



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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

**“GESTIÓN FINANCIERA BASADA EN UNA HERRAMIENTA DE  
PLANEACIÓN BALANCED SCORECARD BSC, PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER-WIÑARI LTDA.  
DEL CANTÓN AMBATO, PERÍODO 2015”.**

**AUTORA:**

**LILIANA ESTEFANÍA AGUIRRE GONZAGA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**  
**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “Gestión Financiera basada en una herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC, para la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., del cantón Ambato, periodo 2015.”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por las Srta. **LILIANA ESTEFANÍA AGUIRRE GONZAGA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes  
**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. Bolívar Alexis Ricaurte Coto  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, LILIANA ESTEFANÍA AGUIRRE GONZAGA, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Liliana Estefanía Aguirre Gonzaga**

## **DEDICATORIA**

La concepción de este trabajo de titulación está dedicada a Dios y a mis padres. A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por cuidarme, fortalecerme e iluminar mi mente y corazón, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, a mis padres por ser mis pilares fundamentales en mi vida, quienes a lo largo de ella, han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, tanto para mí como para mis hermanos y familia en general. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

## **AGRADECIMIENTO**

La vida está llena de reto, y uno de ellos es la universidad. Tras encontrarme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base no solo para mi entendimiento dentro del campo en el que me he visto sumergida, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro.

Quiero a agradecer a Dios por brindarme salud y un buen entendimiento, a mis padres, tíos y hermanos por apoyarme y motivarme económicamente y moralmente en mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

Agradezco de igual forma a mi tutor y miembro de tesis quienes han puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo tema de tesis el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual me abrió sus puertas, preparándome para un futuro competitivo y persona de bien.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	
Certificación del tribunal .....	i
Certificado de responsabilidad.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice de contenido .....	v
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo .....	xiii
Summary.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos .....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.1 GESTIÓN FINANCIERA .....	6
2.1.1 Herramientas de la gestión financiera.....	6
2.1.2 Balance Contable .....	6
2.2.3 Definiciones que se incluyen en el Balance Contable .....	7
2.2 BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	10
2.2.1 Los Cuadros de Mando y los Modelos Empresariales.....	10
2.2.2 Definiciones .....	12

2.2.3 Características del Balanced Scorecard .....	13
2.2.4 Perspectivas .....	14
2.2.4.1 La Perspectiva Financiera .....	14
2.2.4.2 La Perspectiva del Cliente .....	14
2.2.4.3 La Perspectiva de los Procesos Internos .....	15
2.2.4.4 La Perspectiva de Formación y Crecimiento .....	15
2.2.5 Balanced Scorecard en el Ecuador .....	16
2.2.6 El Balanced Scorecard en las Cooperativas en el Ecuador .....	17
2.2.7 El Balanced Scorecard como instrumento de medida del rendimiento .....	18
2.2.8 Operativización del Modelo .....	18
2.2.9 Elaboración del Mapa Estratégico .....	19
2.2.10 Construcción de Indicadores .....	19
2.2.11 Retroalimentación y Proceso de Mejoramiento Continuo .....	20
2.2.12 Implantación del BSC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda. ....	20
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	23
3.1 IDEA A DEFENDER .....	23
3.2. VARIABLES .....	23
3.2.1 Variable Independiente .....	23
3.2.2 Variable Dependiente .....	23
3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	23
3.4.1 Tipos de estudios de investigación .....	23
3.4.2. Diseño de la Investigación .....	24
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	24
3.5.1. Población .....	24
3.5.2. Muestra .....	25
3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	26
3.6.1 Métodos .....	26
3.6.2 Técnicas de Investigación .....	27
3.6.3 Técnicas para los procedimientos y el análisis de resultados .....	27
3.6.4 Procedimientos .....	27
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	51

4.1 TÍTULO .....	51
4.2 METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN O DE PROPUESTA .....	51
4.3. IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA.....	58
4.4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	106
CONCLUSIONES .....	108
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	110
ANEXOS .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Equipos y la tecnología utilizada por la cooperativa .....	29
Tabla N° 2: Eficiencia de procesos .....	30
Tabla N° 3: Interés en dar soluciones a problemas.....	30
Tabla N° 4 : Atención oportuna de quejas y reclamos .....	31
Tabla N° 5: Seguridad en las transacciones.....	32
Tabla N° 6: Atención oportuna de inquietudes.....	32
Tabla N° 7: Trato amable al socio o cliente.....	33
Tabla N° 8: El comportamiento de los empleados transmite confianza .....	34
Tabla N° 9: Servicios adicionales .....	34
Tabla N° 10: Preocupación de los intereses de los socios y clientes .....	35
Tabla N° 11: Organización en el área de trabajo .....	36
Tabla N° 12: Definición clara de funciones y responsabilidades .....	37
Tabla N° 13: Repartición de cargas de trabajo .....	37
Tabla N° 14: Desarrollo máximo de habilidades.....	38
Tabla N° 15: Trabajo en equipo.....	39
Tabla N° 16: Pertinencia al equipo de trabajo .....	39
Tabla N° 17: Comunicación interna .....	40
Tabla N° 18: Condiciones de seguridad .....	41
Tabla N° 19: Instalaciones adecuadas .....	41
Tabla N° 20: Realización de capacitaciones.....	42
Tabla N° 21: Se siente copartícipe.....	43
Tabla N° 22: Condiciones salariales .....	43
Tabla N° 23: Motivación laboral .....	44
Tabla N° 24: Oportunidades de desarrollo de carrera.....	45
Tabla N° 25: Gratificación de ser parte de la institución.....	45
Tabla N° 26: Impacto del modelo de gestión financiera .....	47
Tabla N° 27: Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones .....	48
Tabla N° 28: Mejora de los procesos.....	48
Tabla N° 29: Apoyo de las herramientas financieras .....	49
Tabla N° 30: Mejora del desempeño gerencial con información financiera oportuna ..	50
Tabla N° 31: Conformación del Equipo Guía .....	63

Tabla N° 32 Indicadores de la cooperativa .....	86
Tabla N° 33 Determinación de estrategias funcionales y responsables.....	87
Tabla N° 34 Perspectiva financiera .....	93
Tabla N° 35 Perspectiva de clientes .....	97
Tabla N° 36 Perspectiva de proceso internos .....	99
Tabla N° 37 Producto o servicios .....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Resultados censo de población .....	24
Gráfico N° 2: Equipos y la tecnología utilizada por la cooperativa .....	29
Gráfico N° 3: Eficiencia de procesos.....	30
Gráfico N° 4: Interés en dar soluciones a problemas.....	31
Gráfico N° 5 : Atención oportuna de quejas y reclamos .....	31
Gráfico N° 6: Seguridad en las transacciones.....	32
Gráfico N° 7: Atención oportuna de inquietudes.....	33
Gráfico N° 8: Trato amable al socio o cliente .....	33
Gráfico N° 9: El comportamiento de los empleados transmite confianza.....	34
Gráfico N° 10: Servicios adicionales.....	35
Gráfico N° 11: Preocupación de los intereses de los socios y clientes.....	35
Gráfico N° 12: Organización en el área de trabajo .....	36
Gráfico N° 13: Definición clara de funciones y responsabilidades .....	37
Gráfico N° 14: Repartición de cargas de trabajo .....	38
Gráfico N° 15: Desarrollo máximo de habilidades.....	38
Gráfico N° 16: Trabajo en equipo.....	39
Gráfico N° 17: Pertinencia al equipo de trabajo .....	40
Gráfico N° 18: Comunicación interna .....	40
Gráfico N° 19: Condiciones de seguridad .....	41
Gráfico N° 20: Instalaciones adecuadas .....	42
Gráfico N° 21: Realización de capacitaciones.....	42
Gráfico N° 22: Se siente copartícipe.....	43
Gráfico N° 23: Condiciones salariales.....	44
Gráfico N° 24: Motivación laboral .....	44
Gráfico N° 25: Oportunidades de desarrollo de carrera .....	45
Gráfico N° 26: Gratificación de ser parte de la institución.....	46
Gráfico N° 27: Impacto del modelo de gestión financiera .....	47
Gráfico N° 28: Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones .....	48
Gráfico N° 29: Mejora de los procesos.....	49
Gráfico N° 30: Apoyo de las herramientas financieras .....	49
Gráfico N° 31: Mejora del desempeño gerencial con información financiera oportuna	50

Gráfico N° 32 Organigrama Estructural .....	62
Gráfico N° 33 Nivel de Unidad de Negocio .....	65
Gráfico N° 34 Índice de Contenidos del SISTRAT.....	65
Gráfico N° 35 de Negocio .....	66
Gráfico N° 36 Misión Futura.....	67
Gráfico N° 37 Análisis del entorno general.....	68
Gráfico N° 38 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	69
Gráfico N° 39 Amenaza de entrantes potenciales .....	70
Gráfico N° 40 Poder de negociación de los clientes.....	71
Gráfico N° 41 Productos o servicios sustitutivos .....	72
Gráfico N° 42 Poder de negociación de los proveedores .....	73
Gráfico N° 43 Rivalidad entre los competidores actuales .....	74
Gráfico N° 44 Descripción del principal competidor .....	74
Gráfico N° 45 Análisis funcional.....	75
Gráfico N° 46 Análisis de la cadena de valor .....	76
Gráfico N° 47 Análisis interno de las actividades de infraestructura .....	76
Gráfico N° 48 Análisis interno de las actividades de recursos humanos.....	77
Gráfico N° 49 Análisis interno de las actividades de desarrollo técnico.....	78
Gráfico N° 50 Análisis interno de las actividades de abastecimiento .....	78
Gráfico N° 51 Análisis interno de las actividades de venta.....	79
Gráfico N° 52 Análisis interno de las actividades de servicio de post-venta .....	80
Gráfico N° 53 Matriz DAFO .....	80
Gráfico N° 54 Matriz de crecimiento-participación del BCG .....	81
Gráfico N° 55 Matriz de dimensiones agregadas .....	82
Gráfico N° 56 Formulación de fines y objetivos .....	83
Gráfico N° 57 confección del Mapa Estratégico .....	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Cuestionario dirigido a los socios y clientes de la cooperativa .....	112
Anexo N° 2 Cuestionario dirigido a los internos de la cooperativa.....	114
Anexo N° 3 Cuestionario dirigido a directivos de la cooperativa .....	117

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la Gestión Financiera basada en una herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC, para la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda. del cantón Ambato, periodo 2015, la misma que permitirá trasladar la visión y las estrategias hacia objetivos tangibles y medibles con la finalidad de mejorar los productos y servicios que presta a sus asociados, a través de un sistema de gestión contemporáneo con el cual la organización pueda proyectarse hacia nuevos horizontes dentro de la comercialización, teniendo como objetivos Realizar un diagnóstico de las actividades económicas de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., Desarrollar y describir las estrategias a aplicar entorno a su planificación, Construir el Balanced Scorecard BSC y los resultados futuros esperados, mediante la utilización de método Inductivo y deductivo, el mismo que hará que los servicios financieros respondan a las expectativas de los socios y clientes en el mercado.

Se puede concluir que el diagnóstico de las actividades económicas de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., nos dejan ver la necesidad de un sistema de control de gestión en la planeación que lleva a cabo la cooperativa; el desarrollo y la descripción de las estrategias a aplicar entorno a la planificación, nos ayudan a establecer claramente que es lo que debe administrar la cooperativa; y los lineamientos del Balanced Scorecard, guían y ordenan el proceso de análisis y evaluación describiendo en detalle el desempeño de las áreas estratégicas de la organización.

Es recomendable para la cooperativa formar parte de una red de Cooperativas, con el propósito tener un enlace de varias cooperativas dentro de todo el país y servir mejor a sus socios y clientes; mantener y fortalecer el modelo de administración indígena de la Cooperativa; Implementar un programa de fortalecimiento institucional, con el objeto de lograr eficiencia en el proceso administrativo de la organización; buscar el fortalecimiento en la gestión de los Consejos de Administración y Vigilancia de la cooperativa, para ampliar la cobertura de la organización a nivel nacional; promover anualmente la creación y puesta en vigencia de dos nuevos productos y/o servicios

financieros, con lo cual la renovación será la constante en la institución cooperativista; y lograr un nivel de satisfacción de los socios y clientes externos de por lo menos el 80% propuesto en la herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC.

## SUMMARY

The current research work the proposes the Financial Management based upon a planning tool Balanced Scorecard BSC, for the Credit Union Crecer-Wiñari Ltd., at Ambato city, 2015 period, which will allow to turn its vision and strategies towards measurable objectives aiming to improve the products and services offered to its customers by means of a contemporary management system used so that the institution can project itself towards new trading horizons, aiming to Develop a diagnosis of economic activities of the Credit Union Crecer-Wiñari Ltd, Develop and describe strategies to apply related to its planning, Build the Balanced Scorecard BSC and the future expected outcomes, by means of the use to the inductive and deductive method, which pursues that financial services to cope with the expectations of partners and customers in the market.

As a conclusion, the diagnosis of the economic activities of the Credit Union Crecer-Wiñari Ltd., reflects the need of a management control system on its plan, the development and description of the strategies to apply about the planning, help us to state clearly what the Credit Union must administrate; and the outlines of the Balanced Scorecard guide and order the analysis and evaluation process by describing in detail the performance of the strategic areas of the organization.

It is recommended for the Credit Union to take part of network, aiming to create links throughout the country and improve service to partners and customers; to keep and strength the Indigenous Management Model of the Union; to implement an institutional strengthen program which intends to reach efficiency in the administrative process of the organization, to seek strengthen the management of the Administration and Surveillance Councils of the institution in order to expand the coverage of the organization locally; to annually promote the creation and launch of two new products and / or financial services in order to constantly renew the organization and achieve a satisfaction level in partners and customers of at least 80% proposed in the planning tool Balanced Scorecard BSC.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del rendimiento de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de quienes toman las decisiones en las instituciones públicas, como las del sistema financiero. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como por generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los usuarios y los grupos de interés que rodean toda actuación llevada a cabo por las instituciones públicas, son los fundamentos básicos que han impulsado el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de rendimiento en las Instituciones públicas. Una de las herramientas usadas para ello es el denominado Balanced Scorecard (BSC).

El BSC es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia: aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el BSC introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluye: los clientes; los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Scorecard, es un modelo de análisis de información estratégica desarrollado para todo tipo de organizaciones, por Kaplan y Norton en 1992, el cual ha sido objeto de multitud de investigaciones en torno a sus posibilidades como herramienta para la Dirección Estratégica. No obstante, encontramos pocas referencias respecto a su desarrollo e implantación en las cooperativas, donde las actividades de servicios financieros son consideradas como actividades estratégicas para la organización cooperativista, en especial desde un enfoque de satisfacción al cliente.

El objetivo de este trabajo es proponer un marco de análisis de dichas relaciones, en dónde se puedan llegar a establecer los factores determinantes de ineficiencias por parte de la Gestión Financiera basada en una herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC.

Para este propósito, uno de los objetivos del trabajo ha sido validar un modelo de Balanced Scorecard para la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda, a través del estudio de las relaciones de eficiencia entre las cuatro dimensiones del BSC.

El BSC, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan esta herramienta de gestión como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. El BSC llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre la estrategia. Es aquí donde el BSC toma importancia al ayudar a buscar el problema, encontrar la estrategia y saber aplicarla, desarrollando así una valorización integral del banco y proyectarla a la consecución de sus objetivos.

El siguiente trabajo de investigación se desarrolló en cuatro capitulares: el primero hace referencia a la situación problemática de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., en la segunda parte consta el Marco Teórico Conceptual en el que se fundamenta el trabajo de titulación, luego está la situación Metodológica y finalmente la propuesta que consiste la implementación de la Gestión Financiera basada en una herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC, las conclusiones y finalmente las recomendaciones que se hacen para la aplicación del trabajo.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Desde la creación de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer-Wiñari Ltda., en el cantón Ambato el 28 de mayo del 2008, no se ha realizado un modelo de Gestión Financiera Estratégica que permita a la cooperativa, ampliar su mercado y medir el cumplimiento de su rol como entidad crediticia, situación de continuar sin llevarlo a cabo permitirá incumplir con el compromiso que tiene la organización cooperativista con la sociedad, en especial por no mantener una apropiada gestión sobre los recursos económicos, y control en los gastos.

La Cooperativa no cuenta con medios ni mecanismo que permitan determinar las necesidades actuales y futuras de los clientes, la necesidad de un modelo de Gestión Financiera basada en una herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC es evidente, para mantener el crecimiento y el nivel de notoriedad de la marca de la cooperativa en el cantón Ambato.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

¿Cómo incide la Gestión Financiera basada en una herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC, en la administración del proceso de planeación estratégica de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., del cantón Ambato, período 2015.?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La problemática se encuentra limitada a la Gestión Financiera basada en una herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., del cantón Ambato, periodo 2015.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Elaborar la planeación Financiera en base a herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC para la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., del cantón Ambato, período 2015.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de las actividades económicas de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer Wiñari Ltda.
2. Desarrollar y describir las estrategias a aplicar entorno a su planificación.
3. Construir el Balanced Scorecard BSC y los resultados futuros esperados.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación trata de orientar a la Cooperativa de Ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., hacia una moderna administración de sus recursos económicos y financieros, para mejorar los productos y servicios que presta a sus asociados, a través de su gestión como entidad con fines sociales y de lucro, por ello es necesario ingresar a la organización cooperativista dentro de un sistema de gestión contemporáneo con el cual la organización pueda proyectarse hacia nuevos horizontes dentro de la comercialización de sus servicios financieros.

La planificación Financiera facilita la administración del proceso de planeación estratégica, el mismo que puede estar soportado en la metodología del Balanced Scorecard – BSC es un modelo no únicamente de medición sino gerencial ya que permite trasladar la visión y las estrategias hacia objetivos tangibles y medibles; por otro lado, es una herramienta que clarifica la estrategia y sirve para comunicarla.

De igual manera, el concepto balanceado surge de la necesidad de contar con objetivos e indicadores financieros y no financieros, de resultado y de gestión o actuación, corto y largo plazo, y externos e internos. Por otro lado entendemos la estrategia como un conjunto integrado de acciones y decisiones que facilitan el logro de la visión organizacional y que generan una ventaja competitiva o posicionamiento entre los ciudadanos. Una planificación financiera, permitirá ver todas las actividades en torno al negocio de la organización, esta constituye el pilar fundamental de las empresas y sus ingresos por tal razón, se ha considerado necesario realizar la presente investigación.

La Planeación Financiera, encierra un conjunto de estudios de carácter técnico que posibilitan implementar una gestión efectiva sobre los negocios que lleva a cabo la cooperativa ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., en el cantón Ambato, de este modo garantizar su crecimiento y desarrollo económico en el mercado que atiende.

La Planeación financiera nos permitirá evaluar la situación financiera actual y futura de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., del cantón Ambato, periodo 2015.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La fundamentación teórica se orienta entorno a dos elementos fundamentales: Gestión Financiera y Balanced Scorecard – BSC.

#### **2.1 GESTIÓN FINANCIERA**

(Nuñez, 2008) La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

##### **2.1.1 Herramientas de la gestión financiera**

(Nuñez, 2008) La gestión financiera comprende la solución de estos 3 tipos de problemas, y la solución conjunta que determinará el valor de la empresa, de acuerdo al objetivo que se definió.

La solución no es fácil de lograr, pero para lograr decisiones óptimas en estos ámbitos, se dispone de diversas herramientas y técnicas cuantitativas, para estudiar, planificar y controlar las actividades de las empresas. Algunos de los cuales detallaremos a continuación.

##### **2.1.2 Balance Contable**

El balance contable, es un informe de la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, es una fotografía a esa fecha, y lo constituye un resumen de los registros contables de un período determinado, contruidos en base a principios de contabilidad generalmente aceptados.

El objetivo de los estados financieros es facilitar la toma de decisiones financieras a través de proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan.

### **2.2.3 Definiciones que se incluyen en el Balance Contable**

¶1) **Bienes:** Todas aquellas cosas que sirven para satisfacer una necesidad.

**Bienes Libres:** existen en cantidad ilimitada, sin que se requiera esfuerzo humano en obtenerlos (el aire, la luz y calor solar). Carecen de precio y no están sujetos a Propiedad privada.

2) **Bienes Económicos:** Bienes escasos en relación a la demanda que existe de ellos y cuya obtención, en consecuencia, supone un gasto para conseguirlos.

Tienen precio y dueño que dispone de su uso. Los bienes económicos pueden ser bienes propiamente o servicios.

**Bienes propiamente tal:** son de índole material.

- **Bienes de consumo:** destinados a desaparecer una vez utilizados.
- **Bienes de capital:** sirven para producir nuevos bienes.

**Servicios:** son de carácter intangible.

3) **Activo:** Es el conjunto de valores y bienes que tiene o que le deben a la empresa. Se incluyen todos los bienes físicos, derechos sobre personas y los bienes intangibles que posee la empresa.

**Bienes que conforman el activo:**

a. **Bienes Físicos:**

- ✓ Bienes Inmuebles: Casas
- ✓ Bienes Muebles: Computadores

- ✓ Bodegas
- ✓ Dinero
- ✓ Edificios
- ✓ Herramientas
- ✓ Instalaciones

**b. Derechos sobre Personas:**

- ✓ Acciones (compra de acciones)
- ✓ Cuentas por cobrar
- ✓ Facturas por cobrar
- ✓ Pagarés por cobrar

**c. Bienes Intangibles:**

- ✓ Derechos de Concesión
- ✓ Derechos de Llaves
- ✓ Inversión en Puesta en Marcha
- ✓ Marca Comercial
- ✓ Patente de invención

**4) Pasivo:** Se denomina pasivo al conjunto de deudas de la empresa.

**Clasificación de las deudas**

**a. Simples:**

- ✓ Comerciales: Facturas, liquidaciones
- ✓ Legales: Impuestos, Imposiciones Previsionales.

**b. Documentadas:**

- ✓ Cheques
- ✓ Letras, Pagarés

**c. Con Garantía:**

- ✓ Contrato con garantía Prendaria
- ✓ Crédito con Hipoteca

**5) Capital o Patrimonio:** Son los valores que entrega el propietario de una empresa y que sirven de base para hacer posible la instalación de la misma. El Capital contable es la deuda que tiene la empresa con los Propietarios.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

$$\text{ACTIVO} - \text{PASIVO} = \text{CAPITAL}$$

**6) Pérdidas:** Cuentas de resultados negativos. Y registran los costos de las ventas y también aquellos valores que en forma directa disminuyen el patrimonio de la empresa

**7) Ganancias:** cuentas de resultados positivos y registran los valores de las ventas y aquellas otras que por cualquier motivo aumentan íntegramente y en forma directa el patrimonio de la empresa. El saldo necesariamente es acreedor.

**8) Cuentas:** Es la agrupación sistemática de los cargos o créditos relativos a una misma persona o asunto, que se registran bajo un encabezado o título apropiado.

La ecuación ACTIVO menos PASIVO, permite calcular el patrimonio.

La resta de las PERDIDAS a las GANANCIAS permite calcular el resultado neto de las operaciones de la empresa.

Entonces las cuentas se separan en 2 grupos:

- **Cuentas de cálculo de patrimonio:** Existen mientras los bienes que integran el activo permanecen en la empresa y las obligaciones subsisten en ella, por esto no están referido a un período de operación.
- **Cuentas de cálculo de resultados:** Son aquellas que sirven para determinar el aumento o distribución neta del patrimonio en un periodo o ejercicio determinado

(Pérdidas y Ganancias): tienen en común el hecho de estar referidas a un ejercicio.

El objetivo general de medición del proceso económico en una empresa lleva implícito en forma fundamental el cálculo del resultado neto de un ejercicio.

### **9) Plan de cuentas:**

Es una nómina de las cuentas que utiliza la empresa, en atención al giro y operaciones que realiza, ordenadas y codificadas de acuerdo a una forma previamente establecida.

## **2.2 BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo.

*"No es posible gestionar lo que no se puede medir" (William Hewlett)*

### **2.2.1 Los Cuadros de Mando y los Modelos Empresariales**

Con la aparición del Balanced Scorecard en 1992, los Cuadros de Mando tomaron un auge importante debido a que este modelo de planeación se identificaba con Mapas Estratégicos y Cuadros de Mando. Sin embargo en 1996, a raíz de la publicación del libro "The Balanced Scorecard" de Norton y Kaplan, la editora Gestión 2000 realizó la primera traducción nombró al libro "Cuadro de Mando Integral".

Este hecho ha causado en los hispanos parlantes problemas por la similitud de dos términos parecidos (Cuadro de Mando y Cuadro de Mando Integral) que son cosas diferentes. Debe quedar claro, el concepto de Cuadro de Mando Integral es análogo al del Balanced Scorecard y es un modelo de planificación. Cuadro de Mando es la

herramienta de medición de la estrategia definida en la planeación. El Cuadro de Mando puede ser aplicado a cualquier tipo de planeación incluyendo al Cuadro de Mando Integral. (Soler, 2009).

El choque entre la fuerza irresistible de identificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Balanced Scorecard (BSC).

El Balanced Scorecard sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

Sin embargo éstos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Balanced Scorecard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Balanced Scorecard captura las actividades críticas de creación de valor, creados por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la Perspectiva Financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Balanced

Scorecard revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El Balanced Scorecard proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la misión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard, 2000)

La forma tradicional de medir el rendimiento de las empresas se basaba en un enfoque netamente financiero, pues no se daba la debida importancia a los clientes internos, externos y a la utilización de tecnología óptima.

El Balanced Scorecard aparece como modelo de Planificación Estratégica que integra cierta cantidad de indicadores cualitativos y cuantitativos que son medibles y por ende factibles de gestionarlos.

### **2.2.2 Definiciones**

Según Robert Kaplan y David Norton, el Balanced Scorecard (BSC) es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el Balanced Scorecard es más que una lista de indicadores de cualquier índole.(Kaplan & Norton, Balanced Scorecard, 2000)

El Balanced Scorecard es un instrumento de medición de las actividades realizadas por las empresas y objetivos que persiguen las mismas en términos de su visión, estrategia y proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

"El BSC es un modelo que permite movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite

tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas”. (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Traslating Strategy into Action, 1996)

Es un modelo que mide tanto las actuaciones presentes como futuras, por medio de cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento mediante la utilización de indicadores balanceados que tienen relación entre sí.

### **2.2.3 Características del Balanced Scorecard**

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable. Reconoce que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender a innovar. El Balanced Scorecard tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/misión.
- Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica cómo estos están interrelacionados.
- Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
- Integra la comunicación con la regularidad.
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios.(Valda, 2011).

## **2.2.4 Perspectivas**

El Balanced Scorecard debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores de un BSC, aparentemente pueden confundir, los BSC contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

### **2.2.4.1 La Perspectiva Financiera**

El Balanced Scorecard retiene la Perspectiva Financiera, debido a que los indicadores financieros son valiosos para resolver las consecuencias económicas fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, por ejemplo, los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

### **2.2.4.2 La Perspectiva del Cliente**

En la Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la Perspectiva del Cliente debe

incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

#### **2.2.4.3 La Perspectiva de los Procesos Internos**

En la Perspectiva de los Procesos Internos, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La Perspectiva de los Procesos Internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Balanced Scorecard a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del BSC acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

#### **2.2.4.4 La Perspectiva de Formación y Crecimiento**

La cuarta perspectiva del Balanced Scorecard, la de Formación o Aprendizaje y Crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las Perspectivas del Cliente y del Proceso Interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global, exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced Scorecard revelarán grandes

vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutas de la organización.(Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard, 2000)

Según Kaplan y Norton, las cuatro perspectivas que integran el Balanced Scorecard han demostrado ser válidas en una amplia cantidad de empresas; sin embargo su uso no es una camisa de fuerza, ya que dependerá de las actividades y estrategias el uso de una o más perspectivas.

### **2.2.5 Balanced Scorecard en el Ecuador**

*Robert Kaplan, creador de este modelo, visitó el país para socializar su uso, que permite a las compañías ampliar sus objetivos y mejorar sus metas.*

Alrededor de 250 personas se dieron cita el día jueves 03 de junio del año 2010, en el hotel Sheraton, para recibir las enseñanzas del estratega empresarial Robert Kaplan, creador del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. El manejo de este modelo fue precisamente el tema central del encuentro.

El Balanced Scorecard fija cuatro perspectivas para alcanzar objetivos empresariales que van más allá del meramente financiero. Estas perspectivas son financiera, del cliente, interna o de procesos de negocio y de innovación y mejora.

María Belén Fuentes, una de las asistentes al evento, presurosa, tomaba apuntes de los temas tratados por Kaplan, mientras escuchaba la traducción simultánea. "A primera vista puede resultar costoso uno de estos seminarios, pero con las cosas que uno aprende aquí, la verdad es que el valor resulta irrisorio", comentó Fuentes al final del evento.

"Al igual que los pilotos aéreos son capaces de manejar aeronaves sofisticadas, procesando información que les proporciona un gran número de indicadores, los directores de empresas necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos

aspectos de su entorno interno y externo, para controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros", decía Kaplan a los asistentes, quienes escuchaban absortos su explicación.

Patricio Álvarez, Director de Planificación y Presupuesto de la Superintendencia de Compañías, reconoció que el seminario no está dirigido solo para el sector privado. "El actual Gobierno está solicitando a todas las entidades públicas que manejen el Balanced Scorecard y por eso usted verá que en el seminario hay muchos representantes del sector público", afirmó Álvarez.

Robert Kaplan compartió su tribuna con algunos otros expositores quienes hicieron un análisis de la situación actual y el futuro de las empresas en el país y el mundo.(Anónimo, 2010)

Las empresas en el Ecuador, actualmente desconocen el Balanced Scorecard como un modelo de Planeación Estratégica, y muy pocas de ellas manejan indicadores ya sea cuantitativos como cualitativos, para tener un seguimiento de cada uno de sus procesos en las áreas que conforman la empresa mediante indicadores que facilitarán el cumplimiento de los objetivos que ésta persiga.

### **2.2.6 El Balanced Scorecard en las Cooperativas en el Ecuador**

El Balanced Scorecard, es un modelo de análisis de información estratégica desarrollado para todo tipo de organizaciones, por Kaplan y Norton en 1992, el cual ha sido objeto de multitud de investigaciones en torno a sus posibilidades como herramienta para la Dirección Estratégica. No obstante, encontramos pocas referencias respecto a su desarrollo e implantación en cooperativas, donde las actividades de investigación y docencia son consideradas como actividades estratégicas para los departamentos y para la propia cooperativa.

Las cooperativas como cualquier otra organización, deben ser conscientes que están en un medio cambiante, de competencia y con una oferta superior a la demanda, por lo tanto necesitan anticiparse al impacto de los grandes cambios futuristas creando e

innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permita alcanzar los resultados propuestos institucionalmente.

### **2.2.7 El Balanced Scorecard como instrumento de medida del rendimiento**

La necesidad de medir el rendimiento de las actividades llevadas a cabo en la cooperativa pone de manifiesto, entre otros aspectos, por la multitud de indicadores utilizados en la práctica y sugeridos en la literatura especializada; el problema fundamental radica en la falta de consenso en la elección de un único sistema de medida o conjunto de indicadores como los más idóneos para medir estas actividades.

Quizás un factor muy importante en cuanto a la proliferación de distintas medidas de rendimiento en la cooperativa, y a la falta de consenso, es que mientras es reconocido que las actividades docentes e investigadoras deben estar alineadas con la estrategia de la organización. En la práctica pocas aportaciones se han hecho en cuanto a medidas de rendimiento que muestren su total complejidad y su alineamiento con la estrategia de la organización.

Para evitar esta situación, es necesario establecer medidas que permitan la evaluación, tanto de los procesos como de sus resultados. En los últimos años, el Balanced Scorecard ha sido poco estudiado en el contexto de este tipo de actividades, aún dada la necesidad de herramientas de gestión que permitan realizar un control de los recursos y resultados conseguidos por las cooperativas desde una perspectiva estratégica.

### **2.2.8 Operativización del Modelo**

Se debe realizar una completa revisión del Plan Estratégico de la cooperativa, para tener un marco de referencia sobre la situación actual y el avance en la consecución de los objetivos propuestos, así como un análisis de la misión y visión que la orienta. Para ello es necesario definir un modelo de análisis para la organización, de tal manera que permita comprenderla en sus diferentes dimensiones.

El modelo propuesto descompone la organización en tres niveles:

**Nivel Estratégico.-** Permite conocer la finalidad de la organización, su misión, visión y objetivos.

**Nivel Organizativo.-** Aquí se debe determinar como la misión se concreta en unos procesos, procedimientos, funciones y estructuras.

**Nivel de Recursos.-** Análisis del recurso humano, económico y de conocimiento con que se cuenta.

### **2.2.9 Elaboración del Mapa Estratégico**

Con las estrategias y los factores claves de éxito establecidos se plantea un mapa. Para ello es necesario definir las perspectivas en las cuales se debe trabajar definiendo su relación causa-efecto y agrupando los factores claves del éxito en cada una de ellas. Es importante aclarar que a cada factor se le debe formular un indicador. El éxito del modelo planteado por Norton y Kaplan radica precisamente en la cantidad y calidad de los indicadores y su interrelación.

### **2.2.10 Construcción de Indicadores**

Cada objetivo estratégico definido en la etapa anterior, muestra lo que quiere lograr la institución, para ello es necesario diseñar indicadores en cada una de las perspectivas definidas previamente, que permitan observar la evolución e impacto en la gestión estratégica a implementar. Asignar una meta a cada indicador para medir el logro del objetivo, es lo más recomendado.

Las experiencias logradas hasta el momento en la implementación de Balanced Scorecard han permitido estandarizar el número de indicadores a utilizar, los cuales, no deben ser superiores a treinta.

Como herramienta para monitorear el Cuadro de Mando Integral, se puede considerar la utilización de una hoja de cálculo, la cual relacione todos y cada uno de los indicadores. Para garantizar el éxito de la aplicación del modelo es necesario vincular un sistema de incentivos ligados a las metas de cada uno de estos indicadores.

El Cuadro de Mando debe funcionar como un semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento; amarillo, es necesario prestar atención y comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación.

### **2.2.11 Retroalimentación y Proceso de Mejoramiento Continuo**

El monitoreo se realizará de acuerdo a los períodos establecidos para cada indicador, dándoles valor en el Cuadro de Mando, de esta forma se estará dando una permanente retroalimentación al proceso, para realizar los correctivos necesarios.

### **2.2.12 Implantación del BSC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.**

La implantación y puesta en marcha del Balanced Scorecard en Instituciones cooperativistas, en una forma responsable, brindará aportes y beneficios en los procesos internos, satisfacción de los clientes y buenos resultados sociales, creando un clima laboral organizado a partir de la satisfacción del recurso humano, como la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo. (Arias, 2005).

La implementación del Balanced Scorecard como herramienta de planeación en la cooperativa, al igual que en la empresas tiene gran importancia debido a que las cooperativas son organizaciones hoy en día de responsabilidad social, que al darse cuenta de las exigencias actuales de planificación, necesita la implementación de este modelo que mediante indicadores y medidas le permitan la evaluación, tanto de los procesos como de sus resultados.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Análisis DAFO:** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades): Es una herramienta estratégica empleada para conocer la situación presente de una organización o idea de negocio. Permite identificar las amenazas y oportunidades que surgen del entorno y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

**Análisis de la Situación (Diagnóstico):** En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de clientes que atiende la empresa, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

**Cooperativas de Ahorro y Crédito:** Son “instituciones locales, con participación de la comunidad y brindan servicios financieros a sus cooperados. Se fundan generalmente en su propia área de influencia, recursos con los que ofrecen financiamiento a sus socios, generalmente microempresarios”

**Estrategias:** son acciones, planes y decisiones, aplicables a toda situación que conlleve a dos condiciones: a) sea a largo plazo y, b) afecte a la vida de la institución.

**Fuentes primarias:** son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por tanto debe ser recogida y elaborada por primera vez y de forma específica.

**Fuentes secundarias:** son aquellas que presentan información ya elaborada o existente, generada anteriormente con una finalidad concreta.

**Misión:** define la razón de ser de una organización, condicionando sus actividades, aportando unidad y sentido de dirección y guiando en la toma de decisiones estratégicas.

**Plan estratégico:** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un **plan estratégico** se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

**Planificación:** es el uso de técnicas para conseguir objetivos mediante programación de actividades y la adaptación a futuros deseables.

**Posicionamiento:** es el lugar que ocupa un producto/servicio en la mente del consumidor, el cual es resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona con relación a la competencia.

**Precio:** escoger el precio apropiado.

**Producto:** es un bien físico, servicio, características, nivel de calidad, accesorios, marca, líneas de producto, otros.

**Visión:** conjunto de valores que definen y describen la situación futura que desea conseguir la organización, con el propósito de guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar esa situación.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 IDEA A DEFENDER**

La planeación Financiera en base a herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC para la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., del cantón Ambato, período 2015., permitirá que los servicios financieros respondan a las expectativas de los socios y clientes en el mercado.

### **3.2. VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

La planeación Financiera

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

Servicios Financieros

### **3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La Investigación tendrá la modalidad Cuanti-cualitativa

### **3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1 Tipos de estudios de investigación**

Exploratoria, descriptivo y Longitudinal.

### 3.4.2. Diseño de la Investigación

La presente es una investigación no experimental, debido a que no se manipulan variables.

## 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.5.1. Población

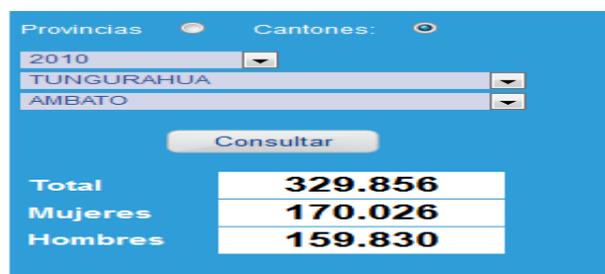
“Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. (Jany, 1994)

#### Universo de Estudio

La presente investigación se centra en dos universos de estudio, el primero es la Población Económicamente Activa de la ciudad de Ambato como posibles socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda. y el segundo es los clientes internos de la Cooperativa que son las personas que laboran en la institución.

Se refiere a los datos actuales registrados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) dentro del censo de población y vivienda 2010.

Gráfico N° 1: Resultados censo de población



Provincias		Cantones:	
2010			
TUNGURAHUA			
AMBATO			
<b>Consultar</b>			
<b>Total</b>	<b>329.856</b>		
<b>Mujeres</b>	<b>170.026</b>		
<b>Hombres</b>	<b>159.830</b>		

La población sujeta a nuestro estudio son los habitantes entre 15 a 65 años de edad del cantón Ambato dando un total de personas de 208.469.

## Marco muestral

### 3.5.2. Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2006)

#### Tamaño de la muestra

Se determina siguiendo los criterios que ofrece la estadística, mediante el uso del método probabilístico que arroja el muestreo aleatorio simple, el mismo que es:

$N$  = Tamaño de la muestra

$e^2$  = error máxima al cuadrado

$S^2$  = desviación estándar de la población al cuadrado

$Z$  = margen de confiabilidad de desviación estándar en la distribución normal que produce el nivel deseado de confianza del 95%  $\alpha = 0.05$ ,  $Z = 1.96$

#### Muestra de socios y clientes externos

$$N = \frac{S^2}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

$$N = \frac{(0,50)^2}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{(0,50)^2}{208.469}}$$

$$N = \frac{0,25}{\frac{0,0025}{3,8416} + \frac{0,25}{208.469}}$$

$$N = \frac{0,25}{0,00065 + 0,000001199}$$

$N = 384$

**Análisis.-** Es el número de encuestas aplicables tanto a los socios y clientes externos de la Cooperativa, su modelo se adjunta en los Anexos 1.

### **Muestra de clientes internos**

En la agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., en la ciudad de Ambato laboran un total de 7 personas; éste es un número nada representativo por lo que la encuesta de satisfacción laboral se aplicará a toda la población.

**Análisis.-** Es el número de encuestas aplicables a los clientes internos de la Cooperativa, su modelo se adjunta en los Anexos 2.

## **3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.6.1 Métodos**

La metodología a aplicar en la presente investigación considera los métodos necesarios para lograr la ejecución del mismo, es decir a nuestro objeto de estudio lo someteremos al método Inductivo y deductivo:

- **El método Inductivo.** Porque nos provee de herramientas necesarias para resolver las diversas situaciones que se presenten durante el desarrollo del trabajo de investigación.
- **El método Deductivo.** Al estar la investigación inmersa en los procesos de marketing de la cooperativa “Creceer-Wiñari Ltda.”, será necesario el análisis constante de todas las variables propuestas para establecer comportamientos y rectificar posibles errores.

### **3.6.2 Técnicas de Investigación**

Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto de investigación, se utilizará las siguientes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos.

- Observación de campo. Se procederá a observar cada uno de los procesos que se dieron dentro del área de Marketing en el periodo de análisis, para lo cual se utilizará la ficha de observación.
- Entrevistas, a trabajadores, con el propósito de conocer hacia donde se debe encaminar los procesos. Para ello el instrumento a aplicar es el cuestionario.
- Investigación Bibliográfica, con el ánimo de sustentar teóricamente nuestra investigación; el instrumento a utilizar es la ficha Bibliográfica.
- Encuestas, para saber el sentir de los socios con respecto a los productos y servicios de la cooperativa.

### **3.6.3 Técnicas para los procedimientos y el análisis de resultados**

Una vez obtenida la información de la investigación realizada se procederá a:

- Clasificarla
- Ordenarla

Analizarla para posteriormente realizar la interpretación de la información, y poder sacar las conclusiones adecuadas, sobre las cuales se construirán las recomendaciones respectivas.

### **3.6.4 Procedimientos**

El procedimiento desarrollado tiene en cuenta las recomendaciones realizadas por los autores del Balanced Scorecard, Robert Kaplan y David Norton. La descripción de este procedimiento está realizada desde un ámbito conceptual, teórico y práctico incluyendo

el diseño de herramientas de control y comunicación que ayudan a la implementación estratégica.

La explicación de este procedimiento parte del supuesto que las organizaciones cooperativistas tengan definido su diagnóstico de forma que el modelo planteado sea sobre la determinación de objetivos, indicadores y estrategias funcionales. De igual forma se incluye en el procedimiento la aplicación de herramientas informáticas que auxilian la implementación y el control.

## RESULTADOS

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRECER-WIÑARIA LTDA.”

**Objetivo.-** Conocer el nivel de satisfacción de socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.

↑

**1. ¿Los equipos y la tecnología utilizada por la Cooperativa son de apariencia moderna?**

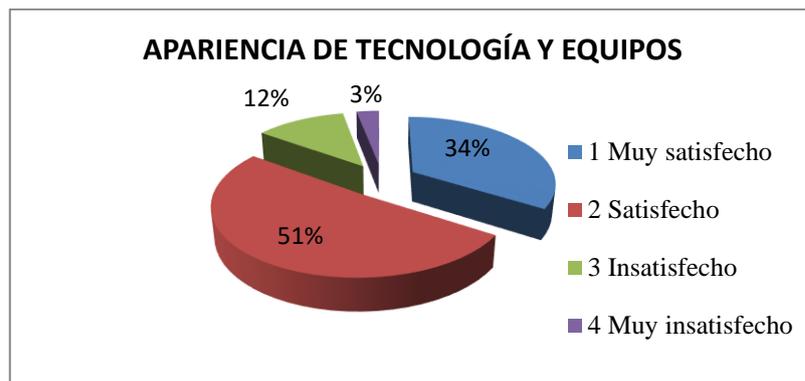
**Tabla N° 1: Equipos y la tecnología utilizada por la cooperativa**

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	130	34
2	Satisfecho	195	51
3	Insatisfecho	47	12
4	Muy insatisfecho	12	3
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

**Gráfico N° 2: Equipos y la tecnología utilizada por la cooperativa**



**Análisis:** Del total de encuestados el 51% de las personas manifiestan que se encuentran satisfechos con la tecnología y equipos con los que opera la Cooperativa, el 34% se encuentra muy satisfecho, el 12% insatisfechos y el 3% totalmente insatisfechos con la tecnología que utiliza la Cooperativa en la prestación de servicios.

**2. ¿La Cooperativa realiza los procesos que Ud., requiere en el tiempo prometido?**

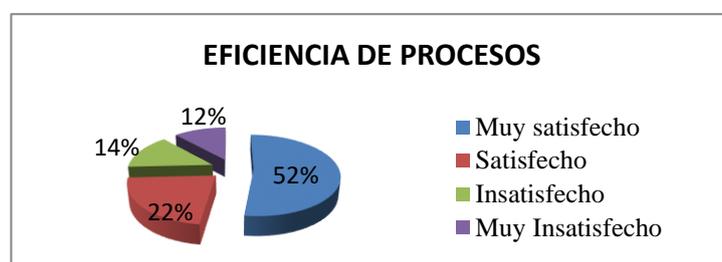
**Tabla N° 2: Eficiencia de procesos**

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	200	52
2	Satisfecho	85	22
3	Insatisfecho	54	14
4	Muy insatisfecho	45	12
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

**Gráfico N° 3: Eficiencia de procesos**



**Análisis:** Del total de encuestados el 52% manifiestan que la Cooperativa realiza los procesos solicitados con eficiencia, el 22% se encuentran satisfechos, el 14% dicen que sus requerimientos no han sido atendidos a tiempo y el 12% que sus requerimientos demoran más de lo planificado o prometido.

**3. Al presentarse un problema, ¿los empleados muestran un sincero interés en solucionarlo?**

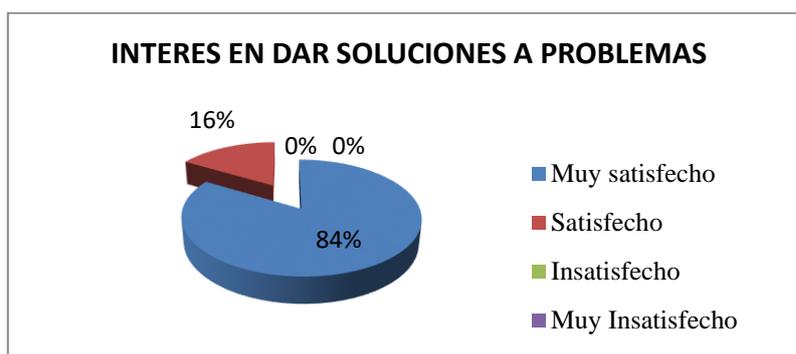
**Tabla N° 3: Interés en dar soluciones a problemas**

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	321	84
2	Satisfecho	63	16
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 4: Interés en dar soluciones a problemas



**Análisis:** De los 384 encuestados, el 84% manifiestan que los empleados de la Cooperativa muestran interés en dar soluciones cuando se presentan problemas en los requerimientos de los socios y clientes y el 14% se encuentran satisfechos.

#### 4. ¿Se atienden a tiempo las quejas y reclamos?

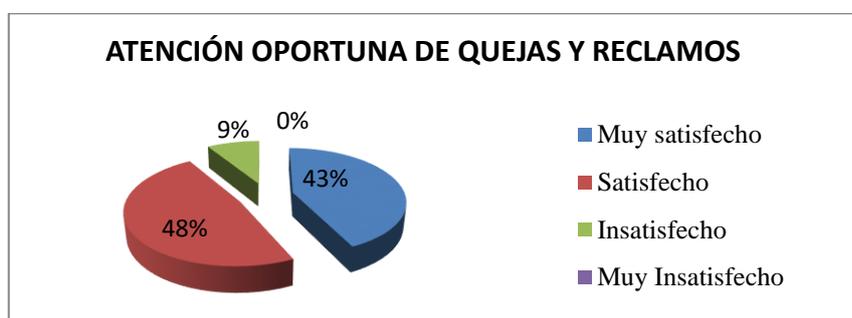
Tabla N° 4 : Atención oportuna de quejas y reclamos

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	165	43
2	Satisfecho	185	48
3	Insatisfecho	34	9
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 5 : Atención oportuna de quejas y reclamos



**Análisis:** Del total de encuestados, el 43% se encuentran muy satisfechos con la atención brindada por quejas y reclamos, el 48% satisfecho, y el 9% insatisfecho.

**5. Como socio o cliente ¿se siente seguro en las transacciones que hace con la Cooperativa?**

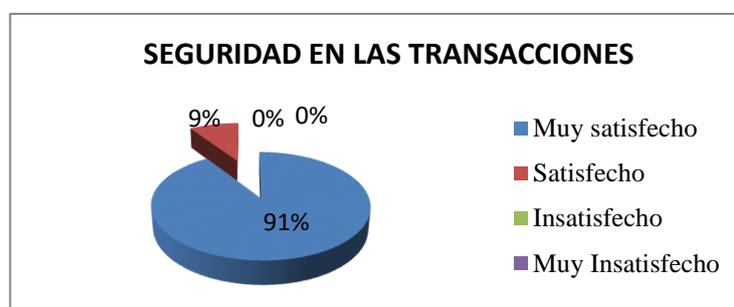
Tabla N° 5: Seguridad en las transacciones

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	349	91
2	Satisfecho	35	9
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 6: Seguridad en las transacciones



**Análisis:** Del total de encuestas realizadas, se puede deducir que el 91% se encuentran muy satisfechos con la seguridad que le brinda la Cooperativa para realizar transacciones y el 9% se encuentran satisfechos; por tanto, la Cooperativa refleja confianza a los socios y clientes en el desarrollo de sus transacciones.

**6. Los empleados responden oportunamente las preguntas de los clientes**

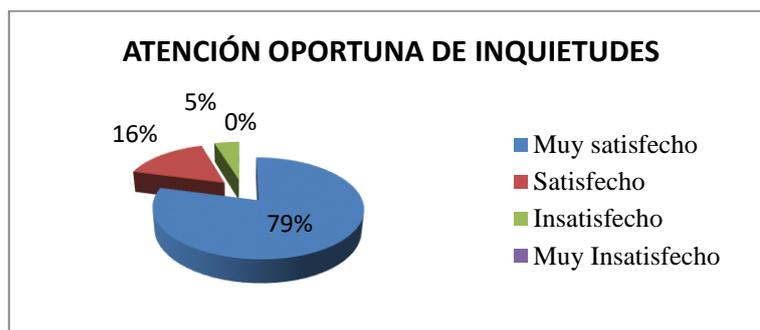
Tabla N° 6: Atención oportuna de inquietudes

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	304	79
2	Satisfecho	62	16
3	Insatisfecho	18	5
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 7: Atención oportuna de inquietudes



**Análisis:** Del total de encuestados, el 79% están muy satisfechos con la atención oportuna a sus inquietudes y preguntas, el 16% satisfechos y el 5% insatisfechos.

**7. Como socio o cliente ¿recibe un trato amable de parte de los empleados de la Cooperativa?**

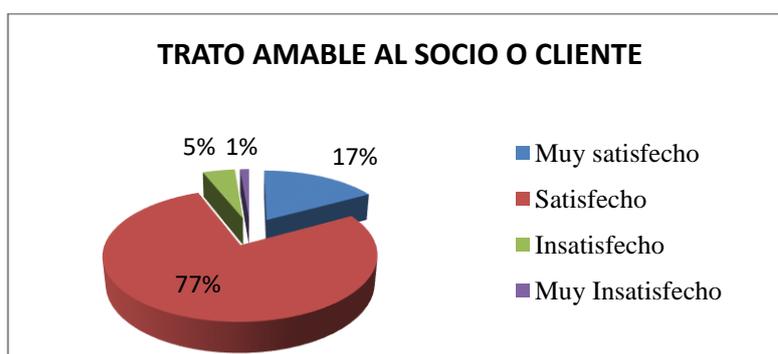
Tabla N° 7: Trato amable al socio o cliente

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	65	17
2	Satisfecho	296	77
3	Insatisfecho	18	5
4	Muy insatisfecho	5	1
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 8: Trato amable al socio o cliente



**Análisis:** El 77% de los encuestados dicen recibir trato amable por parte de los empleados de la Cooperativa, el 17% están muy satisfechos, el 5% insatisfechos y el 1% muy insatisfechos.

**8. ¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza a Ud., como socio o cliente de la Cooperativa?**

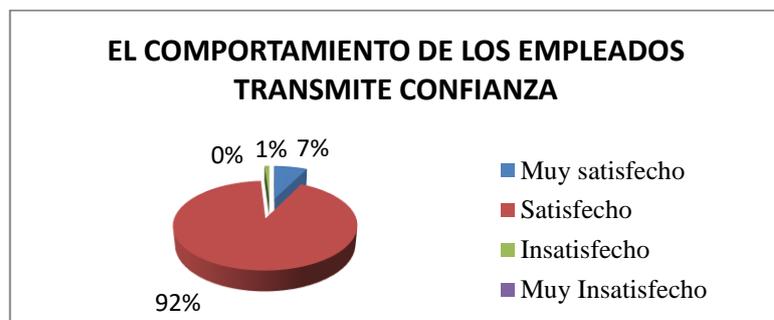
Tabla N° 8: El comportamiento de los empleados transmite confianza

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	28	7
2	Satisfecho	352	92
3	Insatisfecho	4	□□1
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 9: El comportamiento de los empleados transmite confianza



**Análisis:** La encuesta registra que el 92% de los socios y clientes están satisfechos con el comportamiento de los empleados de la Cooperativa, el 7% se encuentran muy satisfechos y el 1% insatisfechos.

**9. La Cooperativa da a los clientes servicios adicionales**

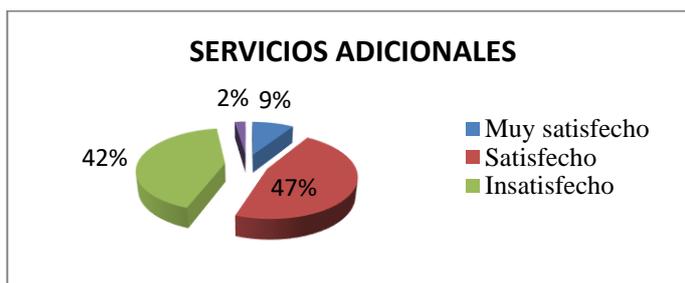
Tabla N° 9: Servicios adicionales

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	35	9
2	Satisfecho	178	46
3	Insatisfecho	162	42
4	Muy insatisfecho	9	2
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>99</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 10: Servicios adicionales



**Análisis:** El 46% de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios adicionales que brinda la Cooperativa, el 42% se encuentran insatisfechos, el 9% muy satisfechos esto principalmente por el servicio de calificación de crédito on line, y el 2% están muy insatisfechos.

#### 10. ¿La Cooperativa se preocupa por sus intereses?

Tabla N° 10: Preocupación de los intereses de los socios y clientes

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	278	72
2	Satisfecho	98	26
3	Insatisfecho	8	2
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 11: Preocupación de los intereses de los socios y clientes



**Análisis:** Del total de los encuestados, el 72% siente mucha satisfacción por la preocupación de la Cooperativa por sus intereses, el 26% se encuentra satisfecho y el 2% está insatisfecho.

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA “CRECER-WIÑARIA LTDA.”

**Objetivo.-** Conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.

### 1. ¿El trabajo en su área está bien organizado?

Tabla N° 11: Organización en el área de trabajo

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	5	71
2	Satisfecho	2	29
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 12: Organización en el área de trabajo



**Análisis:** Del total de encuestados, el 71% se encuentra muy satisfecho con la organización en su área de trabajo, y el 29% se encuentra satisfecho.

## 2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Tabla N° 12: Definición clara de funciones y responsabilidades

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	0	0
2	Satisfecho	7	100
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 13: Definición clara de funciones y responsabilidades



**Análisis:** Los resultados de la encuesta demuestran que el 100% de los clientes internos de la Cooperativa se encuentran satisfechos con la definición de funciones y responsabilidades.

## 3. ¿Las cargas de trabajo está bien repartidas?

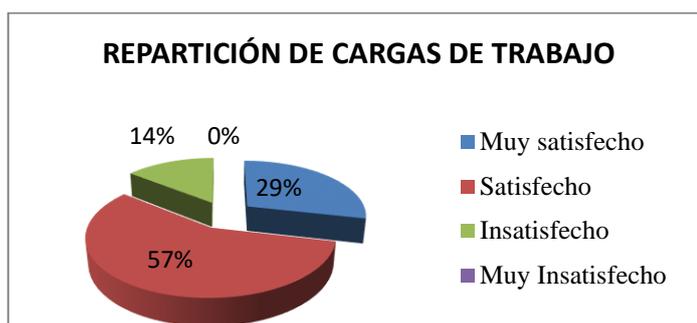
Tabla N° 13: Repartición de cargas de trabajo

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	2	29
2	Satisfecho	4	57
3	Insatisfecho	1	14
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 14: Repartición de cargas de trabajo



**Análisis:** De la encuesta realizada se puede determinar que el 57% de los clientes internos se encuentran satisfechos con la repartición de cargas de trabajo, el 29% se encuentran muy satisfechos y el restante 14% se encuentra insatisfecho.

#### 4. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

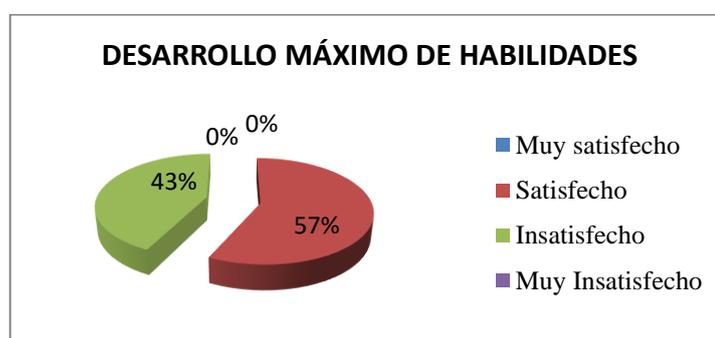
Tabla N° 14: Desarrollo máximo de habilidades

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	0	0
2	Satisfecho	4	57
3	Insatisfecho	3	43
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 15: Desarrollo máximo de habilidades



**Análisis:** Las encuestas muestran que el 57% se encuentran satisfechos con el desarrollo máximo de sus habilidades en su cargo actual, y el 43% se encuentran insatisfechos.

5. ¿Es habitual la colaboración de sacar adelante un trabajo?

Tabla N° 15: Trabajo en equipo

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	0	0
2	Satisfecho	7	100
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 16: Trabajo en equipo



**Análisis:** El 100% de los encuestados están satisfechos con la colaboración y la práctica del trabajo en equipo para el desarrollo de un trabajo.

6. ¿Se siente parte de su equipo de trabajo?

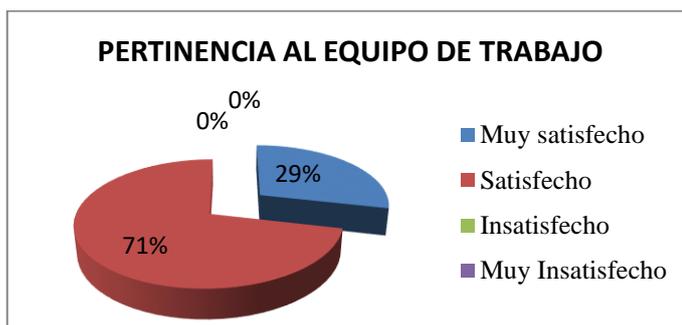
Tabla N° 16: Pertinencia al equipo de trabajo

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	2	29
2	Satisfecho	5	71
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 17: Pertinencia al equipo de trabajo



**Análisis:** El 71% de los clientes internos se encuentran satisfechos de ser parte del equipo de trabajo y el 29% están muy satisfechos y se sienten parte de la Cooperativa.

**7. ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?**

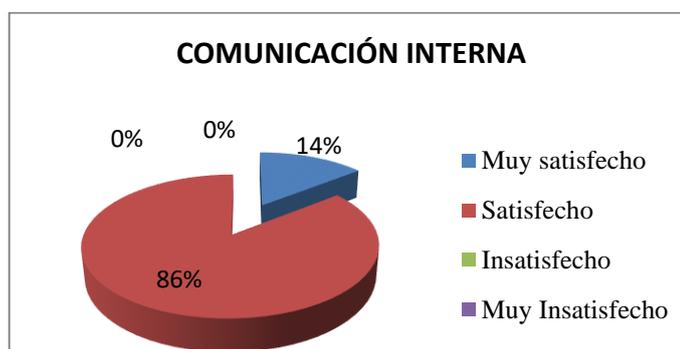
Tabla N° 17: Comunicación interna

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	1	14
2	Satisfecho	6	86
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 18: Comunicación interna



**Análisis:** El 86% de los clientes internos están satisfechos con la comunicación interna que se genera en la Cooperativa y el 14% se encuentra muy satisfecho.

**8. ¿Las condiciones en su área de trabajo son seguras?**

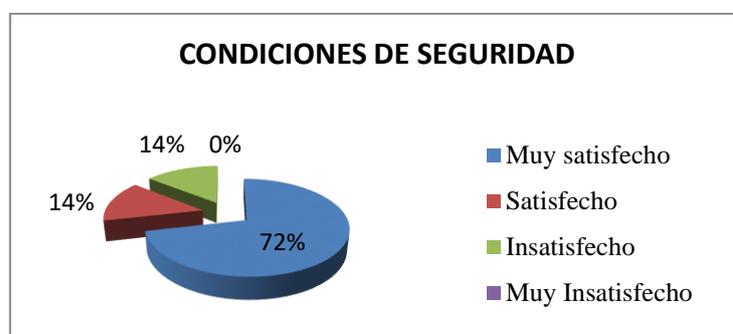
Tabla N° 18: Condiciones de seguridad

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	5	72
2	Satisfecho	1	14
3	Insatisfecho	1	14
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 19: Condiciones de seguridad



**Análisis:** El 71% de los clientes internos de la Cooperativa están muy conformes con las condiciones de seguridad en la Cooperativa, el 14,5% satisfecho y el 14,5% insatisfecho.

**9. ¿Las instalaciones del área facilitan su trabajo y los servicios prestados?**

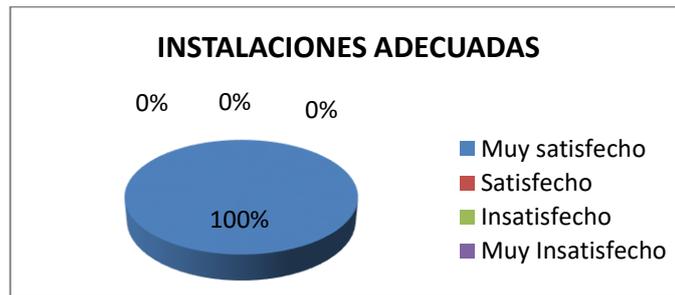
Tabla N° 19: Instalaciones adecuadas

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	7	100
2	Satisfecho	0	0
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 20: Instalaciones adecuadas



**Análisis:** El 100% de los clientes internos de la Cooperativa están muy satisfechos con las instalaciones de la Cooperativa, misma que les facilita el trabajo en la prestación de servicios.

**10. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**

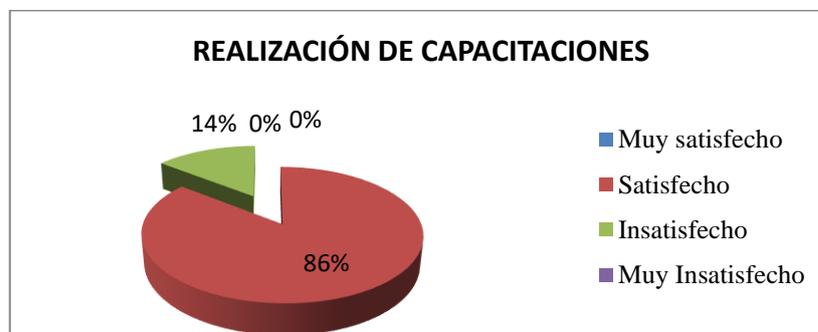
Tabla N° 20: Realización de capacitaciones

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	1	14
2	Satisfecho	4	57
3	Insatisfecho	2	29
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 21: Realización de capacitaciones



**Análisis:** El 86% de los clientes internos se encuentran satisfechos con las capacitaciones que les ofrece la Cooperativa y el restante 16% se encuentra insatisfecho.

**11. ¿Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de la Cooperativa?**

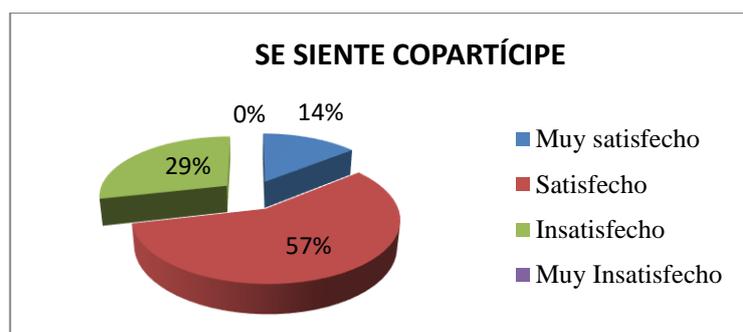
Tabla N° 21: Se siente copartícipe

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	1	14
2	Satisfecho	3	43
3	Insatisfecho	2	29
4	Muy insatisfecho	1	14
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 22: Se siente copartícipe



**Análisis:** El 57% de los clientes internos están satisfechos y se sienten copartícipes de los éxitos y fracasos de la institución, el 29% se encuentra insatisfecho y el 14% muy satisfecho.

**12. ¿Las condiciones salariales para Ud., son buenas?**

Tabla N° 22: Condiciones salariales

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	1	14
2	Satisfecho	3	43
3	Insatisfecho	2	29
4	Muy insatisfecho	1	14
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 23: Condiciones salariales



**Análisis:** De las encuestas realizadas se puede determinar que el 43% se sienten satisfechos con las condiciones salariales, el 29% se sienten insatisfechos, el 14% muy satisfechos y el 14% muy insatisfechos.

**13. ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando Ud., hace una mejora en su trabajo?**

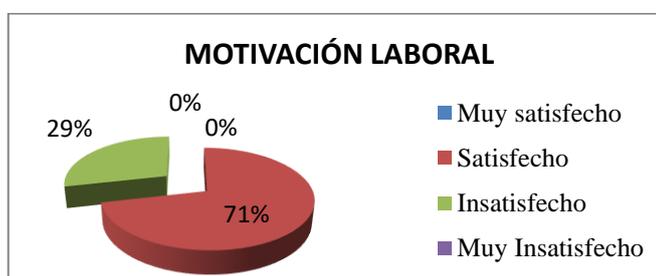
Tabla N° 23: Motivación laboral

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	0	0
2	Satisfecho	5	71
3	Insatisfecho	2	29
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 24: Motivación laboral



**Análisis:** Del total de encuestas realizadas se puede deducir que, el 71% se encuentra satisfecho por los reconocimientos en la mejora del trabajo y el 29% se encuentran insatisfechos.

**14. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?**

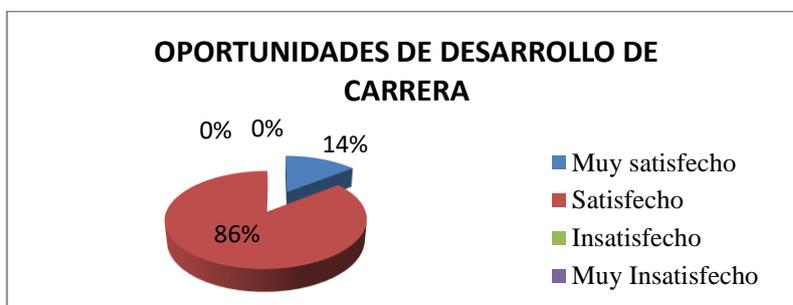
Tabla N° 24: Oportunidades de desarrollo de carrera

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	1	14
2	Satisfecho	6	86
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 25: Oportunidades de desarrollo de carrera



**Análisis:** El 86% de los encuestados se encuentran satisfechos con las oportunidades de desarrollo de carrera que les brinda la Cooperativa y el 14% se encuentran muy satisfechos.

**15. ¿El nombre de la Cooperativa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para Ud.?**

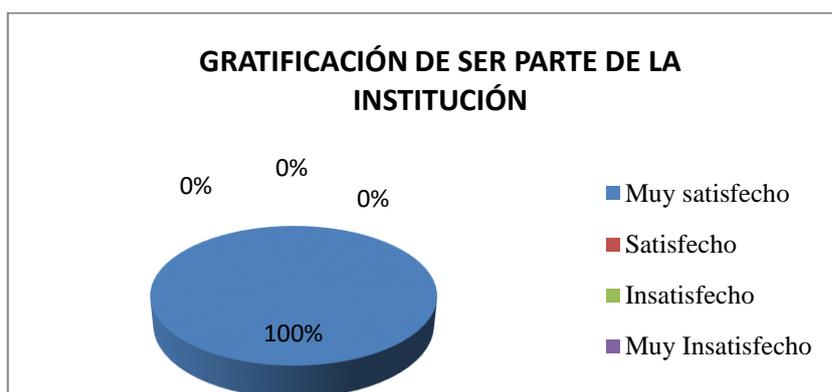
Tabla N° 25: Gratificación de ser parte de la institución

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muy satisfecho	7	100
2	Satisfecho	0	0
3	Insatisfecho	0	0
4	Muy insatisfecho	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 26: Gratificación de ser parte de la institución



**Análisis:** El 100% de los clientes internos de la Cooperativa sienten mucha gratificación de ser parte y trabajar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA.”

**Objetivo.-** Conocer el impacto y los resultados que generará la implementación del modelo de gestión financiera mediante la herramienta de gestión Balanced Scorecard.

¶1. **¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa?**

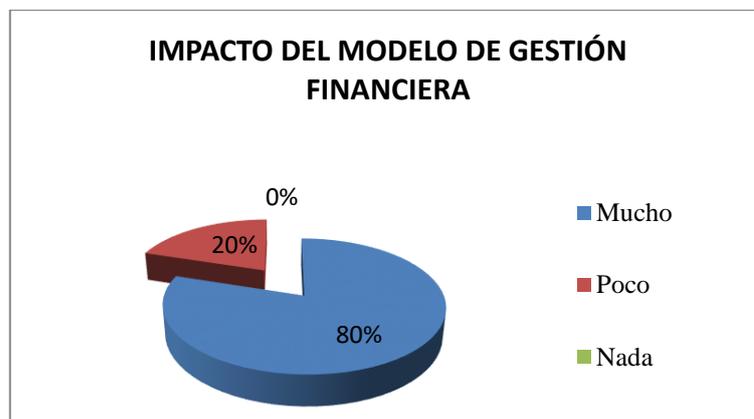
Tabla N° 26: Impacto del modelo de gestión financiera

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	12	80
2	Poco	3	20
3	Nada	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 27: Impacto del modelo de gestión financiera



**Análisis:** De la encuesta realizada a los directivos de la Cooperativa a nivel general, se puede decir que el 80% dicen que el modelo de gestión mejorará la situación económica y financiera de la Cooperativa.

**2. ¿Qué tan importante es para usted es el análisis financiero en la toma de decisiones?**

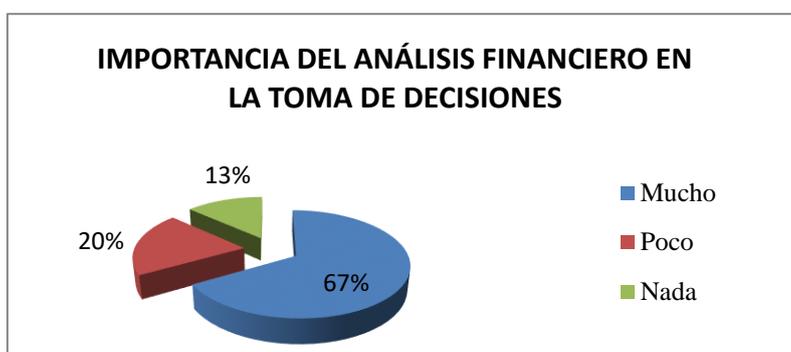
Tabla N° 27: Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	10	67
2	Poco	3	20
3	Nada	2	13
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 28: Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones



**Análisis:** De las encuestas realizadas a los directivos de la Cooperativa, el 67% de los directivos responden que el análisis financiero es muy importante en la toma de decisiones, el 20% que es poco importante y el 13% que no es nada importante.

**3. ¿Considera Usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la cooperativa?**

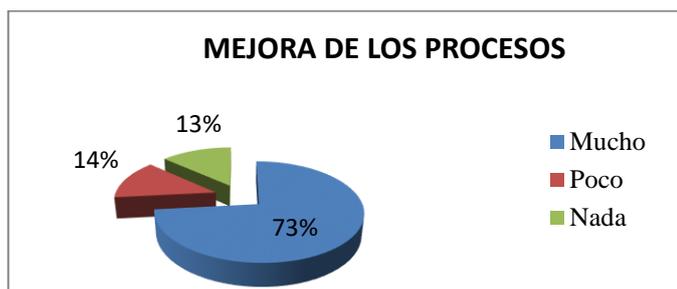
Tabla N° 28: Mejora de los procesos

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	11	73
2	Poco	2	13
3	Nada	2	14
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 29: Mejora de los procesos



**Análisis:** El 73% de los directivos encuestados dicen que el tener un modelo de gestión financiera, ayudará mucho a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la cooperativa, por lo que diría que los directivos están conscientes de que utilizar instrumentos nuevos para mejorar el movimiento económico es muy bueno, el 13% dicen que no ayudará mucho y el 13% dicen que no aportará en nada.

**4. ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer-Wiñari Ltda.”, a ser eficiente y efectiva?**

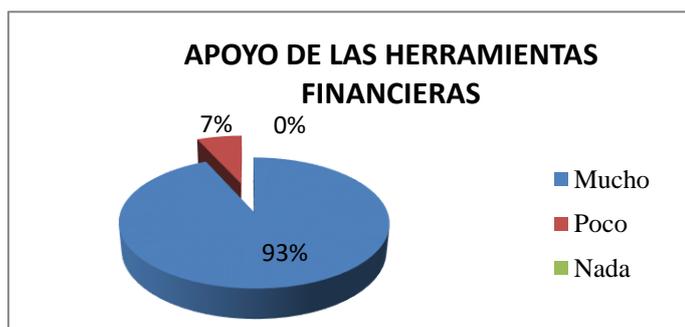
Tabla N° 29: Apoyo de las herramientas financieras

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	14	93
2	Poco	1	7
3	Nada	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 30: Apoyo de las herramientas financieras



**Análisis:** El 93% de los directivos encuestados dicen que ayudaría mucho la utilización de herramientas financieras a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer-Wiñari Ltda.”, a ser eficiente y efectiva, y el 7% manifiesta que sería de poca ayuda la utilización de herramientas financieras.

**5. ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?**

Tabla N° 30: Mejora del desempeño gerencial con información financiera oportuna

N°	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Mucho	15	100
2	Poco	0	0
3	Nada	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Realizado por:** La Autora

Gráfico N° 31: Mejora del desempeño gerencial con información financiera oportuna



**Análisis:** El 100% de los directivos encuestados manifiestan que ayudaría mucho la información financiera oportuna para mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa, por lo tanto se puede deducir que los directivos saben que una buena información ayuda a mejorar el desempeño tanto gerencial como administrativo, para el correcto funcionamiento de la Cooperativa.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“Gestión Financiera basada en una herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC, para la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., del cantón Ambato, periodo 2015.”.

### **4.2 METODOLOGÍA, GUÍA Y/O PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN O DE PROPUESTA**

Para el inicio de los trabajos de diseño e implementación se presenta los siguientes procesos de diseño del BSC.

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

Consiste en capacitar al personal administrativo de la Cooperativa en una exposición de las técnicas de Balanced Scorecard como modelo de Planificación Estratégica y Financiera. Para ello se cuenta con presentaciones específicas para la introducción del Balanced Scorecard. Para esta actividad se entregan documentos explicativos de diferentes autores que permiten profundizar en esta técnica gerencial.

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

En este paso se analiza la organización y se prevé la posibilidad de adaptar el sistema de gestión aplicado (Dirección Estratégica, Dirección por Objetivos, etc.) al modelo del Balanced Scorecard. Es común encontrarse con empresas que no posean una Planeación Estratégica. En este paso se deben analizar los siguientes aspectos:

- Documento descriptivo del modelo gerencial aplicado (Planeación Estratégica).
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Cultura Organizacional.

- Competencia Ejecutiva.
- Sistema de Control Desarrollado.

Se recomienda puntualizar en:

- La declaración de Misión/Visión de la organización.
- Si los objetivos declarados cubren las propuestas de valor del modelo del BSC y si existe alineación estratégica.
- Si existen estrategias definidas (Estrategia General, Genéricas y Funcionales)
- ¿Cuáles son los indicadores existentes y sus criterios de aceptación?
- Ejecución del Sistema de Control.
- Conocer mediante encuestas los criterios de las partes interesadas.

### **Paso No 3. Estudio de las Tecnologías de la Información**

Un paso muy importante dentro de la implementación del Balanced Scorecard será la implementación del Cuadro de Mando, por esta razón es necesario evaluar las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información (TI). La solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps (Mega bytes por segundo), un servidor de Microsoft con 1.4 Hz (Hertzios) y una memoria RAM de 500 Gb. Otros datos a investigar son:

- Cantidad de medios de cómputo.
- Cantidad y tipos de servidores.
- Sistema operativo utilizado.
- Sistema de trabajo a partir de las Tecnologías de Información.

A partir de estos datos se traza la estrategia informática para la implementación de la solución informática ODUN para el Cuadro de Mando. La solución informática ODUN posee un manual de aplicación necesario para conocer su correcta explotación a entornos educativos específicos.

#### **Paso No 4. Confección del Equipo Guía**

Para el diseño del Balanced Scorecard se utiliza técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías, comparaciones, etc., siendo esta una técnica subjetiva de previsión. Se debe diseñar el modelo de Planeación Estratégica de acuerdo a las condiciones de la organización y utilizar como validadores al personal administrativo, de la cooperativa.

#### **Paso No 5. Adiestramiento del Equipo Guía**

El equipo guía necesita ser capacitado en la teorías del Balanced Scorecard mediante un seminario taller especializado con el fin de adaptarse al tema en cuestión. Este seminario constará con teorías, ejercitaciones con la ayuda de la literatura especializada del Balanced Scorecard de forma digital o escrita.

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

#### **Paso No 6. Diagnóstico (SISTRAT)**

Deben quedar bien esclarecidos los conceptos de misión y visión cuidando de no mezclarlos. Ciertamente existen varias tendencias de las declaraciones de misión y visión que incluso cambian con las culturas de los países. Se define como misión: “A la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación”. (Munch, 2005)

Responde a las preguntas: ¿Para qué y porqué existe la organización? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿Cuál es nuestro valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva? En otras palabras la misión es la declaración de los trabajos, servicios y

productos que están autorizados a brindar las empresas y que están en plena concordancia con su objeto social.

De igual forma la visión empresarial es “El enunciado del estado deseado en el futuro para la organización”. Debe tener las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar e inspirador. La visión fija el rumbo de la empresa, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos.

En sentido general visión es el objetivo principal de la organización, que expresa los paradigmas que se quieren lograr en un período determinado”.(Munch, 2005)

### **Paso No 7. Confección del Mapa Estratégico**

El Mapa Estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas empresariales determinadas que narran el actuar estratégico de una organización. Como herramienta de diseño se empleará DC Smap.xls. Para su creación son determinantes las definiciones de Visión y Estrategia General de la cooperativa, pues son sus puntos de partida y que son traducidos a relaciones causales de objetivos que representan la historia estratégica de la gestión empresarial.

Para su confección se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Determinar las perspectivas.
- Determinar las estrategias genéricas por perspectivas.
- Determinar los objetivos estratégicos por perspectivas y sus relaciones causales.

Estos tres aspectos son esenciales para la elaboración del Mapa Estratégico.

### **Las propuestas de valor de las perspectivas empresariales**

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión empresarial que aporta valor a la empresa y para ello se basa en propuestas para cada perspectiva. En el diseño del Mapa Estratégico, y para la determinación de los objetivos estratégicos y sus relaciones

causales, es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva junto a la visión, la estrategia general y sus estrategias genéricas. En el caso de estudio se utilizarán las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas y son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de los Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

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

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de forma tal que pueda ser medido. El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede tener más de un indicador. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. La relación objetivo/ indicador de resultado permite verificar el cumplimiento de la meta que se ha propuesto mediante acciones que son las estrategias y de esa forma estamos ejerciendo el control de lo que se está realizando. Existen muchas declaraciones de indicadores que son convencionales y otras no, pero se debe tener en cuenta que los indicadores son propios de las empresas, y narran la historia estratégica de las empresas sean éstas lucrativas o no.

### **Determinación de las metas de los Indicadores**

Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación. En el caso de los indicadores económicos financieros las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles en muchas ocasiones nunca se han medido y no existen referencias. En tales casos será necesario establecer su forma de medición que puede ser cualitativa o cuantitativa. El Balanced Scorecard, debido a su análisis integral, incluye dentro de las metas empresariales muchos valores intangibles relacionados con los clientes, procesos y el aprendizaje empresarial. Estos valores por su incertidumbre son de difícil medición por lo que se aconseja a que se utilicen criterios relacionados a la lógica difusa para su medición.

Estos indicadores serán de resultado y de actuación. Estos tipos de indicadores en los casos de las Perspectivas Financiera, Partes Interesadas son denominados de resultado y en los casos de las Perspectivas de los Procesos Internos y Recursos Humanos son considerados indicadores palancas. El tipo de indicadores de resultado o de actuación depende de donde se encuentren en la relación causal que representa el Mapa Estratégico.

### **Criterios de Aceptación**

Después de determinar la meta a alcanzar, debe determinarse en qué medida se cumple con lo propuesto. En las investigaciones previas a la que se resume, se ha concluido como válido dar tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforo que posee el programa para Cuadros de Mando ODUN. Estos criterios de aceptación son dados en porcentajes y ajustado de acuerdo con los intereses de la empresa. Los porcentajes serán plasmados en el Cuadro de Mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador y en cada mes del año.

### **Visualización del Mapa Estratégico**

Después de cubrir los principios que rigen un Mapa Estratégico este debe ser visualizado. La herramienta que se recomienda es el Data Cicle SMap.xls que permite interaccionar con el auditorio a medida que se van conformando el grupo de objetivo relacionados.

### **Paso No 9. Determinación de Estrategias Funcionales, Recursos y Responsables**

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Estas son las estrategias funcionales, las que se realizan en las Perspectivas de Procesos Internos y Recursos Humanos. Los indicadores de resultado pertenecientes a las Perspectivas Financiera o Partes Interesadas generalmente no poseen acciones pues son resultados de estrategias de las otras perspectivas.

## **Paso N° 10. Implementación del Balanced Scorecard**

Para implementar el Balanced Scorecard se necesitan dos aspectos que son:

- Establecer un sistema de control documentado con planes y evaluaciones por actividades.
- Poseer un Cuadro de Mando que se adapte a las características de la organización.

Tanto el sistema de control como el Cuadro de Mando deben amoldarse a la estructura de la organización para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen decisiones al respecto.

### **Esquema de Control**

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

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

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión estratégico y debe tener un control estratégico. El hecho de que puedan evaluarse indicadores a mediano plazo como son los indicadores correspondientes a la Perspectiva de Recursos Humanos no garantiza que se trabaje en el largo plazo. Es necesario que evalúen periódicamente si las condiciones del entorno han cambiado y para esta función debe ser dedicado el controlador.

### **4.3. IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA**

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

Si hablamos de gestión financiera y de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, podríamos deducir ligeramente que no tiene nada que ver una cosa con la otra. Sin embargo, para lograr una gestión financiera eficiente es necesario del apoyo de herramientas estratégicas así como para alcanzar una gestión administrativa eficiente se necesita de todas las áreas de la organización inclusive del área financiera.

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza con la visión y estrategia de la organización en éste caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia.

De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Estos indicadores serán los que delinearán las estrategias necesarias para mejorar la Gestión Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda.

## **Ventajas**

Las ventajas que se obtiene al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

## **Objetivos**

Entre los principales objetivos del Balanced Scorecard tenemos los siguientes:

- Traducir estrategias en acciones
- Alinear la estrategia a la misión y visión de la empresa
- Medir el rendimiento derivado de la estrategia

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

### **Reseña Histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Creceer-Wiñari" Ltda., fue creada por un grupo de jóvenes indígenas de la parroquia de Pilahuín, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, República del Ecuador. Estos jóvenes emprendedores y decididos, buscando la innovación a través de prestación de servicios financieros cooperativos; por iniciativa y liderazgo del Licenciado Edwin Roberto Panchi Pandi, logran constituir a la

Cooperativa el 28 de Mayo del 2008 mediante Acuerdo Ministerial 016-CPT-C-2008 signado con el número de orden 7251 del MIES Tungurahua – Ambato. Desde ese entonces hasta la presente fecha siguen apoyando a personas de escasos recursos, generando el desarrollo y fomento de la productividad de nuestros miles de socios y clientes, y la comunidad a la que sirve en las zonas geográficas de influencia.

“...Quienes integramos la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Crecer- Wiñari" Ltda. estamos convencidos que a través de nuestra organización potenciamos el auto empleo, las practicas Universales del Cooperativismo, centrándonos siempre en la educación continua de nosotros mismos, en base a la práctica y experiencia del trabajo honesto con nuestros socios y clientes día a día...”<sup>1</sup>

### **Misión**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena que se basa en los principios y valores universales del Cooperativismo, que participa en la Economía Popular y Solidaria con productos y servicios financieros que permiten combatir la pobreza del sector rural y urbano marginal; con personal altamente capacitado y comprometido.

### **Visión**

Posicionarnos en el año 2015, en el mercado de la Economía Popular y Solidaria a nivel local y regional, mejorando la calidad de vida de nuestros socios y clientes, generando confianza y rentabilidad.

### **Valores**

• Honradez	• Innovación
• Compromiso	• Comunicación efectiva
• Respeto	• Responsabilidad

---

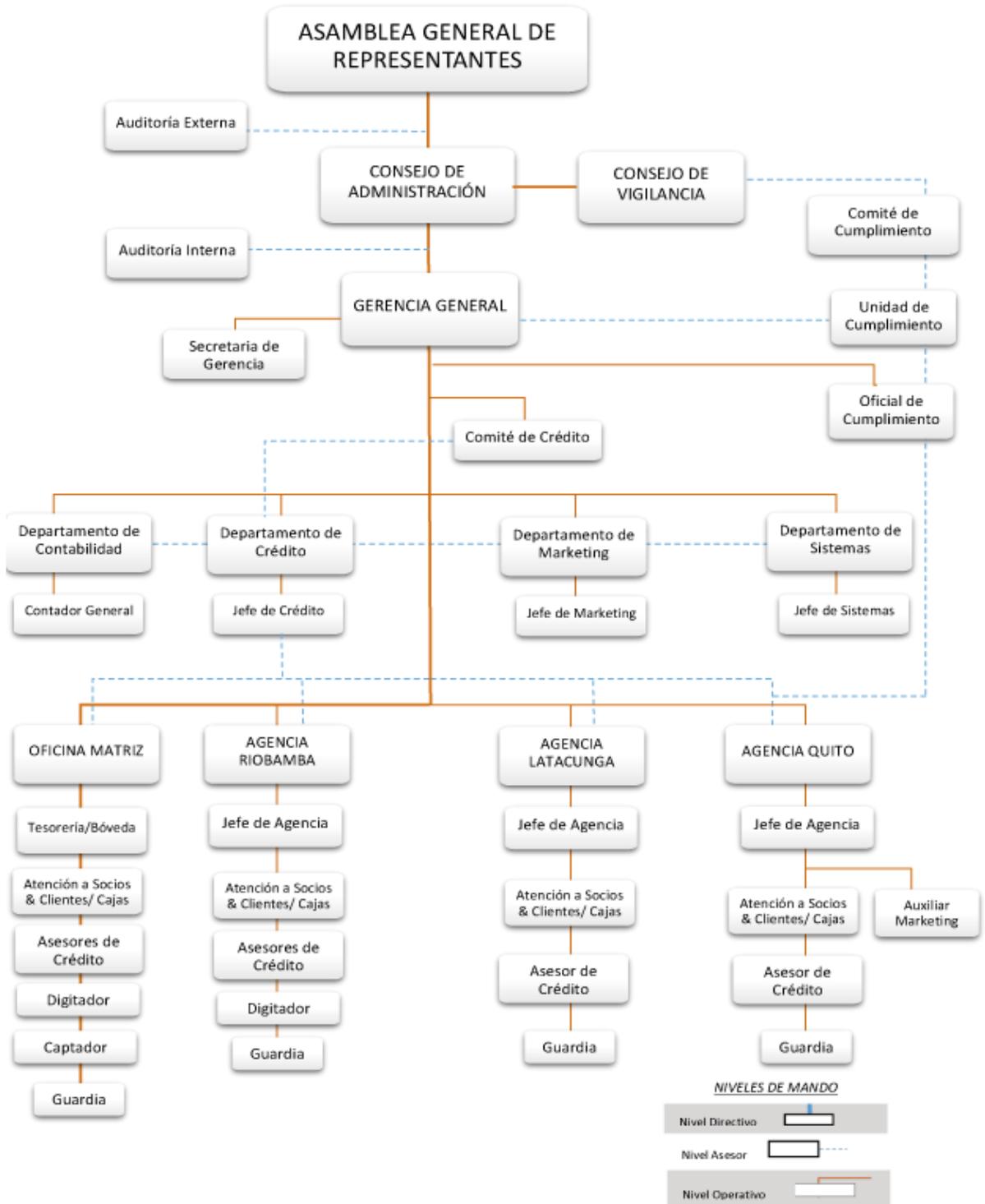
<sup>1</sup> [www.crecerwiñari.com](http://www.crecerwiñari.com)

• Lealtad	• Reciprocidad
• Humildad	• Democracia
• Liderazgo	• Equidad
• Calidad en servicio	• Solidaridad
• Trabajo en Equipo	

# Organigrama Estructural

Gráfico N° 32

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRECER WIÑARI LTDA.



### **Paso No 3. Selección del Equipo Guía**

La gestión financiera mediante la utilización de la herramienta de planeación Balanced Scorecard objeto de la presente investigación se llevará a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., matriz Ambato y en cada una de las áreas que la integran que de una u otra manera contribuyen al desarrollo institucional y a la creación de valor.

El Equipo guía está constituido por la Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración, Gerente General y por su puesto la encargada del desarrollo de la presente investigación y autora de la Tesis.

Tabla N° 31: Conformación del Equipo Guía

<b>No.</b>	<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.</b>	<b>Representantes</b>
<b>1</b>	Asamblea General de Representantes	
<b>2</b>	Consejo de Administración	
<b>3</b>	Gerente general	
<b>4</b>	Autora de la Tesis	

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Paso No 4. Capacitación del Equipo Guía**

Para tener conocimiento sobre el tema a abordar en la investigación, los miembros del Equipo Guía recibimos previamente capacitaciones en los siguientes temas: Modelos de Planificación Estratégica y Financiera, Balanced Scorecard, Metodología de la Investigación, entre otros.

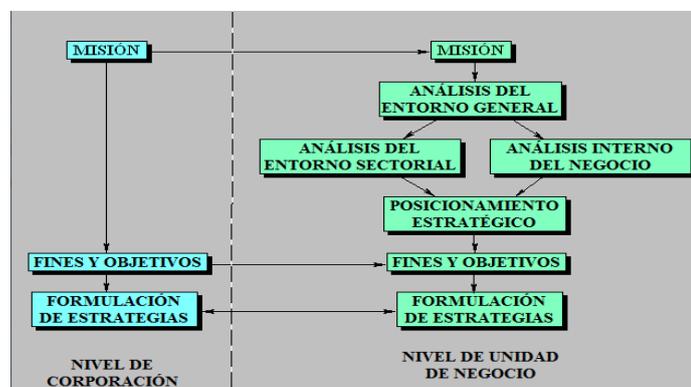
Es de suma importancia que los miembros del Equipo Guía conozcan a profundidad lo que implica la aplicación de cualquier tipo de modelo y los efectos que éste pueda tener en un futuro inmediato dentro de la Cooperativa.

## **Paso No 5. Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda.**

Para realizar el Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., utilizamos una herramienta que sirve de apoyo fundamental para las organizaciones, se denomina SISTRAT.

SISTRAT es una aplicación informática de corte eminentemente cualitativo que ha sido diseñada para facilitar el aprendizaje y aplicación de técnicas y herramientas de análisis organizativo. Con este propósito se han seleccionado una serie de manuales de estudio y, dentro de éstos, de herramientas de análisis para ser programadas para su utilización sobre el ordenador. Como el objeto de esta aplicación es la enseñanza y aprendizaje se ha intentado escoger aquellas que se consideran más interesantes para ofrecer una perspectiva amplia de lo que supone el análisis organizativo y el proceso estratégico en la empresa.

La herramienta contiene entre otros los siguientes elementos:



La gráfica anterior muestra los contenidos que abarca la herramienta SISTRAT, inicia con la declaración de la misión que es la razón de ser de la Cooperativa, continua con el análisis FODA; que es el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas misma que le permite alcanzar un posicionamiento estratégico, posteriormente se establecen los fines y objetivos que persigue y por último se definen las estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos.

## Nivel de Unidad de Negocio

Gráfico N° 33

**0 Nivel de unidad de negocio**

NOMBRE DE LA UNIDAD: COOPERATIVA CRECER WIÑARI LTDA. ?

AÑO: 2015 ? SECTOR DE ACTIVIDAD: Financiero ? ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Regional ?

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: 0 ? Unidades ? ? NÚMERO DE EMPLEADOS: 7 ?

INGRESOS: 862601.25 ? Dólares ? ?

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO: Intermediación financiera con otras empresas o clientes finales. ? \*

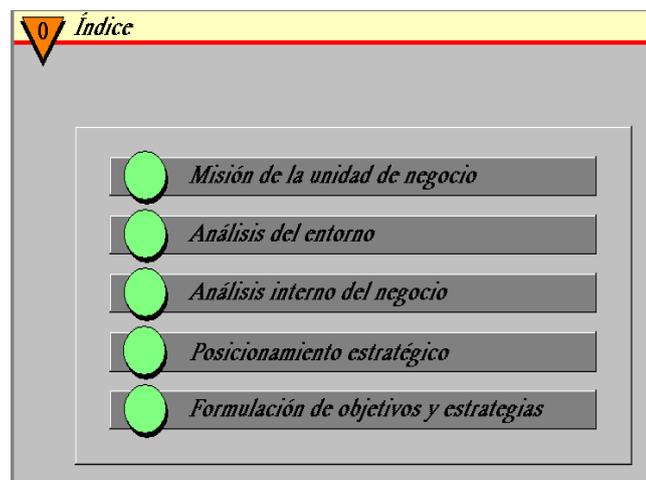
**SISTRAT**

En el cuadro de Nivel de Unidad de Negocio se describe la información básica de la organización como es su razón social, sector económico, ingresos, entre otros.

## Índice de Contenidos del SISTRAT

La gráfica siguiente muestra los contenidos a abordar dentro del SISTRAT, herramienta que facilita el diagnóstico organizacional.

Gráfico N° 34



## 1. Misión de la Unidad de Negocio

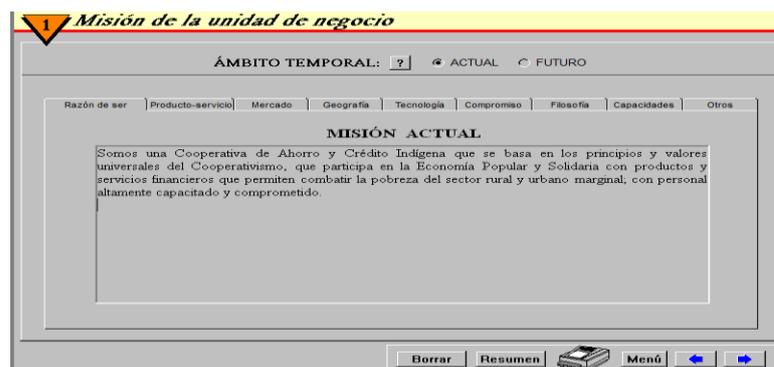
Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», "la **misión** de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".(Ferrel & Hirt, 2004, pág. 211)

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, autores del libro «Administración y Dirección», la "**misión** o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía".(Díez, García, Martín, & Periañez, 2001, pág. 244)

Según el profesor Rafael Muñoz Gonzales, autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la **misión** "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la **misión** proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica".(Muñiz). En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones y conceptos, planteo de forma resumida el siguiente **concepto de misión**:

La misión es la razón de ser de la organización en un determinado mercado, en ella consta al sector de mercado al que va dirigida, las necesidades que pretende satisfacer, los productos o servicios que ofrece; es decir en ella se orientas las acciones dando un sentido de dirección a la organización.

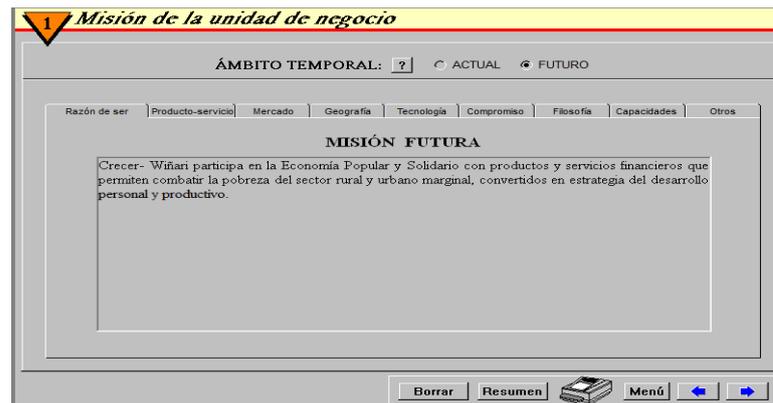
Gráfico N° 35



En el gráfico anterior se muestra la visión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda., misma que se encuentra definida en su página web.

## Misión Futura

Gráfico N° 36



En el gráfico anterior se muestra la visión futura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., misma que se encuentra definida en la Planificación Estratégica de la Cooperativa.

## 2. Análisis del entorno general

Se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tienen una influencia significativa sobre ella y que no se pueden controlar. Son variables no relacionadas con la actividad concreta de la empresa; es decir estamos hablando de las oportunidades y amenazas derivadas de la matriz FODA, también conocida como matriz DAFO.

### Matriz FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

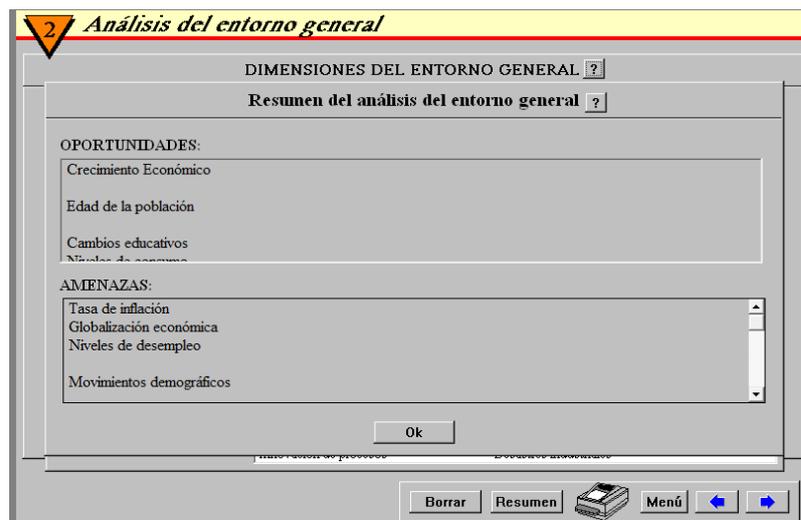
**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.(Matriz FODA, 2011)

Dentro del análisis del entorno general se tiene tanto las oportunidades como las amenazas, es decir aquellas que influyen en el desempeño de la organización y que no se pueden controlar.

El gráfico siguiente muestra el resumen de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la cooperativa, están se encuentran registradas en el sistema SISTRAT.

Gráfico N° 37

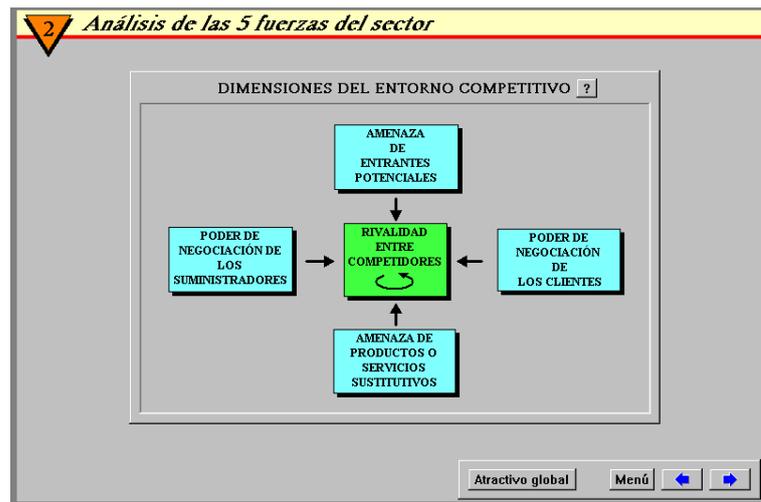


### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

**Las 5 Fuerzas de Porter** es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

1. (F1) Poder de negociación de los clientes.
2. (F2) Poder de negociación de los proveedores.
3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
4. (F4) Amenaza de productos sustitutos.
5. (F5) Rivalidad entre los competidores.(López, 2009)

Gráfico N° 38



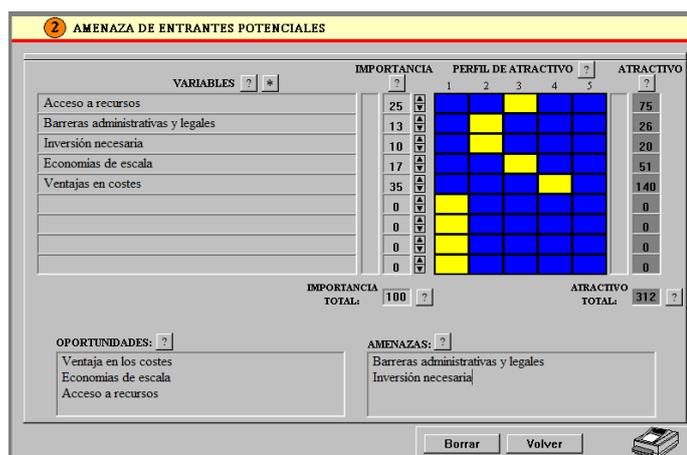
El gráfico anterior muestra las dimensiones del entorno competitivo, expresado a través de las cinco fuerzas de Porter que son:

- a. Amenaza de entrantes potenciales
- b. Poder de negociación de los clientes
- c. Amenaza de productos a servicios sustitutos
- d. Poder de negociación con los proveedores
- e. Rivalidad entre competidores.

**a. Amenaza de Entrantes potenciales**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.(K.Arturo).

Gráfico N° 39



Al analizar la primera fuerza de Porter que es Amenaza de entrantes potenciales se pudo deducir lo siguiente:

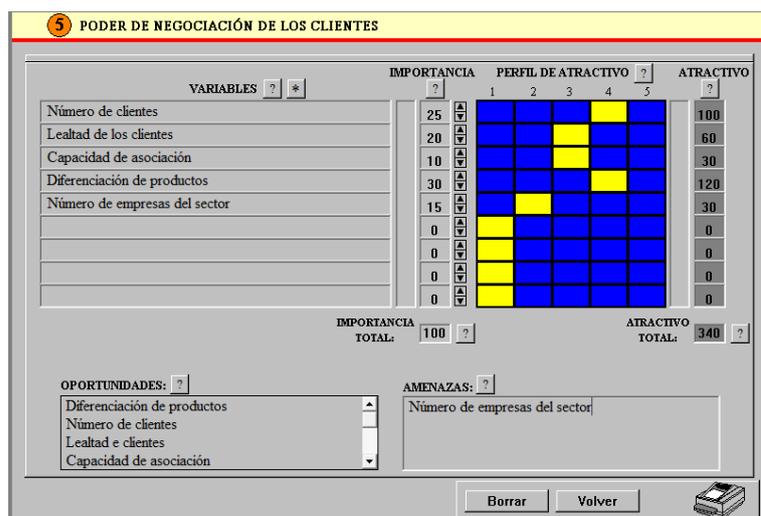
Se tiene como nuevas oportunidades para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., la ventaja en los costes, economías de escala y acceso a recursos, ventajas que resultan por sus años de trayectoria en el mercado financiero.

Y, por otro lado, se tiene como amenazas las barreras administrativas y legales y la inversión necesaria, desventajas para la Cooperativa por la fácil accesibilidad a los trámites de apertura.

**b. Poder de negociación de los clientes**

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.(K.Arturo)

Gráfico N° 40



En la segunda fuerza, se puede determinar que se obtienen oportunidades en diferenciación de productos, número de clientes, lealtad de clientes y capacidad de asociación gracias a su participación y trayectoria en el mercado.

Mientras que la principal amenaza es el número de empresas cooperativas que existen en el sector.

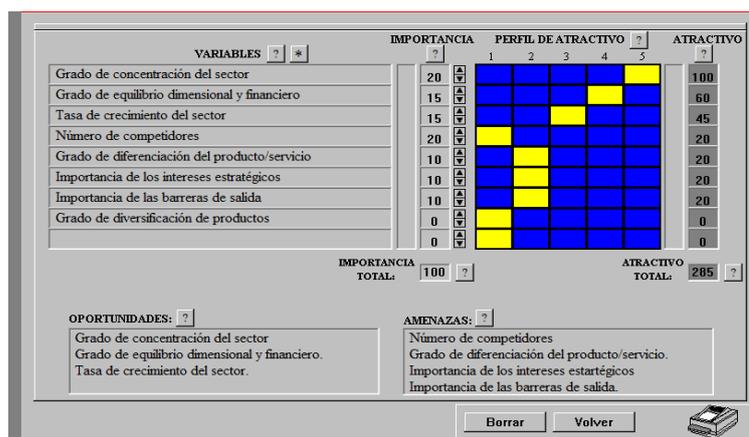
**c. Productos o servicios sustitutivos**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que fabrican o venden productos o prestan servicios alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto o servicio.(K.Arturo).





Gráfico N° 43

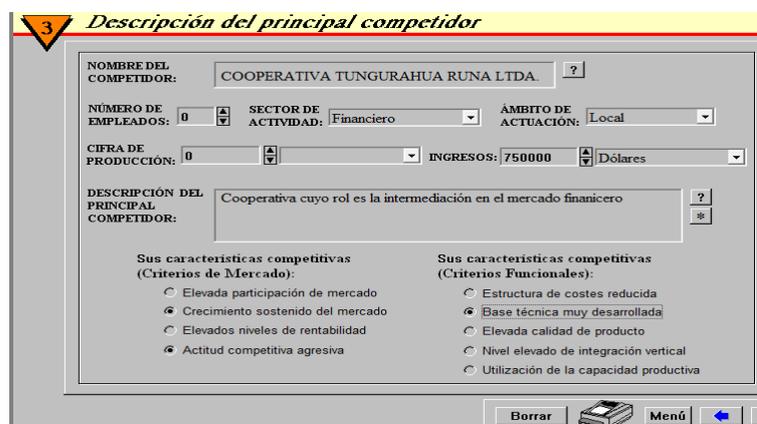


Analizando la última fuerza de Porter se tiene lo siguiente: como oportunidades el grado de concentración del sector, el grado de equilibrio dimensional financiero y la tasa de crecimiento del sector. Por otro lado, se tienen como amenazas el número de competidores, el grado de diferenciación del producto o servicio, la importancia de los intereses estratégicos y la importancia de las barreras de salida.

### 3. Descripción del principal competidor

Toda organización, independientemente de la actividad a la que se dedique siempre tendrá la competencia caminando al lado, misma que el obliga a fijarse metas imponentes con la finalidad de ser competitivo, lo que es muy bueno tanto para la organización como para el cliente.

Gráfico N° 44



Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari en la matriz de la ciudad de Ambato se ha identificado como principal competidor a la Cooperativa de Ahorro y

Crédito Tungurahua Runa Ltda., las dos se encuentran dentro del segmento 2 de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y las dos están orientadas al sector rural y urbano marginal y con casi la misma trayectoria en el mercado.

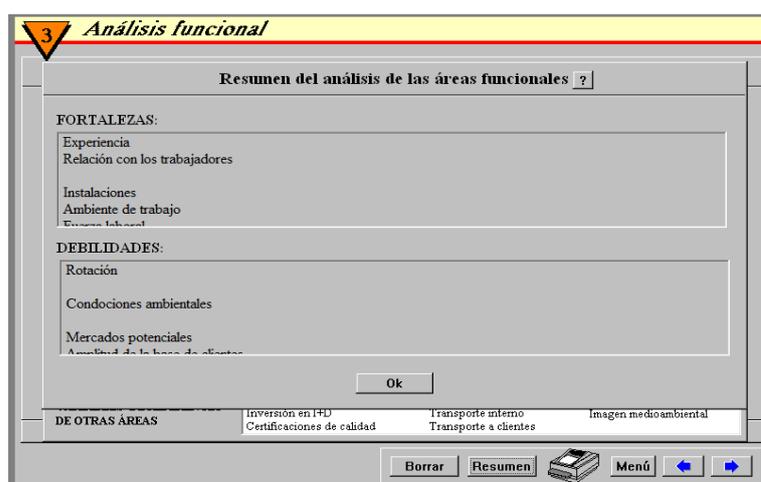
- **Análisis Funcional**

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Matriz FODA, 2011)

Aquí se incluye las fortalezas y debilidades que posee la organización. El análisis funcional tiene por objeto conocer las acciones que tienen lugar dentro de nuestra actividad para llegar a determinar cuales representan nuestros puntos fuertes o débiles; por tanto, se trata de un proceso de identificación.

Gráfico N° 45



A través del análisis funcional se puede identificar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda.

- **Análisis de la Cadena de Valor**

Permite identificar el potencial competitivo de la Cooperativa, es decir su capacidad para operar en un determinado sector.

Gráfico N° 46



Dentro de las actividades de la cadena de valor se tiene las actividades primarias y las actividades de apoyo ilustradas en la gráfica anterior.

- **Análisis interno de las actividades de infraestructura**

Al referirnos al análisis interno de las actividades de infraestructura; se puede decir que se trata específicamente de la estructura interna de la organización a través de la dirección, planificación, organización, sistemas de información, entre otros.

Gráfico N° 47

ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA								
ACTIVIDADES	ACTIVIDAD BASADA EN:	IMPORTANCIA	PERFIL COMPETITIVO					POTENCIAL
			1	2	3	4	5	
Dirección general	Diferenciación	15						60
Planificación	Costes	20						100
Organización	Costes	15						60
Sistemas de Información	Diferenciación	10						30
Financiación	Costes	15						60
Asesoramientos técnicos	Diferenciación	10						30
Gestión de la calidad	Diferenciación	15						60
		0						0
		0						0
		IMPORTANCIA TOTAL: 100						POTENCIAL TOTAL: 400

**FORTALEZAS:** Dirección general, Planificación, Organización, Sistemas de información  
**DEBILIDADES:**

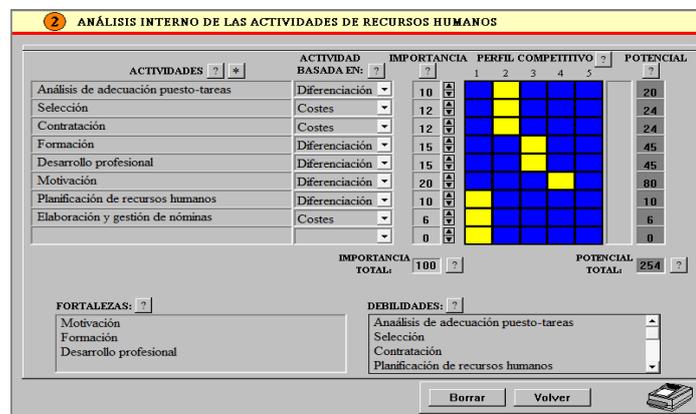
La Planificación estratégica con que cuenta la cooperativa es la que aporta positivamente a su perfil competitivo, seguido de la dirección general y organización, financiación,

gestión de calidad, mientras que los sistemas de información y los asesoramientos técnicos no le favorecen a la cooperativa en su perfil competitivo.

- **Análisis interno de las Actividades de Recursos Humanos**

En torno a las actividades de infraestructura que generan valor a la organización se encuentran entre algunas las siguientes actividades, análisis de la situación puesto-tareas, selección, contratación, formación, desarrollo profesional, entre algunas.

Gráfico N° 48

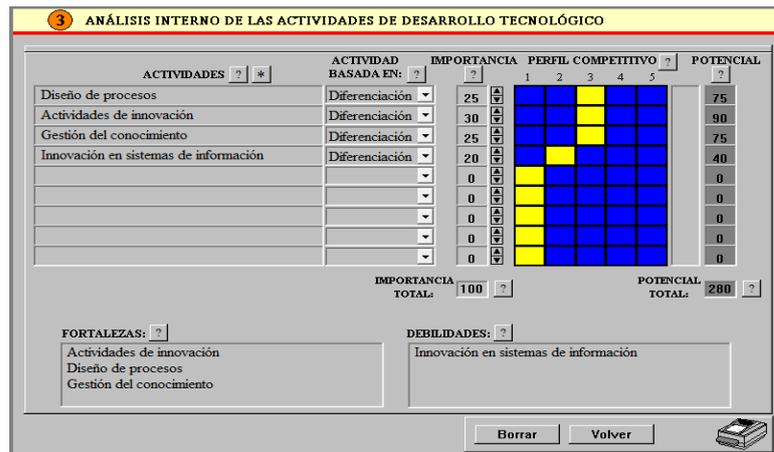


No es de sorprenderse que en la mayor parte de las organizaciones el recurso humano o talento humano es el factor más complejo de gestionar, de ahí la razón de tanta rotación de personal. Sin embargo se puede cambiar la situación siempre y cuando la organización se preocupe en todo momento por su equipo de trabajo, para ello es necesario de la Planificación de Recursos Humanos, modelos de selección de personal, además de la presencia del manual de funciones que aportan a la cadena de valor dentro de ésta área de la organización.

- **Análisis interno de las actividades de desarrollo técnico**

Aquí se pueden encontrar las siguientes actividades: diseño de procesos, actividades de inversión, gestión de conocimiento, innovación en sistemas de información, etc.

Gráfico N° 49

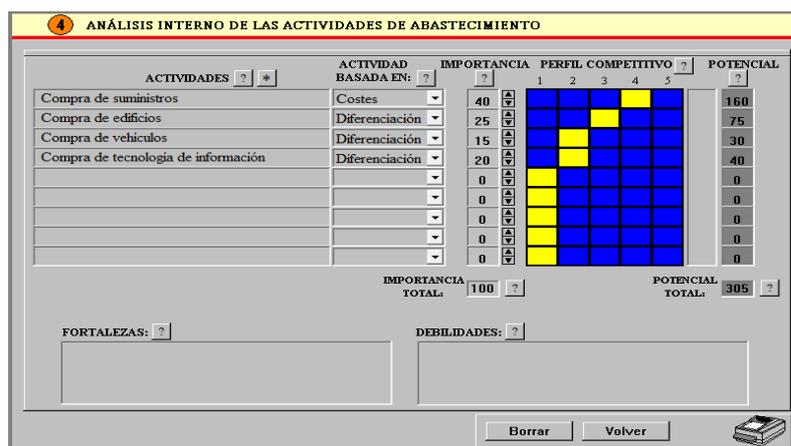


Dentro de las actividades de desarrollo tecnológico, se puede deducir que la cooperativa presenta un perfil competitivo muy bajo y en el que debe mejorar, debido a la importancia de su aporte a la generación de valor a la organización.

- Análisis interno de las actividades de abastecimiento**

Aquí se encuentran las siguientes actividades: compra de suministros, compra de edificios, compra de vehículos; en sí de materiales que la Cooperativa puede requerir para su operación eficiente y efectiva.

Gráfico N° 50

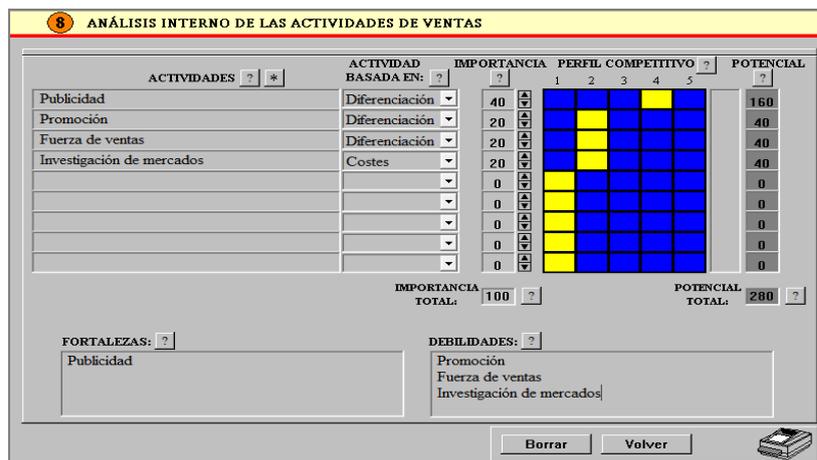


Dentro de las actividades de infraestructura se puede evidenciar que en general la Cooperativa presenta un nivel medio de perfil competitivo en este rubro.

- **Análisis interno de las actividades de ventas**

Dentro de las actividades de ventas se tienen las siguientes: publicidad, propaganda, fuerza de ventas, investigación de mercados, entre otras.

Gráfico N° 51



En las actividades de ventas se puede deducir que la Cooperativa presenta un perfil competitivo elevado en lo que corresponde a publicidad, pero debe poner énfasis en la promoción, fuerza de ventas e investigación de mercados.

- **Análisis interno de la actividades de servicio de post-venta**

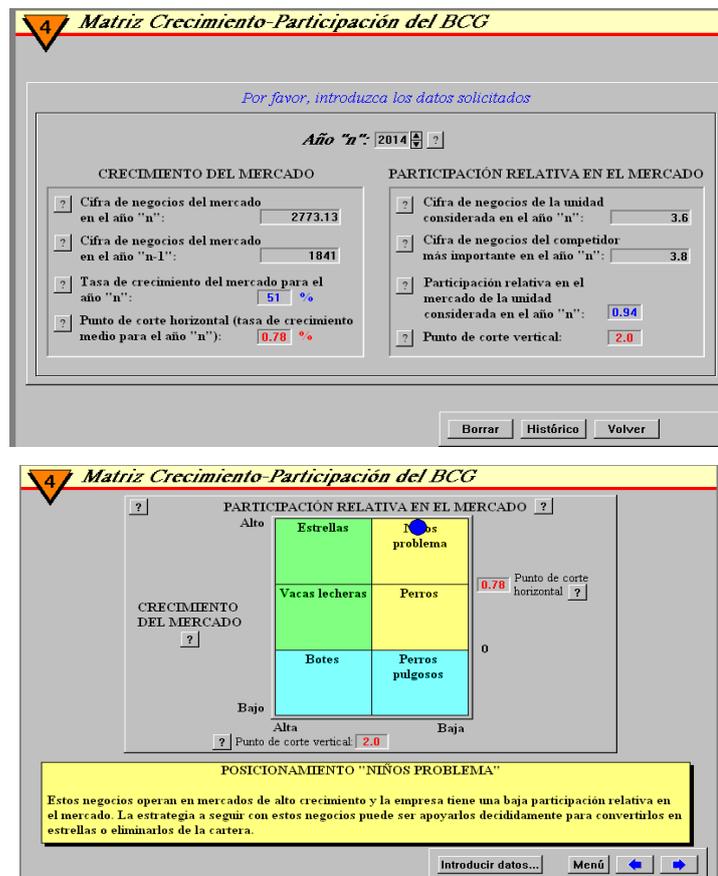
En el servicio de post-venta se encuentran actividades como información sobre actualizaciones, ofertas a clientes. En la actualidad, el servicio de post-venta está siendo adoptado por la mayoría de las organizaciones debido al valor agregado que representa tanto para el cliente como para la organización.



**a. Matriz Crecimiento-Participación del BCG**

La matriz de Boston Consulting Group se realiza con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación.(Prieto)

Gráfico N° 54



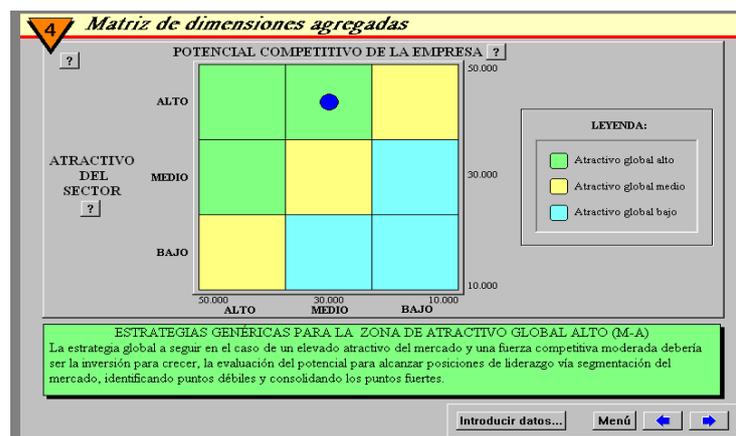
**b. Matriz de dimensiones agregadas**

La matriz de dimensiones agregadas, también llamada Matriz General Electric – McKinsey, recoge dos dimensiones: atractivo del sector y potencial competitivo de la empresa. Para cada dimensión se pueden alcanzar tres niveles: alto, medio y bajo. Como resultado se obtiene una matriz con nueve celdas, diferenciadas en tres colores.

Las áreas de negocio con mayor fortaleza y situadas en sectores más atractivos, requieren enfocar la mayor inversión posible para alcanzar un rápido crecimiento. Las UEN con menor fortaleza y en sectores menos rentables, aconsejan su venta o desinversiones progresivas. En un término medio se hallan negocios en los que merece la pena invertir, aunque de manera selectiva.

A través de la herramienta correspondiente del programa Sistrat, obtenemos tres matrices de dimensiones agregadas diferentes. En todas ellas el grado de atractivo del sector (análisis externo) es resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter y el potencial competitivo (análisis interno) puede ser resultado del análisis de la cadena de valor, del análisis de los recursos internos o del análisis de las capacidades internas.

Gráfico N° 55



## 5. Formulación de Fines y Objetivos

La mayoría de las organizaciones se encuentran como barco a la deriva en el mercado en el que se desenvuelven, por lo que con el pasar del tiempo se vuelve limitada su permanencia en el mercado. Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., se ha plasmado 14 objetivos para el fin de mejorar la gestión financiera de la cooperativa, mismos que se distribuirán más adelante en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Gráfico N° 56

**5 Formulación de fines y objetivos**

**Resumen con los fines y objetivos de la unidad de negocio ?**

FIN 1 DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:  
Mejorar la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari.

OBJETIVO 1.1:  
Incrementar anualmente el número de socios en 100%.

FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1.1:  
2015

INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 1.1:  
Número de socios 2015/Número de socios 2014

OBJETIVO 1.2:  
Incrementar anualmente el volumen de crédito en 120%.

Ok

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

**5 Formulación de fines y objetivos**

**Resumen con los fines y objetivos de la unidad de negocio ?**

FIN 2 DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:  
Mejorar la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari.

OBJETIVO 2.1:  
Mantener anualmente niveles de cartera vencida no superiores al 1.50%.

FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 2.1:  
2015

INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 2.1:  
Cartera vencida/Cartera total

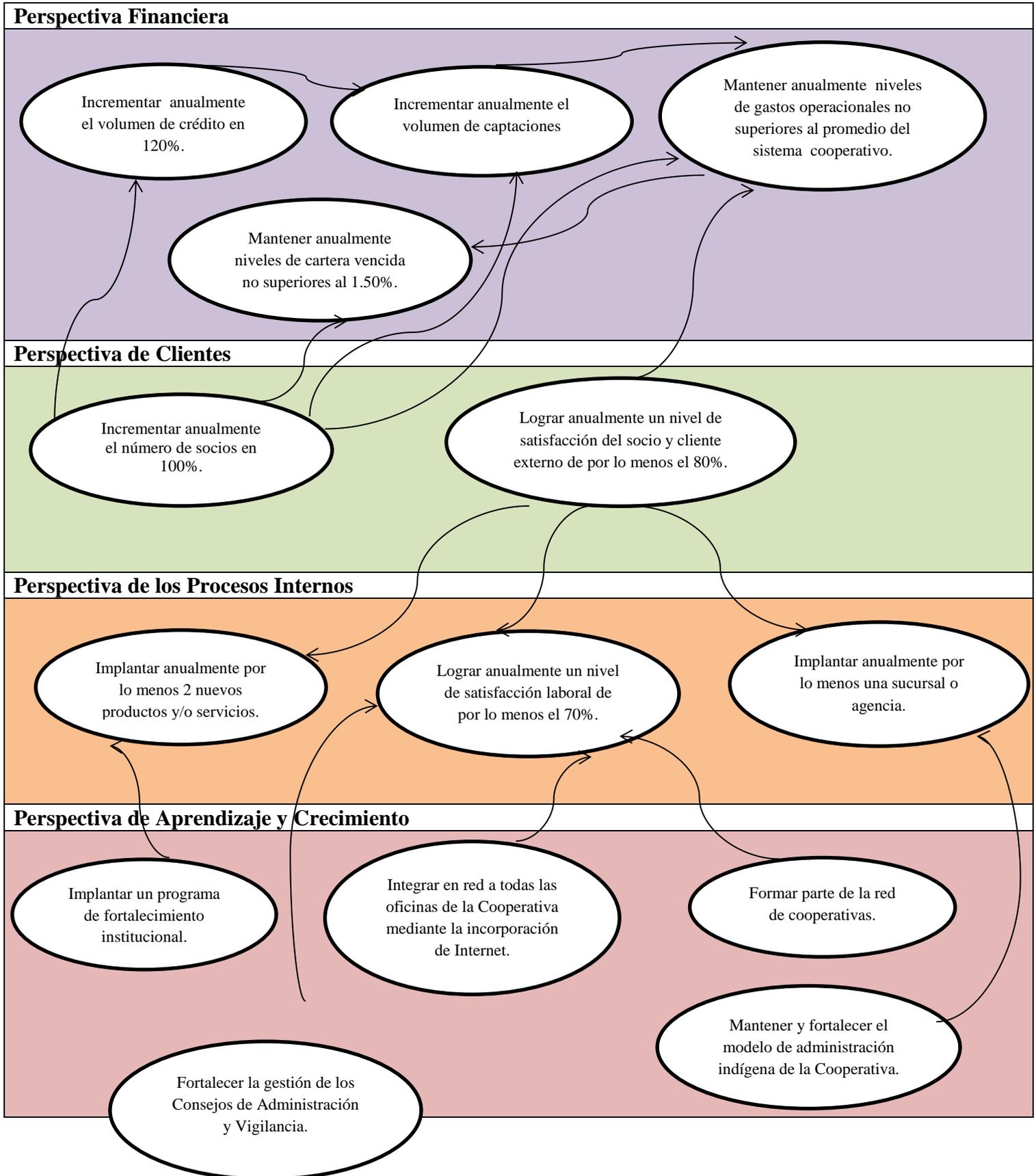
OBJETIVO 2.2:  
Lograr anualmente un nivel de satisfacción del socio y cliente externo de por lo menos el 80%

Ok

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

## Paso No 7. Confección del Mapa Estratégico

Gráfico N° 57



El gráfico anterior muestra el mapa estratégico con los indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., mismos que resultan de la planificación estratégica de la organización.

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

Para la determinación de indicadores, utilizamos la metodología de los creadores del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard que integran los indicadores bajo cuatro perspectivas como son: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Además, cabe aclarar que en la definición de los indicadores no es necesario tomar en cuenta que mientras más indicadores existan la Cooperativa tendrá mejores resultados; por lo tanto es necesario fijar los indicadores necesarios mismos que se puedan cumplir con eficiencia.

Otro aspecto a tener en cuenta en la definición de indicadores es que puede ocurrir que en los indicadores que se has planteado para las perspectivas del Cuadro de mando Integral, algunos de ellos al final de cuentas no sean factibles de medición, es algo normal para una empresa que recién se esté integrando a la metodología del BSC.

**Indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda.**

Tabla N° 32

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Incrementar anualmente el volumen de crédito en 120%.	Cartera de crédito 2015/Cartera de crédito 2014
	Incrementar anualmente el volumen de captaciones en 150%.	Obligaciones con el público 2015/Obligaciones con el público 2014
	Mantener anualmente niveles de gastos operacionales no superiores al promedio del sistema cooperativo.	Gastos operacionales promedio del sector cooperativo/Gastos operacionales de la institución
	Mantener anualmente niveles de cartera vencida no superiores al 1,50%	Cartera vencida/Cartera total
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	Incrementar anualmente el número de socios en 100%.	Número de socios 2015/Número de socios 2014
	Lograr anualmente un nivel de satisfacción del socio y cliente externo de por lo menos el 80%.	Encuesta de satisfacción de socios y clientes.
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	Implantar anualmente por lo menos dos nuevos productos y/o servicios.	Cantidad de productos y servicios financieros 2015/ Cantidad de productos y servicios financieros 2014
	Lograr anualmente un nivel de satisfacción laboral de por lo menos el 70%.	Encuesta de satisfacción laboral.
	Implantar anualmente una sucursal o agencia.	Número de sucursales año 2015/ Número de sucursales año 2014
	Fortalecer la gestión de los Consejos de Administración y Vigilancia.	
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Implantar un programa de fortalecimiento institucional.	Diseño de un sistema de planificación y control de gestión.(trabajo de investigación)
	Integrar en red a todas las oficinas de la Cooperativa mediante la incorporación de internet.	Realizar un diagnóstico de la situación actual de software y hardware.
	Formar parte de la red de cooperativas.	No se puede medir.
	Mantener y fortalecer el modelo de administración indígena de la Cooperativa.	No se puede medir.

## Paso No 9. Determinación de Estrategias Funcionales y Responsables

En el paso número 9 se definen las estrategias funcionales y los respectivos responsables de dar cumplimiento a los indicadores.

Tabla N° 33

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Incrementar anualmente el volumen de crédito en 120%.	Cartera de crédito 2015/Cartera de crédito 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios económicos de los sectores productivos, nuevos nichos.</li> <li>• Buscar fuentes de financiamiento externo.</li> <li>• Desarrollar programas de promoción y publicidad.</li> <li>• Racionalizar los procesos de crédito.</li> <li>• Mejorar la calidad de los productos y servicios.</li> <li>• Optimizar el manejo de tesorería.</li> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación para el personal de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito</li> <li>• Gerencia</li> </ul>
	Incrementar anualmente el volumen de captaciones en 150%.	Obligaciones con el público 2015/Obligaciones con el público 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalizar procesos.</li> <li>• Desarrollar programas de promoción y difusión de los servicios.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con comunidades y organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Consejo</li> <li>• Captaciones</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivar a los socios inactivos.</li> <li>• Mejorar el área de atención y establecer cajas especiales.</li> <li>• Mejorar los sistemas de seguridad.</li> <li>• Pagar tasas de interés atractivas.</li> <li>• Incentivar el ahorro (mejores ahorristas).</li> </ul>	
Mantener anualmente niveles de gastos operacionales no superiores al promedio del sistema cooperativo.	Gastos operacionales promedio del sector cooperativo/Gastos operacionales de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar horarios de atención con el mismo personal.</li> <li>• Optimizar el uso de los recursos humanos.</li> <li>• Optimizar el uso de recursos económicos priorizando los gastos.</li> <li>• Optimizar el uso de suministros de oficina.</li> <li>• Implantar un sistema de control Interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Crédito</li> <li>• Captaciones</li> </ul>	
Mantener anualmente niveles de cartera vencida no superiores al 1,50%	Cartera vencida/Cartera total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los procesos de calificación y concesión de crédito.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con otras cooperativas para cruzar información de deudores.</li> <li>• Vincularse con la central de riesgos.</li> <li>• Desarrollar programas de concientización para crear una cultura de pago.</li> <li>• Implantar un sistema de control de gestión de recuperación de cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito</li> <li>• Asesores</li> <li>• Gerencia</li> <li>• Captaciones</li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar convenios con cabildos y organizaciones para recuperación de cartera.</li> <li>• Concretar convenios con instituciones públicas y privadas.</li> </ul>	
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	Incrementar anualmente el número de socios en 100%.	Número de socios 2015/Número de socios 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una base de datos de socios actuales.</li> <li>• Realizar estudios para identificar sectores con socios potenciales.</li> <li>• Desarrollar programas de promoción y difusión de los servicios.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con comunidades y organizaciones.</li> <li>• Organizar promociones para atraer nuevos socios a través de los socios actuales.</li> <li>• Mejorar el área de atención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas</li> <li>• Crédito</li> <li>• Gerencia</li> <li>• Consejo</li> </ul>
	Lograr anualmente un nivel de satisfacción del socio y cliente externo de por lo menos el 80%.	Encuesta de satisfacción de socios y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el mecanismo de medición del nivel de satisfacción.</li> <li>• Medir el nivel actual de satisfacción.</li> <li>• Reducir el tiempo de concesión de créditos de acuerdo a las normas y disponibilidad de la Cooperativa.</li> <li>• Establecer un sistema de quejas y reclamos.</li> <li>• Capacitar al personal sobre los productos de la Cooperativa y técnicas de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>

			<p>negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la cultura de atención personalizada.</li> <li>• Mejorar el área de atención y establecer cajas especiales.</li> </ul>	
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<p>Implantar anualmente por lo menos dos nuevos productos y/o servicios.</p>	<p>Cantidad de productos y servicios financieros 2015/ Cantidad de productos y servicios financieros 2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar las necesidades del mercado.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.</li> <li>• Realizar estudios de costo – beneficio.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas para brindar servicio Médico y Odontológico.</li> <li>• Implementar ahorro plan.</li> <li>• Implementar Órdenes de Retiro.</li> <li>• Implementar ahorro infantil.</li> <li>• Implementar ahorros móviles.</li> <li>• Implementar tarjeta de crédito y débito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>
	<p>Lograr anualmente un nivel de satisfacción laboral de por lo menos el 70%.</p>	<p>Encuesta de satisfacción laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las funciones de cada unidad administrativa y de cada puesto.</li> <li>• Implantar un sistema moderno de recursos humanos.</li> <li>• Establecer un sistema de remuneración variable por resultados.</li> <li>• Crear un sistema de formación y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Crédito</li> <li>• Captaciones</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de reconocimiento.</li> <li>• Alianza estratégica con Asociación o instituciones de capacitación.</li> <li>• Establecer un sistema efectivo de comunicación interna.</li> </ul>	
	Implantar anualmente una sucursal o agencia.	Número de sucursales año 2015/ Número de sucursales año 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado, oferta y demanda.</li> <li>• Realizar estudios de costo – beneficio.</li> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación.</li> <li>• Desarrollar programas de promoción y difusión de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Captaciones</li> <li>• Crédito</li> </ul>
	Fortalecer la gestión de los Consejos de Administración y Vigilancia.	No se puede medir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar directivos con perfil y nivel de educación que sean un soporte para el trabajo de la Gerencia y la Institución.</li> <li>• Promover que los miembros de los Consejos sean indígenas.</li> <li>• Desarrollar programas de formación, capacitación y pasantías para los miembros de los Consejos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA</b>	Implantar un programa de fortalecimiento institucional.	Diseño de un sistema de planificación y control de gestión.(trabajo de investigación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la estructura orgánica.</li> <li>• Diseñar la estructura de cargos y definir las funciones y el perfil de cada puesto.</li> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Consejo</li> <li>• Captaciones</li> </ul>

<b>DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalizar procesos. Optimizar el uso de recursos. Establecer un sistema de planificación y control de gestión.</li> <li>• Realizar estudios para medir el impacto del modelo de administración indígena. Concretar alianzas con ONG's.</li> <li>•</li> </ul>	
	Integrar en red a todas las oficinas de la Cooperativa mediante la incorporación de internet.	Realizar un diagnóstico de la situación actual de software y hardware.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual software y hardware.</li> <li>• Determinar necesidades para la integración en red.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado de para enlaces.</li> <li>• Implantar el proyecto de integración en red.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas</li> <li>• Gerencia</li> </ul>
	Formar parte de la red de cooperativas.	No se puede medir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de ventajas y desventajas de formar parte de la red.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>
	Mantener y fortalecer el modelo de administración indígena de la Cooperativa.	No se puede medir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación.</li> <li>• Implantar un sistema moderno de recursos humanos.</li> <li>• Realizar estudios para medir el impacto del modelo de administración indígena.</li> <li>• Crear fondo para preparar los nuevos líderes de la Cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> </ul>

## Paso N° 10. Implementación del Balanced Scorecard

En base a los factores estratégicos analizados anteriormente se propone el BSC para las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente:

### Perspectiva Financiera

Tabla N° 34

Incrementar anualmente el volumen de crédito en 120%.	Cartera de crédito 2013 / Cartera de crédito 2014	120%	120%		84,70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios económicos de los sectores productivos, nuevos nichos.</li> <li>• Buscar fuentes de financiamiento externo.</li> <li>• Desarrollar programas de promoción y publicidad.</li> <li>• Racionalizar los procesos de crédito.</li> <li>• Mejorar la calidad de los productos y servicios.</li> <li>• Optimizar el manejo de tesorería.</li> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación para el personal de crédito.</li> </ul>
Incrementar anualmente el volumen de captaciones en 150%.	Obligaciones con el público 2013 / Obligaciones con el público 2014	150%	150%		69,29%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalizar procesos.</li> <li>• Desarrollar programas de promoción y difusión de los servicios.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con comunidades y organizaciones.</li> <li>• Reactivar a los socios inactivos.</li> <li>• Mejorar el área de atención y establecer cajas especiales.</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los sistemas de seguridad.</li> <li>• Pagar tasas de interés atractivas.</li> <li>• Incentivar el ahorro (mejores ahorristas).</li> </ul>
Mantener anualmente niveles de gastos operacionales no superiores al promedio del sistema cooperativo.	Gastos operacionales promedio del sector cooperativo/Gastos operacionales de la institución	6,27%	8,22%	14,40%	12,21%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar horarios de atención con el mismo personal.</li> <li>• Optimizar el uso de los recursos humanos.</li> <li>• Optimizar el uso de recursos económicos priorizando los gastos.</li> <li>• Optimizar el uso de suministros de oficina.</li> <li>• Implantar un sistema de control Interno.</li> </ul>
Mantener anualmente niveles de cartera vencida no superiores al 1,50%	Cartera vencida/Cartera total	1,50%	1,50%	5,50%	5,24%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los procesos de calificación y concesión de crédito.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con otras cooperativas para cruzar información de deudores. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincularse con la central de riesgos.</li> </ul> </li> <li>• Desarrollar programas de concientización para crear una cultura de pago. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un sistema de control de gestión de recuperación de cartera.</li> </ul> </li> <li>• Concretar convenios con cabildos y organizaciones para recuperación de cartera.</li> <li>• Concretar convenios con instituciones públicas y privadas.</li> </ul>

## **Informe de la Perspectiva Financiera**

Dentro de la perspectiva financiera se tiene cuatro indicadores, mismos que se detallan a continuación:

### ***OBJETIVO 1.- Incrementar anualmente el volumen de crédito en 120%***

- ***Indicador.- Cartera de Crédito 2013/ Cartera de Crédito 2014***

Para el cálculo de este indicador se tomó como base el Balance General de los años 2013 y 2014, una vez realizadas las operaciones correspondientes se tuvo como resultado de cumplimiento del 84,70%, mismo que demuestra que la Cooperativa no ha cumplido satisfactoriamente con este indicador.

### ***OBJETIVO 2.- Incrementar anualmente el volumen de captaciones en 150%***

- ***Indicador.- Obligaciones con el Público 2013/ Cartera de Crédito 2014***

Con respecto al objetivo de incrementar el volumen de captaciones en 150% y una vez realizados los cálculos se pudo determinar que en la ejecución se obtuvo el 69,29% de cumplimiento siendo relativamente bajo de acuerdo a la planificación.

### ***OBJETIVO 3.- Mantener anualmente niveles de gastos operacionales no superiores al promedio del sistema cooperativo.***

- ***Indicador.- Gastos operacionales promedio del sector cooperativo/Gastos operacionales de la institución***

Los gastos operacionales del sector cooperativo se han calculado en relación a los activos totales del sector, para los dos años analizados es de 6,27 % y 8,22% para los años 2013 y 2014 alcanzando en la ejecución el 14,40% en el 2013 y 12,21% en el 2014. Por tanto, se puede deducir que en los años supera el promedio del mercado y es un motivo de preocupación para los directivos de la Cooperativa.

**OBJETIVO 4.- Mantener anualmente niveles de cartera vencida no superiores al 1,50%**

- **Indicador.- Cartera vencida/Cartera total**

Para el cumplimiento del objetivo 4, se ha realizado los cálculos correspondientes alcanzando 5,50% en el 2013 y 5,24% en el 2014. Siendo lo ideal un nivel igual o inferior al 1,50%, este indicador no se ha cumplido satisfactoriamente.

## Perspectiva del Cliente

Tabla N° 35

Incrementar anualmente el número de socios en 100%.	Número de socios 2015 / Número de socios 2014	100%	100%		95,93%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una base de datos de socios actuales.</li> <li>• Realizar estudios para identificar sectores con socios potenciales.</li> <li>• Desarrollar programas de promoción y difusión de los servicios.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con comunidades y organizaciones.</li> <li>• Organizar promociones para atraer nuevos socios a través de los socios actuales.</li> <li>• Mejorar el área de atención.</li> </ul>
Lograr anualmente un nivel de satisfacción del socio y cliente externo de por lo menos el 80%.	Encuesta de satisfacción de socios y clientes.	80%	80%		89,10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el mecanismo de medición del nivel de satisfacción.</li> <li>• Medir el nivel actual de satisfacción.</li> <li>• Reducir el tiempo de concesión de créditos de acuerdo a las normas y disponibilidad de la Cooperativa.</li> <li>• Establecer un sistema de quejas y reclamos.</li> <li>• Capacitar al personal sobre los productos de la Cooperativa y técnicas de negociación.</li> <li>• Fortalecer la cultura de atención personalizada.</li> <li>• Mejorar el área de atención y establecer cajas especiales.</li> </ul>

## **Informe de la Perspectiva de Clientes**

Dentro de la perspectiva de clientes se tiene dos indicadores, mismos que se detallan a continuación:

### ***OBJETIVO 5.- Incrementar anualmente el número de socios en 100%***

- ***Indicador.- Número de socios 2013 / Número de socios 2014***

Con el objeto de dar cumplimiento al indicador de incrementar anualmente el número de socios en 100% se ha tomado como referencia la base de datos de registro de clientes en la Cooperativa Crecer Wiñari de los años 2013 y 2014, alcanzando un nivel de cumplimiento del 95,93% porcentaje que se acerca a lo planificado, por ende se puede manifestar un grado acertado de planificación y control en este indicador.

### ***OBJETIVO 6.- Lograr anualmente un nivel de satisfacción del socio y cliente externo de por lo menos el 80%.***

- ***Indicador.- Encuesta de satisfacción de socios y clientes***

Si bien es cierto, la palabra satisfacción es un indicador que no fácilmente podría ser medido, sin embargo para dar cumplimiento a este indicador se han elaborado un cuestionario con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción del cliente externo, por tanto, el nivel alcanzado una vez tabuladas las encuestas es del 89,10% en relación a la planificación que es del 80%, este indicador se ha cumplido satisfactoriamente.

## Perspectiva de Procesos Internos

Tabla N° 36

<p>Implantar anualmente por lo menos dos nuevos productos y/o servicios.</p>	<p>Cantidad de productos y servicios financieros 2013 / Cantidad de productos y servicios financieros 2014</p>	<p>12</p>	<p>14</p>		<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar las necesidades del mercado.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.</li> <li>• Realizar estudios de costo – beneficio.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas para brindar servicio Médico y Odontológico.</li> <li>• Implementar ahorro plan.</li> <li>• Implementar Órdenes de Retiro.</li> <li>• Implementar ahorro infantil.</li> <li>• Implementar ahorros móviles.</li> <li>• Implementar tarjeta de crédito y débito.</li> </ul>
<p>Lograr anualmente un nivel de satisfacción laboral de por lo menos el 70%.</p>	<p>Encuesta de satisfacción laboral.</p>	<p>70%</p>	<p>70%</p>		<p>85,67%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las funciones de cada unidad administrativa y de cada puesto.</li> <li>• Implantar un sistema moderno de recursos humanos.</li> <li>• Establecer un sistema de remuneración variable por resultados.</li> <li>• Crear un sistema de formación y capacitación.</li> <li>• Establecer un sistema de reconocimiento.</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza estratégica con Asociación o instituciones de capacitación.</li> <li>• Establecer un sistema efectivo de comunicación interna.</li> </ul>
Implantar anualmente una sucursal o agencia.	Número de sucursales año 2013 / Número de sucursales año 2014	4	4		0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado, oferta y demanda.</li> <li>• Realizar estudios de costo – beneficio.</li> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación.</li> <li>• Desarrollar programas de promoción y difusión de los servicios.</li> </ul>
Fortalecer la gestión de los Consejos de Administración y Vigilancia.	No se puede medir					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar directivos con perfil y nivel de educación que sean un soporte para el trabajo de la Gerencia y la Institución.</li> <li>• Promover que los miembros de los Consejos sean indígenas.</li> <li>• Desarrollar programas de formación, capacitación y pasantías para los miembros de los Consejos.</li> </ul>

## **Informe de la Perspectiva de Procesos Internos**

Dentro de la perspectiva de Procesos Internos se tiene cuatro indicadores, mismos que se detallan a continuación:

**OBJETIVO 7.- *Implantar anualmente por lo menos dos nuevos productos y/o servicios.***

- ***Indicador.- Cantidad de productos y servicios financieros 2013 / Cantidad de productos y servicios financieros 2014***

Para el cumplimiento de este indicador se ha tomado como medio de cálculo la base de datos de la Cooperativa siendo el en año 2013 un total de 12 productos y servicios financieros mismos que son los siguientes:

Tabla N° 37

<b>PRODUCTOS: AHORRO</b>	<b>PRODUCTOS: CRÉDITO</b>
Ahorro a la vista	Microcréditos
Ahorro a plazo fijo	Créditos de Consumo
Ahorro encaje	Vivienda
Ahorro gana mas	Giros y remesas nacionales y del exterior
Ahorro programado	Pago de Servicios Básicos y mas
Ahorro para niños y jóvenes “Mi cofrecito”	
Certificados de Aportación	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda.

En el 2014, la Cooperativa cuenta con 14 productos o servicios financieros adicionales a los anteriormente mencionados están los servicios médicos y de odontología, siendo un total de 14, por lo tanto se puede concluir que la cooperativa ha cumplido satisfactoriamente con este indicador.

**OBJETIVO 8.- Lograr anualmente un nivel de satisfacción laboral de por lo menos el 70%.**

- **Indicador.- Encuesta de satisfacción laboral**

Al igual que en el indicador de satisfacción del cliente externo, para poder medir el nivel de satisfacción del clima laboral o del ambiente interno se puede deducir que una vez realizadas las encuestas se pudo determinar un nivel de satisfacción de 85,67%, siendo superior a la planificación de alcanzar al menos el 70%, por tanto, se ha cumplido favorablemente con este indicador.

**OBJETIVO 9.- Implantar anualmente una sucursal o agencia**

- **Indicador.- Número de sucursales año 2013 / Número de sucursales año 2014**

En el 2013, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., contaba con un total de cuatro agencias incluida la matriz, en la actualidad siguen siendo las cuatro agencias localizadas en Ambato, su casa matriz, agencias, Riobamba, Latacunga y Distrito Metropolitano de Quito. Con respecto a este indicador no se ha cumplido debido a que no se han registrado apertura para el 2014.

**OBJETIVO 10.- Fortalecer la gestión de los Consejos de Administración y Vigilancia.**

- **Indicador.- No se puede medir**

Con respecto al objetivo de Fortalecer la gestión de los Consejos de Administración y Vigilancia, al ser un objetivo cualitativo, se puede manifestar que se logrará el cumplimiento del mismo siempre y cuando la cooperativa se dirija acertadamente de acuerdo a su filosofía empresarial y cultura organizacional.

**Perspectiva de Desarrollo, Aprendizaje y Crecimiento (Recursos)**

Tabla N° 38

<p>Implantar un programa de fortalecimiento institucional.</p>	<p>Diseño de un sistema de planificación y control de gestión</p>	<p>20%</p>	<p>75%</p>	<p>25%</p>	<p>75%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la estructura orgánica.</li> <li>• Diseñar la estructura de cargos y definir las funciones y el perfil de cada puesto.</li> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación.</li> <li>• Racionalizar procesos. Optimizar el uso de recursos.</li> </ul> <p>Establecer un sistema de planificación y control de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios para medir el impacto del modelo de administración indígena. Concretar alianzas con ONG's.</li> </ul>
<p>Integrar en red a todas las oficinas de la Cooperativa mediante la incorporación de internet.</p>	<p>Implementación del proyecto de integración en red</p>	<p>50%</p>	<p>100%</p>	<p>50%</p>	<p>100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual software y hardware.</li> <li>• Determinar necesidades para la integración en red.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado de para enlaces.</li> <li>• Implantar el proyecto de integración en red.</li> </ul>
<p>Formar parte de la red de cooperativas.</p>	<p>Red de Cooperativas a la que pertenece</p>	<p>100%</p>	<p>100%</p>	<p>0%</p>	<p>0%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de ventajas y desventajas de formar parte de la red.</li> <li>• Concretar alianzas estratégicas.</li> </ul>

	la Cooperativa.					
Mantener y fortalecer el modelo de administración indígena de la Cooperativa.	Modelo de Administración Indígena	50%	80%	50%	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de formación y capacitación.</li> <li>• Implantar un sistema moderno de recursos humanos.</li> <li>• Realizar estudios para medir el impacto del modelo de administración indígena.</li> <li>• Crear fondo para preparar los nuevos líderes de la Cooperativa.</li> </ul>

## **Informe de la Perspectiva de Desarrollo, Aprendizaje y Crecimiento (Recursos)**

Dentro de la perspectiva de Procesos Internos se tiene cuatro indicadores, mismos que se detallan a continuación:

### ***OBJETIVO 11.- Implantar un programa de fortalecimiento institucional***

- ***Indicador.- Diseño de un sistema de planificación y control de gestión***

El objetivo 11 comprende la implantación de un programa de fortalecimiento institucional, mismo que será medido mediante el avance de la implementación, mismo que se encuentra expresado en porcentajes, teniendo en la Planificación el 20% y 75% para los dos años objeto de estudio y en la ejecución porcentajes correspondientes al 25% y 75% para los años 2013 y 2014 respectivamente, teniendo resultados favorables en este indicador, tomando en cuenta que el presente trabajo de investigación es el que permitirá dar cumplimiento.

### ***OBJETIVO 12.- Integrar en red a todas las oficinas de la Cooperativa mediante la incorporación de internet.***

- ***Indicador.- Diseño de un sistema de planificación y control de gestión***

El objetivo 12 consiste en la integración en red de todas las oficinas de la Cooperativa mediante la incorporación a internet, mismo que podrá ser evaluado por medio del avance del proyecto, mismo que para el 2013 se ha planificado alcanzar un 50% y 100% para los años 2013 y 2014, mientras que en la ejecución se obtuvo un cumplimiento de 50% y 100%, por lo que ha permitido mantener la comunicación efectiva entre todas las sucursales de la cooperativa y dando cumplimiento satisfactoriamente al objetivo 12.

### ***OBJETIVO 13.- Formar parte de la red de cooperativas***

- ***Indicador.- Red de Cooperativas a la que pertenece la Cooperativa***

En la actualidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda., no forma parte de ninguna red de Cooperativas, a diferencia de otras cooperativas del sector. Es importante destacar que una red de cooperativas es aquella que sirve de enlace de varias cooperativas dentro de todo el país, en donde las cooperativas asociadas brindan mayores beneficios a los socios y pueden realizar sus transacciones en el lugar donde se encuentren siempre y cuando pertenezca a la red asociada. Por tanto, se puede deducir que al no formar parte de alguna red de Cooperativas, la Cooperativa Crecer Wiñari Ltda., no ha cumplido con este indicador.

### ***OBJETIVO 14.- Mantener y fortalecer el modelo de administración indígena de la Cooperativa***

- ***Indicador.- Modelo de Administración Indígena***

Con respecto al objetivo de Mantener y fortalecer el modelo de administración indígena de la Cooperativa, los directivos han venido trabajando en su desarrollo e implementación, planificando alcanzar un avance de implementación de 50% y 80% en los años 2013 y 2014, y alcanzando el 50% en los dos años objeto de estudio. Debiendo implementarse hasta el presente año, la cooperativa ha cumplido solo en el primer año mientras que para el 2014 no se ha realizado más avances.

## **4.4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

Con el objeto de verificar que los servicios financieros respondan a las expectativas de los socios y clientes en el mercado, se llevó a cabo encuestas dirigidas a directivos y personal de la cooperativa, en el cual el 80% considera que es necesario un modelo de gestión financiera adecuado, el mismo mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa, que este ayudaría a en un 73% a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos y que herramientas financieras ayudarían a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer Wiñari Ltda.”, a ser eficiente y efectiva en un 93%, nos

ayudan a afirmar que la planeación Financiera en base a herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC para la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., del cantón Ambato, período 2015., permitirá que los servicios financieros respondan a las expectativas de los socios y clientes en el mercado.

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico de las actividades económicas de la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda., nos dejan ver la necesidad de un sistema de control de gestión en la planeación que lleva a cabo la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda. del cantón Ambato.
- El desarrollo y la descripción de las estrategias a aplicar entorno a la planificación, nos ayudan a establecer claramente que es lo que debe administrar la cooperativa de ahorro y crédito Crecer-Wiñari Ltda. del cantón Ambato.
- Los lineamientos del Balanced Scorecard, guían y ordenan el proceso de análisis y evaluación describiendo en detalle el desempeño de las áreas estratégicas de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable para la cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari Ltda, formar parte de una red de Cooperativas, con el propósito tener un enlace de varias cooperativas dentro de todo el país y servir mejor a sus socios y clientes.
- Se recomienda Mantener y fortalecer el modelo de administración indígena de la Cooperativa.
- Se recomienda Implementar un programa de fortalecimiento institucional, con el objeto de lograr eficiencia en el proceso administrativo de la organización.
- Es recomendable buscar el fortalecimiento en la gestión de los Consejos de Administración y Vigilancia de la cooperativa, para ampliar la cobertura de la organización a nivel nacional.
- Es necesario promover anualmente por lo menos la creación y puesta en vigencia dos nuevos productos y/o servicios financieros, con lo cual la renovación será la constante en la institución cooperativista.
- Finalmente se recomienda lograr un nivel de satisfacción de los socios y clientes externos de por lo menos el 80% propuesto en la herramienta de planeación Balanced Scorecard BSC.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **I. BIBLIOGRAFÍA**

- ARTHUR A. THOMPSON JR y otro. (2007) " Administración Estratégica", Interamericana Editores S.A. México.
- BATEMAN SNELL (2009) " Administración", Interamericana Editorial S.A. México.
- Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periáñez Cristobal Rafael, 2001, Administración y Dirección, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 4.
- FRANQUET PEDRO (1995) " El Plan de Marketing" " La Planificación y El Management", Editorial Océano, España.
- FRED R. DAVID (2008) "Concepto de Administración Estratégica", Pearson Educación, México.
- GARCIA .R. MIGUEL ANGEL. (2003) "Técnico en Gestión", Primera Edición Cultural S.A. Madrid España.
- GEORGE JENNIFER M (2003) "Administration Contemporánea", Mc.Graw-Hill, México.
- HELLRIEGEL, JACKSON (2002) "Administración un enfoque basado en competencia", Novena Edición. Thomson Editores, S. A. México.
- HELLRIEGEL, SUSAN E JACKSON, JOHN W SLOCUM (2002) "Administración un enfoque basado en competencia", Novena Edición. Thomson Editores, S. A. México.

- HERNANDO MARINÓ (1994) “Planeación Estratégica de la calidad total”, Segunda Edición, Tercer Mundo editores, Santafé de Bogotá Colombia.
- HITT BLOCK PORTER, MICHAEL A.HITT (2006) “Administración”, Novena Edición, México.
- HUMBERTO SERNA GÓMEZ (1994) “Planeación y Gestión Estratégica”, Primera Edición, Legis Editores S.A .Santafé de Bogotá Colombia.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz, 2004 Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana. Págs. 6 y 14.
- PThompson Arthur y Strickland A. J., 2001, Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de. Mc Graw Hill, , Pág. 4

## ANEXOS

### Anexo N° 1

#### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRECER-WIÑARI LTDA.”**

**Objetivo.-** Conocer el nivel de satisfacción de socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.

**1. ¿Los equipos y la tecnología utilizada por la Cooperativa son de apariencia moderna?**

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy insatisfecho ( )

**2. ¿La Cooperativa realiza los procesos que Ud., requiere en el tiempo prometido?**

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy insatisfecho ( )

**3. Al presentarse un problema, ¿los empleados muestran un sincero interés en solucionarlo?**

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy insatisfecho ( )

**4. ¿Se atienden a tiempo las quejas y reclamos?**

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy insatisfecho ( )

**5. Como socio o cliente ¿se siente seguro en las transacciones que hace con la Cooperativa?**

Muy satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )  
Muy insatisfecho ( )

**6. Los empleados responden oportunamente las preguntas de los clientes**

Muy satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )  
Muy insatisfecho ( )

**7. Como socio o cliente ¿recibe un trato amable de parte de los empleados de la Cooperativa?**

Muy satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )  
Muy insatisfecho ( )

**8. ¿El comportamiento de los empleados le transmite confianza a Ud., como socio o cliente de la Cooperativa?**

Muy satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )  
Muy insatisfecho ( )

**9. La Cooperativa da a los clientes servicios adicionales**

Muy satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )  
Muy insatisfecho ( )

**10. ¿La Cooperativa se preocupa por sus intereses?**

Muy satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )  
Muy insatisfecho ( )

*Gracias por su Colaboración*

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA COOPERATIVA “CRECER-WIÑARI LTDA.”**

**Objetivo.-** Conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer-Wiñari Ltda.

**1. ¿El trabajo en su área está bien organizado?**

- Muy satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy insatisfecho ( )

**2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?**

- Muy Satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy Insatisfecho ( )

**3. ¿Las cargas de trabajo está bien repartidas?**

- Muy Satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy Insatisfecho ( )

**4. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?**

- Muy Satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy Insatisfecho ( )

**5. ¿Es habitual la colaboración de sacar adelante un trabajo?**

- Muy Satisfecho ( )
- Satisfecho ( )
- Insatisfecho ( )
- Muy Insatisfecho ( )

**6. ¿Se siente parte de su equipo de trabajo?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**7. ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**8. ¿Las condiciones en su área de trabajo son seguras?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**9. ¿Las instalaciones del área facilitan su trabajo y los servicios prestados?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**10. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**11. ¿Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de la Cooperativa?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**12. ¿Las condiciones salariales para Ud., son buenas?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**13. ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando Ud., hace una mejora en su trabajo?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**14. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**15. ¿El nombre de la Cooperativa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para Ud.?**

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

*Gracias por su Colaboración*

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA CRECER-WIÑARI LTDA.”**

**Objetivo.-** Conocer el impacto y los resultados que generará la implementación del modelo de gestión financiera mediante la herramienta de gestión Balanced Scorecard.

**1. ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa?**

Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

**2. ¿Qué tan importante es para usted es el análisis financiero en la toma de decisiones?**

Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

**3. ¿Considera Usted que tener un modelo de gestión financiera, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la cooperativa?**

Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

**4. ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crecer-Wiñari Ltda.”, a ser eficiente y efectiva?**

Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

**5. ¿Con información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?**

Mucho ( )  
Poco ( )  
Nada ( )

*Gracias por su Colaboración*