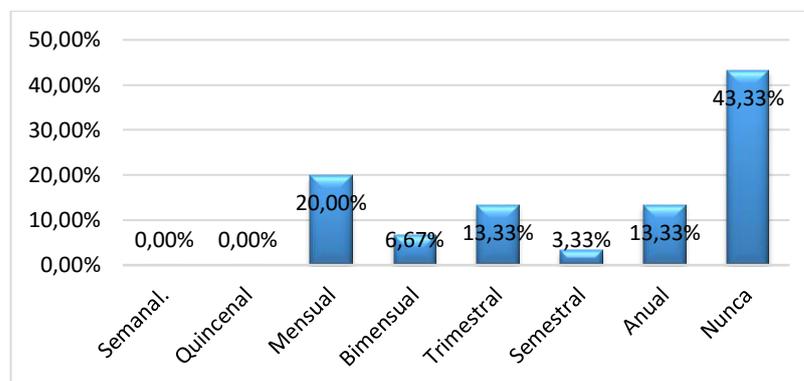
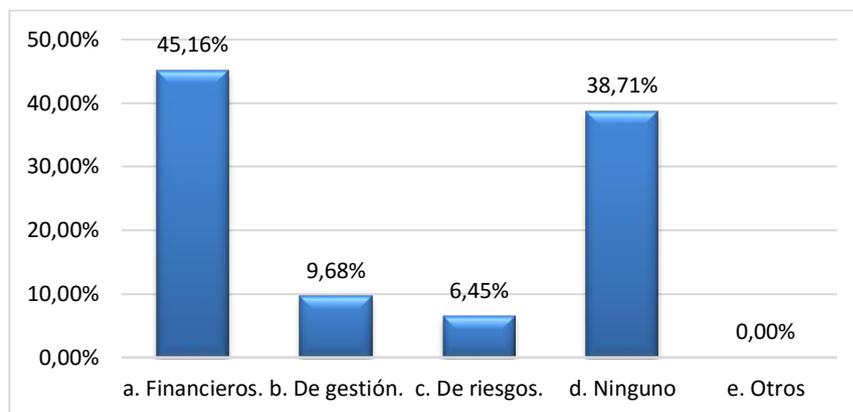


Figura 38: Seguimiento a los indicadores

*Interpretación:* El 20% de los encuestados menciona que evalúan o dan seguimiento a sus indicadores con una frecuencia mensual, el 6,67% de forma bimensual, el 13,33% trimestralmente, el 3,33% semestralmente, el 13,33% anualmente y el 43,33% menciona que nunca da seguimiento a sus indicadores, lo cual se debe a que la mayoría de las

cooperativas encuestadas mencionaron que no poseen indicadores, como se observa en la figura anterior.

**6. ¿Con qué tipo de indicadores cuentan?**



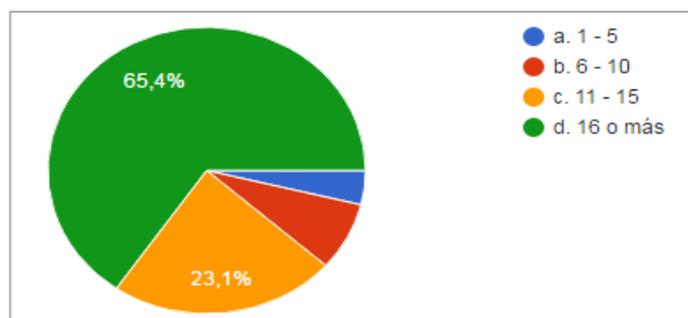
**Figura 39: Tipo de indicadores**

*Interpretación:* Respecto a con qué tipo de indicadores cuentan estas instituciones, el 45,16% revela tener indicadores Financieros, el 9,68% tiene indicadores de Gestión, el 6,45% posee indicadores de Riesgos y el 38,71% exponen no tener ningún indicador.

**7. Según la respuesta anterior ¿Enuncie con que indicadores cuentan?**

*Interpretación:* La mayoría de las cooperativas encuestadas coinciden con algunos de los indicadores con que cuentan, entre los más utilizados se mencionaron: De rentabilidad (ROE y ROA), de liquidez, de morosidad y de solvencia.

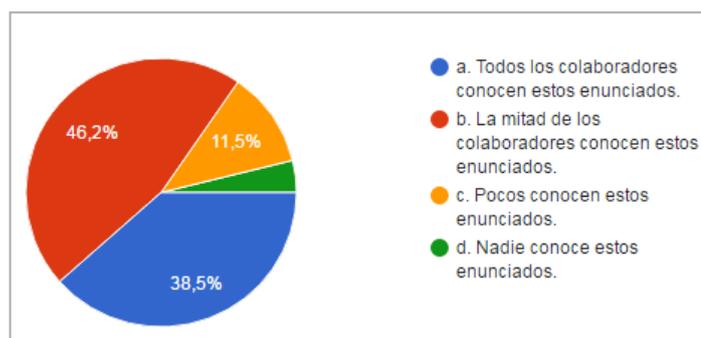
**8. ¿Con cuánto personal cuenta la cooperativa?**



**Figura 40: N° de colaboradores**

*Interpretación:* Referente a con cuánto personal disponen las cooperativas encuestadas, el 3,8% indica tener entre 1 a 5 colaboradores, el 7,7% tiene entre 6 y 10 colaboradores, el 23,10% tiene entre 11 a 15 colaboradores, y el 65,4% indica tener 16 o más colaboradores.

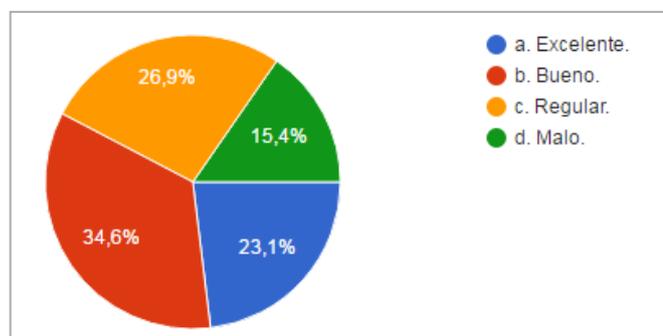
**9.** Los colaboradores que conforman la cooperativa, ¿Conocen la misión, visión, objetivos?



**Figura 41: Misión, visión y objetivos**

*Interpretación:* En lo que se refiere al conocimiento de la misión, visión y objetivos por parte de los colaboradores de las cooperativas, el 38,5% de los encuestados menciona que todos los colaboradores conocen dichos enunciados, el 46,2% menciona que la mitad de los colaboradores, el 11,5% menciona que pocos y el 3,8% menciona que nadie conoce dichos enunciados.

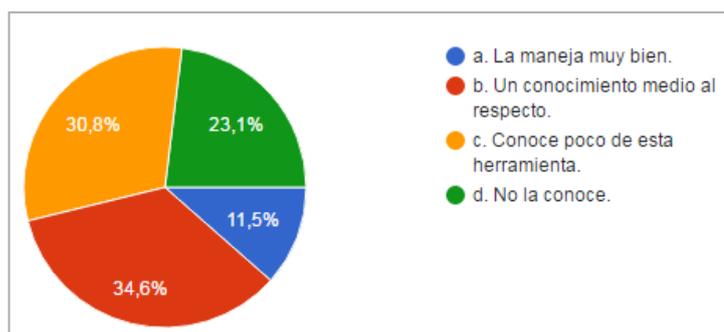
**10.** ¿Califique el nivel de comunicación que existe en la cooperativa?



**Figura 42: Nivel de comunicación**

*Interpretación:* En el tema de comunicación interna que existe en las cooperativas, el 23,1% la calificó como excelente, el 34,6% como buena, mientras que el 42,3% la califican entre regular y mala.

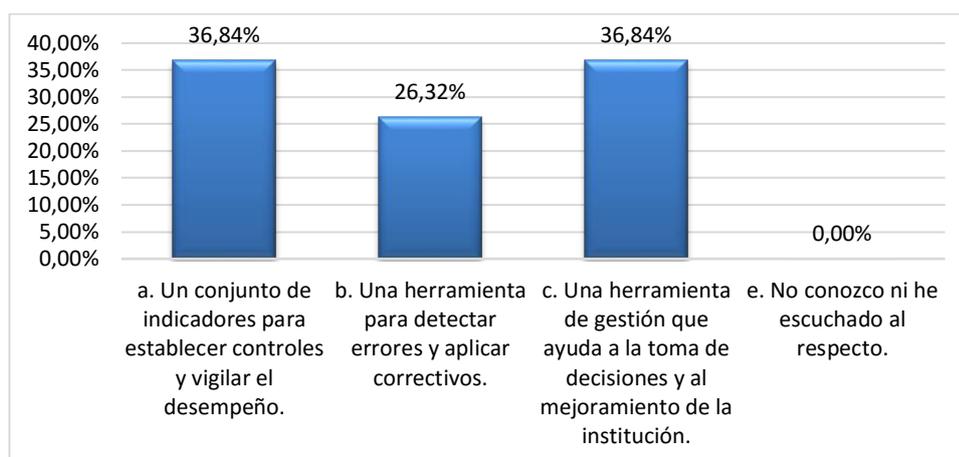
### 11. ¿Conoce la herramienta Balanced Scorecard y sus beneficios (BSC)?



**Figura 43: Balanced Scorecard**

*Interpretación:* El 11,5% de los encuestados menciona que maneja muy bien la herramienta de gestión Balanced Scorecard y que conoce sus beneficios, el 34,6% menciona que posee un conocimiento medio al respecto, el 30,8% menciona que conoce poco de dicha herramienta y el 23,1% menciona que no la conoce.

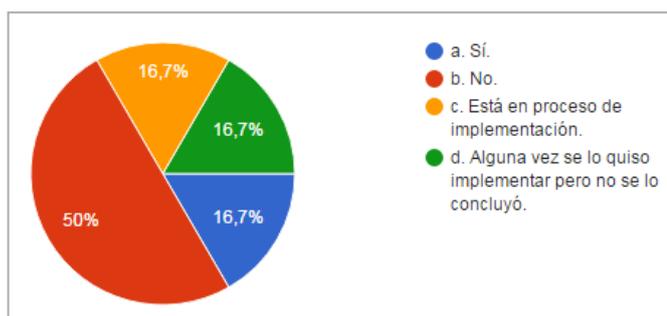
### 12. Si la respuesta anterior fue el literal a o b, continúe caso contrario pase a la pregunta 15 ¿Qué es para usted el Balanced Scorecard?



**Figura 44: Opinión sobre el BSC**

*Interpretación:* En lo referente a que es para los encuestados el Balanced Scorecard, el 36,84% indicó que es un conjunto de indicadores para establecer controles y vigilar el desempeño, el otro 36,84% indicó que es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones y al mejoramiento de la institución; y el 26,32% que es una herramienta para detectar errores y aplicar correctivos.

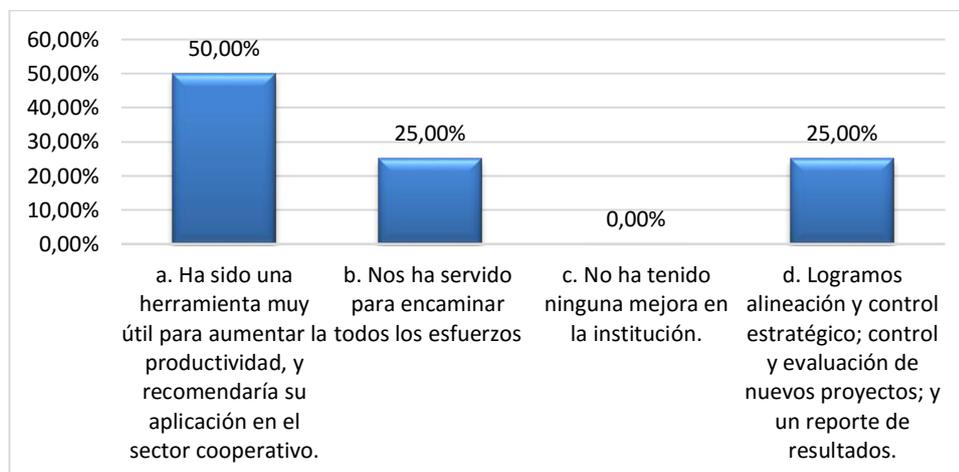
### 13. ¿La cooperativa ya cuenta con la herramienta BSC?



**Figura 45: Implementación BSC**

*Interpretación:* En lo que se refiere a si las cooperativas ya cuenta con la herramienta de gestión Balanced Scorecard, el 50% de los encuestados menciona que no cuentan con dicha herramienta, el 16,7% menciona que sí, otro 16,7% menciona que está en proceso de implementación y finalmente otro 16,7% menciona que alguna vez se quiso implementar, pero que no se concluyó.

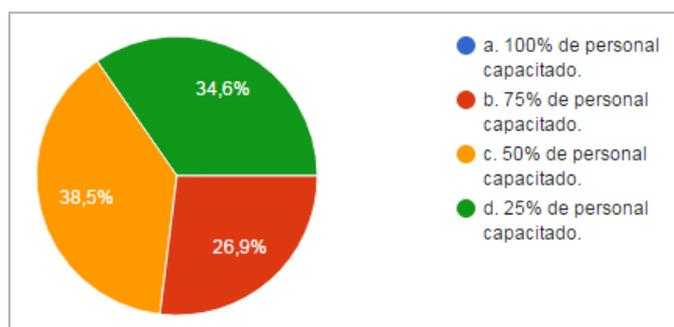
### 14. Si su respuesta anterior fue No, pase a la siguiente pregunta. ¿Cuáles han sido los resultados de haber implementado la herramienta BSC en la cooperativa?



**Figura 46: Resultados del BSC**

*Interpretación:* Respecto a cuales han sido los resultados de haber implementado la herramienta BSC en las cooperativas, de las instituciones que lo han hecho, indican en primera instancia que ha sido una herramienta muy útil para aumentar la productividad, y recomendaría su aplicación en el sector cooperativo y, en segundo lugar les ha servido para encaminar todos los esfuerzos y lograr alineación, control estratégico, control y evaluación de nuevos proyectos, y un reporte de resultados.

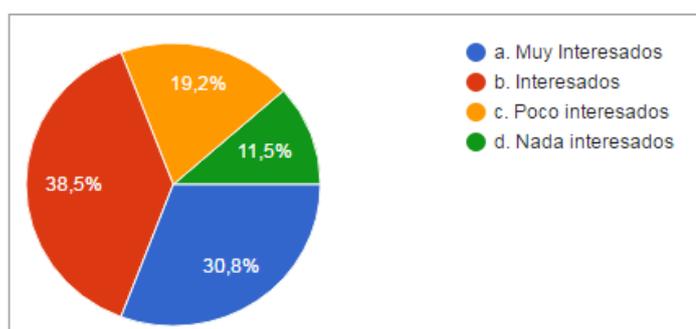
**15.** ¿Cuenta con un personal capacitado para implementar herramientas de gestión administrativa y financiera en la institución?



**Figura 47: Personal capacitado**

*Interpretación:* En lo que se refiere a si las cooperativas cuentan con un personal capacitado para implementar herramientas de gestión administrativa y financiera, el 29,9% menciona que el 75% del personal está capacitado, el 38,5% menciona que un 50% de los colaboradores está capacitado y el 26,9% menciona que el 25% del personal está capacitado para que se implemente una herramienta de gestión.

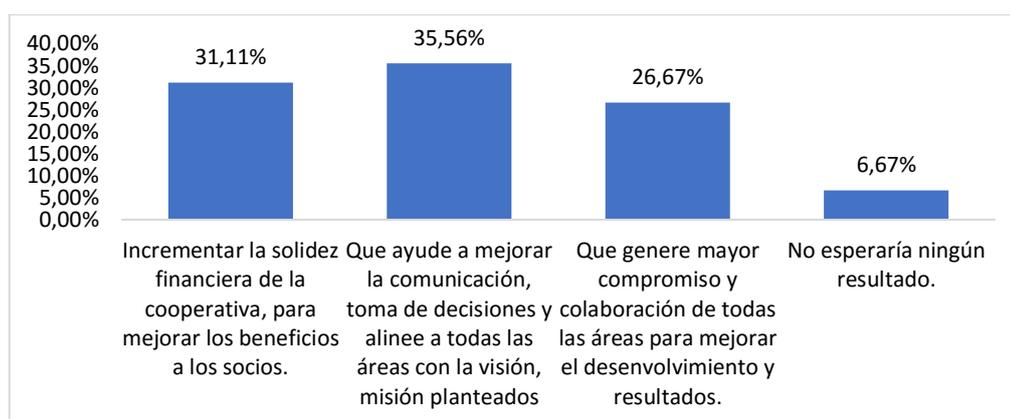
**16.** ¿Estarían interesados en conocer la herramienta de gestión administrativa y financiera Balanced Scorecard?



**Figura 48: Interés en la herramienta BSC**

*Interpretación:* En lo referente a si estarían interesados en conocer la herramienta de gestión administrativa y financiera BSC, el 30,8% de los encuestados indicó estar muy interesado, el 38,5% están interesados, el 19,2% están poco interesados y el 11,5% indica no estar interesados.

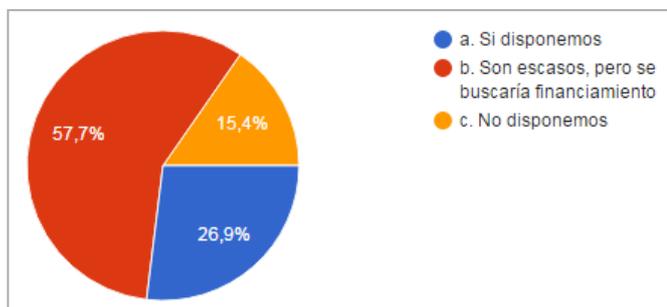
**17.** ¿Qué resultados esperaba obtener si la cooperativa adoptara una herramienta de gestión que enmarque a cada una de las áreas?



**Figura 49: Resultados deseados de una herramienta de gestión**

*Interpretación:* En lo que se refiere a que resultados esperarían obtener las cooperativas si se adoptara una herramienta de gestión que enmarque a cada una de las áreas, el 31,11% de los encuestados menciona que esperaba incrementar la solidez financiera de la cooperativa, para mejorar los beneficios a los socios, el 35,56% esperaba que ayude a mejorar la comunicación, toma de decisiones y alinee a todas las áreas con la visión, misión planteados, el 26,67% esperaba que genere mayor compromiso y colaboración de todas las áreas para mejorar el desenvolvimiento y resultados y el 6,67% no esperaba ningún resultado.

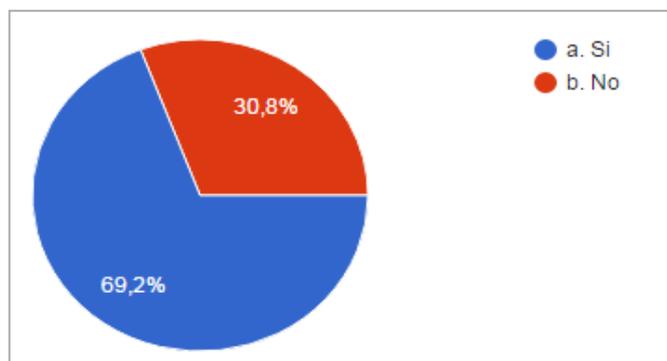
**18.** ¿Disponen de recursos financieros suficientes para implementar una herramienta de gestión administrativa y financiera en la cooperativa?



**Figura 50: Recursos financieros**

*Interpretación:* Respecto a si se dispone de recursos financieros suficientes para implementar una herramienta de gestión administrativa y financiera en la cooperativa, el 26,9% respondió que si los disponen, el 57,7% que son escasos, pero buscarían financiamiento, y el 15,4% indicaron que no disponen de recursos.

**19.** ¿Estarían dispuestos a invertir en la implementación de la herramienta de gestión administrativa y financiera Balanced Scorecard, a cambio de mejorar el nivel competitivo de su organización?



**Figura 51: Inversión en la herramienta BSC**

*Interpretación:* El 69,2% de los encuestados menciona que si estarían dispuestos a invertir en la implementación de la herramienta de gestión administrativa y financiera Balanced Scorecard, a cambio de mejorar el nivel competitivo de su organización, mientras que el 30,8% menciona que no.

20. ¿Existe compromiso por parte de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

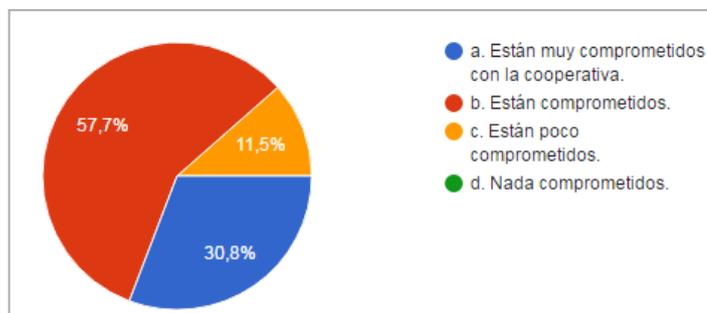


Figura 52: Compromiso de los colaboradores

*Interpretación:* Con respecto al compromiso por parte de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la organización, un 30,8% indica que están muy comprometidos con la cooperativa, mientras que el 57,7% están comprometidos, y el 11,5% están poco comprometidos.

21. ¿La toma de decisiones en la cooperativa es?

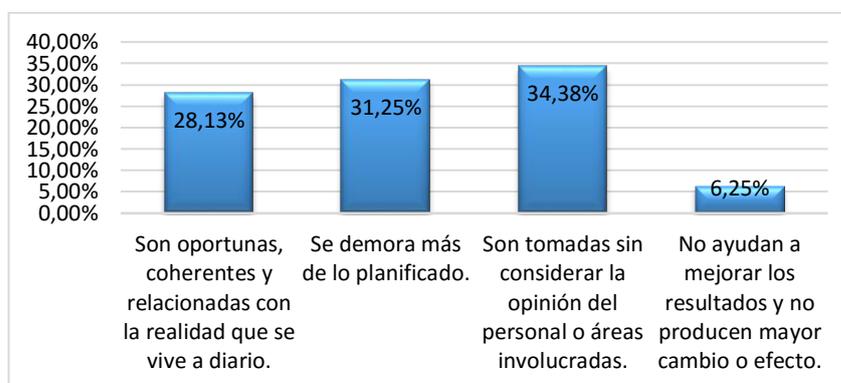


Figura 53: Toma de decisiones

*Interpretación:* El 28,13% de los encuestados menciona que la toma de decisiones dentro de la cooperativa son oportunas, coherentes y relacionadas con la realidad que se vive a diario, el 31,25% menciona que se demora más de lo planificado, el 34,38% menciona que son tomadas sin considerar la opinión del personal o áreas involucradas y el 6,25% menciona que no ayudan a mejorar los resultados y no producen mayor efecto o cambio.

## CAPÍTULO V

### 5. UNIDAD DE ANÁLISIS: “COAC San Vicente del Sur Ltda.”

#### 5.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur” Ltda., es una sociedad de personas establecida sobre la base de la cooperación.

En el Ecuador, a mediados de los años 90, su población y particularmente los miembros de las Fuerzas Armadas, atravesaban una situación económica – social difícil. Los militares y especialmente el personal de tropa percibían sueldos muy bajos, las instituciones financieras no otorgaban créditos, por la casi nula capacidad de pago por parte de la población y se tenía que recurrir muchas veces a créditos ilícitos como por ejemplo los créditos de usura, con el fin de satisfacer las necesidades económicas.

Sintiendo el peso de los problemas económicos y sociales que se vivía en el país, un grupo de 14 militares de Tropa de la Fuerza Terrestre se reunieron un 5 de Abril de 1994 en la Escuela de Formación de Soldados de la Fuerza Terrestre, ubicada en aquel momento en el cantón Mejía, con un objetivo principal el mismo que era formar una asociación que les permita ayudarse mutuamente, a través de la otorgación de pequeños préstamos y el ahorro, denominándole en sus inicios a la organización “Asociación Promoción 77”, en honor a sus fundadores ya que la mayoría de ellos pertenecían a la promoción de 1977.

Después de un año y luego de haberse definido los objetivos organizacionales, la asociación pasó a llamarse Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente”, esta vez en honor a San Vicente Ferrer, cuya fecha en la que se lo recuerda es justamente el 5 de abril de cada año.

El trabajo de los Directivos fue duro y sacrificado, avanzar de tal manera que se cumpla más allá del objetivo inicial y organizarse como una Cooperativa de Ahorro y Crédito, era el nuevo desafío. Es así entonces, que un 28 de Enero de 1999, nace jurídicamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur Ltda.”, mediante Acuerdo Ministerial N° 0750, con un total de 19 socios fundadores y un capital social de 95 millones de sucres.

Iniciaron las operaciones compartiendo la vivienda de uno de los Socios, donde se instalaron las oficinas y luego se rentó un local ubicado en la Av. Mariscal Sucre en el sector de Santa Anita.

En el año 2004, los Directivos ven la necesidad de trasladarse a instalaciones más amplias, ya que la institución había crecido ubicándose en la Av. Mariscal Sucre y la Maná, para después en el año 2009, la Cooperativa ya cuenta con instalaciones propias ubicadas en la Av. Rodrigo de Chávez Oe4 – 145 y la Latacunga.

Finalmente, en el año 2011, se realiza una remodelación y ampliación de la edificación de la Av. Rodrigo de Chávez, donde funciona actualmente la oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur Ltda.”.



**Figura 54: Logotipo de la COAC "San Vicente del Sur Ltda."**

Fuente: (COAC "San Vicente del Sur Ltda.", 2017)



**Figura 55: Matriz de la COAC "San Vicente del Sur Ltda."**

Fuente: (COAC "San Vicente del Sur Ltda.", 2017)

## 5.2. Direccionamiento Estratégico de la Cooperativa

El Direccionamiento Estratégico de la COAC San Vicente del Sur Ltda., está compuesta por su misión, visión, valores y principios.

*Misión:* Satisfacer las necesidades económico-financieras de los socios de forma ágil y oportuna; fomentar el ahorro y contribuir al bienestar social, cultural y deportivo, en un marco de valores solidarios; generar solidez institucional a través de la innovación de productos que garanticen el desarrollo de los socios y empleados.

*Visión:* Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito altamente competitiva, con amplia cobertura y reconocido prestigio en el ámbito cooperativista, convertida en un modelo de gestión y una alternativa de desarrollo integral de sus socios y de la comunidad.

*Valores:* La COAC “San Vicente del Sur Ltda.” rige su accionar bajo los siguientes valores:

*Experiencia de nuestros socios.* - Es el centro de todo lo que hacemos y lo demostramos con servicios de calidad, en un ambiente agradable, momento oportuno y justo precio.

*Compromiso con los servidores.* - Ofrecemos oportunidades, fomentamos el talento, desarrollamos compromiso, compensamos la consecución de metas y objetivos.

*Lealtad de los directivos y servidores.* - Protegemos los intereses y bienestar de nuestros socios, clientes, funcionarios y proveedores de bienes y servicios.

*Gestionamos nuestro negocio de forma ética.* - Aplicamos a nosotros mismos, a nuestros socios, clientes y colaboradores, altos estándares de imparcialidad, honestidad e integridad, asumiendo nuestra responsabilidad tanto a nivel individual como en equipo.

*Trabajamos por el crecimiento de nuestra Cooperativa.* - Nos esforzamos para proporcionar un desarrollo sostenido y la confianza de nuestros socios y clientes, mediante relaciones permanentes y la vitalidad de nuestros procesos.

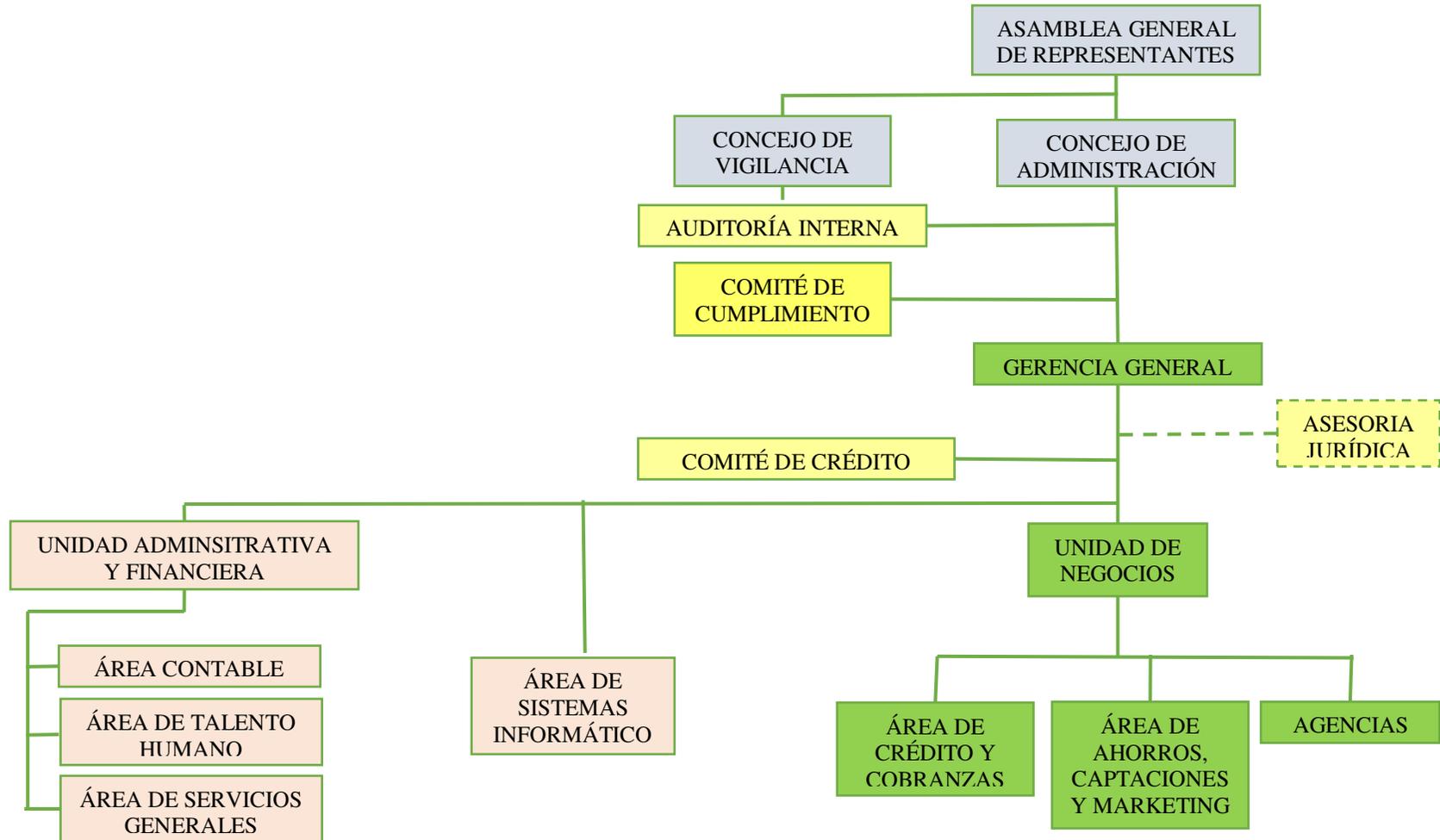
*Principios:* La COAC “San Vicente del Sur Ltda.” Cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

- Membresía abierta y voluntaria,
- Control democrático de los miembros,
- Participación económica de los miembros,
- Autonomía e independencia,
- Educación, formación e información,
- Cooperación entre cooperativas,
- Compromiso con la comunidad,
- Prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales,
- Neutralidad política, religiosa y étnica-racial,
- Igualdad de oportunidades entre sus asociados,
- Actuar en observancia del marco jurídico y reglamentario de la Cooperativa,
- Actuar en democracia respetando los organismos e institucionalidad de la Cooperativa.

### **5.3. Organigrama Estructural**

Para el funcionamiento actual y futuro, la Cooperativa adopta la siguiente estructura orgánica funcional:

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura orgánica interna que posee una organización, las relaciones entre las diferentes áreas, los niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Los organigramas estructurales presentan solamente la estructura administrativa de la organización (Organigramas, 2011) .



**Figura 56: Organigrama Estructural COAC "San Vicente del Sur Ltda."**

Fuente: (COAC "San Vicente del Sur Ltda.", 2017)

## 5.4.Unidades de Negocio

### 5.4.1. Productos Financieros.

- *Libretas de ahorro*

Los productos de la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, están encaminados a satisfacer las necesidades de sus socios.

- A la vista
- Corporativo
- Familiar
- De estabilidad y fidelidad
- Planificado
- Especial
- Mi sepito

*Beneficios:* Tasa de interés pasiva atractiva e inmediato acceso a créditos. Los socios pueden acceder a becas estudiantiles y se otorga la capacidad de ahorro a corto, mediano y largo plazo.

- *Créditos*

- Crédito de consumo:
  - Emergente
  - Ordinario
- Crédito de microempresa (microcrédito): individual y grupos solidarios
  - Inicio de nuevos negocios (emprendimientos)
  - Incremento de capital de trabajo de negocios en marcha
  - Ayuda a tecnificar y ampliar las microempresas (microcrédito)

### 5.4.2. Productos no financieros.

- *Pago de servicios básicos.* - Se dinamiza el negocio y se ofertan varios servicios, facilitando el pago de los servicios básicos.

- *Pago IESS, acreditaciones jubilaciones, préstamos quirografarios.* - Mediante un convenio con el Banco Central del Ecuador y el IESS se puede acreditar los sueldos a los jubilados y el depósito de su pensión se lo acredita directamente en la cuenta de ahorros, es decir a través de este servicio se ha llegado a varios socios, ofreciendo un trato amable y un servicio ágil.
  
- *Cobro de pensiones de Instituciones educativas.* - Se realiza el cobro de pensiones, matrículas y otros ingresos en línea en todas las agencias de la cooperativa, a través de convenios realizados con colegios y escuelas.
  
- *Seguro de vida.* - Se lanzó un seguro de vida para todos los socios de la cooperativa, a fin de diversificar los productos y servicios.
  
- *Servipagos.* - A través de Pagoágil, todos los socios, clientes y público en general, pueden pagar los servicios básicos, recargas telefónicas, RISE, Tv Cable, Impuestos – SRI, entre otros.
  
- *Servicios médicos.* - Los socios de la Cooperativa pueden acceder a un servicio médico general, ginecología y pediatría, a través de un convenio con Gesscom.

## **5.5. Análisis de la Cooperativa bajo las perspectivas del BSC**

Según los objetivos planteados de la presente investigación se ha compilado la información requerida a través de las herramientas expuestas en el capítulo III, por medio de la observación, aplicación de encuestas, y por revisión histórica de la cooperativa, información que fue organizada bajo las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, motivo de este proyecto.

### **5.5.1. Respecto a la PERSPECTIVA FINANCIERA.**

**a.** A continuación, se presenta una comparación de los estados de situación financiera de los últimos tres años:

Tabla 11:

## Análisis horizontal y vertical, Estado de Situación Financiera

<i>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN VICENTE DEL SUR LTDA." - ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA</i>								
COD	CUENTA	2014	2015	2016	% CRECIMIENTO PROMEDIO	A. Vertical 2014	A. Vertical 2015	A. Vertical 2016
<b>ACTIVO</b>								
11	Fondos Disponibles	381.334,29	496.057,26	764.110,81	42,1%	7,02%	8,21%	9,50%
13	Inversiones	-	139.153,81	552.366,59	198,5%	0,00%	2,30%	6,87%
14	Cartera De Créditos	4.412.246,42	4.672.005,06	5.683.949,29	13,8%	81,22%	77,28%	70,67%
16	Cuentas Por Cobrar	95.821,22	77.607,03	175.161,70	53,3%	1,76%	1,28%	2,18%
18	Propiedades Y Equipos	524.770,84	637.154,59	827.733,13	25,7%	9,66%	10,54%	10,29%
19	Otros Activos	18.553,18	23.256,29	39.908,07	48,5%	0,34%	0,38%	0,50%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>5.432.725,95</b>	<b>6.045.234,04</b>	<b>8.043.229,59</b>	22,2%			
<b>PASIVO</b>								
21	Obligaciones Con El Público	4.191.748,46	4.979.966,18	7.147.033,88	31,2%	87,02%	95,57%	97,65%
25	Cuentas Por Pagar	143.260,68	136.550,23	114.513,96	-10,4%	2,97%	2,62%	1,56%
29	Otros Pasivos	482.142,05	94.151,93	57.561,24	-59,7%	10,01%	1,81%	0,79%
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>4.817.151,19</b>	<b>5.210.668,34</b>	<b>7.319.109,08</b>	24,3%			
<b>PATRIMONIO</b>								
31	Capital Social	456.099,81	490.398,27	464.743,71	1,1%	74,09%	58,76%	64,18%
33	Reservas	44.862,92	55.226,89	205.154,90	147,3%	7,29%	6,62%	28,33%
34	Otros Aportes Patronales	205,11	207,46	-	-49,4%	0,03%	0,02%	0,00%
35	Superávit Por Valuaciones	113.017,88	288.233,08	37.043,14	33,9%	18,36%	34,54%	5,12%
36	Resultados	1.389,04	500,00	17.178,76	1635,9%	0,23%	0,06%	2,37%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>615.574,76</b>	<b>834.565,70</b>	<b>724.120,51</b>	11,2%			
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>5.432.725,95</b>	<b>6.045.234,04</b>	<b>8.043.229,59</b>	22,2%			

b. Comparación de los estados de resultados de los últimos tres años, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 12:

Análisis horizontal y vertical, Estado de Resultados

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN VICENTE DEL SUR LTDA."</b>								
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>								
<b>COD</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>% CRECIMIENTO PROMEDIO</b>	<b>A. VERTICAL 2014</b>	<b>A. VERTICAL 2015</b>	<b>A. VERTICAL 2016</b>
<b>INGRESOS</b>								
51	Intereses y Descuentos Ganados	698.504,63	599.753,05	977.590,05	24,4%	78,79%	67,72%	84,72%
54	Ingresos por Servicios	4.734,45	32.483,78	40.768,56	305,8%	0,53%	3,67%	3,53%
55	Otros Ingresos Operacionales	50.699,96	42.048,91	44.439,47	-5,7%	5,72%	4,75%	3,85%
56	Otros Ingresos	132.559,08	211.310,45	91.043,17	1,2%	14,95%	23,86%	7,89%
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>886.498,12</b>	<b>885.596,19</b>	<b>1.153.841,25</b>	<b>15,1%</b>			
<b>GASTOS</b>								
41	Intereses Causados	355.994,04	378.354,70	480.939,37	16,7%	40,16%	42,72%	41,68%
44	Provisiones	44.056,97	44.679,47	74.980,66	34,6%	4,97%	5,05%	6,50%
45	Gastos de Operación	482.620,49	451.015,24	559.151,49	8,7%	54,44%	50,93%	48,46%
47	Otros Gastos y Pérdidas	894,30	10.072,98	21.177,71	568,3%	0,10%	1,14%	1,84%
48	Impuestos y Participación Empleados	1.543,28	973,80	413,26	-47,2%	0,17%	0,11%	0,04%
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>885.109,08</b>	<b>885.096,19</b>	<b>1.136.662,49</b>	<b>14,2%</b>			
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>1.389,04</b>	<b>500,00</b>	<b>17.178,76</b>	<b>1635,9%</b>	<b>0,16%</b>	<b>0,06%</b>	<b>1,49%</b>

Fuente: (COAC "San Vicente del Sur Ltda.", 2017)

c. Principales indicadores financieros, años 2015 y 2016.

- *Indicador de Liquidez*

**Tabla 13:**

**Liquidez General**

<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Numerador	1.1. Activos Líquidos	635.211,07	1.316.477,40
Denominador	1.2 Pasivos Exigibles	4.980.091,18	7.150.648,88
<b>Resultado</b>	<b>1. Liquidez General</b>	<b>12,76%</b>	<b>18,41%</b>

*Interpretación:* Para el año 2015 la liquidez general de la cooperativa, la cual representa el nivel de recursos líquidos que tiene la entidad para atender el pago de pasivos exigibles, es decir la capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivos de los depositantes fue del 12,76%, mientras que para el 2016 fue del 18,41%, con un incremento del 5,65%.

- *Indicadores de Rentabilidad*

**Tabla 14:**

**Return On Assets**

<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Numerador	1.1. Resultado del Ejercicio	500,00	17.178,76
Denominador	1.2 Activo Total Promedio	5.738.980,00	7.044.231,82
<b>Resultado</b>	<b>1. ROA</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,24%</b>

*Interpretación:* Para el año 2015 el ROA, es decir el nivel de retorno generado por el activo de la cooperativa fue del 0,01%, mientras que para el 2016 fue del 0,24%, con un incremento del 0,23%.

**Tabla 15:**

**Return on Equity**

<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
<b>Numerador</b>	1.1. Resultado del Ejercicio	500,00	17.178,76
<b>Denominador</b>	1.2 Patrimonio Total Prom.	724.862,77	779.343,11
<b>Resultado</b>	<b>2. ROE</b>	<b>0,07%</b>	<b>2,20%</b>

*Interpretación:* Para el año 2015 el ROE, es decir el nivel de retorno generado por el patrimonio de la cooperativa fue del 0,07%, mientras que para el 2016 fue del 2,20%, con un incremento del 2,13%.

- *Indicadores de Calidad de Activos*

**Tabla 16:**

**Relación de Productividad**

<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Numerador	1.1. Activos Productivos	3.627.103,80	6.094.356,16
Denominador	1.2 Pasivos Con Costo	4.979.966,18	7.143.782,88
<b>Resultado</b>	<b>3. Relación de Productividad</b>	<b>72,83%</b>	<b>85,31%</b>

*Interpretación:* Para el año 2015 la relación de productividad de la cooperativa, es decir la eficiencia en la colocación de los recursos captados fue del 72,83%, mientras que para el 2016 fue del 85,31%, con un incremento del 12,48%.

**Tabla 17:**

**Morosidad Ampliada**

<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Numerador	2.3 Cartera Improductiva	1.856.302,59	1.136.580,85
Denominador	2.4 Cartera Bruta	4.475.317,46	5.425.050,24
<b>Resultado</b>	<b>5. Morosidad Ampliada</b>	<b>41,48%</b>	<b>20,95%</b>

*Interpretación:* Para el año 2015 la morosidad ampliada, es decir el nivel de cartera que representa problemas de recuperabilidad y que puede ocasionar pérdidas a la cooperativa fue del 41,48%, mientras que para el 2016 fue del 20,95%, con una disminución del 20,53%.

- *Indicador de Capital*

**Tabla 18:**

**Capital Institucional**

<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Numerador	2.1 Capital Institucional	344.667,43	259.376,80
Denominador	2.2 Patrimonio Total	834.565,70	724.120,51
<b>Resultado</b>	<b>4. Prop Capital Institucional</b>	<b>41,30%</b>	<b>35,82%</b>

*Interpretación:* Para el año 2015 el capital institucional, es decir el capital que representa un factor de protección para los ahorradores y que permite el fortalecimiento y permanencia de la cooperativa respecto del patrimonio total fue del 41,30%, mientras que para el 2016 fue del 35,82%, con una disminución del 5,48%.

**d.** Interpretación de análisis horizontal, vistos en los dos últimos puntos:

De manera general se puede observar cómo han fluctuado los resultados en los últimos 3 años, en el 2015 el resultado del ejercicio final tuvo un decremento del 64% en comparación del 2014, pasando de \$1.389,04 a \$500,00. Mientras que en el 2016 hubo un incremento bastante significativo respecto al 2015, ya que este resultado tuvo un incremento del 3.335% pasando de \$500,00 a \$17.178,76, lo cual se debió principalmente al incremento del 143% en los intereses ganados en pólizas, pasando de \$7.114 en el 2015 a \$17.317 en el 2016 y un incremento del 62% en los intereses ganados por el otorgamiento de créditos, pasando de \$592.633 en el 2015 a \$959.625 en el 2016.

Se puede observar que los ingresos y los gastos han tenido una fluctuación similar, los ingresos se han incrementado en promedio en los últimos tres años en un 15%, mientras que los gastos se han incrementado en un 14% en promedio.

Otros de los rubros que se han incrementado de forma significativa del año 2014 al 2016 son: La cuenta de reservas tiene un crecimiento promedio en los últimos tres años del 147,3%, misma que representa los beneficios acumulados a lo largo de este tiempo que no han sido repartidos entre los socios, para poder cubrir imprevistos futuros.

Y, los ingresos por servicios se incrementaron en promedio en un 305,8%, esto se debe a que la cooperativa realizó en el último año, alianzas estratégicas con más empresas prestadores de servicios no financieros, otorgando más beneficios a los socios.

**e.** Entre otros datos que se pudieron obtener a través del análisis vertical de los Estados Financieros se observa que:

El 90% del total de los activos de la cooperativa están financiados con aporte de terceros como se observa en los totales de los Pasivos, y apenas el 10% por capital propio de la cooperativa en los últimos 3 años. (Datos promedios de años 2014, 2015, 2016)

Del total de activos del 2014, 2015 y 2016, la cartera de créditos representa en promedio el 76%, los activos fijos apenas un 10% en promedio y el 8% representan los fondos disponibles.

Entre los valores que se invierten anualmente en tecnología, estos representan el 1,90% del total de gastos para el 2015 y 2016, entre ellos se puede nombrar el pago de internet, el hosting y la página web, mantenimiento de los equipos y programas de computación.

Los valores asignados para el gasto de publicidad y propaganda para promocionar los productos y/o servicios que ofrece la cooperativa y para atraer a nuevos socios, representan un 0,60% y 0,44% para el año 2015 y 2016 respectivamente, porcentajes poco significativos respecto al total de gastos de estos mismos años.

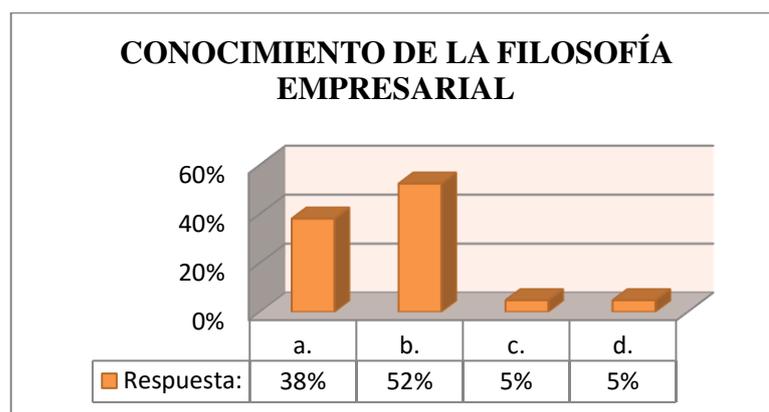
En cuanto a los valores asignados para la capacitación de los colaboradores, estos representan apenas el 0,08% para el año 2016, mientras que los valores otorgados para incentivos al personal, representan un 0,48% y 2,29% para el año 2015 y 2016 respectivamente, a pesar que para el 2016 estos rubros se incrementaron, se observa que estos porcentajes son poco significativos respecto al total de gastos, por lo tanto se debería invertir más en el talento humano para maximizar sus capacidades y el desenvolvimiento en sus tareas diarias, aportando a la consecución de los objetivos de la cooperativa.

En la Encuesta interna realizada se encontraron los siguientes hallazgos de la realidad de la cooperativa para las perspectivas del BSC.

Tabla 19:

### Conocimiento de la filosofía empresarial

- CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL		Σ	%
<b>PREG#11</b>	<b>En lo que se refiere a la misión y visión institucionales.</b>		
a.	Considera que son enunciados que no han sido difundidos correctamente.	8	38%
b.	Manifiestan la realidad de la empresa y hacia donde se desea llegar.	11	52%
c.	No se siente identificado con los mismos, ya que solo se encuentran escritos en papel por la gerencia	1	5%
d.	No conozco el contenido de las mismas.	1	5%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 57: Conocimiento de la filosofía empresarial**

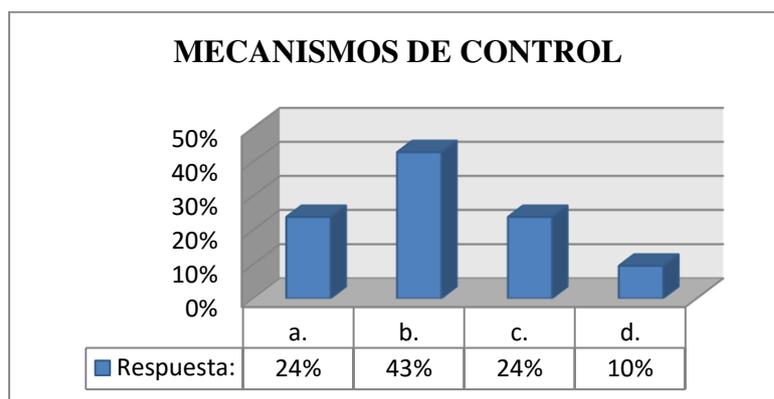
*Interpretación:* En lo concerniente a la misión y visión que posee la institución, la Figura 57 muestra que, el 52% del personal consideran que estos enunciados si manifiestan la realidad hacia donde se desea llegar, mientras que el 38% del personal revelan que son enunciados que no han sido difundidos correctamente.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que una parte considerable de los colaboradores opinan que no se las ha difundido correctamente.

Tabla 20:

### Mecanismos de control

- MECANISMOS DE CONTROL		Σ	%
<b>PREG#2</b>	<b>¿Se realizan controles para determinar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la cooperativa?</b>		
a.	Siempre.	5	24%
b.	Frecuentemente.	9	43%
c.	Rara Vez.	5	24%
d.	No existen controles.	2	10%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 58: Mecanismos de Control**

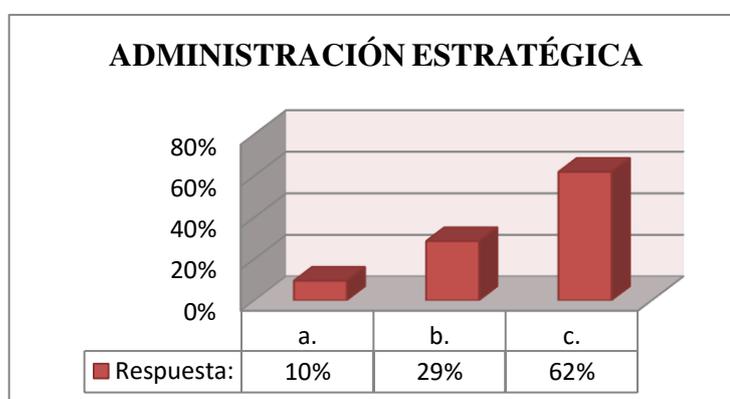
*Interpretación:* Respecto a los controles que se realizan para cumplir los objetivos y estrategias propuestos, la *Figura 58* muestra que, el 67% del personal opina que si se los realiza permanentemente.

Esto representa una fortaleza, ya que la mayor parte de los empleados están de acuerdo que si se aplica controles frecuentemente que los encaminen a alcanzar los objetivos de la institución.

**Tabla 21:**

**Administración estratégica**

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA			
PREG#29	¿La cooperativa ha desarrollado una administración estratégica para el cumplimiento de la misión?	Σ	%
a.	Existen estrategias consistentes con la misión de la entidad	2	10%
b.	Los objetivos de gestión son consistentes con las estrategias vigentes.	6	29%
c.	Ninguna de las anteriores	13	62%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 59: Administración Estratégica**

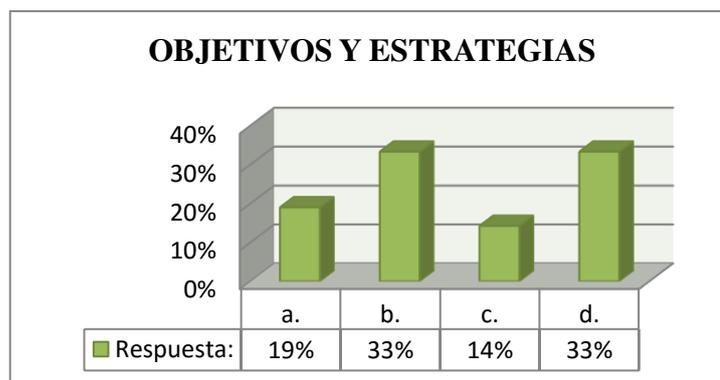
*Interpretación:* Como lo muestra la *Figura 59*, el 62% de los integrantes de la cooperativa indican que no se ha desarrollado una administración estratégica para el cumplimiento de la misión, mientras que el 29% de ellos mencionan que los objetivos de gestión si son consistentes a las estrategias vigentes.

Esto representa una debilidad para la institución, ya que al no contar con un medio como lo es una administración estratégica para poder hacer seguimiento hacia la meta, dificultará el poder cumplir con la misión de la institución.

**Tabla 22:**

**Objetivos y estrategias**

- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			
PREG#20 En lo que se refiere a los objetivos y estrategias institucionales.		Σ	%
a.	Están alineados con la misión y visión de la organización.	4	19%
b.	Son específicos, medibles, alcanzables, reales y tienen un tiempo asignado.	7	33%
c.	Son un marco desconocido y no aplica a la realidad de la cooperativa.	3	14%
d.	No conozco el contenido de los objetivos y estrategias.	7	33%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 60: Objetivos y estrategias**

*Interpretación:* Según la encuesta realizada a la cooperativa, se observa en la *Figura 60* como el 33% de los colaboradores no conocen los objetivos y estrategias de la institución, y el 33% indican que los objetivos con los que se cuenta si se encuentran correctamente elaborados.

Lo cual representa una debilidad para la institución, ya que al no conocer los objetivos y estrategias institucionales, los colaboradores no sabrán hacia donde encaminar su trabajo para llegar a la meta.

Tabla 23:

## Toma de decisiones

- TOMA DE DECISIONES			
PREG#18	¿Cuál es su opinión respecto a las decisiones que se toman al interior de la institución y de cada área de trabajo?	Σ	%
	a. No ayudan a mejorar los resultados y no producen mayor cambio o efecto.	1	5%
	b. No son compartidas con las áreas y personal involucrado con respecto a las mismas.	7	33%
	c. Son tomadas sin considerar la opinión del personal o áreas involucradas.	9	43%
	d. Son oportunas, coherentes y relacionadas con la realidad que se vive a diario.	4	19%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>

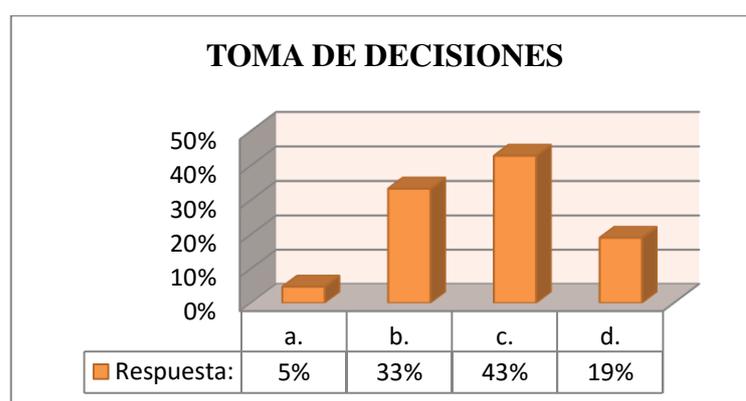


Figura 61: Toma de decisiones

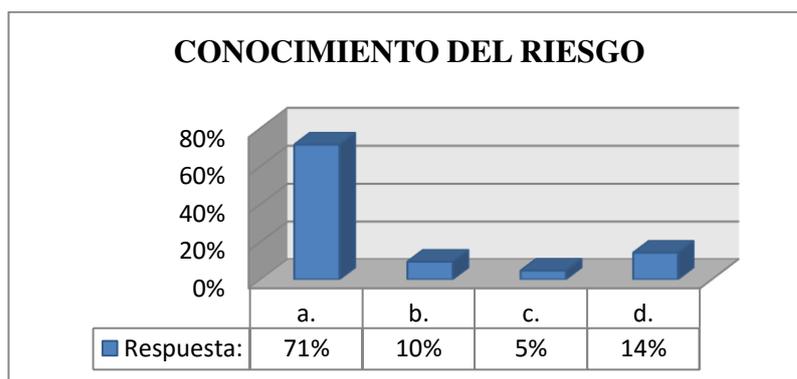
*Interpretación:* Lo que muestra la *Figura 61* en lo concerniente a la opinión de las decisiones que se toman dentro de la cooperativa y de cada una de las áreas, es que el 43% indica que son tomadas sin considerar la opinión del personal involucrado y el 33% indica que no son compartidas a las áreas involucradas.

Esta falta de comunicación en cuanto a la toma de decisiones constituye una debilidad para la institución, ya que las acciones que se tomen deben ser claramente conocidas por los involucrados para que las puedan desarrollar de la mejor manera.

Tabla 24:

## Conocimiento del riesgo

- CONOCIMIENTO DEL RIESGO			
PREG#19	¿Qué entiende como riesgo dentro de las actividades que se desarrollan dentro de la organización?	Σ	%
	a. Probabilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar a la consecución de los objetivos organizacionales.	15	71%
	b. Problemas que se presentan en ciertas áreas o procesos.	2	10%
	c. Actividades de responsabilidad exclusiva de la gerencia.	1	5%
	d. Oportunidades que ayudan a mejorar a la organización.	3	14%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



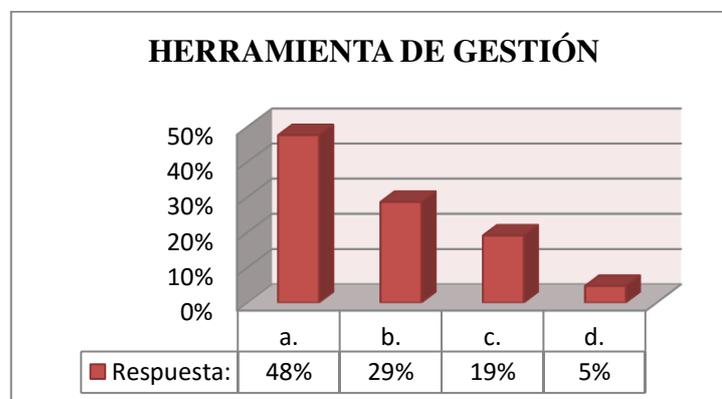
**Figura 62: Conocimiento del riesgo**

*Interpretación:* En la *Figura 62* se observa que, el 71% de los colaboradores de la institución tiene conocimiento respecto a lo que es el riesgo dentro de las actividades que desarrollan en cada una de las áreas de la cooperativa. Mientras que un 14% mencionan que los riesgos representan una oportunidad que ayuda a mejorar la organización. Lo cual representa una fortaleza en el talento humano para la prevención de los mismos no solo a nivel corporativo sino también a nivel individual en cada puesto de trabajo.

**Tabla 25:**

**Herramienta de gestión**

- HERRAMIENTA DE GESTIÓN			
PREG#3	¿Qué resultados esperaría obtener si la cooperativa adoptara una herramienta de gestión que enmarque a cada una de las áreas?	Σ	%
a.	Que genere mayor compromiso y colaboración de todas las áreas para mejorar el desenvolvimiento y resultados.	10	48%
b.	Que ayude a mejorar la comunicación, toma de decisiones y alinee a todas las áreas con la visión, misión planteados	6	29%
c.	Que facilite los procesos, la gestión y el desempeño de las actividades diarias.	4	19%
d.	Que no sean simples enunciados que no sean aplicables y tampoco contribuyan a un cambio real.	1	5%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



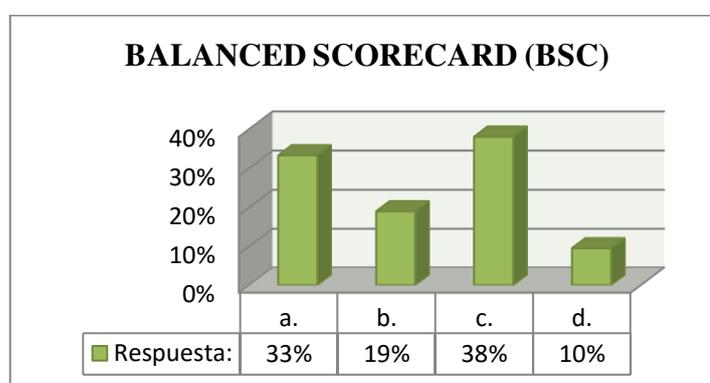
**Figura 63: Herramienta de gestión**

*Interpretación:* De manera general la *Figura 63* indica que, el 77% de los encuestados esperan mejorar la integración, colaboración y el compromiso de todas las áreas con la ayuda de una herramienta de gestión, que adicional los alinee con la misión, visión de la cooperativa, y además que este instrumento facilite la toma de decisiones; y como se lo vio en el capítulo dos en lo referente al marco teórico del Balanced Scorecard una de sus ventajas es direccionar a todos los departamentos para alcanzar las metas establecidas. Esto representa una oportunidad para la cooperativa, ya que el personal siente la necesidad de adoptar una herramienta de gestión, la misma que les ofrezca mayores beneficios.

**Tabla 26:**

**Balanced Scorecard (BSC)**

- BALANCED SCORECARD (BSC)			
PREG#7	¿Qué es para usted el Balanced Scorecard?	Σ	%
a.	Un conjunto de indicadores para establecer controles y vigilar el desempeño.	7	33%
b.	Una herramienta para detectar errores y aplicar correctivos.	4	19%
c.	Una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones y al mejoramiento de la institución.	8	38%
d.	No conozco ni he escuchado al respecto.	2	10%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 64: Conocimiento del Balanced Scorecard (BSC)**

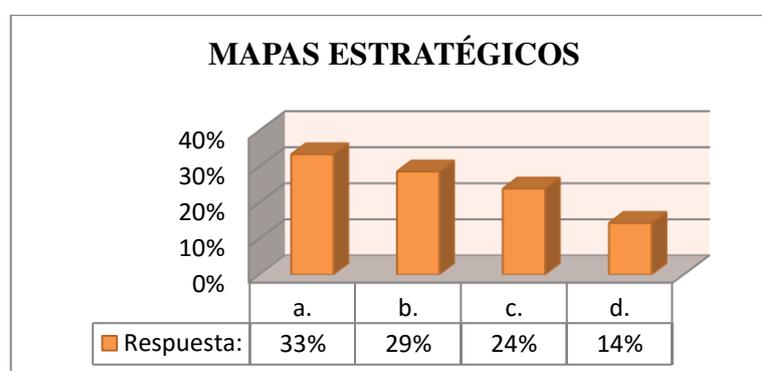
*Interpretación:* En la *Figura 64*, en lo referente al conocimiento sobre el Balanced Scorecard, el 71% de los encuestados tienen claro que es una herramienta de gestión que ayudará a la toma de decisiones para el mejoramiento de la institución, que se basa en un conjunto de indicadores para establecer controles y vigilar el desempeño direccionado a cumplir la misión y visión.

Lo cual representa una fortaleza para la cooperativa ya que en el caso de implementar esta herramienta se facilitará el conocimiento previo de los involucrados, respecto a la utilidad del BSC.

**Tabla 27:**

**Mapas estratégicos**

- MAPAS ESTRATÉGICOS			
PREG#15 ¿Qué son para usted los mapas estratégicos que usa el Balanced Scorecard?		Σ	%
a.	Son diagramas que exponen cada uno de los procesos principales de la institución separados.	7	33%
b.	Son una representación visual de la estrategia de la institución por medio de relaciones causa-efecto.	6	29%
c.	Nos muestran las relaciones causa-efecto ente las cuatro perspectivas que componen el BSC.	5	24%
d.	No conozco ni he escuchado al respecto.	3	14%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 65: Mapas Estratégicos**

*Interpretación:* Del 100% de encuestados, el 33% indica que los mapas estratégicos exponen los procesos principales de la cooperativa, lo cual es un concepto errado y representa un aspecto en lo que habrá que trabajar en el caso de implementar el Balanced Scorecard, mientras que el 29% de los encuestados tienen un concepto acertado respecto a este tema, dado que si son una representación visual de la estrategia de la institución por medio de la relación causa-efecto facilitando de esta manera el alcanzar la misión y visión planteada.

Tabla 28:

## Indicadores del BSC

- INDICADORES DEL BSC			
<b>PREG#26 ¿Qué son para usted los indicadores que utiliza el Balanced Scorecard?</b>		<b>Σ</b>	<b>%</b>
a.	Parámetros que ayudan a la mejora continua y aprendizaje de la institución.	8	38%
b.	Parámetros para detectar errores y aplicar correctivos en áreas, personas y procesos.	9	43%
c.	Son estándares que deben ser cumplidos con rigurosidad para alcanzar los objetivos de la cooperativa.	3	14%
d.	No conozco ni he escuchado al respecto.	1	5%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>

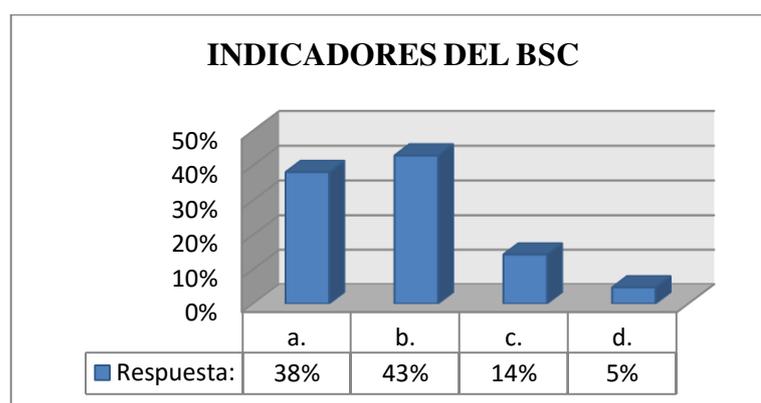


Figura 66: Indicadores del Balanced Scorecard

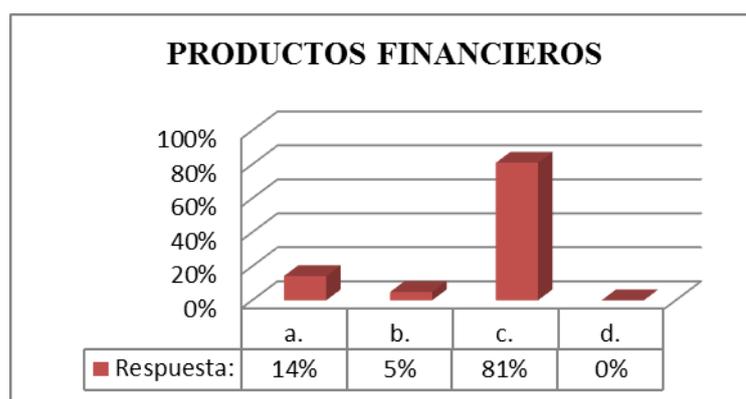
*Interpretación:* El resultado obtenido a través de la encuesta respecto a esta pregunta representaría algo favorable en el caso de implementar esta herramienta, dado que el 81% de los colaboradores están claros que los indicadores que usa el BSC son parámetros para detectar errores y aplicar correctivos en las áreas, personas y procesos que ayudan a la mejora continua y aprendizaje de la institución.

### 5.5.2. Respecto a la PERSPECTIVA SOCIOS.

Tabla 29:

## Productos financieros

- PRODUCTOS FINANCIEROS			
<b>PREG#10 En cuanto a los productos financieros estos se orientan principalmente hacia</b>		<b>Σ</b>	<b>%</b>
a.	Mujeres y hombres microempresarios.	3	14%
b.	Militares en estado activo o pasivo.	1	5%
c.	Público en general.	17	81%
d.	Empresas grandes.	0	0%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



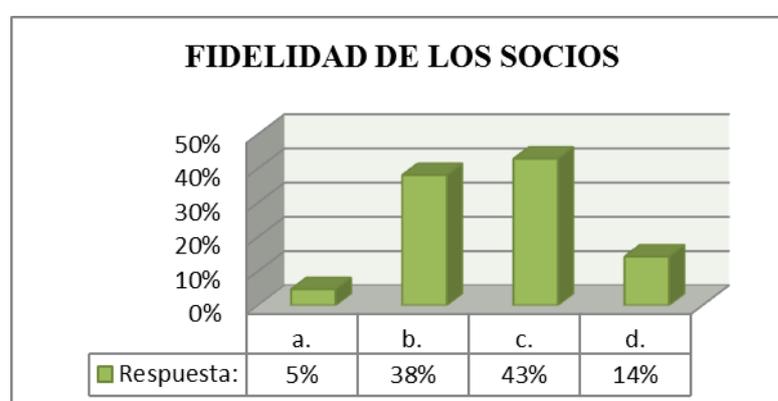
**Figura 67: Productos Financieros**

*Interpretación:* En la *Figura 67* se observa que, el 81% de los encuestados menciona que los productos financieros ofrecidos por la cooperativa están orientados principalmente hacia el público general; y un 14% menciona que estos productos están orientados principalmente hacia mujeres y hombres microempresarios. Esto representa una fortaleza para la cooperativa, ya que posee un nicho de mercado amplio, al cual puede ofrecer más y mejores productos y/o servicios de acuerdo a sus necesidades.

**Tabla 30:**

**Fidelidad de los socios**

- FIDELIDAD DE LOS CLIENTES			
<b>PREG#21 ¿Realiza la cooperativa ciertos mecanismos para fidelizar a sus clientes-socios?</b>		<b>Σ</b>	<b>%</b>
a. Siempre.		1	5%
b. Con Frecuencia.		8	38%
c. Rara vez.		9	43%
d. Nunca.		3	14%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 68: Fidelidad de los socios**

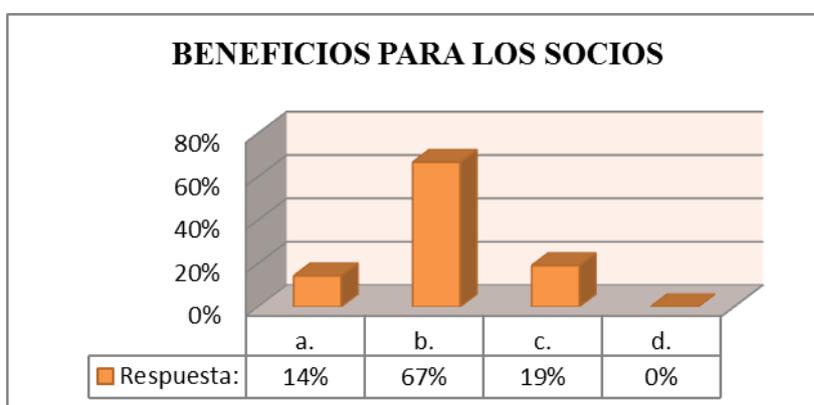
*Interpretación:* En lo que se refiere a la utilización por parte de la cooperativa de ciertos mecanismos para fidelizar a sus socios, en la *Figura 68* se observa que, el 43% de los colaboradores menciona que rara vez se utilizan ciertos mecanismos, mientras que un 38% menciona que con frecuencia.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que la fidelización de los socios, a través de ofrecer una propuesta de valor añadido, permitirá lograr una actuación financiera mucho mejor al largo plazo.

**Tabla 31:**

**Beneficios para los socios**

- BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES-SOCIOS			
PREG#24	¿Se realizan alianzas estratégicas con otras organizaciones para mejorar los beneficios que se otorgan a los socios-clientes?	Σ	%
a.	Siempre.	3	14%
b.	Con Frecuencia.	14	67%
c.	Rara vez.	4	19%
d.	Nunca.	0	0%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 69: Beneficios para los socios**

*Interpretación:* En lo que se refiere a la realización de alianzas estratégicas con otras organizaciones para mejorar los beneficios que se otorgan a los socios, en la *Figura 69*, se observa que el 67% de los colaboradores menciona que con frecuencia se realizan alianzas estratégicas, mientras que un 19% menciona que rara vez.

Esto representa una fortaleza ya que estas alianzas permiten que los socios prefieran sus productos y/o servicios debido a los amplios beneficios y facilidades que se les ofrece ayudando a incrementar los ingresos de la cooperativa.

Tabla 32:

## Productos y servicios

- PRODUCTOS Y SERVICIOS		Σ	%
<b>PREG#25</b>	<b>En cuanto a los productos y servicios que ofrece la cooperativa.</b>		
a.	Se realiza investigación de mercados que permita evaluar la factibilidad de crear nuevos productos y servicios	0	0%
b.	Se crean productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes-socios actuales.	9	43%
c.	Se busca incrementar los productos y servicios mas demandados por los clientes-socios.	7	33%
d.	No se realizan acciones sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa.	5	24%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>

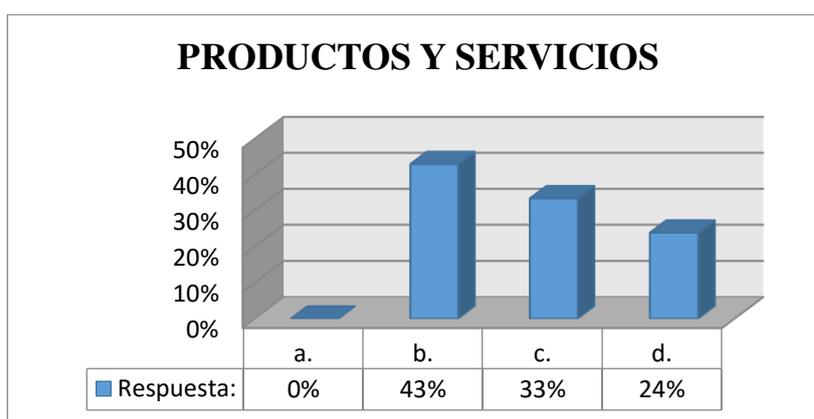


Figura 70: Productos y servicios

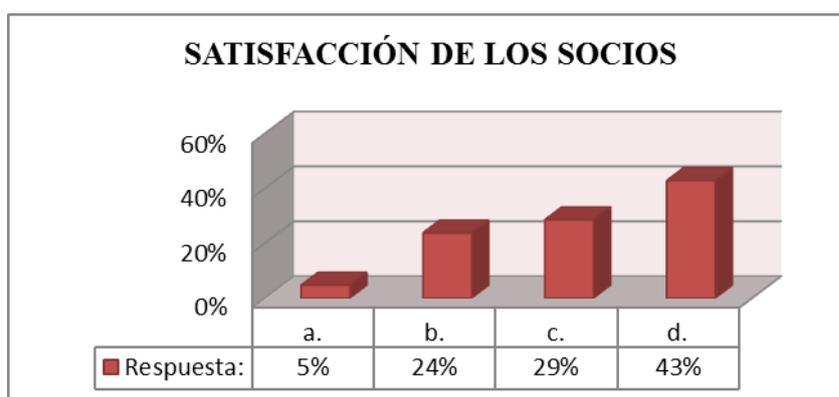
*Interpretación:* En la Figura 70 se observa que, el 43% de los encuestados menciona que los productos y servicios que ofrece la cooperativa se crean de acuerdo a las necesidades de los socios actuales; y un 33 % menciona que se busca incrementar los productos y servicios más demandados por los socios.

Esto representa una fortaleza para la cooperativa, sin embargo, se debería realizar una investigación de mercados que permita evaluar la factibilidad de crear nuevos productos y servicios, que interesen a socios potenciales.

Tabla 33:

## Satisfacción de los socios

- SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES-SOCIOS		Σ	%
<b>PREG#28</b>	<b>¿Se realizan procesos de medición continua de la satisfacción de los socios-clientes en cuanto a los productos y servicios brindados por la cooperativa?</b>		
a.	Siempre.	1	5%
b.	Con Frecuencia.	5	24%
c.	Rara vez.	6	29%
d.	Nunca.	9	43%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 71: Satisfacción de los socios**

*Interpretación:* En lo que se refiere a la realización de procesos de medición continua de la satisfacción de los socios en cuanto a los productos y servicios brindados por la cooperativa, en la *Figura 71* se observa que, el 43% de los colaboradores menciona que nunca se realizan procesos de medición continua de la satisfacción de los socios, mientras que un 29% menciona que rara vez.

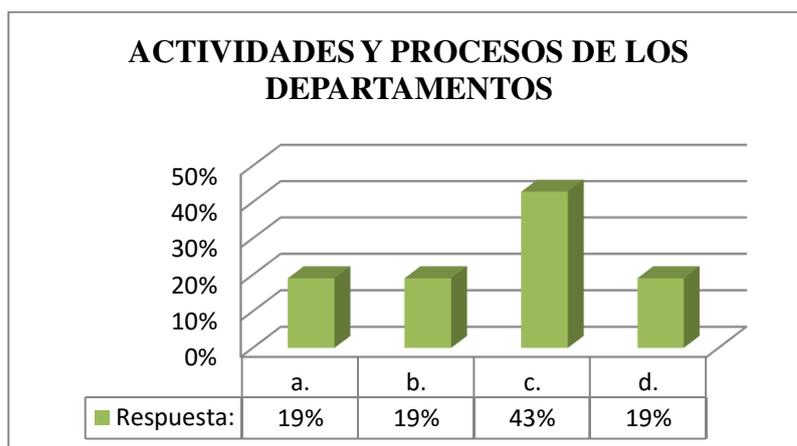
Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que esta medición ayudaría a tomar medidas a tiempo en cuanto a los productos y/o servicios, de tal manera que cumplan con las expectativas de los socios y, por ende, lograr la retención y la fidelidad de los mismos.

### 5.5.3. Respecto a la PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.

**Tabla 34:**

#### Actividades y procesos de los departamentos

- ACTIVIDADES Y PROCESOS DE LOS DEPARTAMENTOS		Σ	%
<b>PREG#5</b>	<b>¿Considera que las actividades y procesos que se realizan en su área son?</b>		
a.	Actividades y procesos que necesitan supervisión y atención por su impacto en el desenvolvimiento de la coop.	4	19%
b.	Actividades y procesos críticos que afectan directamente en las otras áreas y en las relaciones con socios y clientes.	4	19%
c.	Actividades y procesos que requieren soporte y capacitación permanente para un mejor desempeño.	9	43%
d.	Actividades y procesos de apoyo para las otras áreas de la cooperativa.	4	19%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 72: Actividades y procesos de los departamentos**

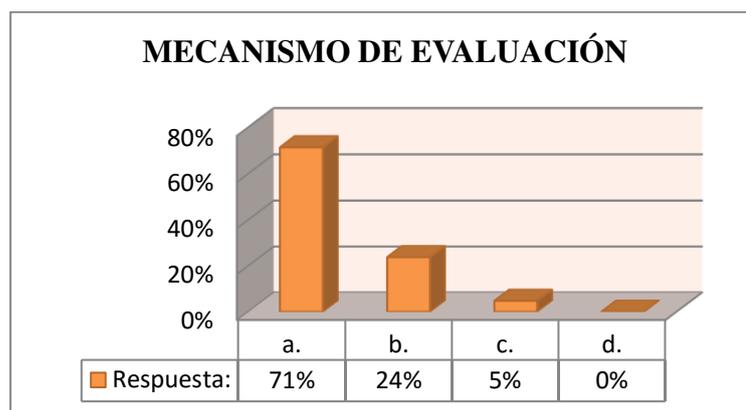
*Interpretación:* Respecto a los procesos y actividades que se realizan en las áreas de trabajo, el 43% de los encuestados considera que requieren soporte y capacitación permanente para un mejor desempeño, mientras que el 57% indica que necesitan supervisión, ya que afectan directamente a las otras áreas y a las relaciones con socios, y que son de apoyo para las otras áreas de la cooperativa.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que se puede apreciar que según los colaboradores de la misma, las actividades y procesos en la diferente áreas, necesitan una mayor atención en los aspectos antes mencionados.

**Tabla 35:**

**Mecanismo de evaluación**

- MECANISMO DE EVALUACIÓN			
PREG#6	¿Qué opina sobre la existencia de indicadores como medios para medir y evaluar el desempeño laboral en cada área?	Σ	%
	a. Son herramientas que ayudan al aprendizaje y mejora continua.	15	71%
	b. Ayudan al control del personal para establecer correctivos y sanciones.	5	24%
	c. Mecanismos que generan tensión en el personal y afectan a su buen desempeño.	1	5%
	d. Son innecesarios dentro de las organizaciones.	0	0%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



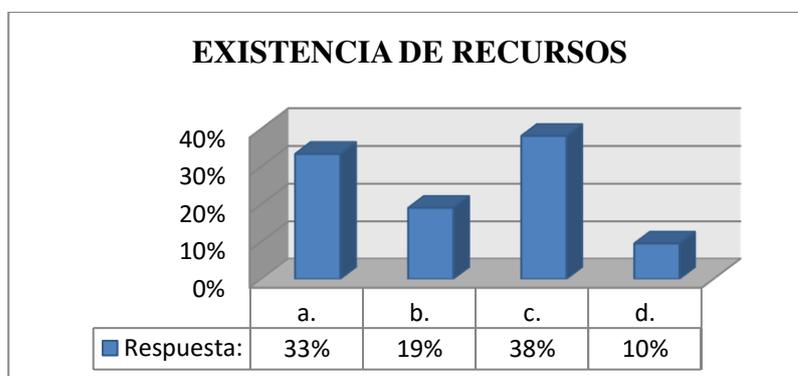
**Figura 73: Mecanismos de evaluación**

*Interpretación:* La *Figura 73* indica, que el 95% de los colaboradores están conscientes que la existencia de indicadores como medios para medir el desempeño laboral en cada departamento, son herramientas que ayudan al aprendizaje, mejora continua y ayudan al control del personal para establecer correctivos y de ser el caso sanciones. Esto representa una fortaleza ya que los colaboradores tienen claramente el concepto de los mecanismos de evaluación y cuál es su finalidad.

**Tabla 36:**

**Existencia de recursos**

- EXISTENCIA DE RECURSOS			
PREG#8	¿Considera que los recursos de los que dispone para realizar sus actividades, dentro de su área son?	Σ	%
a.	Insuficientes con respecto a las necesidades y la realidad del área y representan un limitante.	7	33%
b.	Son entregados tardíamente y retrasan las operaciones.	4	19%
c.	Son entregados a tiempo y en función a los requerimientos y necesidades de cada área.	8	38%
d.	Limitados respecto a con los que disponen otros departamentos o áreas.	2	10%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



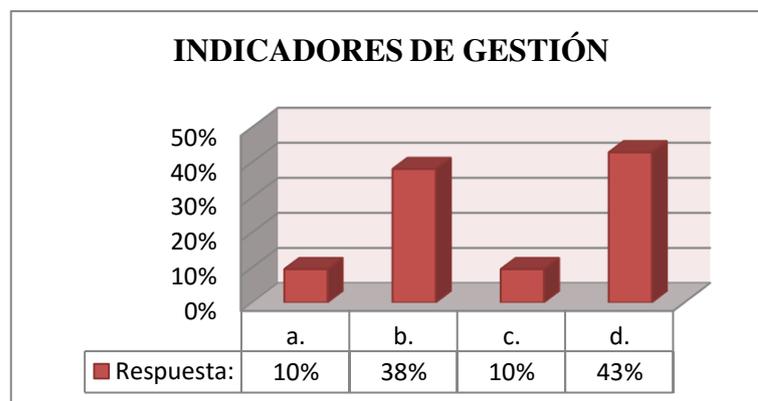
**Figura 74: Existencia de recursos**

*Interpretación:* En la *Figura 74*, se observa que el 38% de los encuestados revelan que los recursos para realizar sus actividades diarias dentro de su área si son entregados a tiempo y en función a sus requerimientos y necesidades, mientras que el 33% opinan lo contrario, que son insuficientes y representan un limitante en función a la realidad de su departamento. Representa una debilidad dado que un 62% de los colaboradores indican que, los recursos son insuficientes, o son entregados tardíamente o son limitados en relación a otras áreas.

**Tabla 37:**

**Indicadores de gestión**

- INDICADORES DE GESTION			
<b>PREG#12 ¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos estratégicos?</b>		<b>Σ</b>	<b>%</b>
a.	Si existen, pero no miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	2	10%
b.	Si existen, y si miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	8	38%
c.	No existen	2	10%
d.	No conozco al respecto	9	43%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 75: Indicadores de gestión**

*Interpretación:* En la *Figura 75*, se observa como el 43% de los colaboradores revela que no conocen si existen o no indicadores y medidores para verificar el cumplimiento de objetivos estratégicos, mientras que el 38% de ellos exponen que si existen y sí miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esto significa una debilidad para la cooperativa puesto que la mayor parte del personal no conoce de la existencia de indicadores de gestión para verificar el cumplimiento de metas.

Tabla 38:

## Controles y procedimientos

- CONTROLES Y PROCEDIMIENTOS			
PREG#13	¿Cuál es su percepción con relación a los controles y procedimientos que existen en la cooperativa?	Σ	%
a.	Se encuentran bien definidos y asignados para cada área.	1	5%
b.	Han sido bien difundidos a través de manuales y han sido entendidos por el personal.	5	24%
c.	Únicamente son un marco informativo de referencia.	6	29%
d.	No están claros y existe desconocimiento en cuanto a los mismos.	9	43%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>

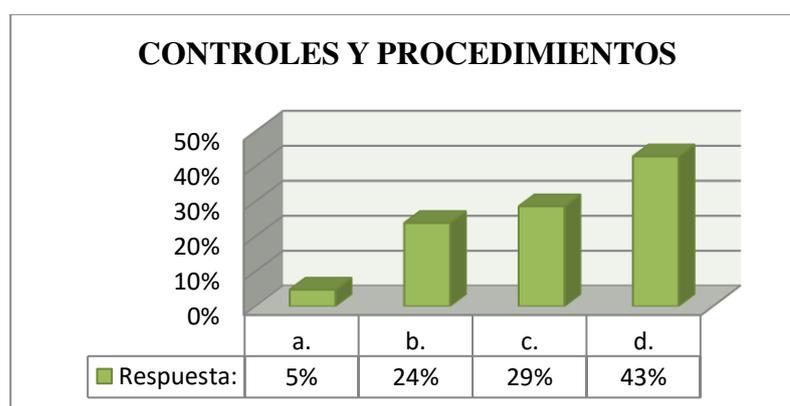


Figura 76: Controles y procedimientos

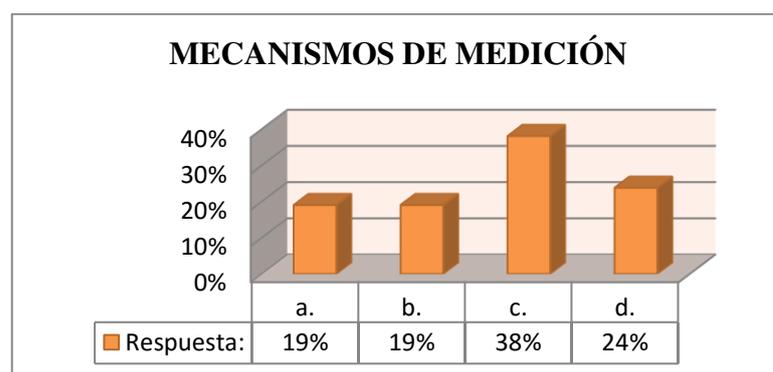
*Interpretación:* En lo referente a cuál es la percepción de los colaboradores con relación a los controles y procedimientos que existen en la cooperativa, el 43% de ellos indica que no son claros y que existe desconocimiento en cuanto a ellos, adicionalmente el 29% revela que los controles son únicamente un marco informativo de referencia.

Lo cual representa una debilidad para la institución, al no contar con procedimientos y controles establecidos y claramente difundidos que aporten al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de socios y a su vez a la financiera.

Tabla 39:

## Mecanismos de medición

- MECANISMOS DE MEDICIÓN			
PREG#16	¿La cooperativa y/o su área de trabajo cuentan y aplican mecanismos de medición y retroalimentación para verificar el avance de su gestión en cada una de las áreas ?	Σ	%
a.	Siempre.	4	19%
b.	Con frecuencia.	4	19%
c.	Rara vez.	8	38%
d.	Nunca.	5	24%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



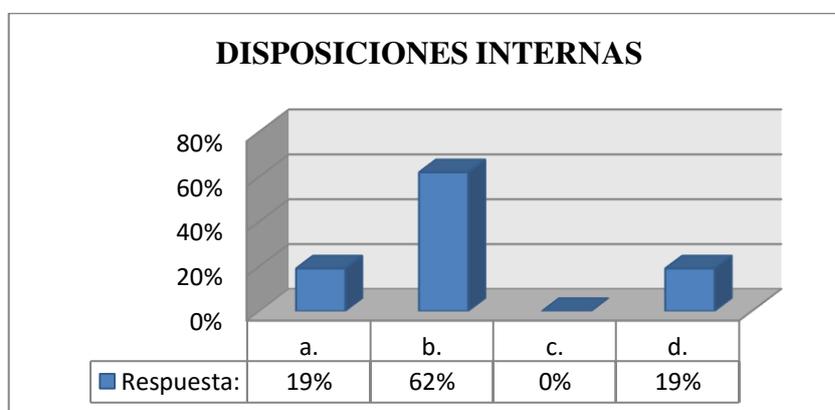
**Figura 77: Mecanismos de medición**

*Interpretación:* El 62% del personal expone que, rara vez y nunca se aplican mecanismos de medición y retroalimentación para verificar el avance de su gestión. Lo cual representa una debilidad de la cooperativa, ya que se necesita obligatoriamente el ejercer un monitoreo permanente para vigilar el desarrollo de acciones que nos permitan alcanzar las metas, e igual es necesario realizar una retroalimentación y poder tomar las acciones correctivas correspondientes de ser el caso.

**Tabla 40:**

**Disposiciones internas**

- DISPOSICIONES INTERNAS			
PREG#23	¿Respecto a los procedimientos, políticas, controles y comunicación interna, usted considera que estos deberían?	Σ	%
a.	Ser cambiados por otros que guarden relación con la realidad de la institución.	4	19%
b.	Ser replanteados y reestructurados.	13	62%
c.	Eliminarse pues causan trabas y obstaculizan el normal y ágil desarrollo de las actividades.	0	0%
d.	Mantenerse pues se encuentran bien establecidos, conocidos y comprendidos por todos.	4	19%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 78: Disposiciones internas**

*Interpretación:* Alrededor del 80% del talento humano con el que cuenta la cooperativa, considera que las políticas, procedimientos y la manera de informar y comunicar deben ser replanteados por otros que guarden relación con la realidad de la institución.

Lo cual es una debilidad que posee la cooperativa, y a su vez representa un campo de acción para tomar medidas correctivas por parte de la Gerencia, ya que la comunicación representa un pilar fundamental para el desenvolvimiento de una organización y debe ser fluida tanto vertical como horizontalmente.

#### 5.5.4. Respecto a la PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.

Tabla 41:

##### Difusión de la información

- DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN			
PREG#1	En cuanto a los medios de comunicación y difusión de la información.	Σ	%
a.	La información se transmite de forma clara, confiable, oportuna y contribuye a la toma de decisiones.	6	29%
b.	La información proporcionada es insuficiente para la toma de decisiones en su área de trabajo.	5	24%
c.	La información es limitada y restringida dentro de la organización.	4	19%
d.	Es necesario mecanismos que permitan acceder a mayor información en cuanto a lo que se debe cumplir en cada área de trabajo.	6	29%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>

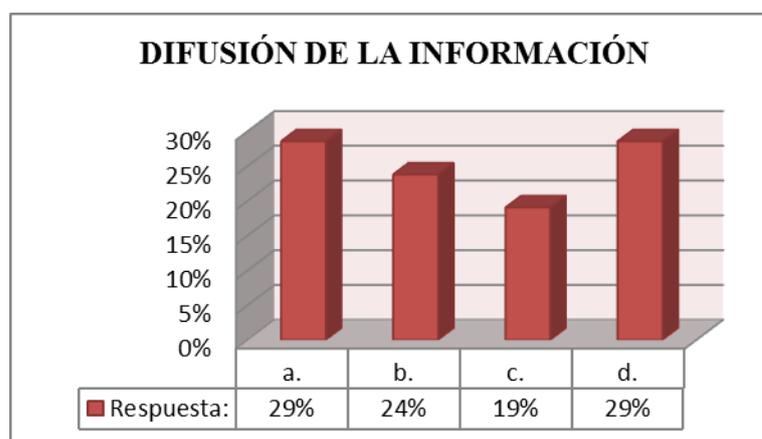


Figura 79: Difusión de la información

*Interpretación:* En lo que se refiere a los medios de comunicación y difusión de la información dentro de la cooperativa, en la Figura 79 se observa que, el 29% del personal menciona que la información se transmite de forma clara, confiable, oportuna y contribuye a la toma de decisiones, así mismo, otro 29% menciona que es necesario

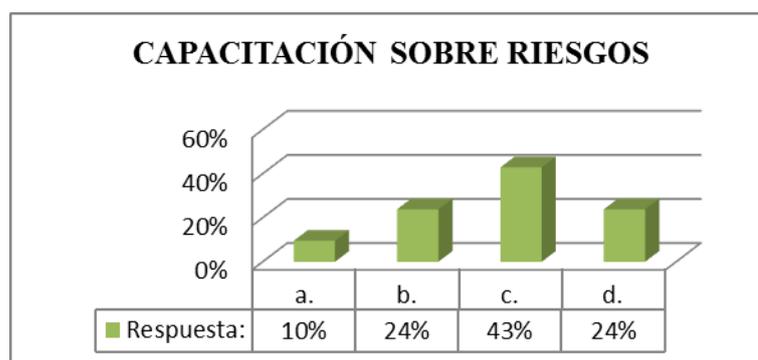
mecanismos que permitan acceder a mayor información en cuanto a lo que se debe cumplir en cada área de trabajo y, un 24% menciona que la información proporcionada es insuficiente para la toma de decisiones en su área de trabajo.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que se observa que un porcentaje total del 71% menciona que, si deberían existir mayores mecanismos para difundir la información, ya que la misma es insuficiente y restringida.

**Tabla 42:**

**Capacitación sobre riesgos**

- CAPACITACIÓN SOBRE RIESGOS			
PREG#4	¿Ha recibido información o capacitaciones sobre el manejo y prevención de riesgos por parte de la institución?	Σ	%
a.	Siempre.	2	10%
b.	Con frecuencia.	5	24%
c.	Rara vez.	9	43%
d.	Nunca.	5	24%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 80: Capacitación sobre riesgos**

*Interpretación:* En la *Figura 80* se observa que, el 43% de los encuestados menciona que recibe información o capacitaciones sobre el manejo y prevención de riesgos por parte de la cooperativa rara vez; mientras que un 24% menciona que nunca ha recibido dicha información o capacitaciones.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que el personal debería conocer los riesgos a los que se está expuesto tanto como organización y en cada una de sus áreas de trabajo, de tal manera que pueda dar respuestas a estos riesgos, las mismas que pueden ser aceptar, mitigar, compartir o rechazar.

Tabla 43:

## Inducción y capacitación

- INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN			
PREG#9	¿Considera usted que, en cuanto a la inducción, conocimientos y capacitación recibidas con relación a su puesto y/o área de trabajo?	Σ	%
a.	Han servido para aclarar dudas y tomar mejores decisiones relacionadas con mis tareas diarias.	9	43%
b.	Han potencializado, ayudado y mejorado su desempeño y actividades diarias.	2	10%
c.	Han participado de programas de capacitación no relacionados con sus actividades diarias.	2	10%
d.	No he participado ni he recibido este tipo de programas de ayuda para mi trabajo diario.	8	38%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>

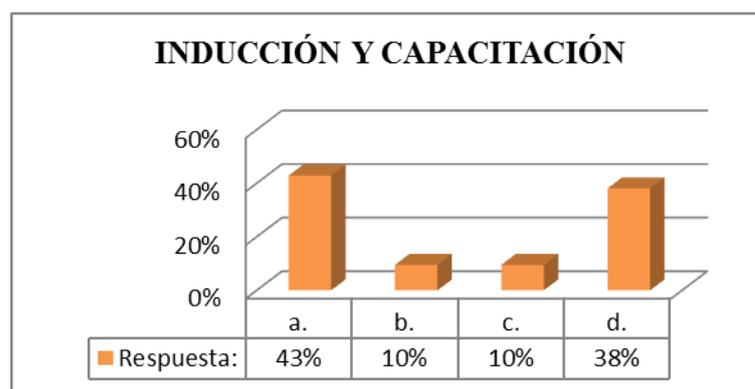


Figura 81: Inducción y capacitación

*Interpretación:* En lo que se refiere a la inducción, conocimientos y capacitación recibidas con relación al puesto y/o área de trabajo, en la *Figura 81* se observa que, el 43% de los colaboradores menciona que dichas capacitaciones han servido para aclarar dudas y tomar mejores decisiones relacionadas con sus tareas diarias, mientras que un 38% menciona que no ha participado ni ha recibido ningún tipo de programas de capacitación para su trabajo diario.

Esto representa una fortaleza para la cooperativa, ya que en toda organización es de gran importancia invertir en el talento humano (activos intangibles), y no únicamente en las áreas tradicionales como son en nuevos equipos o creación de nuevos productos. Sin embargo, se deberían realizar con mayor frecuencia y para todo el personal.

Tabla 44:

## Capacitación al personal

- CAPACITACIÓN AL PERSONAL		Σ	%
<b>PREG#14 En cuanto a los programas y planes de capacitación</b>			
a.	Se capacita al personal en base a su desempeño, a fin de contribuir con su crecimiento profesional en beneficio de	2	10%
b.	No se planifican capacitaciones con frecuencia. Los programas y planes de la organización se diseñan acorde a las necesidades del cada área y a fin de lograr	9	43%
c.	mayor eficiencia y eficacia en las operaciones.	3	14%
d.	No he recibido capacitación relacionada con mi área de trabajo por parte de la organización.	7	33%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>

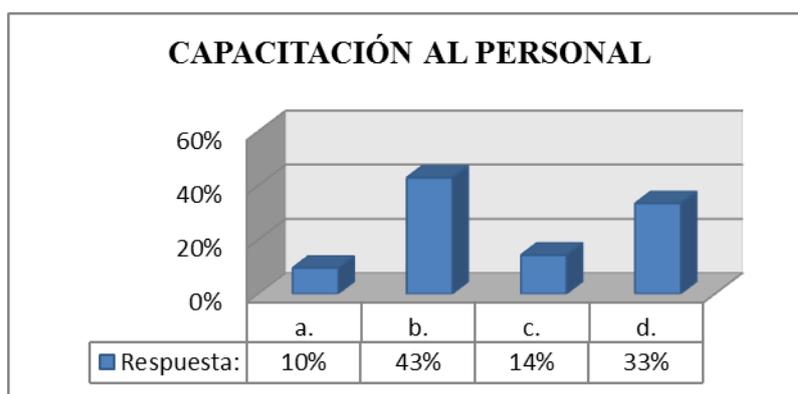


Figura 82: Capacitación al personal

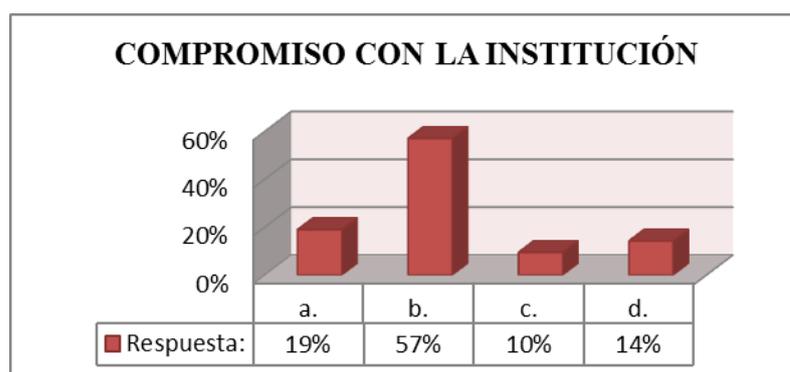
*Interpretación:* En lo que se refiere a los programas y planes de capacitación, en la Figura 82 se observa que, el 43% de los encuestados menciona que no se planifican capacitaciones para el personal con frecuencia, y un 33% menciona que no ha recibido capacitación relacionada con su área de trabajo por parte de la cooperativa.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que si bien es cierto se ha capacitado antes al personal como se menciona en la figura anterior, estas capacitaciones no son frecuentes, e incluso muchos de los colaboradores nunca han recibido una capacitación por parte de la organización.

Tabla 45:

## Compromiso con la institución

- COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN		Σ	%
<b>PREG#17 ¿Considera usted que existe compromiso y colaboración entre las diferentes áreas para la consecución de la visión, misión y objetivos?</b>			
a.	Siempre.	4	19%
b.	Rara vez.	12	57%
c.	Con frecuencia.	2	10%
d.	Nunca.	3	14%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 83: Compromiso con la institución**

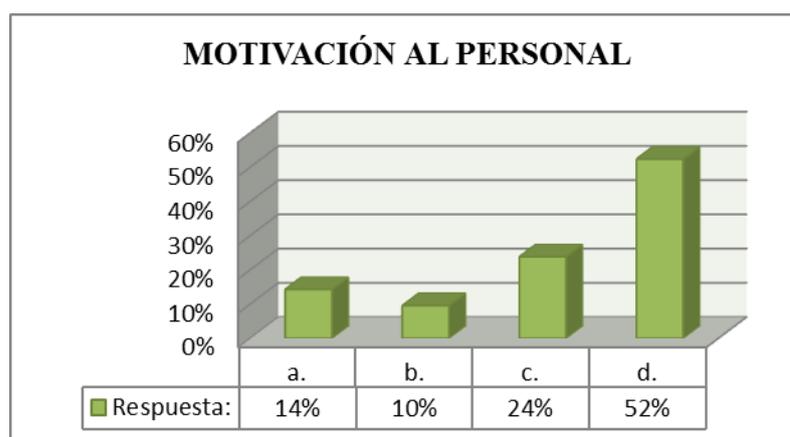
*Interpretación:* En la *Figura 83* se observa que, un 57% del personal menciona que rara vez existe compromiso y colaboración entre las diferentes áreas para la consecución de la visión, misión y objetivos; mientras que un 19% menciona que siempre existe compromiso y colaboración por parte de las áreas de la cooperativa.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que se observa que el talento humano no está bien direccionado, ni enfocado en cumplir con la misión, visión y objetivos, es decir, no existe compromiso e identidad institucional por parte de los colaboradores.

**Tabla 46:**

**Motivación al personal**

- MOTIVACIÓN AL PERSONAL			
PREG#22 ¿Cómo la institución motiva y reconoce su esfuerzo en el trabajo?		Σ	%
a.	El esfuerzo en el trabajo individual o colectivo es considerado como una contribución a los objetivos de la cooperativa, por lo tanto no es retribuido.	3	14%
b.	A través de incentivos económicos y profesionales para el crecimiento del personal.	2	10%
c.	Se realizan reconocimientos laborales en base a una evaluación del desempeño y años de servicio en el área de trabajo.	5	24%
d.	No existen mecanismos para motivar al personal.	11	52%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 84: Motivación al personal**

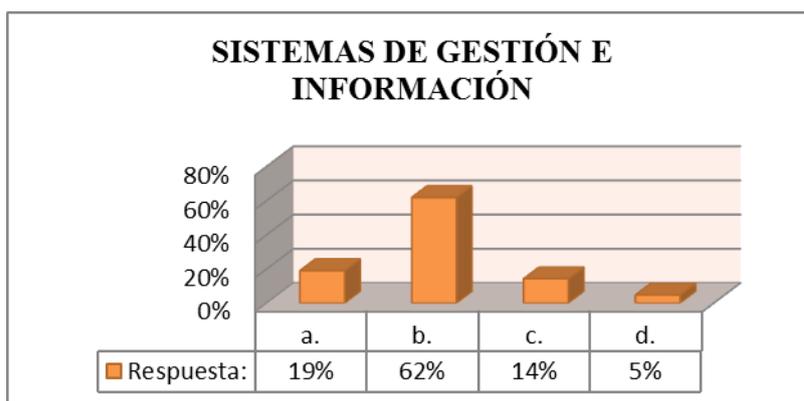
*Interpretación:* En lo que se refiere a la forma en cómo la cooperativa motiva y reconoce el esfuerzo del trabajo de su personal, en la *Figura 84* se observa que, el 52% de los encuestados menciona que no existen mecanismos para motivar al personal, mientras que un 24% menciona que se realizan reconocimientos laborales en base a una evaluación del desempeño y años de servicio del colaborador en el área de trabajo.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que, si no existe motivación para los colaboradores, se reduce su efectividad en el desempeño de las tareas diarias y consecuentemente afecta a los cimientos que ayuden al logro de los objetivos de las otras tres perspectivas.

**Tabla 47:**

**Sistemas de gestión e información**

- SISTEMAS DE GESTIÓN E INFORMACIÓN			
PREG#27 ¿Considera que los sistemas de gestión e información disponibles en la cooperativa son?		Σ	%
a.	Herramientas que no han sido elaboradas acorde a las necesidad y realidad de la institución.	4	19%
b.	Herramientas que requieren mayor control, soporte y asistencia técnica para mejorar su rendimiento.	13	62%
c.	Herramientas que crean demoras, trabas y complicaciones diarias.	3	14%
d.	Herramientas cuya funcionalidad no han sido desarrolladas eficientemente en pos de mejorar el desempeño diario.	1	5%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



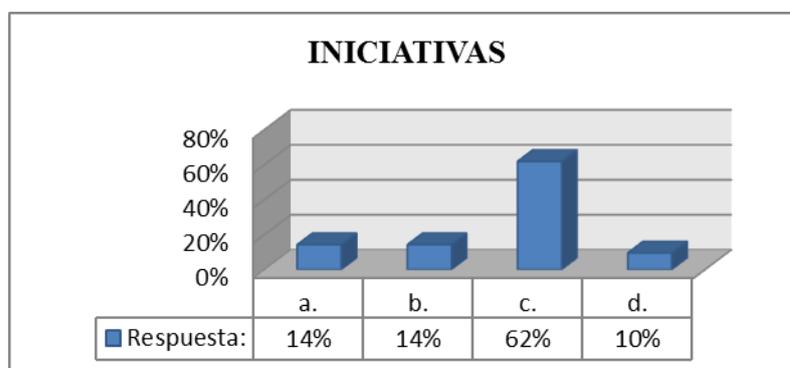
**Figura 85: Sistemas de gestión e información**

*Interpretación:* En lo referente a los sistemas de gestión e información disponibles en la cooperativa, en la *Figura 85* se observa que, el 62% de los colaboradores menciona que son herramientas que requieren mayor control, soporte y asistencia técnica para mejorar su rendimiento, y un 19% menciona que son herramientas que no han sido elaboradas acorde a la necesidad y realidad de la institución. Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que la falta de un sistema de gestión e información eficiente en la organización podría retrasar las actividades diarias.

**Tabla 48:**

**Iniciativas**

- INICIATIVAS			
<b>PREG#30 ¿Promueven o viabilizan en la institución y/o su área de trabajo iniciativas?</b>		<b>Σ</b>	<b>%</b>
a. Siempre.		3	14%
b. Con frecuencia.		3	14%
c. Rara vez.		13	62%
d. Nunca.		2	10%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>		<b>21</b>	<b>100%</b>



**Figura 86: Iniciativas**

*Interpretación:* En lo que se refiere a si se promueven o viabilizan iniciativas en la cooperativa y/o áreas de trabajo, en la *Figura 86* se observa que, el 62% de los encuestados menciona que rara vez, mientras que un 14% menciona que con frecuencia y otro 14% menciona que siempre.

Esto representa una debilidad para la cooperativa, ya que se observa que la mayoría del personal, un 62%, cree que no existen iniciativas dentro de sus áreas de trabajo y en general en toda la cooperativa.

## 5.6. Análisis de la Competencia

En el Ecuador existen varias instituciones financieras que brindan productos y servicios financieros a diferentes segmentos de mercado, similares a los que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Vicente del Sur Ltda.”, instituciones que pueden ser consideradas como sus competidores.

A nivel geográfico, es decir en la ciudad de Quito en donde la COAC “San Vicente del Sur Ltda.” desarrolla sus actividades, existen varias instituciones bien posicionadas en la mente de los consumidores. Según una encuesta realizada a los clientes de estas instituciones en el Ranking Merco Ecuador de Marcas Financieras, en la cual se califica sobre 1000 puntos su reputación de acuerdo a su calidad, ética y relevancia, se obtuvo como resultados que las principales entidades bancarias son: Banco Internacional, Produbanco, Banco del Pacífico, Banco Pichincha, entre otros, como se muestra en la *Tabla N° 49*.

**Tabla 49:**

### **Ranking de Instituciones Financieras**

<b>Ranking General</b>		
<b>1</b>	Banco Internacional	1000
<b>2</b>	Produbanco	1000
<b>3</b>	Banco del Pacífico	995
<b>4</b>	Banco del Pichincha	983
<b>5</b>	Banco de Machala	979

Fuente: (El telégrafo, 2013)

Además entre las entidades bancarias y cooperativas más grandes y posicionadas en el mercado por su número de activos, inversiones, clientes, otorgamiento de créditos, se tienen las siguientes:

**Tabla 50:**

**Bancos más grandes en el Ecuador**

<b>Entidades Bancarias</b>	
<b>1</b>	Banco del Pichincha
<b>2</b>	Banco del Pacífico
<b>3</b>	Banco de Guayaquil
<b>4</b>	Produbanco
<b>5</b>	Internacional

Fuente: (Gestión, Economía y Sociedad, 2016)

**Tabla 51:**

**Cooperativas más grandes en el Ecuador**

<b>Cooperativas de Ahorro y Crédito</b>	
<b>1</b>	Juventud Ecuatoriana Progresista
<b>2</b>	Jardín Azuayo
<b>3</b>	Policía Nacional
<b>4</b>	29 de Octubre
<b>5</b>	San Francisco

Fuente: (Gestión, Economía y Sociedad, 2016)

Además, es importante mencionar que la Red Financiera Rural de Pichincha, está conformada por las siguientes instituciones financieras:

Tabla 52:

**Red Financiera Rural de Pichincha**

<b>Bancos</b>	<b>N° de Oficinas</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>N° de Oficinas</b>
<b>Credife</b>	30	29 de Octubre	10
<b>Finca</b>	7	Cooprogreso	20
<b>Procredit</b>	12	Luz del Valle	11
<b>Solidario</b>	31	Maquita Cushunchic	8
		Otras (de 1 a 4)	32

Fuente: (COAC "San Vicente del Sur Ltda.", 2017)

La competencia en el Cantón Quito, en donde se encuentra ubicada la cooperativa y en particular en la ubicación de la matriz y agencias, es muy alta.

Todas las instituciones consideradas como competencia de la Cooperativa, presentan similares reglas, condicionamientos, problemas, entes reguladores, entre otros; lo que se diferencia entre ellas, es que cada una de las entidades posee una diferenciación puntual en sus productos y servicios, la cual ha sido la clave del éxito para su crecimiento sostenido.

### **5.7. Análisis Situacional de la cooperativa utilizando la Matriz FODA**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación interna y externa a una empresa. En la evaluación interna se determinan los factores fuertes y débiles (fortalezas y debilidades) de la organización, los cuales son controlables; y en la evaluación externa se determinan sus oportunidades y amenazas, factores no controlables. Además, el FODA es considerado una herramienta fácil de realizar y que ayuda a obtener una perspectiva general de la situación estratégica (actual) de una empresa determinada (Talancón, 2007).

Analizando la información recopilada en la encuesta realizada al personal de la cooperativa y conjuntamente con la información proporcionada por el personal de Asistencia de Gerencia, se estableció el siguiente análisis FODA.

### **5.7.1. Fortalezas.**

Son todos aquellos elementos internos y positivos, funciones que se realizan de manera correcta y recursos considerados valiosos para una organización. En la COAC “San Vicente del Sur”, se han identificado las siguientes:

- Cuenta con edificio propio, la infraestructura de la cooperativa es adecuada.
- Posee una buena ubicación geográfica.
- Posee un nicho de mercado amplio, ya que los productos financieros que ofrece, están orientados hacia el público en general.
- Existe un crecimiento sostenido de la cartera (créditos otorgados).
- La cooperativa realiza alianzas estratégicas con empresas que prestan servicios no financieros (servicios médicos, pagoágil, seguro de vida, pago de servicios básicos) que benefician a los socios.
- La cooperativa oferta productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los socios, y busca incrementarlos de acuerdo a la demanda existente en el mercado.
- Existen mejoras en el proceso de solicitud de crédito microempresarial, de consumo y de vivienda con el respectivo espacio para el proceso de verificación de datos.
- El personal está interesado en la implementación de una herramienta de gestión que ayude al aprendizaje y a la mejora continua.
- Se cuenta con personal capacitado en temas de microfinanzas y cooperativismo.
- Las capacitaciones impartidas a los colaboradores han servido para aclarar sus dudas y para que tomen mejores decisiones relacionadas con sus tareas diarias.
- El talento humano posee conocimiento sobre el riesgo que existe dentro de las actividades que desarrolla en la cooperativa, por lo que podrán estar prevenidos tanto a nivel corporativo como a nivel individual en cada puesto de trabajo.
- Los directivos de la cooperativa poseen poder de liderazgo.

### **5.7.2. Oportunidades.**

Según (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1994) las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro

de los objetivos. Una vez definido el segundo punto de la matriz FODA, en la cooperativa encontramos las siguientes oportunidades en el entorno en el que se desarrolla:

- Incremento de la demanda de microcrédito en el país.
- El porcentaje de inflación desde el año 2014 a enero 2017 se ha mantenido constante. Lo que significa que los socios pueden incrementar su poder adquisitivo.
- El decremento de la tarifa del IVA del 14% al 12% en el mes de junio de 2017, representa una oportunidad de bajar los gastos operativos de la institución en un 2%.
- El decremento de la tarifa del IVA del 14% al 12% representa una oportunidad de mejora en la liquidez de los socios de la cooperativa para acceder a los productos y/o servicios ofertados por la misma.
- Dado el análisis de la PEA de nuestro país observamos que la mayoría de la población está en edades jóvenes para trabajar, es decir son potenciales socios de la cooperativa.
- El incremento del subempleo y la reducción de empleo pleno es una oportunidad para colocar créditos de consumo y especialmente los microcréditos, atendiendo estos últimos a la considerable proporción de la población que por estar en el sub empleo o desempleo está obligado a emprender en actividades productivas y de comercio.
- La SEPS fomenta la capacitación para consolidar el sistema cooperativo.
- Igualdad en la normativa para todas las cooperativas.
- La posibilidad de absorber a cooperativas débiles o pequeñas para expedirse.
- La Ley del Control del Poder de Mercado, al resguardar a este sector ante una posibilidad de abuso de poder de mercado y dar la oportunidad de competir en un comercio justo.
- Existencia de alternativas en herramientas tecnológicas modernas disponibles en el mercado local, para mejorar la gestión administrativa.
- Aprovechar el creciente acceso a internet y a la telefonía celular en los hogares de ingresos medios y bajos, para promocionar los servicios y/o productos que se ofertan.
- Participación en la red financiera rural.

### 5.7.3. Debilidades.

Son todos aquellos elementos internos y negativos, actitudes y recursos que constituyen barreras para el buen desempeño de una organización. Son factores que hacen vulnerable a una empresa, lo que la coloca en una situación débil. En la COAC “San Vicente del Sur”, se han identificado las siguientes:

- Posee altos costos operativos.
- Falta de una planificación financiera y presupuestaria por área.
- El 48% de los colaboradores no se siente identificado con la misión y visión institucional o no conoce dichos enunciados, ya que consideran que no han sido difundidos correctamente.
- La toma de decisiones se la realiza sin considerar la opinión del personal o áreas involucradas.
- No existe un plan de marketing actualizado.
- No se toman acciones para fidelizar a los socios de la cooperativa.
- No se realizan procesos de medición continua sobre la satisfacción de los socios, respecto a los productos y servicios brindados por la cooperativa.
- Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos para cada área.
- Los recursos son insuficientes con respecto a las necesidades de cada área y son entregados tardíamente, lo cual retrasa las operaciones.
- El plan estratégico de la cooperativa está desactualizado.
- No se aplican mecanismos de medición y retroalimentación para verificar el avance de la gestión en cada una de las áreas de la cooperativa, así mismo el personal desconoce la existencia de indicadores de gestión.
- Los controles que existen en la cooperativa no están claros y existe desconocimiento por parte del personal sobre ellos.
- La difusión de la información es limitada, restringida e insuficiente para la toma de decisiones en las diferentes áreas de trabajo.
- No existe compromiso y colaboración entre las diferentes áreas para la consecución de la visión, misión y objetivos.
- Falta de incentivos económicos por el cumplimiento de metas
- Falta programas de capacitaciones para el personal según el perfil del puesto.

- Falta de motivación a los colaboradores.

#### **5.7.4. Amenazas.**

Según (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1994) las amenazas son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades al logro de los objetivos. Definido el cuarto y último punto de la matriz FODA, en la cooperativa encontramos las siguientes amenazas en el entorno en el que se desenvuelve:

- La tendencia decreciente del PIB en nuestro país nos da la alerta de que debido a la difícil situación económica en general, se afectaría la recuperación de la cartera de crédito.
- Dadas las tasas activas altas para los segmentos de las PYMES limitan el poder obtener crédito a la cooperativa, por el costo tan alto del dinero.
- Las tasas de interés pasivas han tenido una disminución significativa. Esto, representará un decremento en el nivel de ahorro de los depositantes y por ende la captación de dinero en la cooperativa.
- Dado el decremento del empleo y el aumento del subempleo en nuestro país, afecta a la recuperación de cartera existente y al otorgamiento de nuevos créditos por la disminución de la capacidad de pago de los socios.
- La LOEPS en lo referente a la exigencia de cambios drásticos para cumplir con los requerimientos.
- Riesgo de seguridad y de acceso. Lo cual requiere estar en una constante actualización en seguridad informática, para respaldar la información de la cooperativa.
- Riesgo pertinente. Que se refiere al riesgo de no obtener información en el tiempo requerido para su correcta aplicación.
- Aparición de nuevos competidores en el nicho de mercado.
- Oferta de productos y/o servicios novedosos por la competencia.
- Existe la posibilidad de que otras instituciones ejerzan una revalidad no ética.

#### **5.7.5. Matriz FODA resumen.**

Entre los aspectos más importantes identificados a través de esta Matriz FODA con mayor impacto para el desenvolvimiento de las actividades de la cooperativa se obtuvo:

**Tabla 53:**

**Matriz FODA resumen**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Edificio propio, con buena infraestructura.	Falta de una planificación financiera y presupuestaria por área.
Buena ubicación geográfica.	Altos costos operativos.
Posee un nicho de mercado amplio.	Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos.
Crecimiento sostenido de la cartera (créditos otorgados).	El 48% de los colaboradores no se siente identificado con la misión y visión institucional o no conoce dichos enunciados.
Alianzas estratégicas para beneficio a los socios.	Las decisiones se realizan sin considerar la opinión del personal o áreas involucradas.
Ofertar productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los socios.	No se realizan procesos de medición continua sobre la satisfacción de los socios.
	La difusión de la información es limitada, restringida e insuficiente.
Personal interesado en adoptar herramientas para mejorar su gestión.	No existen mecanismos de medición del avance de la gestión de cada área.
	No poseen un plan estratégico con objetivos medibles por área.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Igualdad en la normativa para todas las cooperativas.	Tendencia decreciente del PIB, afectaría la recuperación de cartera.
La inflación se ha disminuido, los socios pueden conservar su poder adquisitivo.	Decremento del empleo y el aumento del subempleo en nuestro país, afectaría a la recuperación de cartera existente.
Incremento de la PEA, potenciales socios.	
Absorber a cooperativas débiles o pequeñas para expedirse.	Riesgo de seguridad informática y de acceso.
Incremento de la demanda de microcréditos.	Disminución de tasas pasivas afectarían el nivel de ahorro de los socios.
Existencia de tecnología en el mercado local, para mejorar la gestión financiera y/o administrativa.	Oferta de nuevos productos y/o servicios novedosos por la competencia.

Aprovechar el creciente acceso a internet y a la telefonía celular, para promocionar los servicios y/o productos que oferta la cooperativa.	Aparición de nuevos competidores en el nicho de mercado.
Ley del Control del Poder de Mercado, resguarda ante abusos de poder de mercado, competir en un comercio justo.	Alto nivel de competencia.

## 5.8. Temas estratégicos

En el plan estratégico establecido por la institución se tiene como visión: *Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito altamente competitiva, con amplia cobertura y reconocido prestigio en el ámbito cooperativista, convertida en un modelo de gestión y una alternativa de desarrollo integral de sus socios y de la comunidad.*

Para lo cual se han identificado objetivos estratégicos, bajo las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, con la finalidad de alcanzar el propósito gerencial, los cuales se detallan a continuación:

### 5.8.1. Objetivos estratégicos bajo la perspectiva Financiera.

- Disponer, mediante la aplicación de políticas de gestión innovadoras, de los recursos financieros necesarios para la ejecución de los planes operativos anuales.
- Reducir los activos improductivos disminuyendo la cartera improductiva.
- Incrementar la solidez e imagen de la cooperativa a través de la transparencia y entrega de información financiera oportuna a las entidades de control y socios.
- Administrar eficazmente el activo circulante para la colocación y/o captación oportuna.
- Implementar una cultura presupuestaria a fin de impulsar el control de gastos, costos e inversiones, con un manejo eficiente de los mismos.
- Fortalecer el cuidado, uso y mantenimiento de todos los activos que dispone la cooperativa para el desarrollo de sus actividades.

Examinando la realidad de la cooperativa y su situación actual, desde esta perspectiva se identificó que se encuentra en la fase de sostenimiento, por lo cual sus metas

financieras varían a la de la fase de crecimiento, en esta fase lo que se busca es mantener una cuota de mercado importante y mejorar permanentemente; las inversiones que se realizan son esencialmente para cubrir el desarrollo diario de las actividades, priorizando un eficiente y eficaz manejo de los flujos de efectivo; optimizar el uso de los recursos e infraestructura disponible, direccionados a dar apoyo a la gestión de atención de calidad a sus socios.

Sus principales objetivos financieros están direccionados a la optimización y buen manejo de los recursos que contribuyan a dar soporte a los procesos de socios, procedimientos internos y de formación y crecimiento. Con la información obtenida se propone el siguiente mapa respecto a esta perspectiva:



**Figura 87: Objetivos P. Financiera, "COAC SVS"**

### 5.8.2. Objetivos estratégicos bajo la perspectiva de Socios.

- Realizar campañas publicitarias y de promoción para difundir la imagen corporativa de la institución, para de tal manera posicionarse en el mercado.
- Incrementar en un 20% el número de los socios de la COAC "San Vicente del Sur", mediante diferentes medios para lograr un crecimiento sostenido.

- Lograr fidelidad y atraer a potenciales socios, a través de diferentes medios que generen mayor satisfacción en los mismos.
- Potenciar las alianzas estratégicas con instituciones que prestan servicios no financieros, para maximizar los beneficios para los socios.

En base al análisis de la información recopilada y con el objetivo principal de generar una propuesta de valor añadido para entregar a los socios, por medio de los servicios y/o productos que ofrece la cooperativa, se desea alcanzar fidelidad y satisfacción de ellos y permitir lograr una actuación financiera mucho mejor al largo plazo. A continuación, se presenta la propuesta para la perspectiva de socios a través de la definición de los siguientes temas estratégicos:



**Figura 88: Objetivos P. Socios, "COAC SVS"**

### 5.8.3. Objetivos estratégicos bajo la perspectiva de Procesos Internos.

- Mejorar los canales de comunicación disponibles para incrementar las relaciones con los socios internos y externos de la cooperativa.
- Establecer procesos claros y simples para mejorar la calidad de productos y/o servicios y reducir los tiempos de entrega (capacidad de respuesta).
- Optimizar y aprovechar la disponibilidad de infraestructura física que posee la cooperativa para el servicio hacia los socios.
- Optimizar los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades.

En lo referente a los procesos internos para apoyar a generar la propuesta de valor agregado hacia los socios, se propone las siguientes estrategias:

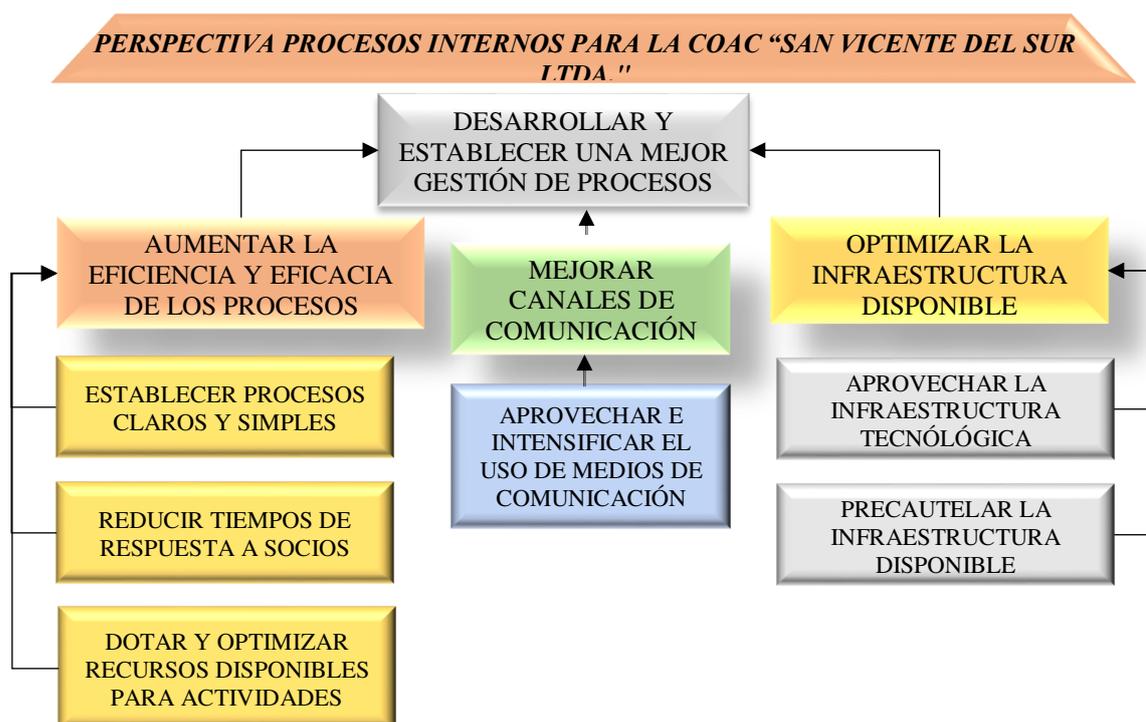


Figura 89: Objetivos P. Procesos Internos, "COAC SVS"

### 5.8.4. Bajo la perspectiva de Formación y Crecimiento.

- Difundir la filosofía corporativa de la Cooperativa a los colaboradores, a través de diferentes medios a fin de crear identidad institucional.

- Implementar sistemas y canales de comunicación mediante la innovación tecnológica, que promuevan información de calidad, oportuna y confiable que sustente la toma de decisiones y, que sea fluida en todas las áreas.
- Implementar un programa de incentivos para los colaboradores por su buen desempeño en la ejecución de sus tareas diarias, orientado a incrementar el bienestar, motivación y cumplimiento de metas.
- Desarrollar planes de capacitación y crecimiento profesional para los colaboradores de la cooperativa, orientados a incrementar la efectividad en su desempeño.
- Fomentar un buen ambiente laboral, a través de la integración de sus colaboradores.

Partiendo de la información analizada y considerando los objetivos que se desea alcanzar en las anteriores perspectivas que son pilares fundamentales, se han definido los siguientes temas estratégicos para la perspectiva de formación y crecimiento, cuya propuesta se presenta en la siguiente figura:

**PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO PARA LA COAC "SAN VICENTE DEL SUR LTDA."**



**Figura 90: Objetivos P. Formación y Crecimiento, "COAC SVS"**

### 5.8.5. Cuadro resumen objetivos estratégicos por perspectiva.

Tabla 54:

Objetivos estratégicos resumen por perspectiva

PESPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	Aumentar el retorno sobre los activos y patrimonio; potencializando los ingresos y mejorando la productividad, a través de un control eficiente de los costos, gastos, inversiones y circulante, para la mejora de la gestión y desarrollo sostenible de la cooperativa en los próximos cinco años.
Socios	Generar una propuesta de valor añadido enmarcada en la calidad, para entregar a los socios por medio de los servicios y/o productos que ofrece la cooperativa, para satisfacer sus necesidades económico-financieras y lograr su fidelidad en los próximos cinco años.
Procesos Internos	Direccionar la gestión de procesos operativos y de atención al cliente optimizando los recursos materiales, humanos, tecnológicos y de infraestructura disponibles, fortaleciendo los procesos claves de la cooperativa para generar valor agregado diferenciado y ayudar a lograr los objetivos propuestos en las perspectivas de socios y financiera durante los siguientes cinco años.
Formación y Crecimiento	Maximizar las capacidades del Talento Humano para el desarrollo de competencias estratégicas, a través de una capacitación continua al mejor nivel del sector, que aporten a la gestión institucional y, que los colaboradores se mantengan identificados y motivados dentro de la cooperativa durante los siguientes cinco años.

### 5.9. Identificación de procesos claves

“Un proceso constituye un conjunto o secuencia de actividades, interacciones y recursos coordinados u organizados entre sí, orientados a transformar las entradas en salidas que agreguen valor para los clientes” (Bravo, 2011).

### 5.9.1. Cadena de Valor.

La cadena de valor es una herramienta estratégica que busca diferenciar y separar los procesos claves y de apoyo dentro de una organización, con el objetivo de determinar aquellos procesos que generan valor para sus clientes y por ende una ventaja competitiva sostenible.



Figura 91: Cadena de Valor COAC “San Vicente del Sur Ltda.”

### **5.9.2. Procesos Claves.**

Estos procesos generan valor para el cliente o inciden directamente en la satisfacción de las necesidades de los mismos.

***Captación de Ahorros.***- Este proceso es el pilar fundamental de la cooperativa mediante el cual se recoge recursos de los socios ahorristas, a través de sus instrumentos de captación tales como: depósitos de ahorro, depósitos a la vista, depósitos ahorro mi sepito, depósitos ahorro planificado, depósitos ahorro familiar, ahorro planificado décimos y depósitos a plazo fijo. Además, se analiza la factibilidad de crear nuevos productos y/o servicios de acuerdo a las necesidades de los actuales y potenciales socios.

***Colocación de Créditos.***- Se encarga de la búsqueda de nuevos socios para ofrecer los productos y/o servicios con los que cuenta, es decir colocar los créditos a través de sus principales productos, tales como: créditos de consumo y microcréditos; además, de analizar la factibilidad de implementar nuevos productos.

***Servicios complementarios.***- La intermediación financiera no está limitada al ahorro y crédito, es por ello que la cooperativa fortalece las alianzas estratégicas con empresas de otros sectores o que prestan servicios no financieros, para otorgar más beneficios a sus socios, tales como: pago de servicios básicos, pagos IESS, cobro de pensiones de instituciones educativas, seguro de vida, servicios médicos y pagoágil.

### **5.9.3. Procesos de Apoyo.**

Proporcionan los medios necesarios, materiales y humanos y sirven de soporte para que los procesos claves se realicen de manera eficaz y eficientemente, para poder ofrecer un servicio y atención de calidad a los socios.

***Gestión Administrativa.***- Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para gerenciar una cooperativa, dar seguimiento al cumplimiento de metas, e integrar a los

departamentos de la cooperativa. Además, se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar.

***Gestión Financiera Contable.-*** Realiza procesos tales como: la elaboración de presupuestos, balances, indicadores, generar reportes a entes de control, vigilar y dar seguimiento a la información financiera, manejo y registro de los ingresos y egresos, entre sus principales funciones. Las cooperativas deben tener un control riguroso en la gestión financiera que le permita tener un equilibrio adecuado de los recursos que potencialice el bienestar de la institución y de sus socios.

***Gestión de Talento Humano.-*** Relacionada con los procesos de integración, selección, contratación e inducción del personal. Además de la capacitación y motivación de los colaboradores, para que estos se sientan parte importante de la cooperativa.

***Gestión de Sistemas.-*** Tiene que ver con mantener el funcionamiento de la infraestructura tecnológica de la institución, respecto a los equipos, servidores, software, redes, bases de datos, pagina web, seguridades informáticas, software, y brindar soporte técnico de aplicativos y software.

### 5.10. Vinculación Temas Estratégicos con objetivos, procesos y responsables

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			ESTRATEGIA	
Objetivo General Perspectiva	Ref.	Objetivos Específicos	Proceso	Dpto. o Área Responsable
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b> Aumentar el retorno sobre los activos y patrimonio; potencializando los ingresos y mejorando la productividad, a través de un control eficiente de los costos, gastos, inversiones y circulante, para la mejora de la gestión y desarrollo sostenible de la cooperativa en los próximos cinco años.	PF-1	Potencializar los ingresos, incrementando la colocación de microcréditos.	Colocación de Créditos	Unidad de Negocios
	PF-2	Incrementar las captaciones a través de los depósitos a plazo fijo.	Captación de Ahorros	Unidad de Negocios
	PF-3	Incrementar los ingresos generados por otros servicios prestados.	Servicios Complementarios	Unidad de Negocios
	PF-4	Reducir los activos improductivos disminuyendo la cartera improductiva.	G. Financiera Contable Colocación de Créditos	Área Financiera Área de Crédito y Cobranzas
	PF-5	Incrementar la solidez e imagen corporativa presentando oportunamente la información financiera a entes de control y a socios.	Gestión Directiva	Concejo de Vigilancia. Comité de Cumplimiento. Asesoría Jurídica.
	PF-6	Administrar efectivamente el Activo Circulante mejorando el nivel de liquidez.	Gestión Financiera Contable	Área Financiera
	PF-7	Alcanzar equidad y eficiencia en la asignación de los recursos financiero.	Planificación Operativa	Gerencia General. Área Financiera.
	PF-8	Fomentar una cultura de cumplimiento y eficiencia presupuestaria.	Planificación Operativa	Gerencia General. Jefes de cada área.
	PF-9	Disminuir los gastos operativos.	Gestión Financiera Contable	Gerencia General. Área Financiera.
	PF-10	Incrementar el ROA.	Gestión Financiera Contable	Gerencia General. Área Financiera.
	PF-11	Incrementar el ROE.	Gestión Financiera Contable	Gerencia General. Área Financiera

**Figura 92: Vinculación temas estratégicos y responsables - P. Financiera**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			ESTRATEGIA	
Objetivo General Perspectiva	Ref.	Objetivos Específicos	Proceso	Dpto. o Área Responsable
<b>PERSPECTIVA SOCIOS</b>  Generar una propuesta de valor añadido enmarcada en la calidad para entregar a los socios por medio de los servicios y/o productos que ofrece la cooperativa, para satisfacer sus necesidades económico-financieras y lograr su fidelidad en los próximos cinco años.	PC-1	Realizar campañas publicitarias y de promoción para difundir la imagen corporativa de la institución.	Captación de Ahorros Colocación de Créditos	Unidad de Negocio
	PC-2	Incrementar en un 20% el número de los socios de la cooperativa.	Captación de Ahorros Colocación de Créditos	Unidad de Negocio
	PC-3	Lograr fidelidad y atraer a potenciales socios, a través de la concesión de créditos con mejores tiempos de respuesta.	Colocación de Créditos	Área de Crédito y Cobranzas
	PC-4	Mejorar la rentabilidad de las inversiones de los socios.	Planificación Operativa	Gerencia General. Área Financiera.
	PC-5	Mejorar los tiempos de respuesta y calidad en el servicio entregado.	Gestión Administrativa	Unidad Administrativa y Financiera
	PC-6	Tramitar, procesar y dar respuesta a la mayor cantidad posible de requerimientos.	Gestión Administrativa	Área de Servicios Generales
	PC-7	Disminuir la cantidad de socios que se desvinculan con la cooperativa.	Captación de Ahorros Colocación de Créditos	Unidad de Negocio
	PC-8	Potenciar las alianzas estratégicas con instituciones que prestan servicios no financieros, para maximizar beneficios para los socios.	Gestión Administrativa	Unidad Administrativa y Financiera
	PC-9	Medir la satisfacción de los socios para conocer sus expectativas y/o necesidades.	Gestión Administrativa	Área de Servicios Generales
	PC-10	Realizar un estudio de mercado sobre los productos ofertados por la competencia para evaluar la factibilidad de crear nuevos productos y/o servicios diferenciados para ofrecer a los socios.	Captación de Ahorros Colocación de Créditos	Unidad de Negocio
	PC-11	Crear una imagen institucional con instalaciones confortables y seguras.	Gestión Administrativa Gestión de Talento Humano	Área de Servicios Generales Área de Talento Humano

**Figura 93: Vinculación temas estratégicos y responsables - P. Socios**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			ESTRATEGIA	
Objetivo General Perspectiva	Ref.	Objetivos Específicos	Proceso	Dpto. o Área Responsable
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b> Direccionar la gestión de procesos operativos y de atención al cliente optimizando los recursos materiales, humanos, tecnológicos y de infraestructura disponibles, fortaleciendo los procesos claves de la cooperativa para generar valor agregado diferenciado y ayudar a lograr los objetivos propuestos en las perspectivas de clientes y financiera durante los siguientes cinco años.	PPI-1	Definir y documentar procesos claros y simples para reducir los tiempos de entrega de información.	Gestión Administrativa Planificación Operativa	Gerencia General. Jefes de cada área.
	PPI-2	Alcanzar eficiencia y efectividad en el cumplimiento y ejecución de los procesos.	Gestión Administrativa	Gerencia General. Auditoría Interna.
	PPI-3	Mejorar los canales de comunicación disponibles para incrementar las relaciones con los socios internos y externos de la cooperativa.	Gestión de Sistemas Gestión de Talento Humano	Área de Sist. Informáticos. Área Financiera.
	PPI-4	Incrementar la rapidez de concesión crediticia.	Colocación de Créditos	Unidad de Negocios. Asesoría Jurídica.
	PPI-5	Optimizar y aprovechar la disponibilidad de infraestructura física que posee la cooperativa para el servicio hacia los socios.	Gestión Administrativa	Área de Servicios Generales. Gerencia General.
	PPI-6	Optimizar los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos internos.	Gestión Financiera Contable Gestión Administrativa	Área Financiera. Jefe de cada área.
	PPI-7	Mejorar la capacidad de respuesta a requerimientos y reclamos de los socios.	Gestión Administrativa	Área de Servicios Generales.
	PPI-8	Precautelar la infraestructura disponible.	Gestión Administrativa	Área de Servicios Generales.
	PPI-9	Medir y evaluar la eficacia del cumplimiento de la planificación operativa y su ejecución.	Gestión Directiva Planificación Operativa	Concejo de Administración. Auditoría Interna.

**Figura 94: Vinculación temas estratégicos y responsables - P. Procesos Internos**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			ESTRATEGIA	
Objetivo General Perspectiva	Ref.	Objetivos Específicos	Proceso	Dpto. o Área Responsable
<b>PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b> Maximizar las capacidades del Talento Humano para el desarrollo de competencias estratégicas, a través de una capacitación continua al mejor nivel del sector, que aporten a la gestión institucional y, que los colaboradores se mantengan identificados y motivados dentro de la cooperativa durante los siguientes cinco años.	PFC-1	Difundir la filosofía corporativa de la Cooperativa a los colaboradores, a través de diferentes medios a fin de crear identidad institucional.	Gestión de Talento Humano	Área de Talento Humano
	PFC-2	Implementar sistemas y canales de comunicación mediante la innovación tecnológica.	Gestión de Sistemas	Área de Sist. Informáticos. Área Financiera.
	PFC-3	Promover la difusión de información de calidad, oportuna y confiable que sustente la toma de decisiones.	Gestión de Talento Humano	Área de Talento Humano
	PFC-4	Implementar un programa de incentivos para los colaboradores por su buen desempeño en la ejecución de sus tareas diarias.	Gestión de Talento Humano Gestión Financiera Contable	Área de Talento Humano Unidad Administrativa y Financiera
	PFC-5	Incrementar el bienestar y motivación de los colaboradores.	Gestión de Talento Humano	Área de Talento Humano
	PFC-6	Desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores.	Gestión de Talento Humano	Área de Talento Humano
	PFC-7	Mejorar los planes de capacitación y crecimiento profesional para los colaboradores de la cooperativa.	Gestión de Talento Humano	Área de Talento Humano
	PFC-8	Fomentar un buen ambiente laboral, a través de la integración de sus colaboradores.	Gestión de Talento Humano	Área de Talento Humano
	PFC-9	Incrementar el grado de compromiso de todas las áreas de la cooperativa.	Gestión de Talento Humano Gestión Administrativa	Área de Talento Humano Unidad Administrativa y Financiera
	PFC-10	Incrementar el grado de cumplimiento de las metas en todas las áreas de la cooperativa.	Gestión de Talento Humano Gestión Administrativa	Área de Talento Humano Unidad Administrativa y Financiera

**Figura 95: Vinculación temas estratégicos y responsables - P. Formación y Crecimiento**

## 5.11. Propuesta de investigación

### 5.11.1. Presentación.

La propuesta planteada de la presente investigación está orientada a poner a disposición de la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, la herramienta de gestión Balanced Scorecard ajustada a su realidad para mejorar la productividad, con el objetivo de enfocar los esfuerzos de cada una de las áreas de la institución para construir una organización alineada en la ejecución de su estrategia y alcanzar su visión, a fin de medir cuantitativamente por medio de un grupo de indicadores enfocados en las cuatro perspectivas su cumplimiento, los cuales además servirán como parámetros de referencia para obtener información relevante que ayude en la toma de decisiones oportuna, definir

los planes de acción necesarios a ser implementados y generar una constante retroalimentación al interior de la cooperativa.

La propuesta también contempla la elaboración de un mapa estratégico en el cual se plasma la estrategia institucional definiendo los principales objetivos, agrupados bajo la perspectiva de formación y crecimiento, procesos internos, socios y financiera, vinculadas a través de la relación causa-efecto en las cuales se deberá enfocar la cooperativa para alcanzar la visión. Así mismo, se plantea un mapa de riesgos bajo las mismas perspectivas con lo cual se busca identificar los principales riesgos corporativos a los cuales se está expuesto, que pudieren afectar negativamente para alcanzar los objetivos, de tal manera que se puedan tomar las medidas preventivas del caso.

Finalmente, la presente investigación pretende ser una guía de referencia en la que se puedan apoyar las cooperativas, así como también futuros estudios a ser adaptados o aplicados a este sector, con el fin de mejorar su productividad.

#### **5.11.2. Objetivos.**

- Poner a disposición de la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, la herramienta de gestión Balanced Scorecard ajustado a su entorno, la misma que ayude a la organización a mejorar su productividad, es decir que sea eficiente en la utilización de los recursos que posee, en relación con los productos y/o servicios entregados y/o prestados.
- Ofrecer esta herramienta de gestión como un modelo de referencia para otras pequeñas y medianas empresas del sector cooperativo, de tal manera que lo apliquen y lo adapten a su realidad.

#### **5.11.3. Justificación.**

La propuesta enunciada ayudará a la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, a realizar sus actividades diarias basadas en un adecuado direccionamiento estratégico, de tal manera que toda la organización trabaje en una misma dirección y sus miembros se involucren en alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales encaminados por la

alta gerencia, quienes determinarán un rumbo claro, con el fin de obtener una mejor gestión.

La mejora en la gestión de la cooperativa está orientada a contribuir en una formación y crecimiento continuo de sus colaboradores, los mismos que deberán manejar eficientemente los procesos internos de la organización, entregando un producto y/o servicio diferenciado a sus socios, que permita obtener una situación financiera mucho mejor a corto y largo plazo.

#### **5.11.4. Fundamentación teórica de la propuesta.**

La herramienta propuesta para la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, se la ha desarrollado en base a la aplicación de seis teorías complementarias entre sí:

La primera es la del Teoría del *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton), basada en la definición de la estrategia para alcanzar la visión, por medio de un conjunto coherente de relaciones causa-efecto entre objetivos, plasmado en un mapa estratégico que nos indican el camino a seguir y las acciones a tomar para poderla cumplir.

La segunda es la de la *Planificación Estratégica* (Humberto Serna), que es el proceso por medio del cual aquellos que toman decisiones en una institución obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación actual de la organización, su competitividad y poder anticipar y decidir el direccionamiento futuro.

La tercera es la de la *Administración Científica* (F. Taylor), en la cual se pretende establecer, de forma científica, los mejores métodos para ejecutar una tarea, además de seleccionar, motivar y capacitar a los trabajadores.

La cuarta es la de la *Teoría Clásica de la Administración* (H. Fayol), en la cual se define el proceso administrativo: de planear, organizar, dirigir y controlar, que se encuentra presente en las actividades realizadas por la administración en cualquier área o nivel de una organización.

La quinta *Teoría General de Procesos* (Azcaino García), se enfoca en que la efectividad de las organizaciones se basa en sus procesos empresariales para satisfacer los requerimientos de los clientes externos e internos, como la forma natural de la

organización del trabajo, y permitir mejorar la aportación de valor añadido hacia los socios. También representa una de las perspectivas del BSC.

Y por último, la sexta es la *Teoría de la Calidad (K. Ishikawa)*, en la cual entre sus aportaciones está el Diagrama Causa-Efecto, un método gráfico que expresa la relación entre un resultado esperado y los factores que contribuyen a su existencia, las siete herramientas de la calidad y el círculo de la calidad, para controlar y hacer una retroalimentación permanente.

### **5.11.5. Descripción de la propuesta.**

#### ***5.11.5.1. Propuesta de un Mapa Estratégico del BSC.***

Para el diseño del Balanced Scorecard se iniciará con el desarrollo de un Mapa Estratégico, en el cual se establecerá la relación causa-efecto que existe entre los principales objetivos estratégicos determinados por la cooperativa por cada una de las cuatro perspectivas, en donde se podrá visualizar de manera gráfica y resumida, la forma de como ejecutar la estrategia planteada y los objetivos que se deben cumplir para lograr alcanzar la visión de la institución.

Las flechas indican la relación causa-efecto que existe entre cada objetivo, los cuales se analizan de abajo hacia arriba, en donde, los elementos que están abajo son considerados como las causas y los de arriba como los efectos.

Al observar el siguiente Mapa Estratégico propuesto, se lo puede analizar en forma resumida de la siguiente manera:

El objetivo principal de la visión y misión que posee la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, es la de ser altamente competitiva, convertida en un modelo de gestión, para satisfacer las necesidades económico-financieras y ser una alternativa para el desarrollo de sus socios y de la comunidad, manteniendo un prestigio institucional en el sector, para lo cual deberá mantener una estabilidad económica, con un buen manejo de recursos financieros (Perspectiva Financiera), por medio de entregar una propuesta de valor añadido a los socios (Perspectiva Clientes), basada en la excelencia operativa y una buena relación con los socios para satisfacer sus necesidades, para lo cual requiere conseguir

una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos internos de la institución aprovechando la infraestructura y tecnología disponible, lo cual lo logrará al fortalecer el capital intelectual y construyendo una identidad de compromiso y sentido de pertenencia institucional.



**VISIÓN:** Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito altamente competitiva, con amplia cobertura y reconocido prestigio en el ámbito cooperativista, convertida en un modelo de gestión y una alternativa de desarrollo integral de sus socios y de la comunidad.

**MISIÓN:** Satisfacer las necesidades económico-financieras de los socios de forma ágil y oportuna; fomentar el ahorro y contribuir al bienestar social, cultural y deportivo, en un marco de valores solidarios; generar solidez institucional a través de la innovación de productos que garanticen el desarrollo de los socios y empleados.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Establecer una imagen institucional de credibilidad y confianza, basado en la entrega de productos y servicios de calidad y con una excelente atención al socio, apoyado en una retroalimentación constante.

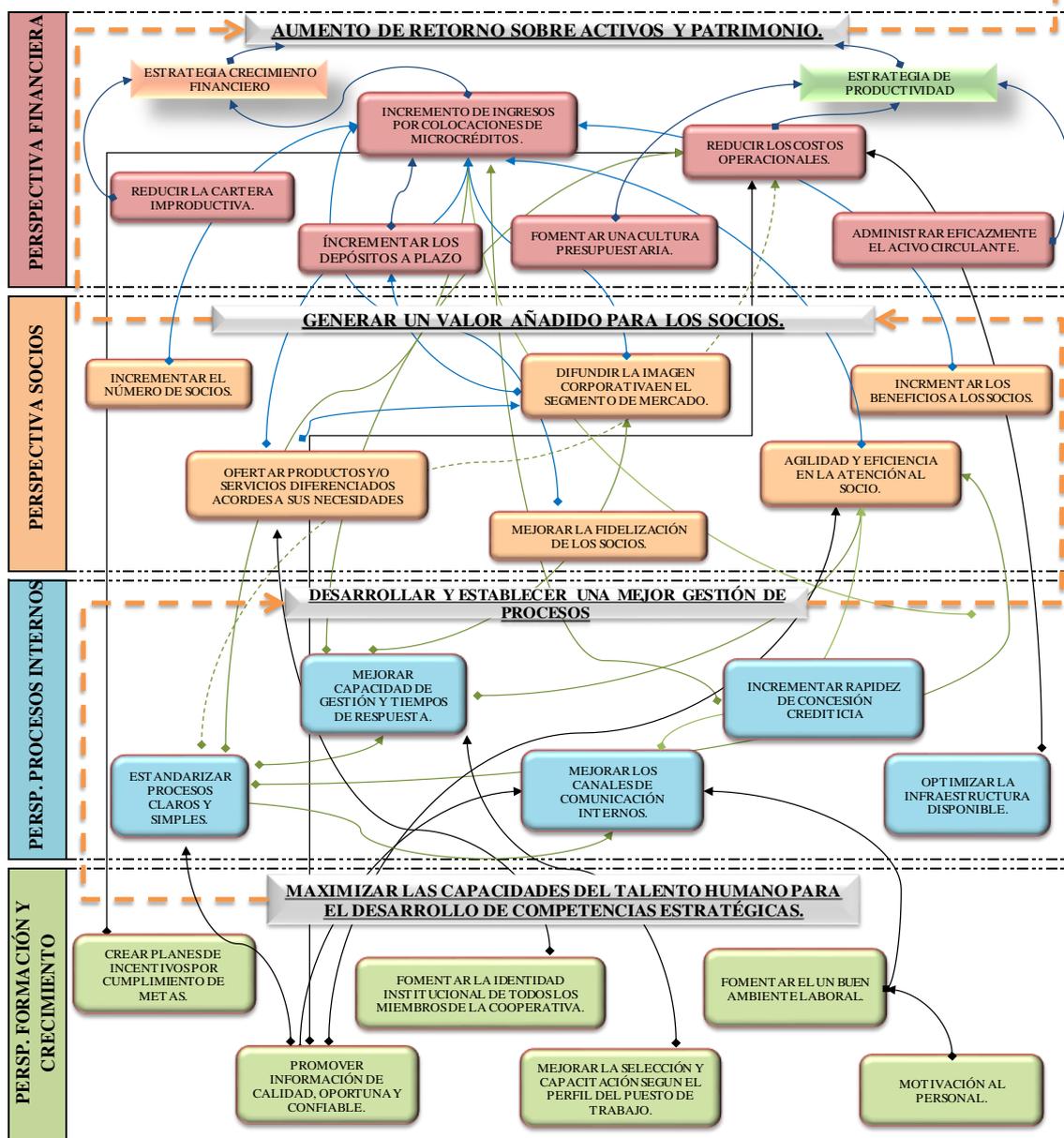


Figura 96: Mapa Estratégico BSC – COAC “San Vicente del Sur Ltda.”

### 5.11.5.2. Propuesta de un Mapa de Riesgo vinculado al BSC.

En el siguiente mapa se muestran los principales riesgos que podrían presentarse en cada una de las perspectivas del BSC, tomando como punto de partida la información recopilada a lo largo del presente estudio.

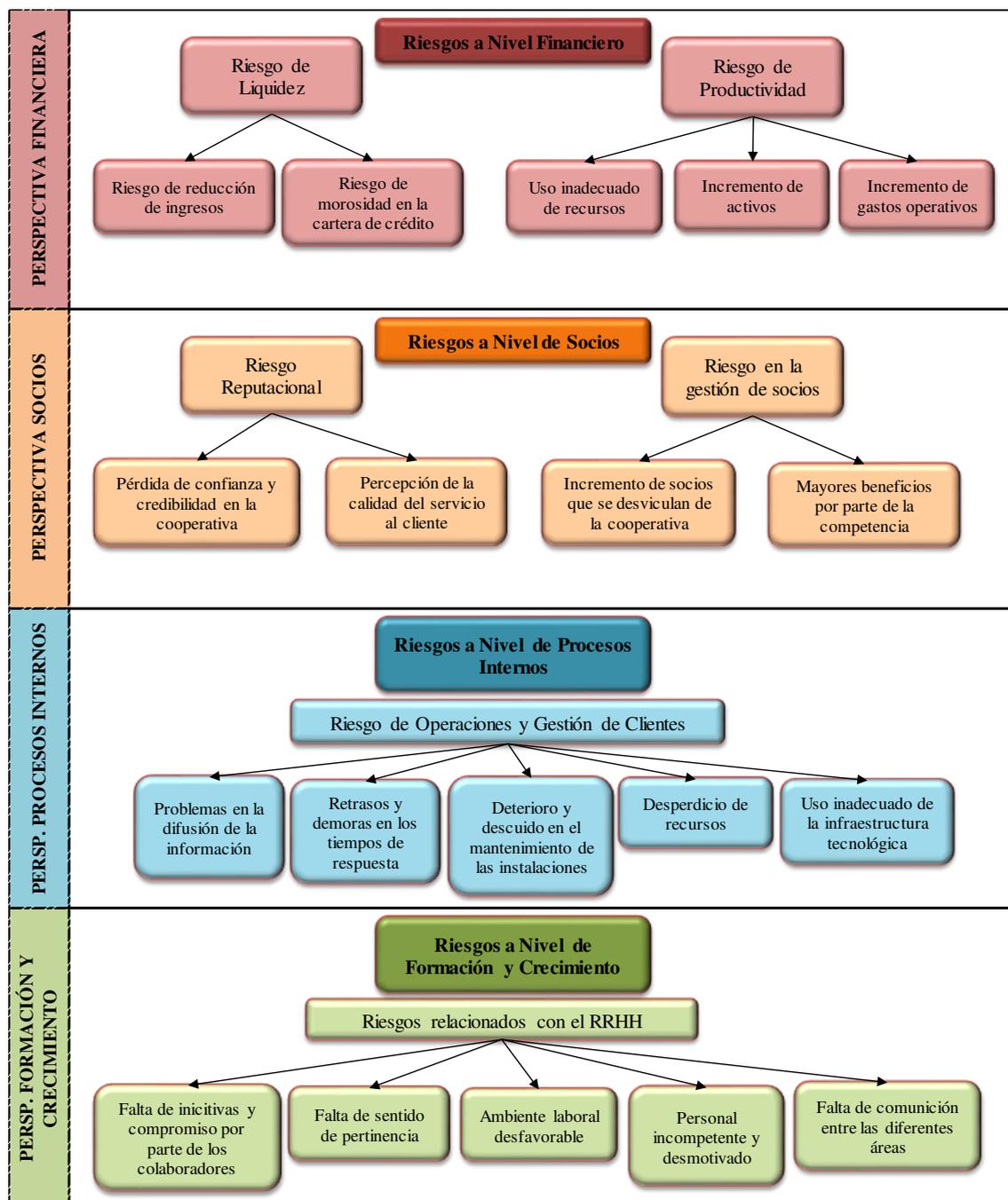


Figura 97: Mapa de Riesgos propuesto – COAC “San Vicente del Sur Ltda.”

### 5.11.5.3. Propuesta de un Modelo de indicadores.

#### Perspectiva de Formación y Crecimiento

Tabla 55:

#### % Personal que conoce la filosofía empresarial

PFC-1		
Difundir la filosofía corporativa de la Cooperativa a los colaboradores, a través de diferentes medios a fin de crear identidad institucional.		
<b>Objetivo:</b>		
<b>Medición:</b> Trimestral		<b>Meta:</b> 95%
Términos	Descripción	Porcentaje
	$\Sigma$ respuestas positivas. (Conocimiento de la filosofía empresarial - encuesta interna)	52%
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Personal que conoce la filosofía empresarial</b>	<b>52%</b>

Tabla 56:

#### % Valor asignado en tecnología

PFC-2		
Implementar sistemas y canales de comunicación mediante la innovación tecnológica.		
<b>Objetivo:</b>		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 9%
Términos	Descripción	Año 2016
<b>Numerador</b>	Valor asignado para tecnología	74.812,77
<b>Denominador</b>	Total de ingresos disponibles	1.153.841,25
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Valor asignado en tecnología</b>	<b>6,5%</b>

Tabla 57:

#### % Percepción sobre la difusión de la información

PFC-3		
Promover la difusión de información de calidad, oportuna y confiable que sustente la toma de decisiones.		
<b>Objetivo:</b>		
<b>Medición:</b> Trimestral		<b>Meta:</b> 70%
Términos	Descripción	Porcentaje
	Promedio $\Sigma$ respuestas positivas - Difusión de la información (Encuesta interna)	29%
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Percepción de los colaboradores sobre la difusión de la información</b>	<b>29%</b>

**Tabla 58:**  
**% Incentivos económicos**

<b>PFC-4</b>		
Implementar un programa de incentivos para los colaboradores por su buen desempeño en		
<b>Objetivo:</b>	la ejecución de sus tareas diarias.	
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b> 4%
Términos	Descripción	Año 2016
<b>Numerador</b>	Valores entregados por incentivos económicos	16.075,89
<b>Denominador</b>	Total de ingresos	1.153.841,25
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Incentivos económicos</b>	<b>1%</b>

**Tabla 59:**  
**% Percepción del personal sobre la motivación en la cooperativa**

<b>PFC-5</b>		
<b>Objetivo:</b> Incrementar el bienestar y motivación de los colaboradores.		
<b>Medición:</b>	Trimestral	<b>Meta:</b> 80%
Términos	Descripción	Porcentaje
	$\Sigma$ respuestas positivas (Motivación al personal - Encuesta interna)	34%
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Percepción del personal sobre la motivación en la cooperativa</b>	<b>34%</b>

**Tabla 60:**  
**% Personal capacitado**

<b>PFC-6</b>		
<b>Objetivo:</b> Desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores.		
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b> 85%
Términos	Descripción	Valores
<b>Numerador</b>	Nº de empleados capacitados	11
<b>Denominador</b>	Total de empleados	21
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Personal capacitado</b>	<b>52%</b>

**Tabla 61:**  
**% Horas de capacitación recibidas por colaborador**

<b>PFC-7</b>		
Mejorar los planes de capacitación y crecimiento profesional para los colaboradores de la		
<b>Objetivo:</b>	cooperativa.	
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b> 70%
Términos	Descripción	Valores
<b>Numerador</b>	Total horas de capacitación recibidas	80
<b>Denominador</b>	Total horas de capacitación planificadas	150
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Horas de capacitación recibidas por colaborador</b>	<b>53%</b>

**Tabla 62:**  
**% Sugerencias de integración implementadas**

<b>PFC-8</b>		
<b>Objetivo:</b> Fomentar un buen ambiente laboral, a través de la integración de sus colaboradores.		
<b>Medición:</b> Trimestral		<b>Meta:</b> 65%
Términos	Descripción	Valores
<b>Numerador</b>	Nº sugerencias de integración implementadas	4
<b>Denominador</b>	Total sugerencias de integración recibidas	10
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Sugerencias de integración implementadas</b>	<b>40%</b>

**Tabla 63:**  
**% Percepción sobre el compromiso del personal en la cooperativa**

<b>PFC-9</b>		
<b>Objetivo:</b> Incrementar el grado de compromiso de todas las áreas de la cooperativa.		
<b>Medición:</b> Semestral		<b>Meta:</b> 70%
Términos	Descripción	Porcentaje
	$\Sigma$ respuestas positivas. (Compromiso con la institución - Encuesta interna)	19%
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Percepción sobre el compromiso del personal en la cooperativa</b>	<b>19%</b>

**Tabla 64:**  
**% Metas alcanzadas**

<b>PFC-10</b>		
<b>Objetivo:</b> Incrementar el grado de cumplimiento de las metas en todas las áreas de la cooperativa.		
<b>Medición:</b> Semestral		<b>Meta:</b> 90%
Términos	Descripción	Valores
<b>Numerador</b>	Nº de metas alcanzadas	35
<b>Denominador</b>	Total metas planificadas	50
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Metas alcanzadas</b>	<b>70%</b>

*Perspectiva Procesos Internos*

**Tabla 65:**  
**% Políticas y procedimientos implementados**

<b>PPI-1</b>		
Definir y documentar procesos claros y simples para reducir los tiempos de entrega de		
<b>Objetivo:</b> información.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 80%
Términos	Descripción	Porcentaje
<b>Numerador</b>	Total de políticas y procedimientos implementados	40%
<b>Denominador</b>	Total procesos existentes	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Políticas y procedimientos implementados</b>	<b>40,00%</b>

**Tabla 66:**  
**% Grado de cumplimiento de políticas y procedimientos**

<b>PPI-2</b>		
<b>Objetivo:</b> Alcanzar eficiencia y efectividad en el cumplimiento y ejecución de los procesos.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 80%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
	% Cumplimiento de políticas, disposiciones y procedimientos vs. lo establecido	60%
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Grado de cumplimiento de políticas, disposiciones y procedimientos</b>	<b>60%</b>

**Tabla 67:**  
**% Inversión tecnológica**

<b>PPI-3</b>		
<b>Objetivo:</b> Mejorar los canales de comunicación disponibles para incrementar las relaciones con los socios internos y externos de la cooperativa.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 9%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 2016</b>
<b>Numerador</b>	Valor invertido en tecnología	74.812,77
<b>Denominador</b>	Total de ingresos	1.153.841,25
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Inversión tecnológica</b>	<b>6,5%</b>

**Tabla 68:**  
**% Solicitudes de colocación procesadas**

<b>PPI-4</b>		
<b>Objetivo:</b> Incrementar la rapidez de concesión crediticia.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 85%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Numerador</b>	Nº de solicitudes de préstamos revisadas	75%
<b>Denominador</b>	Nº de solicitudes de préstamos recibidas	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Solicitudes de colocación procesadas</b>	<b>75,00%</b>

**Tabla 69:**  
**% Utilización capacidad disponible**

<b>PPI-5</b>		
<b>Objetivo:</b> Optimizar y aprovechar la disponibilidad de infraestructura física que posee la cooperativa para el servicio hacia los socios.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 90%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Numerador</b>	Capacidad utilizada	80%
<b>Denominador</b>	Capacidad máxima disponible	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Utilización capacidad disponible (infraestructura física)</b>	<b>80,00%</b>

**Tabla 70:**  
**% Grado de cumplimiento de presupuesto por área**

<b>PPI-6</b>		
<b>Objetivo:</b> Optimizar los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos internos.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 100%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Numerador</b>	Gasto utilizado por área	115%
<b>Denominador</b>	Total presupuesto asignado por área	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Grado de cumplimiento de presupuesto por área</b>	<b>115,00%</b>

**Tabla 71:**  
**% Efectividad de respuesta**

<b>PPI-7</b>		
<b>Objetivo:</b> Mejorar la capacidad de respuesta a requerimientos y reclamos de los socios.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 90%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Numerador</b>	N° de reclamos y requerimientos atendidos	78%
<b>Denominador</b>	Total de reclamos y requerimientos presentados	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Efectividad de respuesta</b>	<b>78,00%</b>

**Tabla 72:**  
**% Cumplimiento de mantenimiento instalaciones**

<b>PPI-8</b>		
<b>Objetivo:</b> Precautelar la infraestructura disponible.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 85%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Numerador</b>	Trabajos de mantenimientos realizados	75%
<b>Denominador</b>	Mantenimiento programado	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Cumplimiento de mnto. instalaciones</b>	<b>75,00%</b>

**Tabla 73:**  
**% Cumplimiento de metas**

<b>PPI-9</b>		
<b>Objetivo:</b> Medir y evaluar la eficacia del cumplimiento de la planificación operativa y su ejecución.		
<b>Medición:</b> Trimestral		<b>Meta:</b> 90%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Numerador</b>	Metas cumplidas por área	80%
<b>Denominador</b>	Metas propuestas por cada área	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Cumplimiento de metas</b>	<b>80,00%</b>

*Perspectiva de Socios*

**Tabla 74:**  
**% Valor asignado para publicidad**

<b>PC-1</b>		
Realizar campañas publicitarias y de promoción para difundir la imagen corporativa de la		
<b>Objetivo:</b>	institución.	
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b> 3%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Año 2016</b>
<b>Numerador</b>	Valor asignado para publicidad	4.951,91
<b>Denominador</b>	Total de ingresos disponibles	1.153.841,25
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Valor asignado para publicidad</b>	<b>0,43%</b>

**Tabla 75:**  
**N° de socios que ingresan mensualmente**

<b>PC-2</b>		
Incrementar en un 20% el número de los socios de la cooperativa.		
<b>Objetivo:</b>		
<b>Medición:</b>	Mensual	<b>Meta:</b> 13
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valores</b>
<b>Numerador</b>	Total socios que ingresan durante el año	110
<b>Denominador</b>	12 meses	12
<b>Nombre del indicador</b>	<b>N° de socios que ingresan mensualmente</b>	<b>9</b>

**Tabla 76:**  
**% Créditos otorgados**

<b>PC-3</b>		
Lograr fidelidad y atraer a potenciales socios, a través de la concesión de créditos con		
<b>Objetivo:</b>	mejores tiempos de respuesta.	
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b> 85%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valores</b>
<b>Numerador</b>	N° de créditos procesados	250
<b>Denominador</b>	Total de créditos solicitados	330
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Créditos otorgados</b>	<b>76%</b>

**Tabla 77:**  
**% Tasa pasiva promedio**

<b>PC-4</b>		
Mejorar la rentabilidad de las inversiones de los socios.		
<b>Objetivo:</b>		
<b>Medición:</b>	Anual	<b>Meta:</b> Max. 9%
<b>Términos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
	Porcentaje Tasa Pasiva Promedio	5,5%
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Tasa Pasiva promedio</b>	<b>5,5%</b>

**Tabla 78:**  
% Percepción rapidez y calidad del servicio

PC-5		
<b>Objetivo:</b> Mejorar los tiempos de respuesta y calidad en el servicio entregado.		
<b>Medición:</b> Semestral		<b>Meta:</b> 85%
Términos	Descripción	Valores
Numerador	Nº respuestas positivas	12
Denominador	Total socios encuestados	20
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Percepción rapidez y calidad del servicio</b>	<b>60%</b>

**Tabla 79:**  
% Percepción solución de requerimientos

PC-6		
<b>Objetivo:</b> Tramitar, procesar y dar respuesta a la mayor cantidad posible de requerimientos.		
<b>Medición:</b> Semestral		<b>Meta:</b> 90%
Términos	Descripción	Valores
Numerador	Nº respuestas positivas	15
Denominador	Total socios encuestados	20
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Percepción solución de requerimientos</b>	<b>75%</b>

**Tabla 80:**  
% Socios retirados de la cooperativa

PC-7		
<b>Objetivo:</b> Disminuir la cantidad de socios que se desvinculan con la cooperativa.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 1,0%
Términos	Descripción	Valores
Numerador	Nº de socios retirados	62
Denominador	Total socios	3500
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Socios retirados de la cooperativa</b>	<b>1,8%</b>

**Tabla 81:**  
% Alianzas estratégicas realizadas

PC-8		
Potenciar las alianzas estratégicas con instituciones que prestan servicios no financieros,		
<b>Objetivo:</b> para maximizar beneficios para los socios.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 75%
Términos	Descripción	Valores
Numerador	Cantidad de convenios aprobados	12
Denominador	Total potenciales empresas contactadas	20
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Alianzas estratégicas realizadas</b>	<b>60%</b>

**Tabla 82:**  
**% Medición de la satisfacción de los socios**

PC-9		
<b>Objetivo:</b> Medir la satisfacción de los socios para conocer sus expectativas y/o necesidades.		
<b>Medición:</b> Bimensual		<b>Meta:</b> 30%
Términos	Descripción	Porcentaje
<b>Numerador</b>	Nº de socios encuestados	25
<b>Denominador</b>	Total socios	3500
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Medición de la satisfacción de los socios</b>	<b>1%</b>

**Tabla 83:**  
**% Creación de productos y servicios**

PC-10		
Realizar un estudio de mercado sobre los productos ofertados por la competencia para evaluar la factibilidad de crear nuevos productos y/o servicios diferenciados para ofrecer a		
<b>Objetivo:</b> los socios.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 80%
Términos	Descripción	Porcentaje
<b>Numerador</b>	Cantidad de productos aprobados	3
<b>Denominador</b>	Total potenciales productos a ofertar	6
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Creación de productos y servicios</b>	<b>50%</b>

**Tabla 84:**  
**% Percepción sobre las instalaciones de la cooperativa**

PC-11		
<b>Objetivo:</b> Crear una imagen institucional con instalaciones confortables y seguras.		
<b>Medición:</b> Semestral		<b>Meta:</b> 95%
Términos	Descripción	Valores
<b>Numerador</b>	Nº respuestas positivas	16
<b>Denominador</b>	Tota socios encuestados	20
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Percepción limpieza, comodidad y seguridad en las instalaciones de la cooperativa</b>	<b>80%</b>

*Perspectiva Financiera*

**Tabla 85:**  
**% Microcréditos concedidos**

PF-1		
<b>Objetivo:</b> Potencializar los ingresos, incrementando la colocación de microcréditos.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 80%
Términos	Descripción	Año 2016
<b>Numerador</b>	Microcréditos otorgados	3.846.772,45
<b>Denominador</b>	Total de cartera de créditos	5.683.949,29
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Microcréditos concedidos</b>	<b>67,68%</b>

**Tabla 86:**  
**% Depósitos a plazo fijo**

PF-2		
<b>Objetivo:</b> Incrementar las captaciones a través de los depósitos a plazo fijo.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 85%
Términos	Descripción	Año 2016
Numerador	Depósitos a plazo fijo	5.464.905,17
Denominador	Obligaciones con el público	7.147.033,88
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Depósitos a plazo fijo</b>	<b>76,46%</b>

**Tabla 87:**  
**Total ingresos generados por servicios**

PF-3		
<b>Objetivo:</b> Incrementar los ingresos generados por otros servicios prestados.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 8%
Términos	Descripción	Año 2016
Numerador	$\sum$ Ingresos Generados por servicios	40.768,56
Denominador	Total de ingresos	1.153.841,25
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Total de ingresos generados por servicios</b>	<b>3,53%</b>

**Tabla 88:**  
**% Morosidad de cartera ampliada**

PF-4		
<b>Objetivo:</b> Reducir los activos improductivos disminuyendo la cartera improductiva.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 10%
Términos	Descripción	Año 2016
Numerador	Cartera improductiva	1.136.580,85
Denominador	Cartera bruta	5.425.050,24
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Morosidad de cartera ampliada</b>	<b>20,95%</b>

**Tabla 89:**  
**% Cumplimiento de presentación de informes**

PF-5		
Incrementar la solidez e imagen corporativa presentando oportunamente la información		
<b>Objetivo:</b> financiera a entes de control y a socios.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 100%
Términos	Descripción	Valores
Numerador	# de informes presentados	33
Denominador	# total de informes a presentar	38
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Cumplimiento de presentación de informes</b>	<b>86,84%</b>

**Tabla 90:**  
**% Índice de liquidez**

PF-6		
<b>Objetivo:</b> Administrar efectivamente el Activo Circulante mejorando el nivel de liquidez.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 30%
Términos	Descripción	Año 2016
<b>Numerador</b>	Activos líquidos	1.316.477,40
<b>Denominador</b>	Pasivos exigibles	7.150.648,88
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Índice de liquidez</b>	<b>18,41%</b>

**Tabla 91:**  
**% Recursos entregados por área**

PF-7		
<b>Objetivo:</b> Alcanzar equidad y eficiencia en la asignación de los recursos financiero.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> max. 20%
Términos	Descripción	Porcentaje
<b>Numerador</b>	Recursos asignados por cada área	15%
<b>Denominador</b>	Total de recursos presupuestados	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Recursos entregados por área</b>	<b>15,00%</b>

**Tabla 92:**  
**% Grado de cumplimiento del presupuesto**

PF-8		
<b>Objetivo:</b> Fomentar una cultura de cumplimiento y eficiencia presupuestaria.		
<b>Medición:</b> Mensual		<b>Meta:</b> 90%
Términos	Descripción	Porcentaje
<b>Numerador</b>	Real - Presupuestado	82%
<b>Denominador</b>	Presupuestado	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Grado de cumplimiento del presupuesto</b>	<b>82,00%</b>

**Tabla 93:**  
**% Variación de gastos operacionales**

PF-9		
<b>Objetivo:</b> Disminuir los gastos operativos.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> -15%
Términos	Descripción	Valores
<b>Numerador</b>	Gastos operacionales 2016	559.151,49
<b>Denominador</b>	Gastos operacionales 2015	451.015,24
<b>Nombre del indicador</b>	<b>% Variación de gastos operacionales</b>	<b>24%</b>

**Tabla 94:**  
**ROA**

<b>PF-10</b>		
<b>Objetivo:</b> Incrementar el ROA.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 0,34%
Términos	Descripción	Año 2016
<b>Numerador</b>	Resultado del ejercicio	17.178,76
<b>Denominador</b>	Activo total promedio	7.044.231,82
<b>Nombre del indicador</b>	<b>ROA</b>	<b>0,24%</b>

**Tabla 95:**  
**ROE**

<b>PF-11</b>		
<b>Objetivo:</b> Incrementar el ROE.		
<b>Medición:</b> Anual		<b>Meta:</b> 3,70%
Términos	Descripción	Año 2016
<b>Numerador</b>	Resultado del ejercicio	17.178,76
<b>Denominador</b>	Patrimonio total promedio	779.343,11
<b>Nombre del indicador</b>	<b>ROE</b>	<b>2,20%</b>

#### **5.11.5.4. Propuesta del Balanced Scorecard.**

En las siguientes matrices se muestra la propuesta del Balanced Scorecard desarrollada para la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, analizando sus cuatro perspectivas, en las que se resumen el desarrollo de la presente investigación.

MATRIZ BSC COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN VICENTE DEL SUR LTDA."

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			MEDIDA			META				ESTRATEGIA
Objetivo General Perspectiva	Ref.	Objetivos Específicos	Indicadores	Medición	Situación Actual	Meta	% Variación	Grado de Cumplimiento	Plazo	Iniciativa
PERPECTIVA FINANCIERA Aumentar el retorno sobre los activos y patrimonio; potencializando los ingresos y mejorando la productividad, a través de un control eficiente de los costos, gastos, inversiones y circulante, para la mejora de la gestión y desarrollo sostenible de la cooperativa en los próximos cinco años.	PF-1	Potencializar los ingresos, incrementando la colocación de microcréditos.	% Microcréditos concedidos	Mensual	68%	80%	12%	X >= 12% 7% <= X <= 11% X <= 6%	2 años	Ofrecer mayores facilidades y tasas atractivas en la otorgación de créditos.
	PF-2	Incrementar las captaciones a través de los depósitos a plazo fijo.	% Depósitos a plazo fijo	Mensual	76%	85%	9%	X >= 9% 4% <= X <= 8% X <= 3%	1 años	Fomentar el ahorro de nuestros socios, ofreciendo tasas atractivas.
	PF-3	Incrementar los ingresos generados por otros servicios prestados.	Total de ingresos generados por servicios	Trimestral	4%	8%	4%	X >= 4% 2% <= X <= 3% X <= 1%	1 año	Ser eficientes en la gestión de productos y/o servicios prestados.
	PF-4	Reducir los activos improductivos disminuyendo la cartera improductiva.	% Morosidad de cartera ampliada	Mensual	20,95%	10%	-11%	X >= -11% -6% <= X <= -10% X <= -5%	1 año 6 meses	Plan de gestión de cobros, además de ofrecer mayores facilidades y planes de pago.
	PF-5	Incrementar la solidez e imagen corporativa presentando oportunamente la información financiera a entes de control y a socios.	% Cumplimiento de presentación de informes	Mensual	87%	100%	13%	X >= 13% 7% <= X <= 12% X <= 6%	6 meses	Realizar un cronograma de presentación de informes y actualizarlo de acuerdo a los requerimientos de la normativa.
	PF-6	Administrar efectivamente el Activo Circulante mejorando el nivel de liquidez.	% Índice de liquidez	Mensual	18,41%	30,00%	12%	X >= 12% 7% <= X <= 11% X <= 5%	2 años	Ser eficientes en la gestión financiera, manejando adecuadamente los flujos de efectivo.
	PF-7	Alcanzar equidad y eficiencia en la asignación de los recursos financiero.	% Recursos entregados por área	Mensual	15%	max. 20%	10%	X >= 10% % 6 <= X <= 9% X <= 5%	1 año	Elaborar presupuestos que consideren y cubran las necesidades de todas las áreas de la cooperativa.
	PF-8	Fomentar una cultura de cumplimiento y eficiencia presupuestaria.	% Grado de cumplimiento del presupuesto	Mensual	82%	90%	8%	X >= 8% 5% <= X <= 7% X <= 4%	1 año	Establecer políticas de control permanentes, y concientizar a las áreas del buen manejo de recursos.
	PF-9	Disminuir los gastos operativos.	% Variación de gastos operacionales	Trimestral	24%	-15%	-15%	X >= -15% -8% <= X <= -14% X <= -7%	1 año	Establecer un presupuesto de gastos, monitorearlo permanentemente, y premiar a las áreas por exponer iniciativas de reducción.
	PF-10	Incrementar el ROA.	ROA	Trimestral	0,24%	0,34%	0,10%	X >= 0,10% 0,06% <= X <= 0,09% X <= 0,06%	2 años	Incrementar los ingresos y, reducir los gastos operacionales y los activos improductivos.
	PF-11	Incrementar el ROE.	ROE	Trimestral	2,2%	3,7%	1,5%	X >= 1,5% 0,8% <= X <= 1,4% X <= 0,7%	2 años	Incrementar los ingresos, reducir los gastos operacionales y mejorar la productividad.

Figura 98: Matriz BSC - Perspectiva Financiera

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			MEDIDA			META				ESTRATEGIA
Objetivo General Perspectiva	Ref.	Objetivos Específicos	Indicadores	Medición	Situación Actual	Meta	% Variación	Grado de Cumplimiento	Plazo	Iniciativa
<b>PERSPECTIVA SOCIOS</b> Generar una propuesta de valor añadido enmarcada en la calidad para entregar a los socios por medio de los servicios y/o productos que ofrece la cooperativa, para satisfacer sus necesidades económico-financieras y lograr su fidelidad en los próximos cinco años.	PC-1	Realizar campañas publicitarias y de promoción para difundir la imagen corporativa de la institución.	% Valor asignado para publicidad	Anual	0,43%	3,00%	2,57%	X >= 2,57% 1,50% <= X <= 2,56% X <= 1,49%	6 meses	Realizar eventos abiertos al público en general, uso de redes sociales, y envío de mensajes de texto para promocionar los productos y/o servicios ofertados por la cooperativa.
	PC-2	Incrementar en un 20% el número de los socios de la cooperativa.	Nº de socios que ingresan mensualmente	Mensual	9	13	4	X >= 4 2 <= X <= 3 X <= 1	1 mes	Implementar un área de call center que realice llamadas para promocionar los productos y/o servicios de la cooperativa.
	PC-3	Lograr fidelidad y atraer a potenciales socios, a través de la concesión de créditos con mejores tiempos de respuesta.	% Créditos otorgados	Trimestral	75,8%	85,0%	9%	X >= 9% 5% <= X <= 8% X <= 4%	1 año	Agilizar el proceso de concesión de créditos, con una evaluación más rápida y con la presentación de documentación necesaria.
	PC-4	Mejorar la rentabilidad de las inversiones de los socios.	% Tasa Pasiva promedio	Trimestral	5,5%	Max 9%	4%	X >= 4% 2% <= X <= 3% X <= 1%	6 meses	Ofrecer tasas atractivas según el monto y el tiempo de captación.
	PC-5	Mejorar los tiempos de respuesta y calidad en el servicio entregado.	% Percepción rapidez y calidad del servicio	Semestral	60,0%	85,0%	25%	X >= 25% 11% <= X <= 24% X <= 10%	1 año	Promover mejoras en la comunicación y coordinación entre las áreas involucradas en el servicio.
	PC-6	Tramitar, procesar y dar respuesta a la mayor cantidad posible de requerimientos.	% Percepción solución de requerimientos	Semestral	75,0%	90,0%	15%	X >= 15% 7% <= X <= 14% X <= 6%	6 meses	Dar mayor seguimiento y solución a los requerimientos presentados, agilitando los procesos.
	PC-7	Disminuir la cantidad de socios que se desvinculan con la cooperativa.	% Socios retirados de la cooperativa	Bimensual	2%	1,0%	-1%	X >= -1% -0,50% <= X <= -0,99% X <= -0,49%	3 meses	Otorgar mayores beneficios a los socios, a través de productos y/o servicios diferenciados.
	PC-8	Potenciar las alianzas estratégicas con instituciones que prestan servicios no financieros, para maximizar beneficios para los socios.	% Alianzas estratégicas realizadas	Semestral	60,0%	75,0%	15%	X >= 15% %7 <= X <= 14% X <= 6%	1 año	Establecer relaciones con empresas que presten servicios no financieros, requeridos por los socios a fin de incrementar los servicios otorgados.
	PC-9	Medir la satisfacción de los socios para conocer sus expectativas y/o necesidades.	% Medición de la satisfacción de los socios	Bimensual	1%	30,0%	29%	X >= 29% 15% <= X <= 28% X <= 14%	1 año	Realizar encuestas a los socios sobre la satisfacción de los productos y/o servicios cada dos meses.
	PC-10	Realizar un estudio de mercado sobre los productos ofertados por la competencia para evaluar la factibilidad de crear nuevos productos y/o servicios diferenciados para ofrecer a los socios.	% Creación de productos y servicios	Anual	50,0%	80,0%	30%	X >= 30% 15% <= X <= 29% X <= 14%	1 año	Realizar una investigación de mercados, para conocer a la competencia y las preferencias de los actuales y potenciales socios.
	PC-11	Crear una imagen institucional con instalaciones confortables y seguras.	% Percepción limpieza, comodidad y seguridad en las instalaciones de la cooperativa	Semestral	80,0%	95,0%	15%	X >= 15% 7% <= X <= 14% X <= 6%	6 meses	Contratar personal para reforzar el mantenimiento y guardiana de las instalaciones.

Figura 99: Matriz BSC - Perspectiva Socios

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			MEDIDA			META				ESTRATEGIA
Objetivo General Perspectiva	Ref.	Objetivos Específicos	Indicadores	Medición	Situación Actual	Meta	% Variación	Grado de Cumplimiento	Plazo	Iniciativa
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b> Direccionar la gestión de procesos operativos y de atención al cliente optimizando los recursos materiales, humanos, tecnológicos y de infraestructura disponibles, fortaleciendo los procesos claves de la cooperativa para generar valor agregado diferenciado y ayudar a lograr los objetivos propuestos en las perspectivas de clientes y financiera durante los siguientes cinco años.	PPI-1	Definir y documentar procesos claros y simples para reducir los tiempos de entrega de información.	% Políticas y procedimientos implementados	Mensual	40,00%	80%	40%	X>= 40% 25% <=X <= 39% X<= 24%	3 meses	Levantamiento de manuales de procedimientos.
	PPI-2	Alcanzar eficiencia y efectividad en el cumplimiento y ejecución de los procesos.	Grado de cumplimiento de políticas, disposiciones y procedimientos	Mensual	60,00%	80%	20%	X>= 20% 12% <=X <= 19% X<= 12%	6 meses	Socialización de procedimientos en cada área de la cooperativa.
	PPI-3	Mejorar los canales de comunicación disponibles para incrementar las relaciones con los socios internos y externos de la cooperativa.	% Inversión tecnológica	Semestral	6%	9%	3%	X>= 3% X=2% X<= 1%	1 año	Concientización sobre el trabajo en equipo y el uso de la tecnología.
	PPI-4	Incrementar la rapidez de concesión crediticia.	% Solicitudes de colocación procesadas	Mensual	75%	85%	10%	X>= 10% 6% <=X <= 9% X<= 5%	6 meses	Medir y evaluar el tiempo de respuesta brindado.
	PPI-5	Optimizar y aprovechar la disponibilidad de infraestructura física que posee la cooperativa para el servicio hacia los socios.	% Utilización capacidad disponible (infraestructura física)	Semestral	80%	90%	10%	X>= 10% 6% <=X <= 9% X<= 5%	1 año	Mantener las instalaciones disponibles a fin de que operen y funcionen eficientemente.
	PPI-6	Optimizar los recursos disponibles para el desarrollo de los procesos internos.	% Grado de cumplimiento de presupuesto por área	Mensual	115%	100%	-15%	X>= -15% -8% <=X <= -14% X<= -7%	1 año	Establecer un presupuesto base cero con los gastos, y solicitar que cada área justifique los gastos ya ocurridos. Haciendo estas 3 preguntas: ¿Es necesario este gasto? ¿Se puede reducir? ¿Es posible posponerlo?.
	PPI-7	Mejorar la capacidad de respuesta a requerimientos y reclamos de los socios.	% Efectividad de respuesta	Mensual	78%	90%	12%	X>= 12% 7% <=X <= 11% X<= 6%	6 meses	Plan de respuesta a quejas.
	PPI-8	Precautelar la infraestructura disponible.	% Cumplimiento de mto. instalaciones	Mensual	75,00%	85%	10%	X>= 10% 6% <=X <= 9% X<= 5%	6 meses	Cumplir el cronograma anual de mantenimiento de las instalaciones.
	PPI-9	Medir y evaluar la eficacia del cumplimiento de la planificación operativa y su ejecución.	% Cumplimiento de metas	Trimestral	80,00%	90%	10%	X>= 10% 6% <=X <= 9% X<= 5%	1 año	Realizar un seguimiento a metas propuestas.

Figura 100: Matriz BSC - Perspectiva Procesos Internos

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			MEDIDA			META				ESTRATEGIA
Objetivo General Perspectiva	Ref.	Objetivos Específicos	Indicadores	Medición	Situación Actual	Meta	% Variación	Grado de Cumplimiento	Plazo	Iniciativa
<b>PERPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b> Maximizar las capacidades del Talento Humano para el desarrollo de competencias estratégicas, a través de una capacitación continua al mejor nivel del sector, que aporten a la gestión institucional y, que los colaboradores se mantengan identificados y motivados dentro de la cooperativa durante los siguientes cinco años.	PFC-1	Difundir la filosofía corporativa de la Cooperativa a los colaboradores, a través de diferentes medios a fin de crear identidad institucional.	% Personal que conoce la filosofía empresarial	Trimestral	52%	95%	43%	X >= 43% 25% <= X <= 42% X <= 24%	6 meses	Realizar programas de inducción para los nuevos y antiguos colaboradores periódicamente.
	PFC-2	Implementar sistemas y canales de comunicación mediante la innovación tecnológica.	% Valor asignado en tecnología	Semestral	6%	9%	3%	X >= 3% X = 2% X <= 1%	1 año	Fomentar una buena comunicación vertical y horizontal dentro de la cooperativa.
	PFC-3	Promover la difusión de información de calidad, oportuna y confiable que sustente la toma de decisiones.	% Percepción de los colaboradores sobre la difusión de la información	Trimestral	29%	70%	41%	X >= 41% 25% <= X <= 40% X <= 24%	6 meses	Concientizar la importancia de una información de calidad, y establecer los medios más adecuados para su difusión.
	PFC-4	Implementar un programa de incentivos para los colaboradores por su buen desempeño en la ejecución de sus tareas diarias.	% Incentivos económicos	Semestral	1%	4%	3%	X >= 3% X = 2% X <= 1%	1 año	Realizar un programa de incentivos económicos por el cumplimiento de las metas establecidas.
	PFC-5	Incrementar el bienestar y motivación de los colaboradores.	% Percepción del personal sobre la motivación en la cooperativa	Trimestral	34%	80%	46%	X >= 46% 26% <= X <= 45% X <= 25%	1 año	Brindar beneficios laborales a los colaboradores, los mismos que incrementen su bienestar.
	PFC-6	Desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores.	% Personal capacitado	Trimestral	52%	85%	33%	X >= 33% 15% <= X <= 32% X <= 14%	1 año	Realizar evaluaciones al personal que permitan identificar los temas y requerimientos de capacitación por áreas y de acuerdo al perfil del puesto.
	PFC-7	Mejorar los planes de capacitación y crecimiento profesional para los colaboradores de la cooperativa.	% Horas de capacitación recibidas por colaborador	Trimestral	53%	70%	17%	X >= 17% 8% <= X <= 16% X <= 7%	1 año	Establecer un cronograma de capacitación para todas las áreas de la cooperativa.
	PFC-8	Fomentar un buen ambiente laboral, a través de la integración de sus colaboradores.	% Sugerencias de integración implementadas	Trimestral	40%	65%	25%	X >= 25% 15% <= X <= 24% X <= 14%	1 año	Ejecutar actividades de integración y esparcimiento para el personal.
	PFC-9	Incrementar el grado de compromiso de todas las áreas de la cooperativa.	% Percepción sobre el compromiso del personal en la cooperativa	Semestral	19%	70%	51%	X >= 51% 30% <= X <= 50% X <= 29%	1 año	Establecer buenas relaciones con los colaboradores y motivarlos, de tal manera que se sientan comprometidos con la organización en donde laboran.
	PFC-10	Incrementar el grado de cumplimiento de las metas en todas las áreas de la cooperativa.	% Metas alcanzadas	Trimestral	70%	90%	20%	X >= 20% 10% <= X <= 19% X <= 9%	1 año	Reconocer el esfuerzo y cumplimiento de las metas en cada área, en eventos realizados por la cooperativa.

Figura 101: Matriz BSC - Perspectiva Formación y Crecimiento

### **5.12. Factibilidad de la propuesta**

La viabilidad de la presente propuesta de investigación se sustenta en el compromiso, interés y apoyo brindado por el Directorio y la Gerencia General de la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, para ejecutar la herramienta de gestión Balanced Scorecard, que sirva como modelo de aprendizaje y mejora continua para la organización. Esta herramienta permitirá a través del manejo y seguimiento permanente de indicadores de gestión, que la cooperativa mejore su productividad, nivel competitivo, comunicación y que se tomen decisiones con el uso de información relevante.

Es importante mencionar que, la factibilidad de aplicación de la propuesta entregada dependerá de todos los miembros de la cooperativa y sobre todo de su grado de colaboración y compromiso en cada una de las áreas, para lo cual será necesario la participación activa de todos los colaboradores demostrando que se comprometen en alcanzar los objetivos planteados, cumplimiento que será medido a través de los indicadores sugeridos, orientando a la cooperativa hacia su misión y visión institucional.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- El modelo del Balanced Scorecard permite visualizar de una forma íntegra los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la misión y visión planteada por las instituciones. Para su implementación es necesario que sea adoptada en todas las áreas de la institución, de tal forma que se pueda llevar a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, promoviendo un nivel óptimo de comunicación tanto vertical como horizontal para alcanzar la meta.
- Las PYMES del sector cooperativo no tienen una administración consolidada, dificultando el direccionamiento de las cooperativas para que se fomente el potencial productivo de este sector. A través de la encuesta realizada respecto al direccionamiento estratégico se encontró, que para poder alcanzar las metas propuestas, el 80% de instituciones están conscientes de que es necesario contar con una herramienta que les permita establecer parámetros y guías, para mantener una competitividad aceptable en el mercado; sin embargo, el 57.7% de ellas no poseen una planificación que les permita tener metas concretas y hacer un seguimiento a través de indicadores medibles.
- Las PYMES de este sector deben fortalecer su gestión para superar problemas internos respecto a la falta de personal capacitado, retraso tecnológico, inexistencia de manuales de procedimientos, inadecuadas formas de producción y administración. Actualmente se observa un empresario más consciente que desea mejorar sus procesos para entregar a sus socios un producto y/o servicio de calidad, para ello el 69% de encuestados respondieron que si estarían dispuestos a invertir en la implementación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard a cambio de mejorar su nivel competitivo en el sector, que ayude a mejorar la comunicación y la toma de decisiones, e incrementar la solidez financiera para mejorar los beneficios de los socios.
- Los directivos de las PYMES deberían tener un pensamiento más abierto al cambio, de tal forma que no administren las organizaciones, de manera empírica y tradicional, sino que más bien se arriesguen a implementar este tipo de herramientas con la asignación de

los recursos financieros necesarios, ya que a corto y largo plazo se obtienen mayores beneficios y se satisface las necesidades de todos los socios, recuperando su inversión.

- Se tomó como unidad de análisis a la COAC “San Vicente del Sur Ltda.” para proponer un modelo BSC adoptado a la realidad de las cooperativas del cantón Quito, de tal manera que sirva como guía de referencia para otras PYMES del sector.

- El estudio de la COAC “San Vicente del Sur Ltda.”, a través del análisis de la relación entre la perspectiva de formación y crecimiento, de procesos internos, de socios y financiera, permitió determinar falencias y debilidades de la cooperativa, afectando esto en cadena al cumplimiento de la visión y misión, es decir si no se tiene un personal motivado y capacitado, estos no van a manejar eficientemente los procesos internos, si a esto se le añade la falta de una correcta estructura referente a manuales de procedimientos y de una cadena de valor establecida, a su vez causa socios insatisfechos y por ende una situación financiera desfavorable, por lo cual es de gran importancia que la propuesta de la herramienta BSC sea implementada..

- En la Cooperativa en estudio, respecto a la Perspectiva de Formación y Crecimiento, se pudo apreciar que no existen programas de capacitación para sus colaboradores, ya que un 76% del personal menciona que no se planifican capacitaciones que contribuyan a su crecimiento profesional y además, se observó que el personal no está comprometido y no se siente identificado con la institución por una falta de motivación, ya que en la encuesta aplicada, el 52% del personal mencionó que no existen mecanismos para motivar al personal.

- Con la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación, se demostró que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de gran importancia que ayuda a las empresas a mejorar su productividad (hacer más con menos), es decir obtener los resultados deseados con el manejo eficiente de los recursos, debido a que en este modelo se construye un mapa estratégico, un conjunto de indicadores de gestión y matrices bajo las cuatro perspectivas, instrumentos que ayudan a medir el desempeño de la estrategia empresarial, proporcionan información confiable, relevante y oportuna para la toma de decisiones y sirven como medio de retroalimentación, que al ser controlados y medidos permanentemente, permiten a su vez que las empresas incrementen su nivel competitivo en el sector en que se desenvuelven.

## **6.2. Recomendaciones**

- Comunicar a toda la empresa lo que se pretende lograr, tanto al personal administrativo, como al operativo durante la implementación del BSC.
  
- Establecer metas concretas, y definir controles permanentes, por medio de indicadores, para evaluar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos.
  
- Definir manuales de procedimientos claros y simples.
  
- Definir una fuente de financiamiento para la implementación de la herramienta BSC en las cooperativas.
  
- Implementar el modelo de Balanced Scorecard desarrollado en la presente investigación en la Cooperativa San Vicente del Sur Ltda.”.
  
- Invertir en el activo intangible (talento humano) de las cooperativas, para obtener un mayor compromiso y eficiencia de los empleados en el desarrollo de sus actividades.
  
- Realizar una planificación de capacitaciones según los requerimientos de cada área.
  
- Complementar el uso de la herramienta BSC con un programa de incentivos económicos a los colaboradores por el cumplimiento de metas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Araque, W. J. (Enero de 2012). Las PyME y su situación actual. Ecuador.
- BCE. (Enero de 2017). Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés del Sistema Financiero Nacional. Ecuador.
- Benavides Gaibor, L. H. (2011). *GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA "SAN JUAN DE BUCAY" DEL CANTON GENERAL ANTONIO ELIZALDE ( BUCAY). DURANTE PERIODO 2010 -2011*. Loja.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bontis, N. (2000). Assessing Knowledge Assets: A review of the Models Used to Measure Intellectual Capital.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos alineados con la estrategia*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Colado, I. (2000). *TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, MAPA CONCEPTUAL DE UN TERRITORIO EN DISPUTA*. México D. F.
- Combeller, C. R. (1993). *El nuevo escenario: La cultura de calidad y productividad en las empresas*. Guadalajara: Iteso.
- Court Monteverde, E. (2010). *Finanzas Corporativas*. Argentina: Edit. CENGAGE Learning. Primera Edición.
- David Fred R. (2003). *Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: Pearson Education.
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1994). *BUSINESS PLAN FOR MALL FIRMS*. Madrid: Edigrafos S.A.
- Ekos. (2012). PYMES: Contribución clave en la economía. *Revista Ekos Negocios*.
- El Ciudadano-Presidencia de la República. (04 de Junio de 2017). *ECUADORINMEDIATO*.
- El Comercio. (29 de Mayo de 2017).
- Elao, H. (2015). Implementación de Balanced Scorecard para la empresa de cines Multicines S.A, de la ciudad de Quito. Loja, Loja, Ecuador.
- Enriquez, C. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. *Líderes* .
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *A Fondo*, 31-42.

- Fuertes, A. S. (1993). *El Análisis Estratégico: La Empresa y El Entorno*. Alcalá de Henares, Madrid, España: ISBN.
- Gándara González, F. (2014). Herramientas de calidad y en el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. *Redalyc*, 17-24.
- Garzon Rodriguez, C. M. (2011). *ANALISIS DE LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y GERENCIA EN ENFERMERÍA, DESDE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE ENFERMERIA, EN AMÉRICA LATINA*. Bogotá.
- George, J. C. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Education.
- Grijalva, W. M. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. ISBN.
- Hernandez Laos, E. (2000). *La competitividad industrial en Mexico*. México: Plaza y Valdez, S.A. de C.V.
- Hernández, F. &. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hidalgo, P., Martínez, A., & Terán, D. (2008). Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Horváth & Partners. (2003). *Dominar el Balanced Scorecard*. Gestión.
- Humberto Serna, G. (2003). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores.
- Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS. (Octubre de 2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. 8. Quito.
- Jácome, A. F. (2014). *Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- James Stoner, E. F. (2006). *Administración*. México D. F.: Progreso, S.A.
- Kaplan Robert & Norton David. (2001). *The Strategy Focused Organization*.
- Kaplan Robert & Norton David. (2004). *Mapas Estratégicos*.
- Kaplan Robert & Norton David. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- LORTI. (Mayo de 2014). *Ley orgánica de Regimen Tributario Interno*. Ecuador.
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria*. Quito.
- MAPCAL S.A. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

- Martha Hidalgo, C. P. (Abril de 2011). EVALUACIÓN DEL USO DE LAS TICS EN EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES UBICADAS EN LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.
- Medina León, A. N. (2010). *Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua*. Eidos.
- Mejia, R. C. (2006).
- Ministerio de Inclusión, Económica y Social. (n.f). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*, 40.
- MIYAGI, F. (2004). En *Balanced Scorecard como herramienta para la implementación y el control estratégico*.
- Muller, R. d. (1991). *Definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. Costa Rica.
- Muñoz, E. C. (2009). Cuadro de Mando integral para la gestión bibliotecaria. En *Cuadro de Mando integral para la gestión bibliotecaria*. México D.F.
- Niven, P. R. (2010). *Balanced Scorecard Step-by-Step*. New Jersey: Jonh Wiley & sons, Inc.
- Ojeda, J. Q. (2016). Protocolo de investigación. *Yura: Relaciones internacionales*, 13.
- Ordoñez, D. C. (Marzo de 2014). Diseño de un modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la COAC "San Vicente del Sur". Quito, Ecuador.
- Pérez, F. (Agosto de 2013). Cuadro de Mando Integral, como modelo facilitador de gestión, para el desarrollo sostenible del Quito Tennis y Golf Club. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Argentina: Universidad Nacional de Rosario.
- Rampersad, H. K. (2005). *CMI, personal y corporativo*. McGraw-Hill.
- Rivas, T. (2009). *La organización*.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2014). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Harvard Business Press.
- Ruth Saavedra, L. C. (2001). *Planificación del Desarrollo*. Bogotá: ISBN.
- Salazar Francis. (2014). *Estrategia*. Quito: Management Advise and Consulting.
- Sotomayor González, S. (2005). La relevancia valorativa de los intangibles y los valores tecnológicos europeos. UCA Universidad de Cádiz.
- Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios: Un modelo de gestión hospitalaria*. Valencia: Edigrafos S.A.

Velecela, N. (2013). ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PYMES. Cuenca, Azuay, Ecuador.

## WEBGRAFÍA

- Alvaro, S. (n.f). *CONAE*. Obtenido de <http://www.rimd.org/advf/documentos/4921a2bfbe57f2.37678682.pdf>
- Azcaino, G. (8 de Octubre de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 1 de Mayo de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/gerencia-empresarial-y-gestion-por-procesos/>
- Banco Económico S.A. (2017). *Baneco*. Obtenido de [https://www.baneco.com.bo/pdf/CREDITO\\_BANCARIO.pdf](https://www.baneco.com.bo/pdf/CREDITO_BANCARIO.pdf)
- Cáceres, D. I. (30 de Marzo de 2011). *blogspot*. Obtenido de <http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/la-planeacion-estrategica.html?m=1>
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *Gestiópolis*. Obtenido de Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Cann, O. (11 de 10 de 2016). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- COAC "San Vicente del Sur Ltda.". (2017). Obtenido de <http://coopsanvicentesur.fin.ec/index.php>
- Díaz, A. (Diciembre de 2011). Obtenido de <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- Economía y Empresa. (Febrero de 2013). *Que aprendemos hoy.com*. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-economia-del-conocimiento/>
- Economía&Negocios. (Enero de 2015). *Economía&Negocios EL Mundo*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/inflacion.aspx>
- El telégrafo. (Marzo de 2013). *Economía - El telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/clientes-calificaron-a-los-bancos-de-ecuador>
- El telégrafo. (20 de Mayo de 2017). *El telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-estimaciones-de-la-cepal-frente-al-pib-ecuadoriano-son-las-mas-acertadas>
- Encuesta, Q. e. (n.f). Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

- Expreso. (Enero de 2016). *Economía*. Obtenido de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=15839](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=15839)
- Fabbri, M. S. (n.f). *Las técnicas de investigación: la observación*. Obtenido de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- Factbook, C. W. (Julio de 2015). *Index Mundi*. Recuperado el Noviembre de 2015, de [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto\\_interno\\_bruto\\_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/producto_interno_bruto_(pib).html)
- Feedback. (n.f). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/feedback/>
- Fuentes, J. R. (Febrero de 2015). *Oficina de Evaluación del Aprendizaje estudiantil* . Obtenido de Universidad de Puerto Rico: <http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2015/10/METAS-Y-OBJETIVOS-de-Aprendizaje-Chamary-febrero-de-2015.pdf>
- Gestión, Economía y Sociedad. (21 de Junio de 2016). *Revista Gestión*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?p=21433>
- Gómez, A. (n.f). *Univesidad Javeriana*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/blogs/algomez/files/OBETIVOS1.pdf>
- Graterol, R. (Marzo de 2011). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://jofillop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2016). Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016\\_Presentacion\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/122016_Presentacion_Laboral.pdf)
- INEC. (Diciembre de 2016). Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo - Indicadores de pobreza y desigualdad. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre\\_2016/122016\\_Presentacion\\_Pobreza.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/122016_Presentacion_Pobreza.pdf)
- INEC. (2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Montenegro, G. (Abril de 2012). *Marketing, ventas y liderazgo*. Obtenido de <https://marketingventasyliderazgo.wordpress.com/2012/04/16/macroentorno-las-6-fuerzas-invisibles/>
- Montoya, C. A. (Julio de 2011). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003)
- Nunes, P. (17 de 01 de 2016). *Knoow.net* . Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-financiera/>

- Orellana, K. (22 de Septiembre de 2012). *Blogspot*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/2012/09/filosofia-kaoru-ishikawa.html>
- Organigramas. (Mayo de 2011). *iGestión*. Obtenido de <http://igestion20.com/organigramas-concepto-funciones-y-distintos-tipos/>
- Orozco, C. (n.f). *Tablero de comando*. Obtenido de <http://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-ejemplo-de-implementacion-caso-real/>
- PYMES, Q. s. (n.f). *Enroke*. Obtenido de <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-pymes>
- Rodríguez, N. (n.f). *Derecho comercial*. Obtenido de <http://www.derechocomercial.edu.uy/ClaseContratosBanc02.htm>
- Ruiz, M. (2012). *"POLÍTICAS PÚBLICAS EN SALUD Y SU IMPACTO EN EL SEGURO POPULAR EN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO"*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)
- Scorecard, B. (n.f). *TiedCOMM*. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- SEPS. (Abril de 2013). *Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles*. Obtenido de [http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Bolet%C3%ADn%20trimestra1%2024\\_04\\_2013\\_final.pdf/68b53d50-3a0d-461a-8bd9-bbad0c5589a6](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Bolet%C3%ADn%20trimestra1%2024_04_2013_final.pdf/68b53d50-3a0d-461a-8bd9-bbad0c5589a6)
- SEPS. (Febrero de 2015). *Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>
- SEPS. (Agosto de 2016). *Productos Estadísticos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?sector-cooperativo>
- SRI. (n.f). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Talancón, H. P. (Junio de 2007). *Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás*. Obtenido de [https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Tasas de interés. (2017). *Club Planeta: Economía*. Obtenido de [http://www.economia.com.mx/tasas\\_de\\_interes.htm](http://www.economia.com.mx/tasas_de_interes.htm)
- Thompson B. , J. (29 de 07 de 2009). *Administracion en Teoria*. Obtenido de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>