



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN BASE AL
MODELO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.”**

AUTORA:

KATHERIN ALEJANDRA CARRERA SILVA

RIOBAMBA-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN BASE AL MODELO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. Katherin Alejandra Carrera Silva, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

ASESOR DE TESIS

.....
Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Katherin Alejandra Carrera Silva, estudiante de la carrera de Ingeniería de Empresas Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, 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.

Katherin Alejandra Carrera Silva

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Madre Dolorosa, por bendecir e iluminar cada etapa de mi vida.

A mi madre, por darme la oportunidad, sus consejos y el apoyo para alcanzar cada una de mis metas.

A los Ingenieros Giovanni Alarcón, Xavier Centeno y Pedro Bravo por compartir ampliamente sus conocimientos y dedicar su valioso tiempo a la realización de este trabajo.

Katherin Alejandra Carrera Silva

DEDICATORIA

A mi madre Ana porque sin su amor, esfuerzo, sacrificio y tolerancia nada hubiera sido posible. Y mi abuelita Luisa, porque siempre serán mi ejemplo a seguir.

A mi hermana Anabeth, por ser mi mejor amiga y mi apoyo incondicional.

A mi esposo Fernando y mi pequeña Doménica, porque son el mejor regalo que la vida me ha dado.

A mi tía Lili, por haber sido siempre mi segunda madre.

Katherin Carrera Silva.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificado de Responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Anexos.....	ix
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tablas.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción.....	xv
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	1
1.1.2 Delimitación del problema.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 CONFECCIÓN DEL HILO CONDUCTOR.....	4
2.2 DESARROLLO MARCO TEÓRICO.....	5
2.2.1 Sistema Financiero.....	5
2.2.2 Origen y Evolución Histórica del Sistema Financiero Nacional.....	7

2.2.3 Estructura del Sistema Financiero Nacional	11
2.2.4 Cooperativismo en Ecuador	12
2.2.5 Diferencias entre Bancos y Cooperativas	15
2.2.6 Gestión en Cooperativas de Ahorro y Crédito	15
2.2.7 Gestión Empresarial.....	17
2.2.8 Planeación Estratégica	19
2.2.9 Control Estratégico	31
2.2.10 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	34
2.2.11 Perspectiva Financiera	37
2.2.12 Perspectiva del Cliente.....	39
2.2.13 Perspectiva de los Procesos Internos	40
2.2.14 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	41
2.2.15 Balanced Scorecard en Latinoamérica.....	42
2.2.16 Balanced Scorecard en Ecuador	43
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 IDEA A DEFENDER	46
3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	46
3.2.1 Variable Independiente	46
3.2.2 Variable Dependiente	46
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
3.3.1 Tipos de estudios de investigación.	48
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.4.1 Población	49
3.4.2 Muestra	50
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
3.5.1 Métodos.	51
3.5.2 Técnicas	52

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
4.1 Guía metodológica para el análisis de resultados	53
4.2 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA.	58
4.2.1 Introducción al Balanced Scorecard en la empresa.	58
4.2.2 Conformación del equipo para la investigación.	59
4.2.3 Estudio de la Organización.	60
4.2.4 Diagnóstico de la Cooperativa “29 de Octubre” – Agencia Riobamba.	67
4.2.5 Análisis de la Misión, Visión y Estrategia empresarial.	84
4.2.6 Desarrollo de Objetivos, Metas e Iniciativas.	87
4.2.7 Elaboración del Mapa Estratégico.	91
4.2.8 Establecimiento de Indicadores.	94
4.2.9 Balanced Scorecard de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda mediante la plataforma ODUN.	104
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA	120
LINKOGRAFÍA	123
ANEXOS	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada a socios y clientes de la cooperativa “29 de Octubre” Ltda – Agencia Riobamba.....	131
Anexo 2. Modelo de encuesta aplicada al Jefe de Agencia Riobamba.....	134
Anexo 3. Modelo de entrevista al personal que labora en la Agencia Riobamba.....	135
Anexo 4. Estado de Situación Condensado Consolidado y al 2014.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura N. 1	Hilo conductor de la investigación.....	4
Figura N. 2	Funciones del sistema financiero.	7
Figura N. 3:	Estructura del Sistema Financiero Nacional según el tipo de depósitos que pueden recibir las diferentes instituciones intermediarias.	12
Figura N. 4	Clasificación de las cooperativas según su actividad.....	14
Figura N. 5	Evolución del proceso de la planeación estratégica.	20
Figura N. 6	Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg.	21
Figura N. 7	Públicos de los Stakeholders según Chiavenato.....	25
Figura N. 8	Entorno de la Organización.	26
Figura N. 9	Feedback y Aprendizaje Estratégico.	34
Figura N. 10	Enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.....	36
Figura N. 11	La Perspectiva del Proceso Interno. El modelo de la cadena genérica de valor.	41
Figura N. 12	Procedimiento para el desarrollo del Balanced Scorecard en la Coop. "29 de Octubre".	54
Figura N. 13	Organigrama Estructural de la Coop. "29 de Octubre" Agencia Riobamba.	67
Figura N. 14	Stakeholders de la Cooperativa "29 de Octubre" Ltda.	68
Figura N. 15	Cinco Fuerzas de Porter.	71
Figura N. 16	Gráfica de Posicionamiento de las Cooperativas en Riobamba.	76
Figura N. 17	Gráfica Matriz General Electric.	82
Figura N. 18	Matriz de Perfil Competitivo.....	83
Figura N. 19	Mapa Estratégico Coop. "29 de Octubre".	93
Figura N. 20	Información básica de la empresa mediante ODUN.	104
Figura N. 21	Cuadro de diseño de las Perspectivas del Modelo de Gestión.	105
Figura N. 22	Cuadro de Diseño de Objetivos.....	105
Figura N. 23	Cuadro de diseño de Indicadores.....	106
Figura N. 24	Cuadro de Diseño de Plan Anual. Establecimiento de Rangos de Control.	107
Figura N. 25	Cuadro de Ingreso de datos Reales.....	107

Figura N. 26 Gráfica de resultados del controlador por Indicador.	108
Figura N. 27 Perspectiva Financiera.....	108
Figura N. 28 Perspectiva Clientes	109
Figura N. 29 Perspectiva Procesos Internos.	109
Figura N. 30 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Evolución del Sistema Financiero Privado Nacional	9
Tabla 2	Principales diferencias entre banco y cooperativa.	15
Tabla 3	Actividades principales del proceso administrativo.	19
Tabla 4	Indicadores de los temas financieros estratégicos.	38
Tabla 5	Personal Agencia Riobamba.	49
Tabla 6	Socios Activos Agencia Riobamba.....	50
Tabla 7	Cobertura de Agencias a Nivel Nacional.....	60
Tabla 8	Ranking Cooperativas más grandes por su número de Activos, Patrimonio y Utilidades.....	75
Tabla 9	Ranking Cooperativas más grandes y medianas según Rentabilidad, Riesgos, Eficiencia Administrativa, Eficiencia Financiera, Solvencia y Liquidez.	75
Tabla 10	Posicionamiento de las Cooperativas en la Ciudad de Riobamba.	76
Tabla 11	Análisis de Capacidades de la Cooperativa "29 de Octubre" - Agencia Riobamba.....	77
Tabla 12	Análisis FODA de la Cooperativa "29 de Octubre"-Agencia Riobamba.	79
Tabla 13	Matriz de Atractivo de Mercado.....	81
Tabla 14	Matriz de Posición Competitiva.	81
Tabla 15	Temas Estratégicos.	85
Tabla 16	Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Financiera.	87
Tabla 17	Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Clientes.	88
Tabla 18	Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Procesos Internos.	89
Tabla 19	Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	90
Tabla 20	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera	94
Tabla 21	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Clientes.	97
Tabla 22	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos.....	100
Tabla 23	Matriz de Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	102

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como fin el diseño de un sistema de control de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda, basado en el modelo del Balanced Scorecard, mediante el cual la empresa logra convertir su estrategia en medidas de actuación y control permanente, a la vez que permite una alineación de los miembros de la empresa con la visión organizacional.

La investigación está dividida en cuatro capítulos; el Capítulo I está conformado por el análisis del problema, sus antecedentes, los objetivos y la justificación de la investigación. El Capítulo II consta de un análisis basado en teorías y conceptos claves para el desarrollo de la investigación, el mismo que ha sido guiado por un hilo conductor. En el Capítulo III se encuentra el marco metodológico de la investigación, en el cual se detalla la idea a defender, las variables y las técnicas de recolección de datos empleadas. Por último en el cuarto capítulo se encuentra el diseño del Balanced Scorecard seguido de las conclusiones y recomendaciones finales.

Una vez culminada la investigación se espera que el modelo de gestión sea aplicado en la empresa, sirviendo como principal fuente de información para la toma de decisiones.

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta de gestión planteada por Robert S. Kaplan y David P. Norton que integra cuatro perspectivas, financiera, aprendizaje y crecimiento, clientes y procesos internos, las cuales transforman la estrategia empresarial en objetivos específicos los cuales son medidos a través de indicadores enfocados en el cumplimiento de metas.

El modelo del Balanced Scorecard se ha convertido en una de las herramientas más importantes y utilizadas en diversos tipos de organizaciones obteniendo resultados altamente positivos que demuestran notables mejoras en el rendimiento de la empresa.

En el presente trabajo de investigación se propone este modelo de control de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”, institución financiera con 48 años de experiencia en el sector cooperativista y que cuenta con cobertura a nivel nacional, se encuentra ubicada en el grupo de las Cooperativas Grandes del país, motivo por el cual se ve en la necesidad de definir claramente su estrategia y orientar sus recursos hacia el cumplimiento de la misma.

La presente investigación está dividida en cuatro capítulos, el Capítulo I detalla los antecedentes del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. El Capítulo II contiene el desarrollo del marco teórico guiado por un hilo conductor que enfoca el análisis de conceptos y teorías básicas sobre gestión estratégica y su relación con las empresas en el sector cooperativista del Ecuador.

En el Capítulo III se encuentra el marco metodológico de la investigación, la idea a defender y las variables dependiente e independiente, así como también los tipos de investigación que se emplearán, la población sujeta a estudio y las técnicas de recolección de datos. El Capítulo IV está dividido en dos partes, la primera consta de una guía metodológica en donde se detallan los pasos para el diseño del Balanced Scorecard, por

otro lado la segunda parte describe paso a paso las nueve etapas que se llevarán a cabo para el diseño del modelo de gestión, incluyendo los programas informáticos que la autora recomienda utilizar para la medición de los indicadores.

Por último se detallan las conclusiones y recomendaciones por parte de la autora con el fin de que el modelo sugerido sea aplicado en la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Durante sus 48 años de vida institucional, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” ha pasado por diferentes procesos para lograr su crecimiento y fortalecimiento en el sistema financiero nacional, en base a decisiones estratégicas, una amplia gama de productos y servicios financieros, talento humano comprometido y manteniendo una buena imagen corporativa, sin embargo, se ha detectado la falta de un Sistema Integral de control de Gestión que se adapte a la estructura de la organización y permita dar un seguimiento y control en base a la medición de los resultados, mediante el análisis de indicadores financieros y no financieros.

1.1.1 Formulación del problema de investigación

Falta de un Sistema de Control de Gestión Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

1.1.2 Delimitación del problema

En el desarrollo de la presente investigación, se ha determinado como objeto a la Gestión Empresarial, siendo esta la realidad objetiva sobre la cual se trabajará desde el punto de vista teórico y práctico para buscar una óptima solución al problema. Por otro lado se ha determinado a la Planeación Estratégica como campo de acción, considerándolo un concepto más específico en donde se realizará la investigación de manera más directa y concreta.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión en base al modelo del Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Develar la teoría acerca de la Gestión empresarial y el Balanced Scorecard.
- Elaborar una guía de pasos para el diseño del sistema de control de gestión basado en el modelo del Balanced Scorecard.
- Analizar los resultados previos a la aplicación del modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Durante los últimos años, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral ha sido considerado uno de los más importantes modelos de planificación y gestión empresarial, convirtiéndose en una herramienta clave para la solución de problemas y control del desempeño de las organizaciones.

El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos necesarios para dirigir a sus empresas hacia un éxito competitivo futuro. Considerando la situación actual de globalización, desarrollo a gran escala y el crecimiento constante del mercado cooperativo, se torna elemental que las organizaciones tengan total conocimiento de sus objetivos y de los métodos que han de emplear para alcanzarlos.

En la actualidad ya no es suficiente contar con el plan estratégico en la gestión de una organización, en el que estén definidos la visión, misión, valores, objetivos estratégicos,

estrategias, políticas, entre otros, a lograrse en un determinado periodo. Se necesita contar con herramientas sistémicas que ayuden a monitorear la implementación y seguimiento del plan estratégico, plan operativo y controlar sus resultados a través de indicadores.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”, posee 47 años de experiencia en el sistema financiero nacional, convirtiéndose en una de las instituciones cooperativistas más importantes en el país, bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, beneficia a más de 350.000 socios y clientes a través de sus 35 agencias a nivel nacional, motivos por los cuales la empresa se ve en la necesidad de implementar nuevos sistemas y tomar decisiones estratégicas para obtener el éxito competitivo.

El Balanced Scorecard por su parte mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, las cuales son; las finanzas, los clientes, los procesos internos, aprendizaje y crecimiento, permitiendo que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros a la par de la observación de los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Con la implementación de un nuevo modelo de gestión la empresa se encontrará en la capacidad de relacionar los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura, expandiendo el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

Según Kaplan & Norton (2000) las acciones antes descritas permiten que los ejecutivos puedan medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, además de 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.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del segundo capítulo se diseñó un hilo conductor que permite seguir una secuencia ordenada de temas y teorías relevantes, proporcionando coherencia al marco teórico y enfocando el análisis hacia los conceptos relevantes relacionados al Balanced Scorecard.

2.1 CONFECCIÓN DEL HILO CONDUCTOR

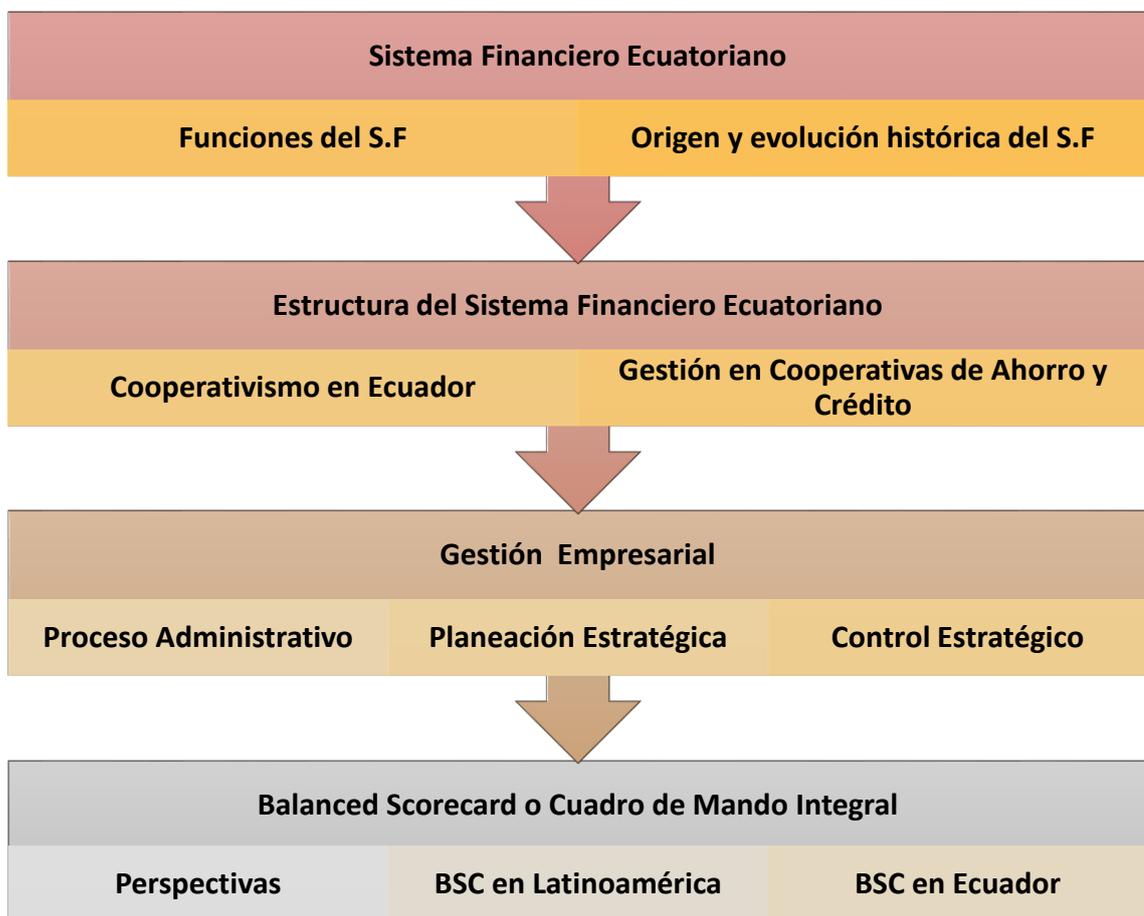


Figura N. 1 Hilo conductor de la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

2.2 DESARROLLO MARCO TEÓRICO

2.2.1 Sistema Financiero

El sistema financiero es considerado como uno de los factores más importantes en la economía, el mismo que hace posible la canalización del ahorro hacia la inversión, convirtiéndose en la base de la generación de riqueza. Se entiende al sistema financiero como el conjunto de instituciones que se dedican a la intermediación financiera con el público. Sin embargo, el papel de un sistema financiero no se puede reducir a la canalización de una cifra de ahorro hacia la inversión, sino que el volumen del mismo se condiciona según la calidad de sus actuaciones.

Chiriboga (2010) señala que “A efectos de observar la posición y participación de cada una de las instituciones financieras en el mercado, se utiliza en términos absolutos el criterio del tamaño de los activos, pasivo, patrimonio y contingentes, etc., con lo que se puede posicionar en forma descendente las instituciones financieras en base a la mayor participación que exista en las entidades financieras en las variables descritas. El porqué de la existencia del sistema financiero, es que en una economía existen unidades excedentarias de liquidez por una parte y unidades económicas deficitarias de liquidez por otra parte.”

El sistema financiero involucra tanto a los instrumentos o activos financieros, como a los intermediarios (instituciones) y mercados financieros.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (2014) el sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos,

constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

2.2.1.1 Funciones del Sistema Financiero

Calvo, A; Parejo, J; Rodriguez, L; Cuevo, A (2010) señalan que “En un sentido general, el sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. Los intermediarios compran y venden los activos en los mercados financieros”.

En la figura N. 02 se puede observar que las unidades de gasto con déficit emiten los denominados “activos primarios”, mediante los cuales se interrelacionan de forma directa o intermediaria con los ahorradores o unidades de gasto con superávit, valiéndose de los corredores o intermediarios financieros, los mismos que en este caso únicamente actúan como mediadores financieros sin crear ningún tipo de activo.

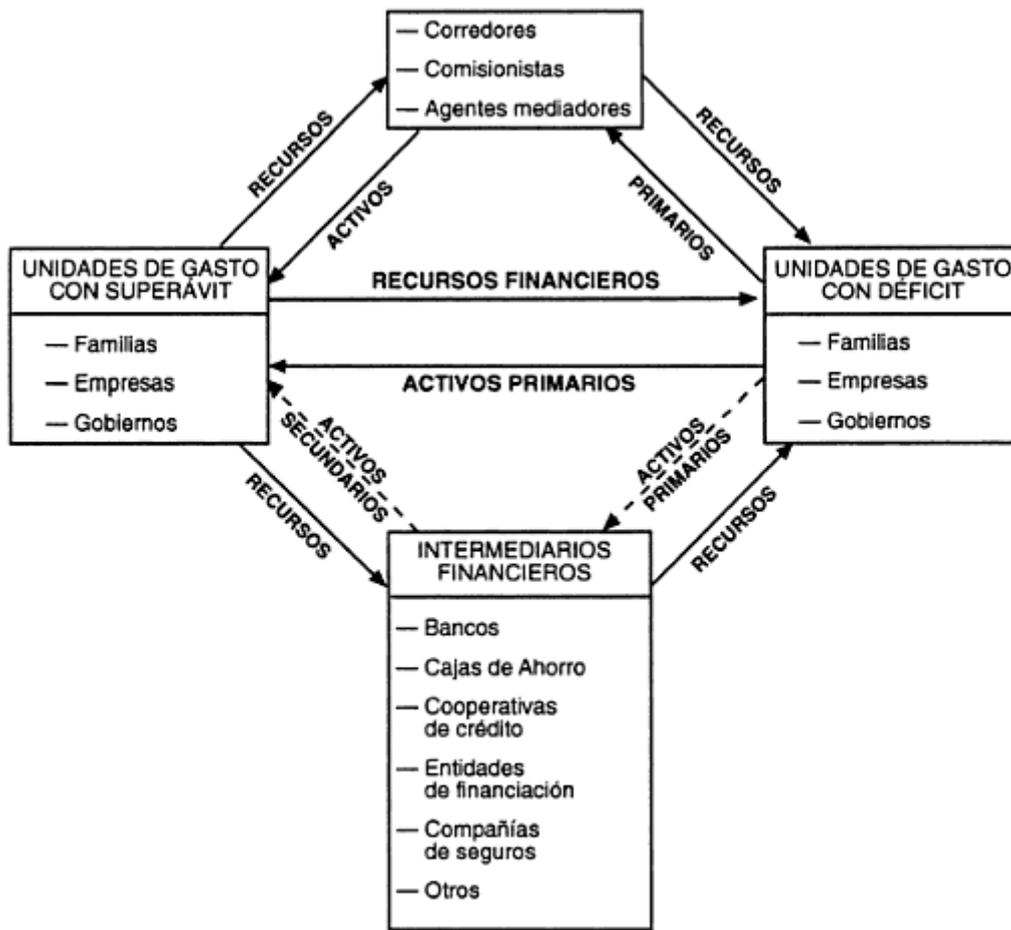


Figura N. 2 Funciones del sistema financiero.

Fuente: G.G Kaufman. El dinero, el sistema financiero y la Economía.

2.2.2 Origen y Evolución Histórica del Sistema Financiero Nacional

En Ecuador las instituciones financieras se originaron en el año de 1831 bajo decreto del Presidente Juan José Flores quien sugirió la posibilidad de crear bancos privados con el objetivo de amortizar y velar por el dinero de los clientes.

El nacimiento de la República resultó un problema para la creación de las instituciones bancarias retrasándolas ya que complicó la reunión de capitales para la conformación de las empresas. La influencia de los factores culturales y psicológicos fue importante en

aquel tiempo, así como también la resistencia ante los cambios de la estructura que se manejaba.

Según Escobar & Jimenez (2009) “Existían establecimientos particulares para la exportación de monedas, la falsificación e incluso la emisión de billetes, por ello en 1832 se dicta por una ley de monedas en la república del Ecuador, para regular la acuñación de dinero y plata. Para el año 1869 se difundió la ley de bancos hipotecarios, cuya vigilancia, a pesar de ser incompleta, se mantuvo durante más de cincuenta años”.

Por su parte Campaña Isaías (1987) menciona que la evolución de los bancos como de la moneda en Ecuador fue decayendo en un proceso en donde primaba el poder económico y político por lo cual: “Los bancos se desarrollaban en el más completo albedrío; determinaban libremente la cotización de la moneda nacional y sobre todo emitían el papel moneda en una proporción mucho mayor que sus reservas de oro y plata”.

Durante los años 1998 – 2000, el Congreso Nacional creó la Agencia de Garantía de Depósito. Además los bancos privados cerraron sus puertas por orden de la Superintendencia de Bancos para evitar una corrida de divisas extranjeras e insolvencia del sistema bancario, con las cuentas bancarias congeladas, más del 50% del sistema bancario pasó a ser administrado por el Estado. Por último se destaca el anuncio del Ex Presidente de la República Jamil Mahuad, sobre “dolarizar” la economía internamente, manteniendo al sucre como moneda complementaria (25 mil sucres por dólar americano).

Durante los últimos años, en base a nuevas políticas gubernamentales se han presentado cambios sustanciales en cuanto al Sistema Financiero, registrando un incremento en la actividad intermediaria debido al crecimiento económico en el año 2011.

A continuación se presenta un resumen de la evolución de activos, cartera, depósitos y utilidades registrados en el sistema financiero nacional.

Tabla 1. Evolución del Sistema Financiero Privado Nacional

ACTIVOS	DEPÓSITOS Y LIQUIDEZ	CARTERA DE CRÉDITO	RENTABILIDAD
<p>* Los activos del Sistema Financiero Privado suman USD 29 mil millones, mostrando un crecimiento del 17,3% en relación al año 2010. *El nivel de activos representa aproximadamente el 42% del total del PIB. * La mayor concentración en el nivel de activos del sistema se presenta en los Bancos privados (82%), seguido de las Cooperativas (11%), las Sociedades Financieras (5%) y las Mutualistas (2%). * El 89% corresponde a</p>	<p>* En el año 2011 se observó una desaceleración de la tasa de crecimiento de los depósitos, mostrando un incremento del 24% lo cual representa un 4,5% menos en relación al 2010. *La desaceleración de los depósitos y el aumento de los créditos representan una disminución en los niveles de liquidez del sistema financiero nacional, los cuales se han reducido del 27% al 22,6%. *Siendo la falta de liquidez un riesgo, se contrarresta con la "sobre provisión" realizada por las entidades del</p>	<p>* Se evidencia un incremento en la tasa de crecimiento de crédito en el año 2011 (22,9%) en relación al año 2010 (21,4%). *Los segmentos de mayor crecimiento son los de Créditos de consumo, con una variación de 33,8%, seguido del crédito para micro finanzas con un crecimiento del 27,3%. *La cartera de Vivienda presenta una desaceleración, con un crecimiento de apenas el 4%. *La cartera vencida que no devenga interés suma USD 441,3 millones mostrando un crecimiento del</p>	<p>*Las utilidades en el sistema financiero aumentaron de \$341,1 millones en diciembre del 2010 a \$491 millones en 2011. *La mayor variación de las utilidades (44%) supera al crecimiento observado en activos, depósitos y cartera de créditos. *Los niveles de utilidad registrados corresponden a una rentabilidad sobre el activo ROA DE 1,7% superior al 1,4% del año 2010. *En cuanto a la concentración se puede decir que alrededor de \$ 491 millones, cerca del</p>

<p>activos productivos que devengan interés, uno de ellos es la cartera de crédito que representa USD 17 800 millones (61% del total del activo).</p>	<p>sistema financiero lo cual reduce el riesgo de créditos incobrables y brinda seguridad a los depositantes. *De los USD 22 600 millones registrados en depósitos, el 84,1% se encuentra en los Bancos, el 10,7% en Cooperativas, el 3,2% en Sociedades Financieras y el 2% en Mutualistas. *Se ha evidenciado un incremento considerable en Depósitos a plazo (27,6% de crecimiento) en relación al 22,6% de crecimiento en depósitos a la vista.</p>	<p>21% en relación al año 2010. *El nivel de morosidad se mantiene en el 2,5%. *Del total de créditos del sistema los bancos generan el 77,2%, mostrando una disminución frente al 77,8% del 2010. *En las Cooperativas se muestra un crecimiento del 2% en la composición de la cartera, cerrando el 2011 con una participación del 14,4%. Las sociedades financieras mantienen el 6,4% del total de la cartera, mientras que las Mutualistas poseen el 2%.</p>	<p>70% corresponde a los 7 bancos más grandes del país. * Según datos generales el Banco Pichincha y Banco Guayaquil acaparan el 40% del total de utilidades del sistema financiero.</p>
---	---	--	--

Fuente: EKOS El portal de negocios. Disponible en <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=364>

2.2.3 Estructura del Sistema Financiero Nacional

Según contempla el Art. 24 de la Ley Orgánica de Régimen Monetario y Banco del Estado, “El sistema financiero del Ecuador comprende, el Banco Central del Ecuador, las instituciones financieras públicas, las instituciones financieras privadas y las demás instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador”.

Con el objetivo de minimizar los riesgos, las entidades financieras se encuentran sujetas a una normativa más estricta que el resto de actividades económicas, bajo un exigente sistema de supervisión a cargo de organismos especializados del Estado, cuyo interés final es velar por los intereses de los depositantes. Por las razones mencionadas previamente se entiende por qué es preciso que existan autoridades de regulación y supervisión enfocadas específicamente en el sector financiero.

El primer inciso del artículo 1 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, señala.

“Artículo 1.- Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.”

En Ecuador el organismo encargado de dictar todas las normas que complementan a las leyes vigentes con respecto al funcionamiento de las entidades del sistema financiero, excluyendo las Cooperativas es la Junta Bancaria. Por otro lado, la política financiera del país es definida por el Directorio del Banco Central, la Supervisión y Control de las Entidades Financieras del país (excluyendo las Cooperativas) es a su vez responsabilidad de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En CTCConsultores (2014) manifiestan que a raíz de la expedición de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Mayo, 2011), el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades que también forman parte del Sistema Financiero Ecuatoriano, es especial, pues tanto las labores de expedición de normativa como las de supervisión y control de operaciones se encuentran actualmente a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.

A continuación se detalla la Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano según el tipo de depósitos que pueden recibir las diferentes instituciones intermediarias.

TIPO DE DEPÓSITO	INSTITUCIÓN FINANCIERA		DESCRIPCIÓN
Depósitos en Cuenta Corriente	BANCOS		Los bancos pueden recibir todo tipo de depósitos.
Depósitos en Cuenta de Ahorros	COOPERATIVAS FINANCIERAS/ MUTUALISTAS		Las Cooperativas Financieras y Mutualistas pueden recibir únicamente Depósitos en Cuenta de Ahorro y Captaciones a Plazo Fijo.
Captaciones a Plazo Fijo	SOCIEDADES FINANCIERAS		Las Sociedades Financieras solo pueden realizar captaciones de recursos a plazo fijo.
EXCEPCIONES:			
BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	Pese a denominarse "bancos", no pueden recibir depósitos en cuenta corriente.		
BANCO DEL ESTADO			
BANCO CENTRAL DE ECUADOR	Recibe depósitos de cuenta corriente de todas las entidades del sector público y de las Embajadas que operan en Ecuador		

Figura N. 3: Estructura del Sistema Financiero Nacional según el tipo de depósitos que pueden recibir las diferentes instituciones intermediarias.

Fuente: Programa de Educación Financiera del Banco Amazonas.

2.2.4 Cooperativismo en Ecuador

Según el Art. 21 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, el Sector Cooperativo es “Es el conjunto de cooperativas

entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo”.

La historia del Cooperativismo en Ecuador trasciende al año 1919 desde la fundación de la primera Cooperativa, el cual había crecido en el lapso de 66 años hasta alcanzar 3.522 Cooperativas con 190.955 socios., Hoy en día, habiendo pasado 95 años desde el inicio del Cooperativismo en Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es el organismo de control y tiene bajo su jurisdicción 3.255 cooperativas, de las cuales 945 son Cooperativas Financieras. La Economía Popular y Solidaria fue reconocida en el año 2008 como el tercer sector económico de mayor importancia en el país según la Constitución de la República de Montecristi.

Según Sanchez, J (2013) “Históricamente el Estado demostró total desinterés por el sector Cooperativista, que fue considerado marginal y dedicado a la solución de pequeños problemas. Así, le privó de campos de acción en el desarrollo del país. Su progreso y aportes en tiempos de crisis para el desarrollo local fueron producto de su creatividad, cohesión social y autocontrol, no de la intervención del Estado”.

Mediante decreto N.106, fue suscrita en la Sede de la Asamblea Nacional ubicada en Quito, Provincia de Pichincha, a los trece días del mes de abril de dos mil once la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario, que entraría en vigencia en la fecha de su publicación en el registro oficial. Según Doris Soliz (2012), en aquel entonces Ministra Coordinadora de Desarrollo Social, estas normativas nacen en un momento caracterizado por una fuerte crisis financiera internacional de la cual se puede hallar como conclusión que la Economía Popular y

Solidaria es una manera eficiente y digna para combatir la pobreza, marginalidad y la injusta distribución de la riqueza.

Dentro de la presente ley se contemplan diferentes grupos de Cooperativas que se ubican según la actividad principal que desarrollan, se describen a continuación:

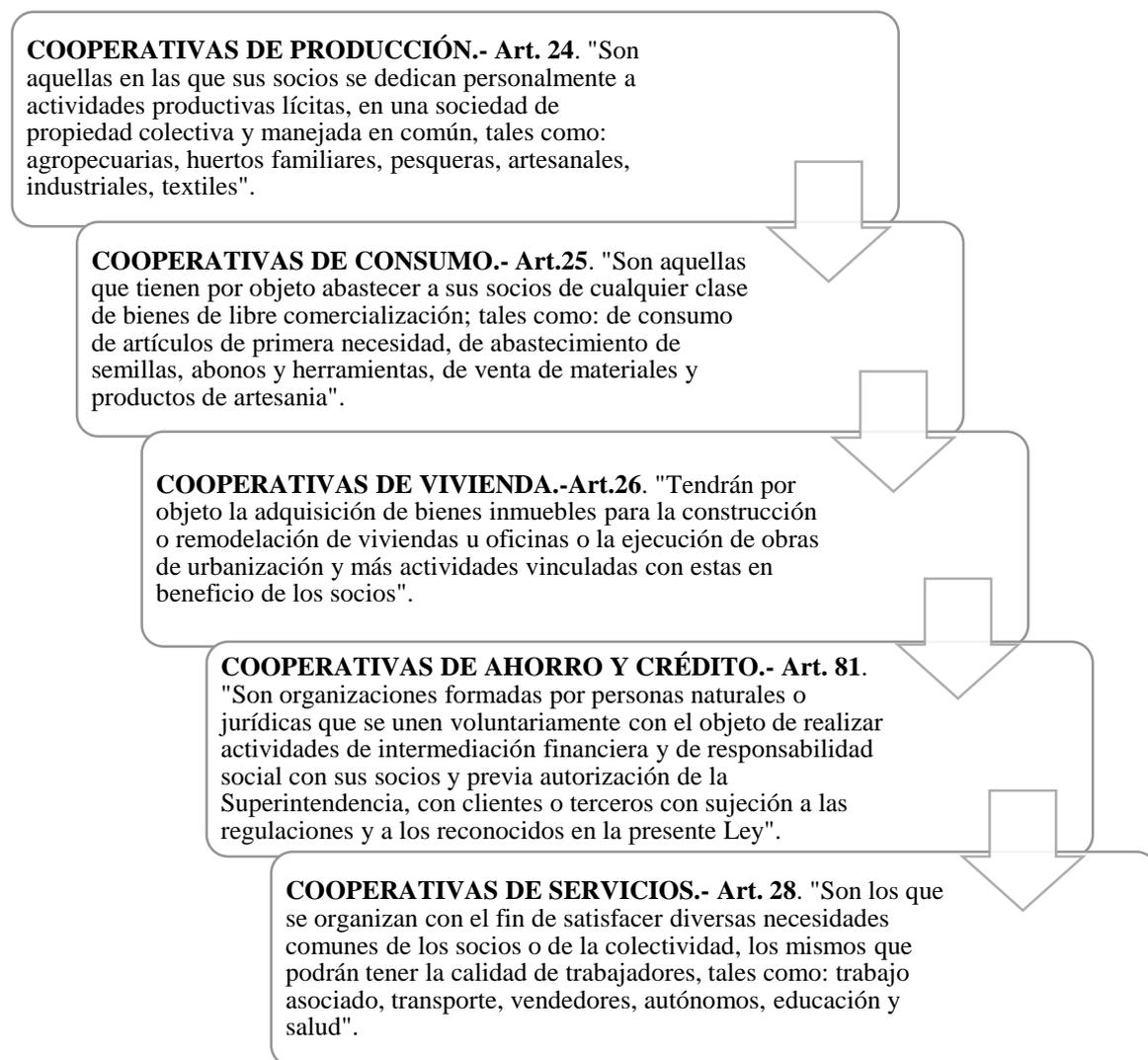


Figura N. 4 Clasificación de las cooperativas según su actividad.

Fuente: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario. 2014

2.2.5 Diferencias entre Bancos y Cooperativas

La principal diferencia entre los bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito radica en quién es el dueño de cada una de estas organizaciones y de qué manera se favorece de la misma. Como parte de esto cabe destacar que como accionista de un banco se presentan algunas restricciones para obtener créditos de su banco, por otro lado en las cooperativas se debe dar cumplimiento a los estatutos que requieren que el beneficiario se convierta en socio y de esta manera acceda a productos y servicios financieros que ofrece.

Tabla 2: Principales diferencias entre banco y cooperativa.

BANCO	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Tienen fines de lucro.	No tienen fines de lucro, combaten la usura.
Pertenece a los accionistas.	Pertenece a los socios.
Generan utilidades que se reparten entre los accionistas.	Los excedentes se distribuyen entre los socios.
Realizan préstamos a tasa del mercado.	Realizan préstamos con intereses inferiores a los del mercado.
Trámites complicados y difíciles para la obtención de créditos.	Trámites más sencillos.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6 Gestión en Cooperativas de Ahorro y Crédito

2.2.6.1 La Cooperativa Financiera como Organización Empresarial

Al igual que toda empresa, las cooperativas buscan el cumplimiento de diferentes objetivos y persiguen fines económicos para satisfacer las necesidades de sus socios y que les permita asegurar su solidez y permanencia a través del tiempo.

Hoyt (2006) señala que todas las sociedades están estructuradas de manera que el consejo de administración es el responsable principal de la conducta y el desempeño de la empresa, esto significa que la junta es responsable de la ética y la integridad de la empresa. Esta responsabilidad debería hacer que sea imperativo que el consejo discuta de manera proactiva los valores centrales de la cooperativa con respecto a la conducta ética, la integridad y la estrategia global de la organización.

Además de los aspectos mencionados, el consejo también debe asegurarse de que la cooperativa entienda claramente sus ventajas competitivas y que esas ventajas son sostenibles a largo plazo.

Se puede decir que una cooperativa que ha creado una ventaja competitiva sostenible cuando se ha creado una mezcla de productos, servicios y acciones corporativas que son valorados por sus socios de tal manera que ellos no están dispuestos a otorgar por ningún motivo parte de su mercado a la competencia.

Según Agirre (2001) “Sólo desde una perspectiva de empresa es posible que las cooperativas cumplan con su pretendida función social de crear riqueza y empleo en aquellos ámbitos en los que operan. Por consiguiente, el principal aspecto a subrayar es que la cooperativa debe ser esencialmente una organización empresarial y que la eficacia empresarial es una de las bases sobre las que se sustenta el edificio cooperativo”.

Las empresas en la actualidad se encuentran inmersas en un mundo globalizado, cambiante y competitivo en todos los sectores de la economía, por ello las organizaciones deben esforzarse por alcanzar objetivos cada vez más altos mediante la correcta explotación de sus recursos, en base al apoyo de sus aliados, llamados también “stakeholders” para lograr un rendimiento superior en la organización.

Durante los últimos años, las cooperativas han venido desarrollando estrategias que les permitan encontrar un equilibrio entre la realidad económica local y el mantenimiento de los principios que rigen el ámbito cooperativo.

Según Agirre (2001), en la realidad cooperativa es frecuente presenciar varias situaciones en las que los socios se desconectan de su implicación personal y económica en los resultados de la gestión y viven al margen de la realidad empresarial cooperativa, actuando como si los resultados no lo afectaran diariamente. Generalmente el nivel elemental de información en las cooperativas está regido por principios, realizado básicamente en las asambleas de socios. Por lo cual las organizaciones cooperativas deben implantar nuevos instrumentos que permitan el compromiso e identificación del socio con la cooperativa y su futuro desarrollo.

2.2.7 Gestión Empresarial

Actualmente las empresas buscan el desarrollo y crecimiento sustentable en base a la implementación de nuevas estrategias que contribuyen al mejoramiento en sus procesos, mediante la incorporación de talento humano competente y comprometido que cumpla con las especificaciones y alcancen los objetivos establecidos.

Rubio Dominguez (2008) expresa que las empresas a nivel mundial existen mientras obtengan beneficios, ya que sin ellos perdería la capacidad de crecer o desarrollarse. Por un lado sus directivos deben gestionar perfectamente sus recursos, especialmente en un entorno en donde escasean, el empresario debe persuadir y motivar continuamente a sus inversores para que apoyen el proyecto empresarial.

Al término de un período específico se deben obtener beneficios en todos los niveles de la empresa como resultado de una gestión óptima que asegure la capacidad de los directivos para el cumplimiento de los objetivos planteados. Para alcanzar los resultados

planeados es necesario que la organización trabaje como un solo ente, que potencialice su talento humano y lo enfoque hacia la mejora continua.

Gonzales, Jacobo, Ochoa, & Chairez (2012) señalan que en la actualidad, el éxito de los negocios se caracteriza por el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos planteados por los mismos, sin embargo algunas organizaciones presentan mayor dificultad para alcanzar los niveles operativos necesarios para aumentar la efectividad en sus operaciones. Debido a esto se destaca como una herramienta de gran apoyo a la gestión a la Planeación estratégica bajo apoyo de un Plan de implantación y evaluación de la misma, que permitan desarrollar de manera minuciosa el plan de operación que direcciona a los directivos hacia el cumplimiento de los objetivos.

En los últimos años se han desarrollado y aplicado diferentes modelos de gestión empresarial, se destacan entre ellos términos como Business Intelligence, Business Process Management, Gestión del Conocimiento y Balanced Scorecard, todos ellos desarrollados en busca del mismo objetivo: dar seguimiento a la estrategia empresarial de manera integral creando el nexo entre el Plan Estratégico y el sistema operativo de la empresa.

2.2.7.1 Proceso Administrativo

Si se considera a la Administración empresarial como una actividad, se puede decir que el proceso administrativo es el conjunto de sub actividades como son; planeación, organización, integración, dirección y control, las mismas que al ejecutarse permiten aprovechar los recursos de la empresa y dirigirla al cumplimiento de objetivos de manera eficiente.

Tabla 3 Actividades principales del proceso administrativo.

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Definir los objetivos.	Definir actividades acorde a los departamentos.	Motivar al personal implicado	Evaluar el desempeño de la organización
Designar de recursos y tareas	Asignar las actividades según los perfiles de las unidades	Ejecución de las actividades detalladas en la Organización	Establecer y comunicar los estándares de medición
Pronosticar, anticipar posibles errores	Establecer la autoridad	Comunicación efectiva	Comunicar las acciones correctivas
Establecer condiciones	Dotar de los recursos necesarios a las unidades.	Reconocer los logros y el trabajo bien hecho	Comparar los resultados con los planes.
Desarrollo de políticas	Comprometer al personal para el cumplimiento de los objetivos		

Fuente: Aguilar, R. (2009). Proceso administrativo. El Cid editor.

2.2.8 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual se pueden definir y poner en práctica diferentes estrategias con el objetivo de beneficiar a la organización y la guían al cumplimiento de sus objetivos, evitando los errores en la ejecución y volviendo a la empresa más eficiente.

Drucker (1984) señala que la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar

decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Eficiencia es	Eficacia es	Efectividad es
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las cosas con certeza • Resolver problemas • Cuidar los recursos que se aplican <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las obligaciones • Reducir costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las cosas pertinentes <ul style="list-style-type: none"> • Producir alternativas creativas • Maximizar el aprovechamiento de los recursos • Obtener resultados <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder sostenerse dentro del entorno • Presentar resultados globales positivos a largo plazo • Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática

Figura N. 5 Evolución del proceso de la planeación estratégica.

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2010).

2.2.8.1 Modelo General del Proceso de Planeación Estratégica

El modelo de planeación estratégica consiste en una serie de etapas que definen la dirección y los pasos que la organización debe seguir con el fin de alcanzar sus objetivos.

Para que la planeación estratégica de una organización pueda ser implementada de manera eficiente debe poseer diferentes características específicas, como;

- Tener un enfoque hacia el futuro de la organización, mediante la Visión se definen los objetivos que se pretende alcanzar a largo plazo.
- Debe mantener un enfoque generalizado de la organización, no visualizar por separado a sus unidades.
- La planeación estratégica debe crear valor no solo para los accionistas, sino también para los clientes, proveedores, directivos, trabajadores y la comunidad.

- Debe estar alineada, incluyente y participativa para todos los miembros de la organización.
- Tiene que ser comunicada, difundida e implementada en todos los niveles de la organización cada día y en todas las actividades de la empresa.
- Debe ser evaluada con base en indicadores, datos y resultados constantes que le permitan aplicar las correcciones necesarias en el momento oportuno.
- No puede discontinuarse, debe llevarse a cabo todos los días y replantearse sus estrategias a medida en que el entorno lo requiera.

Varios autores han planteado diferentes modelos y metodologías para el desarrollo de la planeación estratégica, sin embargo se ha escogido como guía el Modelo básico del sistema de planeación estratégica de Mintzberg, el cual se detalla a continuación.

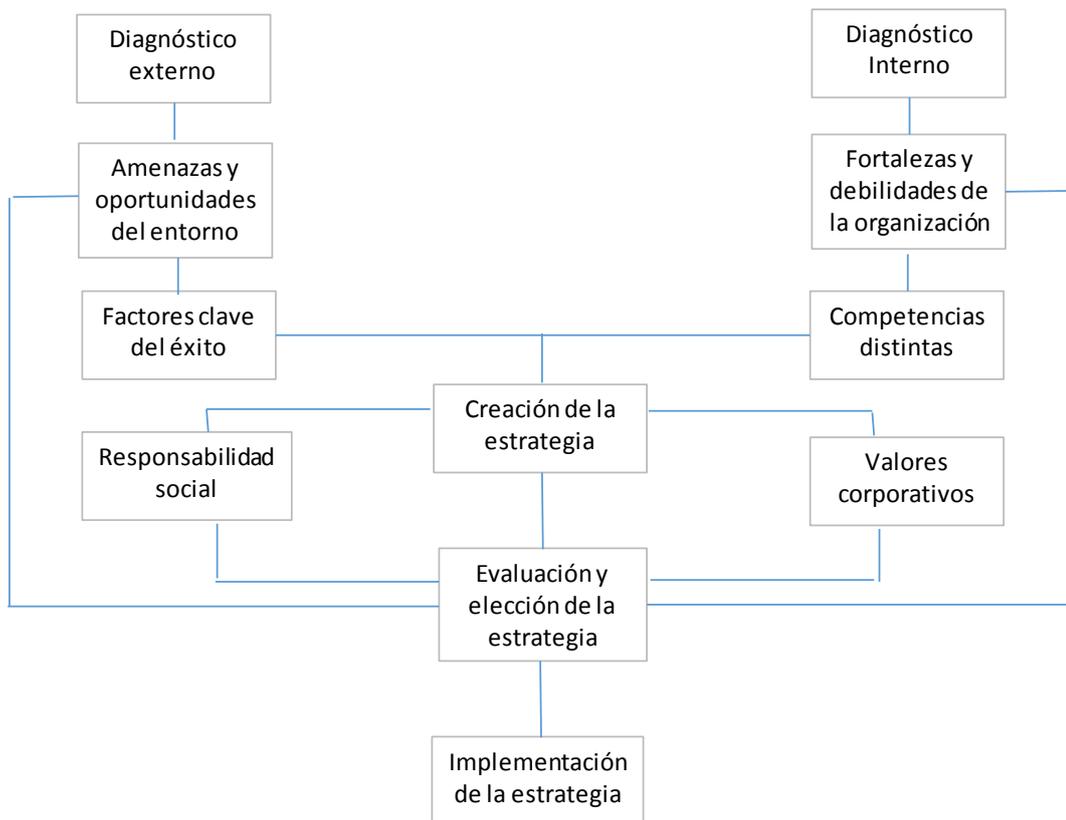


Figura N. 6 Modelo Básico del Sistema de la Planeación Estratégica de Mintzberg.
Fuente: Mintzberg (1994).

2.2.8.2 Misión Organizacional

La misión de una organización hace referencia sobre qué es, qué hace y hacia dónde va como empresa, siendo esta una declaración del propósito y alcance de la misma. La misión de la organización debe precisar la satisfacción de las necesidades del entorno externo a la empresa, más no únicamente la oferta de un producto o servicio.

La misión es el motivo por el cual la empresa debe trabajar y es su razón de ser y todos los integrantes de la organización deben comprometerse a cumplirla. En la declaración de la misión se deben incluir diferentes aspectos como el papel de la empresa en la sociedad, la creación de valor para sus stakeholders y la naturaleza propia del negocio, todo lo mencionado debe expresarse manteniendo cierta coherencia entre el pasado, el presente y futuro de la empresa.

Para Da Costa (2002) citado en Chiavenato & Sapiro (2010) la declaración de la misión debe precisar diferentes propósitos competitivos como son:

- Propósito sectorial; Debe ser claro en cuanto a los sectores que cubrirá, sea de bienes, servicios.
- Propósito extendido de productos y servicios; se debe tratar sobre el nivel y calidad tecnológica que posee y los servicios que oferta.
- Propósito de las competencias; se detallan las competencias claves de la organización.
- Propósito de los segmentos de actuación; Debe aclarar en base a sus competencias los segmentos primordiales para su actuación, su target específico.
- Propósito de verticalidad; se define también el grado de integración de sus procesos.

La importancia de la declaración de Misión de una empresa radica principalmente en la integración y solidificación del empeño de los miembros de la organización en una sola

dirección, implantando una actitud responsable en el cumplimiento de sus tareas en base al plan estratégico.

2.2.8.3 Visión Organizacional

La visión organizacional es una imagen a futuro que tiene la capacidad de influir en las acciones y reacciones de los stakeholders en el presente, permitiéndoles compartir una esperanza sobre el alcance de una posible realidad que impulsa a las personas hacia el trabajo por un mismo objetivo.

La descripción de la visión debe darse en cada uno de los niveles de la organización, a pesar de que muchas veces los miembros de la misma no llegan a comprender su rol en el proceso de transformación, por este motivo es importante que la declaración de la visión sea clara y concisa para que pueda comunicarse sin problemas a los implicados y de esta forma se confirme su compromiso con la organización.

Al desarrollar la visión de la empresa se deben considerar que debe estar concentrada en el resultado final, más no en los medios para lograrlo. Además de ello se deben establecer indicadores que permitan medir el avance hacia los objetivos deseados, en las áreas en las cuales se pueda aplicar métricas.

Según Barker (1990) citado en Espinoza de los Monteros (2004) los elementos constitutivos de la visión son:

- Formulada por líderes y directivos
- Comunicable
- Compartida
- Amplia
- Positiva
- Plazo establecido

2.2.8.4 Stakeholders o Grupos de Interés

Las organizaciones son sistemas que reúnen varios stakeholders o partes interesadas con quienes necesita establecer relaciones, ya que de manera directa o indirecta intervienen en las actividades cotidianas de la organización o en los resultados estratégicos obtenidos en busca de un beneficio en común.

Para que una empresa tenga éxito se necesita del compromiso de las partes interesadas que buscan satisfacer sus necesidades o cumplir con sus expectativas. Al ser partes necesarias para la consecución de los objetivos empresariales, es necesario que la organización conozca las expectativas que tienen los grupos de interés previo a la ejecución de la estrategia. Para que la empresa se mantenga estable, sólida y duradera debe procurar mantener un marcado equilibrio sobre su contenido y el de sus partes interesadas, empezando por la declaración de la Misión empresarial, ya que si ésta se muestra coherente en cuanto a la capacidad de mantener satisfechos a sus grupos de interés le otorga una ventaja a la organización.



Figura N. 7 Públicos de los Stakeholders según Chiavenato.
Fuente: Chiavenato & Sapiro (2010).

2.2.8.5 Diagnóstico Estratégico Externo

Se entiende como diagnóstico estratégico externo al análisis y reconocimiento del entorno y la situación en la cual se desarrolla la organización. Al hablar del entorno, se puede

entender que afecta a todas las organizaciones que giran a su alrededor ya sea en mayor o menor grado.

Para obtener un diagnóstico externo las organizaciones deben seleccionar entre una gran cantidad de datos, los que resulten relevantes para una correcta dirección en la empresa. Además de ello permite conocer la fuerza de los competidores.

Heijden (2004) menciona dos dimensiones del entorno externo los cuales son:

- **Macro entorno:** es el ámbito más amplio en el cual la organización ejerce un poder limitado ya que las decisiones que alteren al mismo afectarán de manera similar a todas las organizaciones que existen en él.
- **Microambiente:** es el que se influencia de manera directa a la organización y viceversa. Se considera como el sector específico de las actividades de la organización y lo conforman los clientes, proveedores y la competencia.



Figura N. 8 Entorno de la Organización.

Fuente: Chiavenato (2005).

2.2.8.6 Diagnóstico Estratégico Interno

El diagnóstico estratégico interno permite que la organización analice sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para llevarse a cabo, debe partir por el análisis de sus recursos ya sean humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Se han determinado diferentes aspectos que pueden considerarse una fortaleza o una debilidad para las empresas en la actualidad, entre los cuales se destacan:

- Recursos
- Competencias
- Posicionamiento en el mercado
- Manejo de economías a escala
- Estructura organizacional definida
- Capacidad de innovación
- Lealtad de los clientes
- Compromiso por parte de los directivos
- Cultura organizacional, entre otros.

El análisis de fuerzas y debilidades tiene como principal objetivo el alcance de soluciones consistentes sobre el camino que debe tomar la empresa, en busca de aprovechar los aspectos en los cuales es fuerte y corregir los errores que la vuelven débil ante la competencia.

De igual forma al análisis de fortalezas y debilidades, es necesario tener conocimiento sobre las oportunidades que se han presentado para la empresa. Entre las oportunidades que puede aprovechar la empresa para mejorar su presencia y rendimiento se destacan las siguientes:

- Diversificación en sus productos o servicios
- Integración hacia adelante

- Integración hacia atrás
- Negociación o asociación con los competidores
- Crecimiento del mercado
- Políticas gubernamentales
- Entrada a nuevos mercados.

Habiendo repasado la importancia del conocimiento de la situación de la empresa en relación a sus fortalezas, debilidades y oportunidades, se puede denotar la importancia del conocimiento de las amenazas que pueden arriesgar el futuro de la empresa. Como amenazas externas latentes en las empresas podemos detallar:

- Presencia de nuevos competidores
- Diferentes preferencias por parte de los consumidores
- Decrecimiento del mercado
- Políticas gubernamentales
- Cambios demográficos perjudiciales
- Productos sustitutos
- Mejores ofertas por parte de la competencia

2.2.8.7 Definición de Estrategia

Durante los últimos años las definiciones de estrategia elaboradas por diferentes autores han conformado amplio conjunto que no posee una respuesta aceptada universalmente, pero muchas de estas definiciones comparten varios términos claves para definir el término “estrategia”, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

- La estrategia se desarrolla en beneficio de una organización y viene empleada para conducirla a un futuro programado.

- Para alcanzar este futuro se deben definir objetivos, metas, políticas, acciones y planes, además de asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los aspectos antes mencionados.

Una de las primeras definiciones de estrategia fue la de Chandler (1962) quien aduce que es la determinación de las metas a largo plazo y los objetivos básicos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la obtención e inversión de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Como una de las definiciones más recientes se encuentra la de Johnson & Scholes (2001) quienes consideran que estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Según Chiavenato & Sapiro (2010) la estrategia es, básicamente el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual, siendo una elección que involucra a toda la organización y que consiste en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente de acuerdo con los factores internos y externos de la organización.

2.2.8.8 Alineación Estratégica

Se entiende el término “alineación” como el hecho de que todas las acciones y componentes de una organización están encaminadas hacia el mismo objetivo de manera organizada, en busca de un beneficio en común.

Para lograr una correcta alineación es necesario mantener clara la estrategia y comunicarla a toda la organización, con el fin de que no se generen términos abstractos que no confundan al personal y lo desvíen del objetivo. Para evitar estos errores se vuelve elemental una revisión y análisis completo de la declaración de Misión y Visión de la empresa.

Porter (1996) citado en Espinoza de los Monteros (2004) ha establecido “La eficacia operacional y la estrategia son ambas esenciales para un desempeño superior lo cual es, después de todo el objetivo primario de la organización. Pero ambas trabajan en sentidos muy diferentes... la eficacia operacional significa desempeñar actividades similares mejor que los rivales... en contraste, posicionamiento estratégico significa desempeñar actividades diferentes o desempeñar actividades similares de manera diferente a los rivales”.

2.2.8.9 Tipos de Planeación

- **Planeación Operativa.**

Este tipo de planeación es el que establece las tareas o actividades específicas a realizarse a corto plazo, de aplicación inmediata. Se desarrolla netamente en el ámbito operativo, detallando de manera clara las actividades y recursos destinados para alcanzar las metas y objetivos estratégicos.

Para Stoner & Freeman (1996) la planeación operativa consta de acciones detalladas y bien definidas que tal vez no se reiteren posteriormente de la misma manera. Se encarga de definir las acciones específicas que deberán desarrollarse para garantizar que las actividades cotidianas se realicen con eficiencia y que la organización se aproxime día con día a sus objetivos planteados a largo plazo.

- **Planeación Táctica**

Este tipo de planeación se aplica en todos los departamentos de la organización, con una proyección a mediano plazo y generalmente se desarrolla en un año. Al ubicarse en la mitad del esquema piramidal, se considera como una planificación más detallada que la planeación estratégica y se encuentra bajo control del nivel intermedio (departamental).

La planeación táctica busca principalmente a acudir mediante los mejores medios posibles la eficiencia en la realización de las funciones y resultados del área para la que se desarrolla.

- **Planeación Estratégica.**

Esta planeación es la más amplia, con una proyección a largo plazo tanto en sus acciones como en sus consecuencias y efectos. Abarca a todos los niveles de la organización y tiene como objetivo alcanzar los objetivos a nivel macro y tiene bajo su cargo a todos los demás planes.

La planeación estratégica se anticipa al futuro mediante la formulación de objetivos, tareas y medios alternativos para lograrlos. Al ser una función gerencial tiene como principal finalidad determinar los distintos cursos de acción viables, por los cuales la empresa puede dirigirse para conseguir los objetivos generales que se hayan planteado.

2.2.9 Control Estratégico

Se puede definir como control a la verificación de los resultados obtenidos en relación a uno o más objetivos planeados, además de ello, como parte del proceso administrativo el control se encarga de evaluar el rendimiento de una organización ya sea formal o informal.

Con base en lo anteriormente mencionado, se puede concluir que el control estratégico es la medición y comparación de los resultados estratégicos obtenidos en relación con los objetivos.

Según Espinoza de los Monteros (2004) hay dos partes constitutivas en el control de la estrategia; la primera parte se efectúa durante la revisión del cumplimiento de los objetivos del Balanced Scorecard, por otro lado la segunda viene dada durante la verificación e implantación de las iniciativas estratégicas.

Durante la fase control se requiere de dos importantes aspectos como son el aprendizaje organizacional y el feedback estratégico, los mismos que facilitan la verificación posterior al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.2.9.1 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional se define como un proceso de adquisición de conocimiento, actitudes, habilidades y estrategias para la optimización de recursos que además permitan que la organización mejore continuamente su capacidad de adaptación al medio en el cual se desarrolla. Este tipo de aprendizaje resulta tras llevar a cabo un sistema que permita medir la aplicación de estrategias que mejoren los procesos en la organización.

Para Senge (1990) citado en Espinoza de los Monteros (2004) “Las organizaciones aprenden sólo a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Pero sin él, el aprendizaje organizacional no ocurre”.

El aprendizaje debe estar establecido en la organización y formalizado mediante manuales de procedimientos, políticas internas o sistemas de tal manera que el trabajo no se desarrolle a manera de cada empleado, sino como una sola empresa en busca del cumplimiento de objetivos en común.

Según Kaplan & Norton (1996) se requieren tres ingredientes esenciales para llevar a cabo un proceso de aprendizaje estratégico y organizacional;

1. Una estructura estratégica general que difunda y comunique la estrategia a toda la organización, permitiendo que cada integrante de la misma reconozca el impacto y la importancia de sus actividades en la consecución de la estrategia.
2. Un sistema de retroalimentación que permita evaluar las acciones y actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, que a su vez favorezca a la comprobación de hipótesis planteadas al interrelacionar las iniciativas, actividades y objetivos estratégicos.
3. Habiendo obtenido los datos por parte del proceso de retroalimentación, es necesaria la formación de un equipo que posea elementos de diferentes áreas de la empresa para que una vez analizados los resultados de forma sistémica se encuentre en la capacidad de adaptar la estrategia a cada área de la organización visualizando a la misma como un todo.

Con base en lo anteriormente mencionado se puede decir que para llevar a cabo un sistema de aprendizaje sólido se requiere de un proceso comunicativo que englobe a toda la organización y favorezca a la interacción colectiva y la dinámica empresarial, con visión hacia el desarrollo del pensamiento sistémico de cada uno de los integrantes en la aplicación de la estrategia.

2.2.9.2 Feedback Estratégico

La etapa de retroalimentación o feedback estratégico es la continuación que se le da al proceso después del análisis de los indicadores de gestión y debe ser diseñado para poder comprobar y modificar las hipótesis planteadas, así como también la estrategia de la

organización, de tal manera que se adapte a la unidad de negocio y la realidad en la que se desarrolla.

El feedback estratégico está directamente relacionado con el aprendizaje organizacional, siendo una importante base de datos para el desarrollo de la estrategia, lo cual es un proceso continuo y modificable que debe ser aplicado a cada uno de los niveles de la organización.

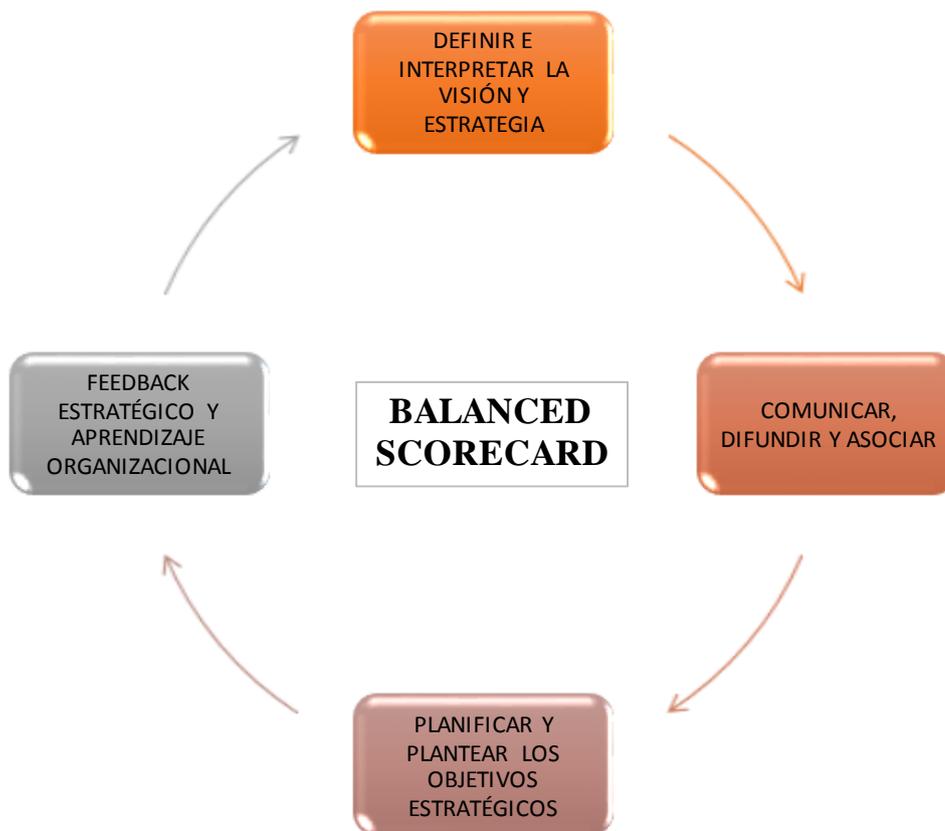


Figura N. 9 Feedback y Aprendizaje Estratégico.
Fuente: Kaplan & Norton (1996).

2.2.10 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Kaplan & Norton (1996) consideran que el choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de

contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral.

Durante el año de 1990, varios directivos de diferentes empresas industriales, de servicios, comerciales, se reunieron bimestralmente con el objetivo de desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación empresarial. Al transcurrir la primera mitad del estudio se obtuvieron varias ideas como mediciones de calidad, productividad, entre otros. Al terminar el estudio el grupo llegó al desarrollo del CMI, el mismo que se desarrolló en base a 4 perspectivas de análisis las cuales son:

- Financiera
- Cliente
- Interna
- Innovación y formación

El choque del análisis de estas cuatro perspectivas significaba marcar un balance entre las medidas financieras y no financieras, así como también los objetivos a corto y largo plazo además de perspectivas de actuación internas y externas.

Según Kaplan & Norton (1996) el cuadro de mando integral proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para conducir a su organización hacia el éxito. Es elemental que las empresas tengan conocimiento y comprensión total de sus objetivos estratégicos y las acciones que deben aplicar para alcanzarlos. El CMI permite que las empresas realicen un seguimiento de los resultados financieros toda vez que analizan el progreso en la formación de aptitudes y adquisición de los bienes intangibles.

La implementación del Cuadro de Mando Integral permite que los ejecutivos puedan medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes actuales y potenciales, permitiendo potencializar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos los cuales son necesarios para mejorar la actuación futura de la organización.

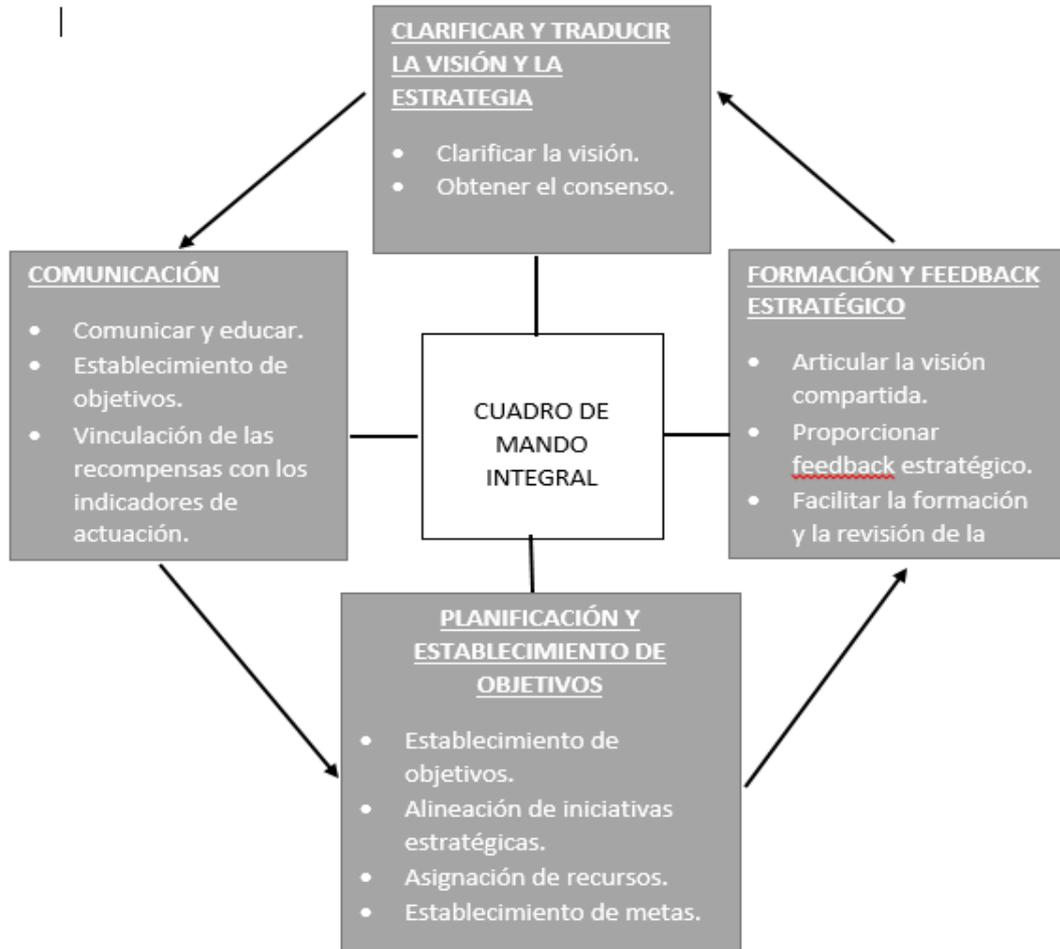


Figura N. 10 Enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

Fuente: Kaplan & Norton (1996).

Según Espinoza de los Monteros (2004) en las decisiones cotidianas el cuadro debe ser guía en tres dimensiones:

1. Aclarar en qué aspectos financieros se debe enfocar la organización. (incremento de ventas, ganancias, crecimiento de mercado o flujo).
2. Definir en qué segmentos de mercado se ha decidido competir.
3. Indicar qué aspectos financieros de la organización (procesos y personal) deben desarrollarse para alcanzar esos objetivos financieros y de mercado.

Además de ello el autor resalta que la estructura de la información colocada en el cuadro de mando integral se establece generalmente en base a cuatro perspectivas, las cuales se han mencionado previamente y se detallarán a continuación.

2.2.11 Perspectiva Financiera

Dentro de la perspectiva financiera en una organización se requiere la definición de indicadores en relación directa con la Misión, seguido de la declaración de la forma en la cual se llevará a cabo su medición, todo esto se realizará en base a la etapa del ciclo de vida del negocio en la cual se encuentren, como son:

- Fase de crecimiento o expansión

Objetivos estratégicos como “incremento de las ventas”, “aumento de la clientela”.

- Fase de mantenimiento o sostenibilidad

Objetivos estratégicos como “Retorno sobre la inversión”, “ingresos operativos”, “valor añadido”.

- Fase de madurez o recolección

Objetivos estratégicos como “retorno del flujo de efectivo”, “reducir las necesidades del capital circulante”.

Según Kaplan & Norton (1996) para que la empresa mantenga una gestión financiera eficaz es necesario que alcance un equilibrio entre el rendimiento esperado y el nivel de riesgo que posee su estrategia. Junto con ello han determinado tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial.

Tabla 4 Indicadores de los temas financieros estratégicos.

		Temas Estratégicos		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES/ MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
Estrategia de la unidad de negocio	CRECIMIENTO	*Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. *Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos / empleados	* Inversiones (porcentaje de ventas) * I+D (porcentaje de ventas)
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados * Venta cruzada * Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones *Rentabilidad de la línea de producto y clientes	*Coste frente a competidores * Tasas de reducción de costos indirectos(porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) *ROCE por categorías de activos clave * Tasas de utilización de los activos
	MADUREZ	Rentabilidad de la línea de producto y clientes *Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad(por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) Throughput

Fuente: (Kaplan & Norton, 1996)

2.2.12 Perspectiva del Cliente

Para el desarrollo de esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y mercados que la organización tomará como medio de acción. Esta perspectiva permite que las organizaciones establezcan sus indicadores clave sobre los clientes, permitiéndoles identificar y medir las propuestas de valor que la empresa ofrecerá a sus clientes actuales y potenciales.

Kaplan & Norton (1996) detallan cinco indicadores genéricos que pueden ser adaptados a todo tipo de organizaciones, entre ellos tenemos:

- Cuota de Mercado; en ella se detalla el nivel de ventas en un mercado específico.
- Incremento de clientes; permite conocer la tasa de atracción de nuevos clientes al negocio.
- Retención de clientes; permite conocer la tasa en la que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes.
- Satisfacción de clientes; señala el nivel de satisfacción de los clientes en base a diferentes criterios de actuación del negocio.
- Rentabilidad de los clientes; permite un conocimiento del beneficio que se obtiene de un cliente una vez descontados los gastos para mantener al mismo.

Es necesario que la organización analice de igual manera las propuestas de valor añadido que está ofreciendo a los clientes, las mismas que se consideran como atributos y los autores lo han dividido en tres categorías:

- Atributos de productos y/o servicios.

En esta categoría se incluye la medición de la funcionalidad, la calidad, el precio que ofrece la unidad de negocio y la comparación con el que ofrece la competencia, el tiempo de entrega del producto o servicio.

- La relación con los clientes.

Se trata sobre la medición de la forma como se sienten los clientes al adquirir productos de la empresa, en ella se analizan los tiempos de respuesta y las quejas que los clientes presentan.

- Imagen y prestigio.

Se lo conoce como la medición de factores intangibles que atraen a los clientes, como la reputación del producto y la imagen de la marca.

2.2.13 Perspectiva de los Procesos Internos

Para el desarrollo de esta perspectiva los directivos de la organización deben identificar los procesos de mayor relevancia para el cumplimiento de los objetivos planteados. Los objetivos e indicadores en esta perspectiva se realizan como una secuencia de los ya establecidos en la perspectiva financiera y la de clientes, ya que conociendo de manera clara a donde se pretende llegar para satisfacer las expectativas de los accionistas y los clientes, esta perspectiva nos permite detallar los procesos clave para lograrlo.

Robert Kaplan y David Norton señalan que es necesario desarrollar una cadena de valor del proceso interno para poder formular posteriormente los objetivos e indicadores de esta perspectiva, además de ello proporcionan un modelo genérico de cadena de valor que puede ser adaptado a cualquier organización para el desarrollo de esta perspectiva en base a tres procesos esenciales, Innovación, Operaciones y Servicio posventa.



Figura N. 11 La Perspectiva del Proceso Interno. El modelo de la cadena genérica de valor.

Fuente: Kaplan & Norton (1996)

2.2.14 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores con el fin de impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, de igual manera actúan como secuencia de las tres anteriores perspectivas ya que mediante esta se desarrollan los pasos e inductores para conseguir los resultados esperados.

El BSC señala la relevancia sobre la inversión para el futuro no solo en las áreas típicas de la empresa, enfatiza en la inversión en infraestructura, capacitación al personal, nuevos sistemas de información, e I+D.

Se han destacado tres principales categorías de variables para el desarrollo de esta perspectiva:

1. Las capacidades de los empleados.

De esta categoría se derivan indicadores como: Satisfacción, retención, productividad del empleado.

2. Las capacidades de los sistemas de información.

En esta categoría se destaca la importancia de poseer información oportuna e inmediata en todos los niveles de la organización. Estos indicadores podrían ser la cantidad de procesos con feedback sobre la calidad de tiempo real y el acceso oportuno a la información de los clientes.

3. Motivación, empoderamiento y coherencia de objetivos.

Se considera a esta categoría como el complemento de las dos anteriores, ya que el tercer factor clave de los objetivos de formación y desarrollo viene centrado en el clima organizacional.

2.2.15 Balanced Scorecard en Latinoamérica

Como se ha mencionado previamente el Balanced Scorecard es un modelo que sirve como herramienta para encaminar a una organización a una posición deseada y establecida por los directivos, para lo cual el primer paso es definir la estrategia de la organización lo cual es un desafío tanto para las empresas ecuatorianas como para las empresas a nivel latinoamericano.

Al lograr transformar la estrategia en acción, el siguiente paso es dar continuidad al modelo para que las iniciativas estratégicas sean implementadas, lo cual determina el éxito de la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa. Algunos de los problemas más relevantes que presentan las empresas en América Latina son la falta de alineamiento estratégico y una incorrecta definición de la Misión de la organización.

Para ser aplicado, este modelo no requiere de ningún perfil organizacional en particular, por lo mismo, cualquier empresa que decida transformar su estrategia en acción y enfoque sus esfuerzos en la estrategia puede implementar Balanced Scorecard. Por este y otros motivos se puede decir que durante los últimos años, las empresas latinoamericanas se han ido preparando para asumir estos retos, desde empresas familiares hasta gigantes de la industria.

Entre las principales empresas que aplican el Balanced Scorecard como modelo de control de gestión se destacan:

- PETROBRAS
- TELEFÓNICA S.A
- MOBIL
- FACTORING BANCOLOMBIA
- IMAL S.A
- EXXON
- ECOPETROL
- INDUPALMA
- FIBERGLAS COLOMBIA
- BANCOESTADO CHILE
- MINERA LOS PELAMBRES
- MEGASALUD
- PDVSA
- TEC DE MONTERREY
- NESTLÉ DE MÉXICO
- UNILEVER, entre otros.

2.2.16 Balanced Scorecard en Ecuador

En Ecuador se ha presenciado durante los últimos años un alto nivel de preparación y concienciación en cuanto al desarrollo, planificación y gestión empresarial, de igual forma el crecimiento de las empresas que forman parte del Sistema de Economía Popular y Solidaria, las mismas que se han abierto paso fuertemente en el sistema financiero durante los últimos años, desempeñando un papel significativo en cuanto a la generación de empleo y desarrollo económico, es por ello que las empresas se ven en la necesidad de mejorar constantemente sus capacidades de dirección y gestión.

Grandes empresas han empleado diferentes modelos de gestión que les permita conducir a su organización al cumplimiento de sus objetivos y alcanzar su visión, generando valor

en cada proceso. Por estas razones se considera al Balanced Scorecard como una herramienta que permite transformar la visión en acción mediante un conjunto de indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas que se ha mencionado previamente.

Durante los últimos años se han desarrollado diferentes trabajos de grado que de igual forma buscan aportar al desarrollo de diferentes empresas de la región y el país, entre las cuales se destacan:

EMPRESAS INDUSTRIALES

- Cervecería Nacional Planta Quito
- ARCA Corporativo
- Kimberly Clark
- Área de dirección de la industria aeronáutica F.A.E

EMPRESAS PÚBLICAS

- EMAAP-Q. Unidad de Mantenimiento de Plantas
- Explocén C.A
- Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A
- Banco Central del Ecuador

EMPRESAS FINANCIERAS

- Unibanco (Banco Solidario).
- COAC. “San Jorge Obrero” Ltda.
- COAC. “COOPERA” Ltda.
- Banco del Pacífico – Cuenca
- Banco General Rumiñahui- Quito

EMPRESAS DE SERVICIOS

- Deloitte & Touche
- Universidad Nacional de Loja
- Hoteles Hilton
- DHL

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

En la medida en la cual se acople el modelo del Balanced Scorecard con la organización, se logrará un alineamiento estratégico que fomente la integración entre todos los niveles de la misma, permitiendo un seguimiento y control de planes que permita medir en base a indicadores financieros y no financieros los resultados de las acciones realizadas por el personal de la organización.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

“El diseño de un Sistema de Control de Gestión en base al modelo del Balanced Scorecard determinará los principales objetivos e indicadores que formarán la base del desarrollo potencial de la empresa”.

3.2.2 Variable Dependiente

“Medición del rendimiento empresarial en base a indicadores”.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La selección del tipo de investigación a emplear es el primer paso a realizar en el Marco Metodológico, ya que en base a este se determinan los pasos a seguir en el estudio, al igual que los métodos, las técnicas y las herramientas que se deban emplear.

Se considera la presente investigación de tipo Mixta ya que se fundamenta en enfoques cualitativos y cuantitativos con base en diferentes tipos de estudio, los vendrán detallados posteriormente.

- **Enfoque Cuantitativo**

Acevedo (2013) manifiesta que en este enfoque se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el objetivo de establecer patrones de comportamiento y establecer teorías.

Entre las principales características de este enfoque se encuentran:

- Planteamiento de un problema en concreto
- Elaboración de un marco teórico.
- Recolección de datos fundamentada en la medición.
- Análisis con base en métodos estadísticos

- **Enfoque Cualitativo**

Acevedo (2013) se refiere a este enfoque como aquel que utiliza la recolección de datos sin medición numérica. A diferencia del enfoque cuantitativo, en este se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después del análisis de datos.

Entre las principales características de este enfoque se encuentran:

- Emplea métodos de recolección de datos no estandarizados.
- Basado en la lógica y en el proceso inductivo.
- Se emplean técnicas de recolección de datos como; entrevistas, revisión de documentos, grupos focales, etc.

3.3.1 Tipos de estudios de investigación.

• **Exploratorio:** puede ser descrito como un estudio piloto, el mismo que nos ayuda a preparar el terreno y servirá como base para el desarrollo de los tres tipos de investigación que vendrán a continuación. Se aplicará este tipo de estudio ya que se requiere investigar determinada problemática. En este caso, la aplicación del Balanced Scorecard como modelo de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

• **Descriptivo:** mediante este tipo de investigación se pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades y organizaciones que serán sometidos al análisis. Al desarrollar el proceso investigativo previo al diseño de un modelo de gestión, es necesario aclarar y analizar las bases del proceso de planeación y los perfiles de cada área de la empresa para someterlos a mejoras para el cumplimiento de los indicadores.

• **Correlacional:** este tipo de investigación obtiene información proveniente de la investigación descriptiva y tiene como objetivo saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; Lo que en el presente proceso investigativo ayudará a interrelacionar entre diferentes perspectivas y objetivos para determinar los indicadores y resultados obtenidos por las distintas variables en cuestión.

• **Explicativo:** con base en la información obtenida de los estudios correlacionales, mediante este tipo de estudio se puede responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Este tipo de estudio es de total importancia en esta

investigación ya que permite hallar las respuestas ante las acciones que se han venido llevando a cabo en la empresa, permitiendo encontrar soluciones y enfocar el nuevo modelo de gestión hacia la mejora continua.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Tamayo & Tamayo (1997) hace referencia al término “población” como la totalidad del fenómeno a analizar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población es el conjunto de elementos que concuerdan con determinadas características y especificaciones, en caso de no ser posible la medición y análisis de cada uno de los elementos se debe tomar una muestra considerable de los mismos.

La población a investigar será todo el personal que labora en el área operativa y los socios registrados como activos en la Agencia Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”, los cuales se detallan en las tablas a continuación.

Tabla 5 Personal Agencia Riobamba.

POBLACIÓN	NÚMERO
Jefe de Agencia	1
Asistente Operativo	1
Asesores de Crédito Consumo	3
Asesores de Microcrédito	3
Notificador	1
Oficial de Servicio al Cliente	1
Recibidor – Pagador	2

TOTAL | **12**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

Tabla 6 Socios Activos Agencia Riobamba.

POBLACIÓN	NÚMERO
Socios activos	4.883
TOTAL	4.883

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

3.4.2 Muestra

Se entiende como muestra a un subgrupo de la población de interés, la misma que debe ser definida con precisión y abarcar un número representativo de la población, con el objetivo de generalizar los resultados obtenidos a la totalidad de la población.

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se empleará la fórmula descrita en Suárez (2012):

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

Donde:

N= Tamaño de la población.

n= Tamaño de la muestra.

σ= Desviación estándar de la población que rara vez conoce su valor, en este caso, generalmente se utiliza un valor constante de 0,5.

Z= Valor constante que en caso de no tener su valor se lo toma en relación al 95% de confianza que equivale al 1,96 siendo este el más usual.

e= Límite aceptable de error muestral que al no poseer su valor se utiliza generalmente un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), el empleo de los mismos queda a criterio del investigador.

- **Cálculo de la muestra para la investigación**

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

$$N = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2 (4883)}{(0.05)^2 (4883 - 1) + (1.96)^2 (0.5)^2}$$

$$N = \frac{4689,63}{13,1654}$$

$$N = 356.21$$

Las encuestas se aplicarán a 356 socios de la Agencia Riobamba.

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 Métodos.

La palabra método se deriva del griego meta que significa; “hacia”, “camino”, por lo que se concluye como método al camino más adecuado para alcanzar un fin y es un elemento necesario en la ciencia ya que sin él no sería fácil demostrar la validez de un argumento.

En la presente investigación se emplearán los siguientes métodos:

- Método lógico Inductivo / Deductivo.
- Método Empírico – Analítico.
- Método Histórico.

3.5.2 Técnicas

Sabino (1992) define a las técnicas de recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información.

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicarán las siguientes técnicas de recolección de información:

- Observación.
- Entrevistas personales.
- Encuestas.
- Grupos focales.
- Software (DCSMAP, Plataforma ODUN).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Guía metodológica para el análisis de resultados

El Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” se diseñará de primera mano para la Agencia Riobamba como punto de partida, con base en cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento las mismas que fueron analizadas en el marco teórico de la investigación, estas perspectivas desarrolladas por los autores Robert Kaplan y David Norton en su libro “The Balanced Scorecard; Translating strategy into action” pueden adaptarse claramente a la realidad de la organización, lo cual permitirá a futuro una implementación más eficaz en la Cooperativa.

De primera mano será necesario un estudio completo y la planificación oportuna para cada uno de los pasos a realizarse para el diseño del modelo de gestión, motivo por el cual se recabará toda la información tanto de canales internos como externos de la empresa, lo cual beneficie a la elaboración de un modelo realista y aplicable.

Es importante contar con el apoyo, la experiencia y la participación permanente del equipo de trabajo, en este caso los doce miembros de la Agencia Riobamba, de manera que se genere un empoderamiento y posteriormente el modelo pueda ser implementado sin inconvenientes.

Para llevar a cabo el diseño del Balanced Scorecard se desarrollarán 9 pasos establecidos en el siguiente orden:



Figura N. 12 Procedimiento para el desarrollo del Balanced Scorecard en la Coop. "29 de Octubre".

Fuente: Elaboración Propia.

Paso No. 1: Introducción al Balanced Scorecard.

Para iniciar el estudio sobre el Balanced Scorecard en la Cooperativa "29 de Octubre" es necesario difundir aspectos básicos y relevantes sobre la temática que proporcionen los conocimientos necesarios al personal involucrado y faciliten al desarrollo de los siguientes pasos establecidos en la metodología.

Paso No. 2: Conformación del equipo para el estudio.

En este punto establecido en la guía metodológica es necesario detallar a todos los involucrados en el desarrollo del presente estudio, ya sean miembros internos o externos

de la empresa y el papel que desempeñan durante el proceso de desarrollo y su posible implementación.

Paso No. 3: Estudio de la Organización

Para desarrollar este paso en la investigación es necesario contar con información completa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”, datos que nos permitan realizar un análisis histórico desde sus comienzos hasta la realidad actual de la misma.

Se analizará la siguiente información de la empresa:

- Razón social
- RUC
- Presidente de la Junta General de Accionistas
- Gerente General
- Fecha de fundación / creación
- Organismo de Regulación y control.
- Localización oficina matriz
- Teléfono
- Cobertura a nivel nacional
- Sucursal sujeta a estudio
- Sitio web
- Antecedentes de la empresa
- Lineamientos estratégicos
- Oferta de Productos y servicios financieros
- Organigrama estructural

Paso No. 4: Diagnóstico de la Cooperativa “29 de Octubre” – Agencia Riobamba.

En este punto es necesario realizar un diagnóstico completo sobre la situación actual de la empresa para determinar sus aciertos o en su defecto los errores que impiden el

crecimiento, supervivencia y desarrollo en el mercado. Para determinar estos factores se emplearán herramientas de tipo matricial, las cuales mediante el análisis de diferentes variables que afecten interna y externamente a la empresa permitan evaluar y medir los factores de éxito y fracaso que interfieran con la misma. Las matrices a emplear en la investigación serán:

- Análisis FODA
- Matriz General Electric
- Matriz de Perfil Competitivo

Además del desarrollo de matrices es necesario realizar un análisis en los campos que se mencionan a continuación:

- Stakeholders
- Macro entorno
- Micro entorno (las 5 fuerzas de Porter)

Paso No. 5: Análisis de la Misión, Visión y Estrategia empresarial.

Previo a la elaboración del Balanced Scorecard es necesario analizar aspectos elementales de la planeación estratégica de la empresa, así como también el nivel de familiarización por parte de los empleados de la Cooperativa con los términos que se detallan a continuación:

- Misión Organizacional
- Visión Organizacional
- Temas estratégicos

Para obtener la información necesaria en este paso se dará lugar a entrevistas personales y grupos focales con el personal de la Agencia Riobamba.

Paso No. 6: Desarrollo de objetivos, metas e iniciativas.

Una vez analizada la teoría sobre el Balanced Scorecard se determina que las perspectivas señaladas por los autores son aplicables a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” para el cumplimiento de la Misión y el alcance de la Visión organizacional. Con base en esto, se procederá al desarrollo de las perspectivas:

- Financiera
- Procesos
- Clientes
- Aprendizaje y Crecimiento

Dentro de cada una de ellas se detallarán los objetivos, las iniciativas e indicadores, de igual manera se determinarán los responsables de los mismos para posteriormente elaborar el mapa estratégico.

Paso No. 7: Elaboración del mapa estratégico.

En este punto de la investigación, es necesario confeccionar el mapa estratégico con el objetivo de cumplir con el plan estratégico de manera eficiente y permitirá que todos los miembros de la organización se alineen hacia el cumplimiento de los objetivos mediante un proceso de medición con base en indicadores que se detallarán en el mismo.

El mapa estratégico se desarrollará mediante la herramienta DataCycle Smap, la cual es una sencilla aplicación que además de diseñar el mapa estratégico permitirá comunicarlo de manera clara a los miembros de la organización.

Paso No. 8: Fijación de indicadores.

Una vez que se ha elaborado el mapa estratégico, en el cual se detallan de manera clara y concisa las perspectivas, objetivos e iniciativas estratégicas, es elemental el desarrollo de indicadores para efectuar la medición sobre el cumplimiento de los objetivos previamente mencionados. Por ello, en este apartado se elaborará una tabla que detalle el objetivo al cual pertenece el indicador, el nombre del indicador a emplearse, su fórmula de cálculo, frecuencia de medición, unidad del indicador, las metas y el/los responsables del seguimiento del mismo.

Paso No. 9: Cuadro de Mando integral de la Cooperativa “29 de Octubre” mediante la plataforma ODUN.

Una vez confeccionado el mapa estratégico, planteadas las iniciativas o proyectos y desarrollados los indicadores, se procederá con el diseño del cuadro de mando mediante una herramienta informática llamada ODUN, el mismo que es un software que permitirá el control y gestión del avance de los indicadores y la información descrita en el mapa estratégico que previamente se desarrolló.

4.2 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA.

4.2.1 Introducción al Balanced Scorecard en la empresa.

Como primer paso se establece un programa de capacitación al personal que labora en la empresa, con el objetivo de mantenerlos informados sobre el proceso que se llevará a cabo. Para esta actividad se realizarán diferentes etapas de capacitación que permitan a los involucrados relacionarse de mejor manera con la temática central “Balanced Scorecard”, una vez que se ha concluido con esta parte del proceso, se procederá a responder inquietudes y despejar las dudas.

De la misma forma se entregan documentos tanto físicos como virtuales que faciliten la comprensión del tema y se analicen los cambios a los que se sujetará la empresa a futuro junto con la implementación de este modelo. Se debe difundir la planificación que el equipo de trabajo tenga prevista, con el objetivo de que las partes involucradas vayan presenciando paso a paso los cambios y variaciones y se ajusten a los mismos.

4.2.2 Conformación del equipo para la investigación.

El equipo investigador está conformado por Katherin Carrera, autora del presente trabajo de grado previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, el Ing. Geovanny Alarcón Parra, Director de tesis y el Ing. Xavier Centeno, Miembro del tribunal, quienes mediante constantes tutorías han llevado un seguimiento permanente y minucioso sobre el avance del presente trabajo, procurando que el diseño del Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” se acople a la realidad tanto interna como externa que afronta la empresa.

Los siguientes implicados son los miembros de la Agencia Riobamba, quienes participarán de manera activa y permanente en el proceso de estudio y posteriormente en su implementación una vez que los altos mandos de la empresa lo consideren factible y pertinente. A continuación se detallan los integrantes:

Jefe de Agencia

Asistente Operativo

Asesores de Crédito (3 miembros)

Asesores de Microcrédito (3 miembros)

Notificador

Servicio al Cliente

Recibidor-Pagador (2 miembros)

4.2.3 Estudio de la Organización.

INFORMACIÓN BÁSICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE” LTDA.

- **Razón Social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.
- **RUC:** 1790567699001.
- **Presidente de la Asamblea General de Socios:** Crnl. Juan Francisco Donoso Game.
- **Gerente General:** Ing. Gonzalo Vivero.
- **Fecha de fundación:** 20 de octubre de 1967.
- **Organismo de Regulación y Control:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- **Localización oficina Matriz:** Magdalena, Av. Mariscal Sucre y Cañarís S9-543. Quito-Ecuador.
- **Call Center:** 1800-292929.
- **Cobertura a nivel nacional:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” cuenta con 34 agencias a nivel nacional con presencia en las siguientes ciudades:

Tabla 7 Cobertura de Agencias a Nivel Nacional.

SIERRA	COSTA	ORIENTE
Quito (9 agencias)	Guayaquil (3 agencias)	Lago Agrio
Cuenca	Libertad	El Coca
Latacunga (2 agencias)	Santo Domingo	Tena
Ambato	Manta	Shell
Riobamba	Portoviejo	Puyo
Ibarra	Quevedo	Macas
Loja	Esmeraldas	
El Ángel	Machala	
Tulcán		

Fuente. www.29deoctubre.fin.ec

- **Sucursal sujeta a estudio:** Agencia Riobamba.
- **Dirección Web:** www.29deoctubre.fin.ec

- **Antecedentes de la empresa.**

Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Se constituyó en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha mediante Acuerdo Ministerial No. 0457 el 15 de mayo de 1972 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 1330 el 17 de mayo de 1972. Fue autorizada para operar como institución financiera por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución SB-INCOOP- 99 - 0178 del 29 de septiembre de 1999, Resolución debidamente inscrita en el Registro Mercantil, bajo el No. 2855, tomo 130, el 29 de Noviembre de 1.999, por tanto puede realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.

Mediante la resolución SB- 2001-0488 se aprobó la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda., por lo cual se traspasó a título universal la totalidad de los Activos, Pasivos y Patrimonio que constaban en el Balance General cortado al 30 de Noviembre de 2001, y se declaró en disolución voluntaria y anticipada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda.

Con el paso de los años la Cooperativa se ha hecho acreedora de diferentes reconocimientos nacionales e internacionales como son; Premio Bizz Awards (2007),

Premio a la Calidad Sudamericana (2010), Premio a la empresa Ecuatoriana (2011), Latin American Quality Institute “LAQI” (2012).

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Fuente: www.29deoctubre.fin.ec

- **Lineamientos estratégicos.**

- **Misión.**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

- **Visión.**

“Ser la Cooperativa líder en el país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes, nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social”.

- **Filosofía de actuación.**

Actuamos con ética, compromiso, amabilidad, lealtad y respeto, privilegiando la disciplina y el trabajo en equipo con decisión, iniciativa, creatividad e igualdad de oportunidades.

○ **Principios.**

Nos sentimos comprometidos con nuestros socios, clientes y con lo que ellos representan. Estamos orgullosos de estar conformados por un grupo de personas que comparte una cultura con principios y valores comunes.

Honestidad

Seguridad y Solvencia

Vocación de Servicio

Solidaridad

Compromiso

Responsabilidad con la Comunidad

1. Honestidad

Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

2. Seguridad y Solvencia

Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.

3. Vocación de Servicio

Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio.

4. Solidaridad

Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.

5. Compromiso

Actuar convencidos de que debemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra Cooperativa.

6. Responsabilidad con la Comunidad

Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre la Cooperativa, su personal, los socios y clientes y el conjunto de la sociedad.

- **OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS.**
 - **Productos de Ahorro.**

Cuenta de Ahorros

Un ahorro a la vista que permite la apertura una cuenta desde 20 USD. Refleja el saldo proveniente de las transacciones de día a día, una cuenta que le brinda servicios y beneficios en base a sus certificados de aportación.

Monto de Apertura: 20 USD

Cuenta Cliente

Un ahorro a la vista que le permite realizar depósitos y generar ahorros, refleja el saldo proveniente de las transacciones del día a día.

Monto de Apertura: 7.2 USD.

Cuenta Mejor Futuro

Un ahorro planificado que le permite aportar desde 12 USD. Mensuales con la rentabilidad del 7,50% anual. Todo socio con una Cuenta Mejor Futuro dispone de un Seguro de Vida. El Seguro de Vida establece que en caso de muerte del titular si no se

cumplió el tiempo establecido en el contrato, se cancele la totalidad del monto contratado inicialmente y en caso de ser fallecimiento accidental el monto se duplica.

Monto de Apertura: 12 USD.

Depósito Mínimo: 12 USD.

Tiempo de Contrato: 6 meses.

Cuenta Angelitos

Una cuenta de ahorros creada para niños, la misma que tiene como objetivo incentivar la cultura de ahorro en los más chicos de la casa.

Monto de Apertura: 5 USD.

Inversiones a Plazo Fijo

Seguridad, Confianza y Rentabilidad. Los intereses de las inversiones de socios y clientes pueden ser pagados al vencimiento, por anticipado y con tasas atractivas de interés.

Monto Mínimo: 100 USD

- **Productos de Crédito**

Consumo

Destino del Crédito: Adquisición de bienes o pago de servicios.

Fuente de Ingresos del Solicitante: Sueldos, salarios, honorarios o rentas promedio.

Microcréditos

Destino del Crédito: Actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos brutos de hasta USD. 100.000,00 anuales. - Capital - Activos Fijos - Consumo.

Fuente de Ingresos del Solicitante: Ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad familiar micro empresarial.

Vivienda

Destino del Crédito: Adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda.

Fuente de Ingresos del Solicitante: Sueldos, salarios, honorarios o rentas promedio, ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad familiar.

- **Servicios Financieros**

29 CARD

29 Seguro

Habla 29 – Recargas

Seguro Auto 29

SOAT 29

Pagos Institucionales

Pagos Fondos de Reserva

Pagos de Anticipos de Sueldos

- **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA “29 DE OCTUBRE” AGENCIA-RIOBAMBA.**

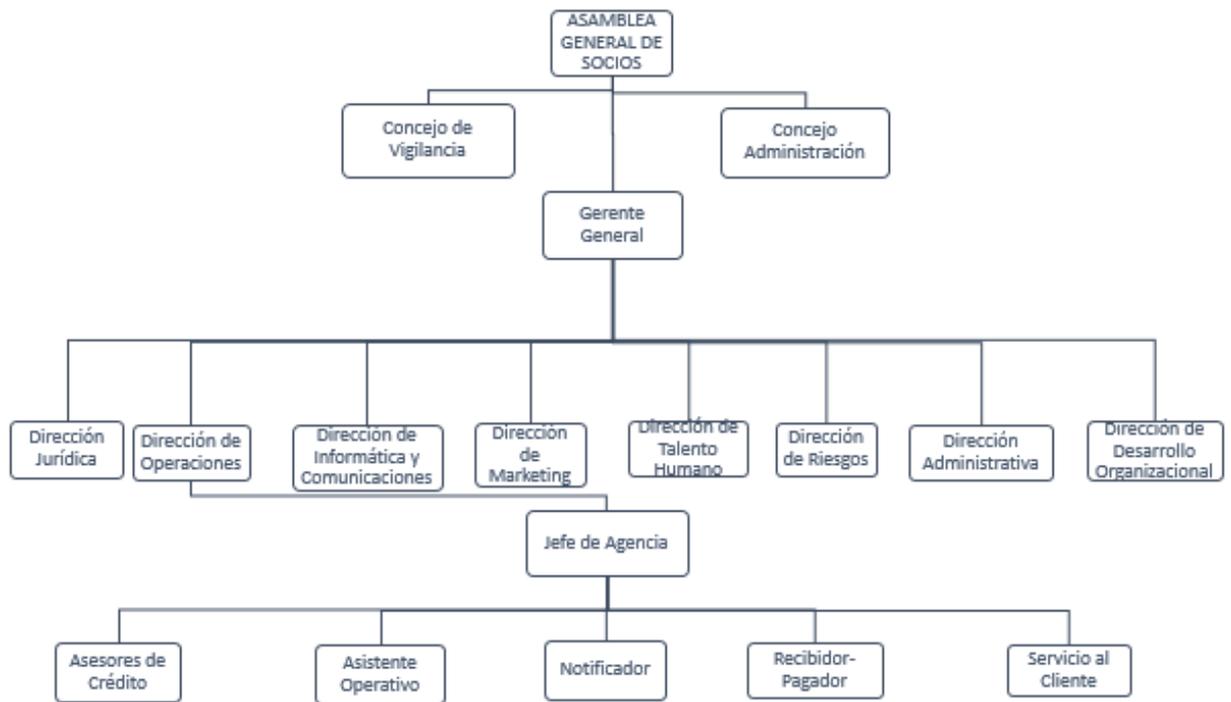


Figura N. 13 Organigrama Estructural de la Coop. "29 de Octubre" Agencia Riobamba.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Diagnóstico de la Cooperativa “29 de Octubre” – Agencia Riobamba.

El diagnóstico de la empresa pretende dar respuesta a diferentes aspectos de la empresa, entre ellos, financieros, administrativos y operacionales, mediante los cuales podremos percibir los problemas que están presentándose para proceder con la corrección de los errores en cuanto a la gestión y superar las fallas encontradas.

Previo al desarrollo de matrices de diagnóstico, es necesario establecer los grupos de interés o stakeholders que se encuentran afectados ante las decisiones acertadas o fallidas en cuanto al desempeño de la empresa.



Figura N. 14 Stakeholders de la Cooperativa "29 de Octubre" Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "29 DE OCTUBRE".

Como se ha mencionado previamente el diagnóstico de la empresa se lo realizará con el fin de analizar y evaluar la situación actual de la Cooperativa tanto a nivel interno como a nivel externo.

- **Macro entorno**

Como toda empresa la Cooperativa “29 de Octubre” interactúa constantemente con su entorno en el cual no puede ejercer ningún tipo de control ya que se encuentra conformado por elementos independientes que afectan de manera positiva o negativa al desarrollo de la empresa. A continuación se identificarán y analizarán factores clave del Macro entorno de la empresa:

Factores Políticos

Durante los últimos años el país presentaba una estabilidad política marcada por la reelección del Presidente de la República Rafael Correa, sin embargo los últimos meses de gobierno se han tornado complicados debido a la continua presión por parte del mandatario para ajustar la economía en el año 2015, la cual se ha visto afectada por diferentes factores como la crisis petrolera, la aplicación de salvaguardias y la creación de nuevas políticas subsidiarias. Además de ello, han surgido diferentes grupos de oposición, los cuales han crecido continuamente por motivos de inconformidad en cuanto a las decisiones políticas, tributarias, económicas y preventivas que aplica el gobierno, motivo por el cual ha venido enfrentando diferentes barreras que lo desestabilizan y alteran su aparente calma en cuanto al ambiente político del país.

Factores Económicos

Ecuador se encuentra en un proceso de aplicación de Salvaguardia propuesta y aprobada por el Gobierno como una medida emergente a ser aplicada durante 15 meses con el objetivo de proteger al mercado productor nacional, el cual se ha visto afectado por las crecientes importaciones. Durante el primer trimestre del 2015, en el mes de febrero se registró un índice inflacionario anual de 4.05%, el cual en relación al 2014 presenta un incremento del 1.2% (2.85%, Febrero 2014). Por otro lado la tasa de desempleo a Diciembre 2014 es de 4.54%, la tasa de interés activa al mes de marzo es de 7.31% y la

tasa de interés pasiva es de 5.31%. Sin dejar de lado el valor del Barril de petróleo el cual registra \$48.17 al 15 de Marzo del presente año.

Factores Sociales

Como parte de los factores sociales que afectan al desarrollo de la empresa tenemos el nivel educativo, en Ecuador el sistema educativo ha crecido de manera notoria tanto en la calidad en la impartición de conocimientos, como en la infraestructura de sus centros educativos, estos factores influyen directamente al accionar de la empresa ya que se hallan mejores opciones en cuanto a nuevos empleados, quienes por su parte acuden con mayor calidad en conocimientos en busca del éxito laboral y trascendencia, lo cual beneficia directamente al crecimiento de la organización.

Factores Tecnológicos

Durante los últimos años se ha vuelto más notoria la necesidad de adaptarse y aplicar diferentes estrategias e innovaciones tecnológicas que retan constantemente a las empresas a emplearlas de manera eficiente. En cuanto al desarrollo y aplicación de diferentes fuentes tecnológicas en el mercado financiero bancario y cooperativo es elemental que se desarrollen diferentes herramientas que ofrezcan seguridad, rapidez y comodidad al cliente, ya que en la actualidad más allá de proporcionarle una ventaja competitiva involucra que su falta de innovación lo obligue a perder su posicionamiento en el mercado o incluso desaparecer.

Factores de Mercado

Según datos registrados por la Superintendencia de Compañías desde el mes de Septiembre 2014 se han constituido 1009 compañías, entre las cuales un total de 389 están repartidas entre manufactura, agricultura, transporte y actividades financieras. Además

del creciente desarrollo de la competencia a nivel nacional, a nivel local se han registrado importantes ventajas por parte de empresas Cooperativas de la ciudad, como es el caso de la Cooperativa “Riobamba”, “Cacpeco”, las mismas que registran menores niveles de morosidad y mayor acogida por parte del mercado local, afectando directamente al crecimiento en el mercado Riobambeño.

- **Micro entorno**

Este tipo de análisis se realizará con el objetivo de determinar el nivel de competitividad de la Cooperativa “29 de Octubre” en el entorno que se desarrolla. En esta fase de la investigación se analizan las 5 fuerzas de Porter.

Michael Porter basó su teoría en la Gerencia Estratégica, donde se estudian los métodos que las empresas deben emplear para desarrollar ventajas competitivas y desarrollar estrategias que permitan que la empresa se destaque en su entorno. El modelo que propone Porter contiene 5 fuerzas combinadas que vienen representadas en el siguiente gráfico, las mismas que se emplearán en la presente investigación.



Figura N. 15 Cinco Fuerzas de Porter.
Fuente: Porter (2008).

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Durante los últimos años se ha presenciado un alto crecimiento de las empresas en el Sistema Cooperativo Nacional, las cuales al ingresar al mercado ofrecían mayores facilidades y mejores tasas de interés activas y pasivas a sus socios con el objetivo de fortalecer la presencia en el mercado, por otro lado las Cooperativas con mayor experiencia, entre ellas la Cooperativa “29 de Octubre”, se encontraban reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, por este motivo debían acatar diferentes barreras en cuanto a la oferta de sus productos financieros, lo cual les garantizaba mayor estabilidad y seguridad en el sistema financiero.

El 5 de junio del 2012 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria inició su gestión por medio de políticas de supervisión con el objetivo de velar por la solidez, estabilidad y correcto funcionamiento de las entidades que la conforman, promoviendo principios de la cooperación, democracia, solidaridad y reciprocidad en las actividades económicas de estas empresas. Bajo la presencia de la SEPS varias Cooperativas de Ahorro y Crédito se vieron en la obligación de liquidarse debido a que no conseguían poner en marcha las políticas básicas establecidas, lo cual favoreció al Sistema Cooperativo en el sentido en que se permite una competencia más leal en cuanto a las empresas que lo conforman.

Además de los aspectos mencionados previamente, la Cooperativa “29 de Octubre” cuenta con 47 años de experiencia y solidez en el mercado lo cual le proporciona un conocimiento más amplio del know how en este sector de la economía. Por el mismo hecho posee una amplia cobertura a nivel nacional, lo cual es una barrera para empresas nuevas que no siempre poseen los recursos económicos, físicos y tecnológicos para competir de manera equitativa en el mercado. Sin embargo la creación y el crecimiento de las empresas en este mercado no deja de ser una amenaza para la Cooperativa “29 de Octubre”, sino por el contrario, requiere mayor atención y desarrollo de estrategias para mantenerse en el mercado de manera competitiva y dominante.

2. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Diferentes empresas del sector financiero han desarrollado varias alternativas en cuanto a nuevos productos que faciliten el proceso tanto de créditos como de captaciones, ofreciendo mejores oportunidades a sus clientes. Uno de los productos sustitutos que ha tenido mayor acogida es el que diferentes empresas públicas o privadas han ofertado, en el cual receptan diferentes cantidades de oro, las cuales son tasadas y a cambio de ellas entregan dinero en efectivo a manera de empeño.

Debido a la alta acogida que han tenido estos productos sustitutos de crédito, la Cooperativa “29 de Octubre” ha desarrollado un plan piloto llamado CREDIORO, el cual se ha estado ofertando principalmente en la ciudad de Cuenca y próximamente se replicará en las agencias a nivel nacional.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Los socios de una Cooperativa son los principales proveedores y al mismo tiempo los principales demandantes de fondos, por ello es necesario que la empresa mantenga una buena capacidad de negociación con sus socios, ofertándoles tasas de interés atractivas que puedan persuadirlos hacia el ahorro y de esta manera emplear estos fondos en el otorgamiento de créditos a otros socios. De la misma forma se dan a conocer los productos sustitutos que posee la empresa, con el objetivo de influir de manera positiva en la decisión del socio.

4. Poder de negociación de los consumidores.

Como se detalla en la fuerza N. 3 los socios también son los principales consumidores de la Cooperativa, quienes acuden para solicitar diferentes tipos de crédito según su necesidad, en este punto se acercan donde un asesor de crédito con quien mediante un

proceso de negociación el socio analiza diferentes puntos como los que se detallan a continuación:

- Tasas de interés y comparación con la competencia.
- Facilidades de pago.
- Mayores cantidades dependiendo del análisis crediticio y capacidad de pago.
- Rapidez en la acreditación de los fondos.
- Necesidad de garantías.

Los socios poseen un buen nivel de negociación y logran persuadir en ocasiones a los asesores de crédito al comparar los aspectos mencionados con la competencia.

5. Rivalidad entre competidores.

La Cooperativa “29 de Octubre” ha desarrollado diferentes estrategias para superar a la competencia y abarcar mayores segmentos del mercado, gracias a ello ha logrado destacarse en diferentes aspectos enfocados en la gestión y crecimiento empresarial a nivel Cooperativo.

A nivel nacional las Cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentran en una constante lucha por la captación de nuevos socios, mejorando sus tasas de interés activas y pasivas, facilidades de pago, agilidad en el otorgamiento de créditos y buscan destacarse principalmente en la calidad del servicio al cliente.

Se destacan como principal competencia a nivel nacional las siguientes Cooperativas.

Tabla 8 Ranking Cooperativas más grandes por su número de Activos, Patrimonio y Utilidades.

Puesto Dic.	Nombre	Matriz
2013		
1	Juventud Ecuatoriana Progresista	Cuenca
2	Jardín Azuayo	Cuenca
3	29 de Octubre	Quito
4	Progreso	Quito
5	Mego	Loja

Fuente: GESTIÓN (2014)

Tabla 9 Ranking Cooperativas más grandes y medianas según Rentabilidad, Riesgos, Eficiencia Administrativa, Eficiencia Financiera, Solvencia y Liquidez.

Puesto Dic.	Nombre	Matriz
2013		
1	Riobamba	Riobamba
2	Mego	Loja
3	Oscus	Ambato
4	San Francisco	Ambato
5	Juventud Ecuatoriana Progresista	Cuenca
6	29 de Octubre	Quito

Fuente: GESTIÓN (2014).

La Cooperativa “29 de Octubre” se encuentra en posiciones destacadas a nivel nacional en cuanto a diferentes aspectos. Al enfocar los esfuerzos en el análisis de la Agencia Riobamba, se han destacado diferentes Cooperativas de esta ciudad con base en su posicionamiento.

Tabla 10 Posicionamiento de las Cooperativas en la Ciudad de Riobamba.

N.	Nombre	Cantidad
1	Riobamba	302
2	29 de Octubre	250
3	El Sagrario	207
4	Acción Rural	204
5	Oscus	198
6	Otras	230

Fuente: Elaboración propia

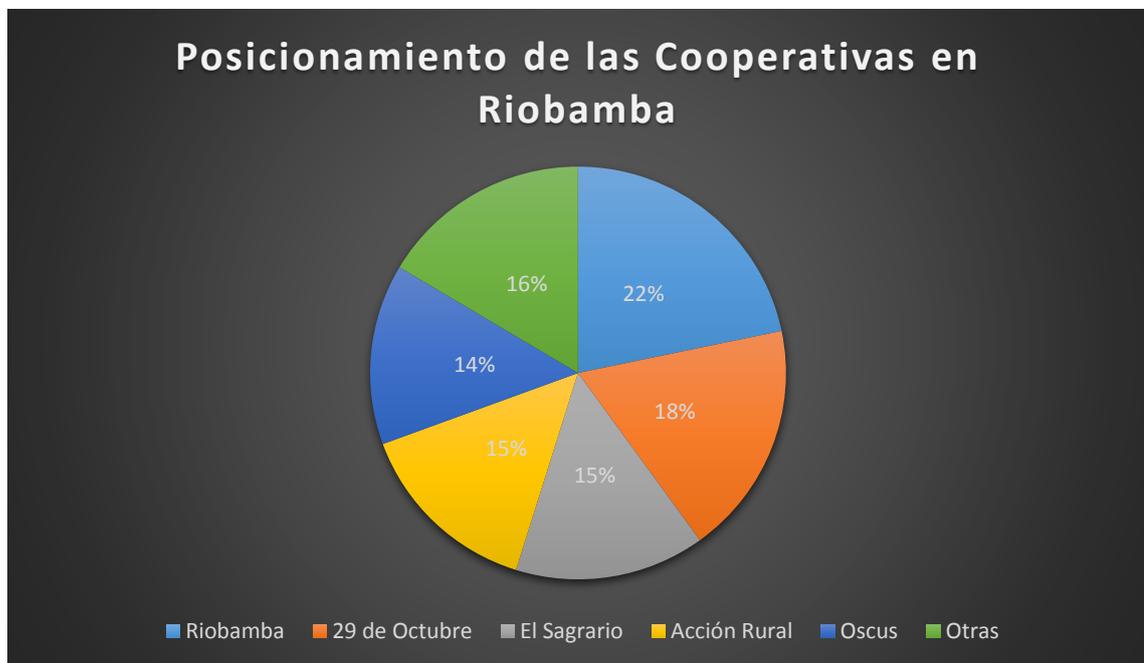


Figura N. 16 Gráfica de Posicionamiento de las Cooperativas en Riobamba.

Fuente: Elaboración Propia

- **Ambiente Interno de la empresa**

Para el análisis interno de la empresa se procederá con el desarrollo de una Matriz para determinar las capacidades que posee la Cooperativa 29 de Octubre, siendo estos factores importantes que nos ayuden a desarrollar ventajas competitivas.

Tabla 11 Análisis de Capacidades de la Cooperativa "29 de Octubre" - Agencia Riobamba.

CAPACIDADES	¿De qué manera aporta en la organización?	¿Cómo podría mejorar en este tipo de capacidad?
Organización y Dirección	Asignación de responsabilidades, nivel de delegación, planificación, mantenimiento de una estructura jerárquica.	Mejorando e implementando los sistemas de comunicación interna en todos los niveles de la organización. Emplear métodos para detectar las fortalezas de los trabajadores de la empresa que permita asignar las responsabilidades que podrán afrontar.
Talento Humano	Adaptación del personal a las necesidades de la Cooperativa, Procesos de selección de personal, técnicas de inducción, Manuales de Funciones, desarrollo de competencias.	Implementando manuales de inducción, y Perfiles en base a competencias que faciliten el proceso de selección de personal nuevo y mejore la ubicación del personal actual según sus conocimientos y competencias.
Financiera	Índices de liquidez, rentabilidad, dependencia de financiación, capacidad crediticia.	Plantear horizontes específicos y alcanzables para la empresa. Mantenerse alerta ante nuevas oportunidades de

		inversión. Administrar eficientemente el dinero de la empresa.
Cultura Organizacional	Adaptación a los cambios, empoderamiento por parte del personal; formas de pensar y actuar compartidos por los miembros de la organización.	Capacitar al personal de manera interactiva, logrando mayor armonía y unión. Establecer una filosofía clara y motivadora para todos los niveles de la organización.
Prestación del Servicio	Calidad de la prestación del servicio, rapidez de respuesta ante las necesidades del Socio, procesos preventa y postventa.	Desarrollar programas de capacitación para los empleados que sean amigables con el Socio. Desarrollar destrezas personales en los empleados que permitan estrechar lazos entre la empresa y el Socio.
Marketing	Empleo de medios tecnológicos para desarrollar la comunicación externa, imagen empresarial, reconocimiento de la marca, manejo de redes sociales.	Mantener un control constante de redes sociales y responder constantemente las preguntas de los socios actuales y potenciales. Mantener una comunicación constante sobre todas las actividades, productos o novedades que la empresa desarrollará.

Fuente: Elaboración Propia.

- **Análisis FODA**

Como parte del estudio interno de la empresa, se desarrolla a continuación el Análisis FODA, con el objetivo de dar a conocer aspectos relevantes que repercuten en el accionar de la empresa de manera permanente, como son los elementos que la diferencian del resto de las empresas en su mercado, la forma en la cual pueden aprovechar las oportunidades, los obstáculos que impiden el crecimiento constante, los errores de la competencia, entre otros.

Tabla 12 Análisis FODA de la Cooperativa "29 de Octubre"-Agencia Riobamba.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral óptimo, genera confianza entre los empleados y los enfoca hacia el mismo objetivo. • Personal profesional y capacitado, con experiencia en el Sector financiero que permite ofrecer mejores soluciones a los Socios. • Programas de incentivos en base al cumplimiento de objetivos y presupuestos. • Pago de remuneraciones puntuales y acorde a las responsabilidades encargadas al personal. • Red Agencias distribuidas a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico proporciona nuevas fuentes de crecimiento e innovación para la empresa. • Diversidad de ofertas de capacitación y estudios de 4to nivel generan interés en los empleados y proporcionan mayores facilidades para que el personal se mantenga en constante preparación y capacitación. • Desarrollo de alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones permiten captar mayor número de socios y dar a conocer ampliamente los productos financieros que ofrece la Cooperativa.

- Reconocimiento de marca a nivel nacional

- Mercado en constante crecimiento.

- Falta de capacidad de dirección y crecimiento por parte de Cooperativas pequeñas a nivel nacional.

- Mayores obstáculos para otorgación de préstamos en los bancos.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las tasas de morosidad. • Limitada participación en decisiones administrativas por parte de los socios. • Falta de capacitación en los niveles medios y bajos de la empresa. • Falta de seguimiento a los manuales de procedimientos en el área operativa. • Falta de oportunidades de ascensos para el personal. • Espacio físico limitado, lo cual genera incomodidad tanto para los empleados como para los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de competencia por parte de bancos, cooperativas y demás instituciones financieras. • Normativas legales generan inestabilidad en el Sistema Financiero. • Alto crecimiento del sistema Cooperativo a nivel nacional durante los últimos años. • Reducción de la capacidad de pago por parte de los socios. • Falta de conocimientos informáticos y tecnológicos de los socios. • Desarrollo de productos innovadores y sustitutos por parte de la competencia.

Fuente: Elaboración propia.

- **Matriz General Electric.**

Tabla 13 Matriz de Atractivo de Mercado.

Factor 1: ATRACTIVO DE MERCADO		IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIÓN (1-5)	VALOR
	Tamaño del Mercado	0,13	3	0,39
	Diversidad de productos	0,12	4	0,48
	Aumento de competidores	0,12	3	0,36
	% de Interés	0,17	4	0,68
	Intensidad de la competencia	0,16	4	0,64
	Rentabilidad empresarial	0,18	5	0,9
	Nivel tecnológico	0,12	3	0,36
	TOTAL	1		3,81

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14 Matriz de Posición Competitiva.

Factor 2: POSICIÓN COMPETITIVA		IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIÓN (1-5)	VALOR
	Participación en el Mercado	0,18	4	0,72
	Calidad del Servicio	0,17	5	0,85
	Imagen de la Marca	0,16	3	0,48
	Nivel de Productividad	0,17	4	0,68
	Infraestructura	0,16	3	0,48
	Desempeño en I+D	0,16	4	0,64
	TOTAL	1		3,85

Fuente: Elaboración Propia.

PUNTUACIÓN: Se califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo).

GRÁFICO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

ATRACTIVO GLOBAL ALTO: Invertir/Crear.

ATRACTIVO GLOBAL MEDIO: Selectividad/Ingresos.

ATRACTIVO GLOBAL BAJO: Finiquitar/Cosechar.

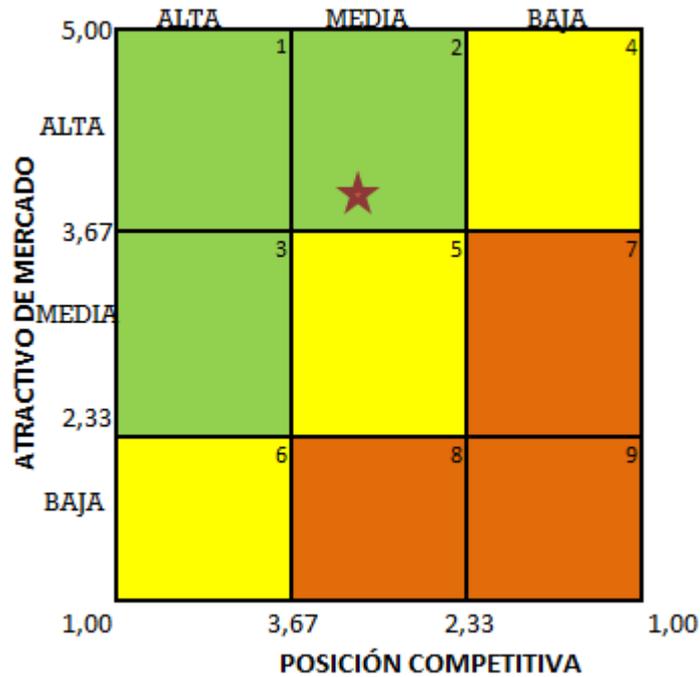


Figura N. 17 Gráfica Matriz General Electric.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos al realizar la Matriz General Electric nos demuestran que según la calificación relativa de diferentes factores, la Cooperativa "29 de Octubre" Ltda se ubica en la ZONA DE ATRACTIVO GLOBAL ALTO, específicamente en el cuadrante número 2 que demuestra la presencia de la Cooperativa en mercados atractivos, pero su posición no es la que se espera. Este resultado nos indica que al ubicarse en esta zona, la empresa debe centrar sus inversiones en dirección a mejorar su posición competitiva en la ciudad de Riobamba.

- **Matriz de Perfil Competitivo.**

Con el objetivo de determinar la calidad del desempeño de la Cooperativa “29 de Octubre” en relación a dos Cooperativas de trascendencia a nivel local se desarrolla la Matriz de Perfil competitivo para mantener clara la posición de ventaja y desventaja frente a la competencia.

FACTORES/CRITERIOS PARA EL ÉXITO	COAC. "29 DE OCTUBRE" LTDA			COAC. "RIOBAMBA" LTDA		COAC. "EL SAGRARIO" LTDA	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO POND.	CALIFICACIÓN	PESO POND.	CALIFICACIÓN	PESO POND.
Participación en el mercado	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Tasas de Interés	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48
Satisfacción del Cliente	0,17	4	0,68	3	0,51	3	0,51
Variedad de Productos Financieros	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22
Fidelidad del Cliente	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Expansión comercial	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26
Reconocimiento y acogida de la Marca	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42
TOTAL	1		3,03		3,03		2,61

Figura N. 18 Matriz de Perfil Competitivo.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5 Análisis de la Misión, Visión y Estrategia empresarial.

Previo al desarrollo del Balanced Scorecard encontramos el análisis de las bases estratégicas con las que cuenta la empresa, para lo cual es importante proceder con el análisis de la Misión, Visión, Objetivos y Temas estratégicos de relevancia en el accionar diario de la Cooperativa “29 de Octubre”.

- **Análisis de la Misión Empresarial.**

Como parte de la declaración de Misión de la empresa, se encuentran detalladas las principales actividades que realiza, como son la oferta de productos y servicios financieros, dejando en claro la predisposición y el servicio de calidad tanto para socios como para clientes, entregando además de ello la confianza de que sus decisiones financieras serán intermediadas con transparencia y seguridad. Además de ello la empresa se ha enrolado en el ámbito de la responsabilidad social, incluyéndola como parte de su Misión y dejando clara su contribución voluntaria, permanente y activa en diferentes áreas a nivel social.

- **Análisis de la Visión Empresarial.**

Al ser considerada en el grupo de las Cooperativas Grandes del Ecuador, las expectativas de la empresa son altas, por ello la Visión deja en claro la lucha y el esfuerzo constante por alcanzar el liderazgo en cuanto a las empresas Cooperativas de Intermediación financiera. Junto con ello ofrecen a sus socios y clientes calidad en servicio al cliente, facilidad en los procesos, desarrollo de nuevas tecnologías y su preocupación por el desarrollo social.

- **Temas Estratégicos.**

Como parte de la planeación estratégica, en la empresa se han detallado diferentes temas estratégicos con el objetivo de alinear a la Cooperativa, estos temas van de la mano con el desarrollo del Balanced Scorecard ya que abarcan de manera completa y específica cada área y favorece a una mejor gestión.

Tabla 15 Temas Estratégicos.

TEMAS ESTRATÉGICOS

T1	Marketing	Mantener el posicionamiento de marca, mediante publicidad masiva direccionada a incrementar ventas e innovar en productos.
T2	Producción	- Incremento y eficiencia de los servicios, ampliando la cartera nacional de clientes y creando nuevos puntos de venta. - Fortalecimiento de la productividad del talento humano para realizar sus procesos con eficiencia.
T3	Financiera	Centrar la gestión financiera de la Cooperativa en: Incrementar Patrimonio, Mejorar la eficiencia de los activos, Reducir costos para lograr un incremento sostenido de la rentabilidad del negocio.
T4	Ventaja Competitiva	- Capacitar el recurso humano en el uso de tecnología para aumentar la eficiencia - Mantener fuertemente posicionadas las diferencias de la Cooperativa con el Mercado.
T5	Competencia	Mantener el nivel institucional mediante el control de la calidad de los procesos y la eficiencia de la atención al cliente.
T6	Capacitación y Talento Humano	- Mediante convenios a nivel cooperativas capacitar talento humano de una manera constante y estandarizada

		- Crear un ambiente de cooperación interno, fortalecer con personal especializado a las agencias basando la competitividad y el desempeño en evaluación por proceso.
T7	Organización	- Implementar un modelo de gestión institucional basado en el aseguramiento de la Calidad así como una eficaz comunicación Organizacional.
T8	Satisfacción del Cliente	- Mantener estándares elevados en la eficiencia de la atención de las necesidades de socios y clientes mediante acciones estratégicas que mitiguen problemas de gestión.
T9	Gestión Estratégica	Generación de una Ventaja competitiva de mercado de largo plazo basada en un modelo de control estratégico, pertenencia y vinculación de socios y clientes con la Cooperativa y sus referentes (FF.AA.)
T10	Tecnología	- Tecnología de Información enfocada en el Core del negocio (crédito en línea, control de liquidez, monitoreo de agencias). - Incrementar la capacidad de Tecnología de Información mediante sistemas más robustos mayores inversiones en conectividad, capacitación y soporte al usuario.
T11	Inteligencia de Mercado	- Monitorear continuamente los segmentos de mercado de la Cooperativa, e ir promocionando una cultura de calidad externa enfocada al cliente.
T12	Riesgos	- Tener estrategias de recuperación de cartera y recursos económicos de forma permanente - Mantener seguros nacionales e internacionales para prevenir desastres naturales

Fuente: Dirección Administrativa Cooperativa “29 de Octubre”.

4.2.6 Desarrollo de Objetivos, Metas e Iniciativas.

Previo al diseño del Mapa Estratégico se desarrollaron los objetivos que forman parte de cada una de las perspectivas, los cuales pretenden abarcar a toda la unidad estratégica para gestionar y medir su desempeño de manera permanente.

A continuación se detallan los objetivos y sus iniciativas dentro de las cuatro perspectivas.

- **Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva se enfoca principalmente en la creación de valor para los socios en relación a las utilidades, rentabilidad, rendimiento y desarrollo de la empresa. Se han diseñado 4 objetivos en esta perspectiva, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 16 Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO	INICIATIVA/ PROYECTO	RESPONSABLE	ESTADO	CÓD
Reducir los niveles de morosidad registrados en la cartera crediticia.	Diseño de un sistema de recuperación de créditos en mora.	Jefe de Agencia	En curso	OPF1
Elevar los niveles de eficiencia en cuanto al empleo de activos.	Creación del Plan de Optimización de la Eficiencia de los Activos.	Subgerente Administrativo	Previsto	OPF2
Reducción y optimización de gastos operativos.	Implementación del Plan de Ajuste de Gastos Operativos.	Gerente	En curso	OPF3

Acrecentar el patrimonio de la Cooperativa.	Seguimiento del Plan Operativo de Marketing.	Director de Marketing	En curso	OPF4
---	--	-----------------------	----------	------

Fuente: Elaboración propia.

- **Perspectiva Clientes**

En esta perspectiva se busca alcanzar la lealtad y satisfacción de los socios y clientes, por ello se han desarrollado objetivos que creen valor para ellos y los integren como parte fundamental para el desarrollo de la empresa. Al igual que en la perspectiva financiera se diseñaron cuatro objetivos, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 17 Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Clientes.

PERSPECTIVA CLIENTES				
OBJETIVO	INICIATIVA/ PROYECTO	RESPONSABLE	ESTADO	CÓD
Reducción de tiempos en la entrega de productos y servicios financieros.	Estudio de tiempos y movimientos	Jefe de Agencia	Previsto	OPC1
Clasificar a los socios reales y potenciales en base a perfiles específicos.	Segmentación Táctica de Socios y Clientes	Director de Marketing	En curso	OPC2
Implementar herramientas virtuales de aprendizaje.	Diseño del Programa de Educación Financiera Virtual	Director de Informática y Comunicaciones	Previsto	OPC3

Mantener la calificación de Riesgo.	Seguimiento de la Política de Control y Gestión de Riesgo	Jefe de Riesgos	Terminado	OPC4
-------------------------------------	---	-----------------	-----------	------

Fuente: Elaboración propia.

- **Perspectiva Procesos Internos.**

En esta perspectiva se han desarrollado objetivos que relacionan la eficiencia y rendimiento financiero con la satisfacción del cliente interno y externo mediante el conocimiento de la cadena de valor de la empresa con el fin de detectar las actividades que requieren mayor control.

Tabla 18 Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Procesos Internos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO	INICIATIVA /PROYECTO	RESPONSABLE	ESTADO	CÓD
Crear un modelo de gestión de Talento Humano	Diseño de un Modelo de Gestión de Perfiles por Competencias	Jefe de Talento Humano	En curso	OPPI1
Desarrollar procesos automatizados.	Instalar e implementar un nuevo Sistema Informático	Jefe de Informática y Comunicaciones	En curso	OPPI2

Implementar procesos de recuperación de créditos en mora inclusiva en todos los niveles de la empresa.	Diseño de un Plan inclusivo de recuperación de cartera vencida.	Jefe de Agencia	Previsto	OPPI3
--	---	-----------------	----------	-------

Fuente: Elaboración propia.

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

Al desarrollar esta perspectiva se formulan los objetivos que permitirán el cumplimiento de los mencionados en las tres anteriores perspectivas, la gestión de esta perspectiva es elemental en la empresa ya que forja los cimientos y sirve como principal inductor para el alcance de las demás metas.

Tabla 19 Objetivos e Iniciativas de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO	INICIATIVA /PROYECTO	RESPONSABLE	ESTADO	CÓD
Establecer programas de capacitación y desarrollo de competencias técnicas.	Aplicación del Método Core	Jefe de Talento Humano	Previsto	OPAC1
Desarrollar las capacidades tecnológicas para fomentar la comunicación interna	Implementar un Plan de Comunicación Interna	Jefe de Desarrollo Organizacional	Previsto	OPAC2

y externa de la
Cooperativa.

Fijar un programa de incentivos en base a la productividad.	Mejoramiento de la Política de Incentivos	Jefe de Negocios	En curso	OPAC3
---	---	------------------	----------	-------

Fuente: Elaboración Propia

4.2.7 Elaboración del Mapa Estratégico.

Para la elaboración del Mapa Estratégico se ha empleado la herramienta DatacycleSmap, la cual es una aplicación diseñada por Apesoft que permite diseñar y comunicar de manera sencilla el mapa estratégico de la empresa con base en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, además permite ingresar los objetivos, iniciativas estratégicas y los indicadores de gestión.

El Mapa Estratégico para la Cooperativa “29 de Octubre” fue diseñado con el fin de acoplar cada objetivo a la realidad de la empresa, para ello se establecieron una serie de pasos para conseguir un pleno entendimiento por parte de los miembros de la organización.

Como primer paso se construyeron las cuatro perspectivas, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Posteriormente se establecieron los objetivos para cada perspectiva, los mismos que contienen una descripción específica de ellos, el miembro de la empresa que se designa como responsable del cumplimiento del mismo y su código de identificación.

Una vez establecidos los objetivos de cada perspectiva, se procedió con el establecimiento de proyectos o iniciativas estratégicas que permitan la consecución de los mismos. En

este apartado se detalla una descripción de cada proyecto, su responsable y el estado en el cual se encuentra (previsto, en curso o terminado).

Como siguiente paso en la elaboración del Mapa Estratégico ubicamos la definición de indicadores, los cuales son el principal motor para el Balanced Scorecard ya que permiten medir los niveles de cumplimiento de objetivos de la empresa.

Por último se grafican los conectores entre objetivos de las mismas o diferentes perspectivas, lo cual facilita la comprensión y señala la manera en la cual se conectan, ya sea fuerte, media o débil.

A continuación se incluye la representación gráfica del Mapa Estratégico para la Cooperativa “29 de Octubre”.

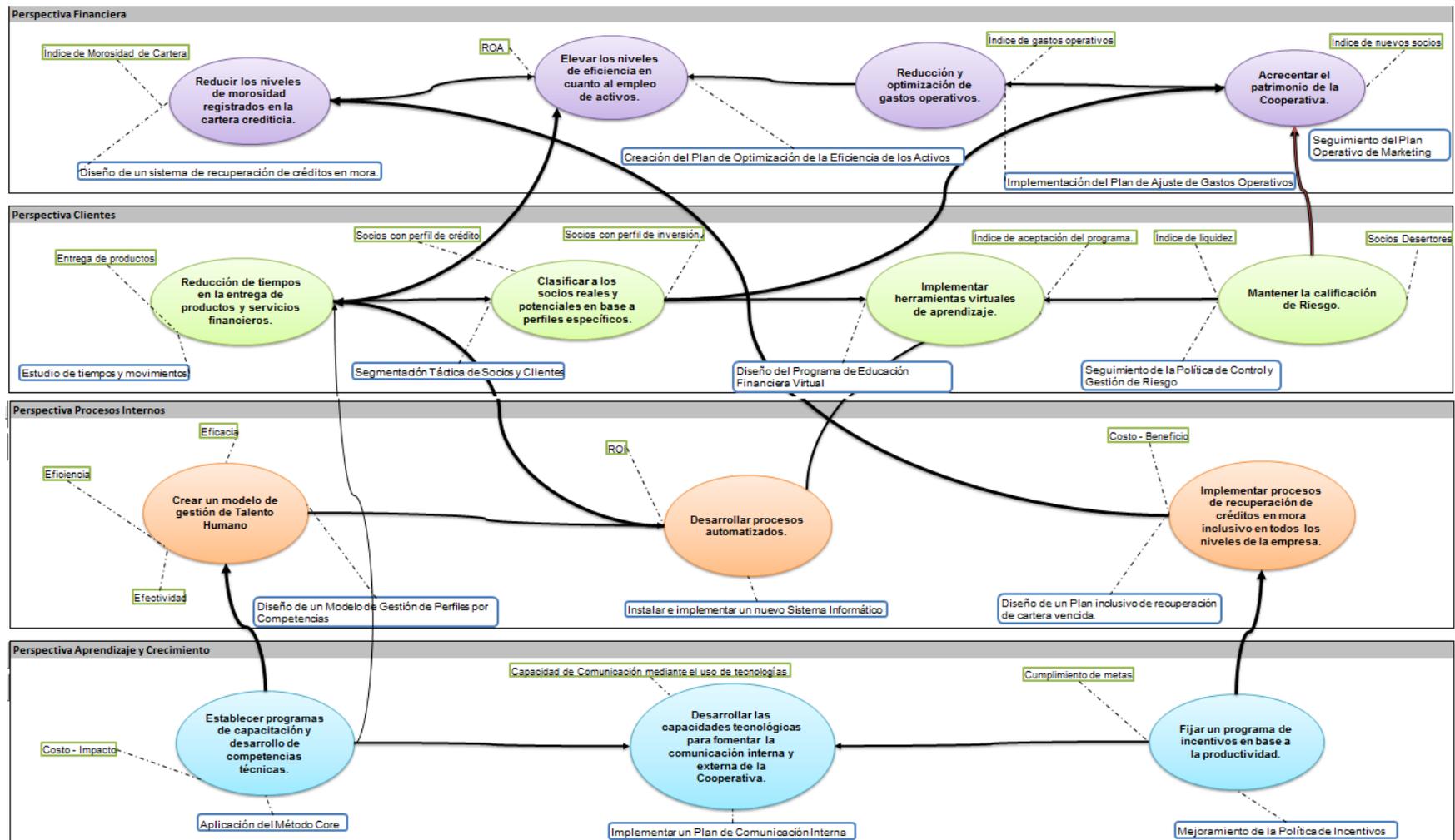


Figura N. 19 Mapa Estratégico Coop. "29 de Octubre".
Fuente: Elaboración propia.

4.2.8 Establecimiento de Indicadores.

Los indicadores son instrumentos de medición que facilitan la obtención de información cualitativa o cuantitativa proveniente de percepciones, estudios, opiniones y datos que permiten evaluar el rendimiento de la empresa en relación a diferentes procesos.

Para poder evaluar el desempeño de la empresa en relación a los objetivos planteados en cada perspectiva se han planteado diferentes indicadores adaptados a la realidad de la empresa, de carácter confiable, para ello se ha desarrollado la siguiente matriz en la cual se incluyen diferentes componentes de cada indicador, con el fin de hacer comprensible el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa.

Tabla 20 Matriz de Indicadores de la Perspectiva Financiera

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	NIVELES DE REFERENCIA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Índice de morosidad de cartera	Número de créditos otorgados que han incumplido los acuerdos y plazos de pago.	$\frac{\text{Cartera vencida/cartera total} \times 100}{}$	7%	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Jefe de Agencia	mensual

ROA	Refleja los resultados de la utilidad de la empresa en relación al total de activos empleados por la misma.	(Beneficio Neto/Activos)*100	1,33%	Director Financiero	Jefe de Agencia	Anual
Índice de Gastos Operativos	Representa el rendimiento que se obtiene de los diversos productos financieros en relación a los costos que suponen.	(Gastos de Operación/ventas)*100	25%	Director Financiero	Director Financiero	mensual
Ingreso de nuevos socios	Permite conocer la cantidad de socios nuevos de la Cooperativa en	(socios nuevos/socios existentes)*100	5%	Jefe de Operaciones	Jefe de Agencia	mensual

relación a los ya
existentes.

Fuente: Elaboración propia.

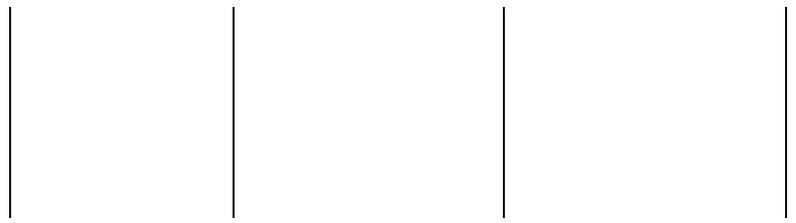


Tabla 21 Matriz de Indicadores de la Perspectiva Clientes.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	NIVELES DE REFERENCIA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Entrega de productos a tiempo	Permite conocer los productos financieros que se han entregado en el tiempo establecido.	N. de productos entregados a tiempo/Productos entregados	90%	Jefe de Operaciones	Todo el personal	mensual
Socios con perfil de inversión	Destaca el número de socios que muestra un superávit en sus ingresos mensuales que pueden ser direccionados hacia la inversión	Socios con capacidad de ahorro mensual/Total de Socios	15%	Oficial de Servicio al Cliente	Jefe de Captaciones	mensual
Socios con perfil de crédito	Muestra el número de socios representantes de PYMES que se pueden ser	Socios PYMES/Total de socios	25%	Oficial de Servicio al Cliente	Jefe de Negocios	mensual

	direccionados a las líneas de crédito					
Aceptación del programa.	Señala el número de socios que han accedido de manera exitosa al programa de Educación financiera en relación al total de socios.	(Número de socios que acceden al programa/Total de Socios)*100	15%	Jefe de Informática y Comunicaciones	Director de Marketing	mensual
Índice de liquidez	Capacidad de cumplimiento de obligaciones a corto plazo.	Fondos disponibles/total depósitos a corto plazo	35%	Director Financiero	Jefe de Riesgos	mensual
Deserción de socios	Muestra el porcentaje de socios que ha cerrado sus cuentas en relación a la	(Socios con cuentas cerradas/Socios Totales)*100	5%	Jefe de Operaciones	Jefe de Agencia	mensual

totalidad de socios
habientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22 Matriz de Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	NIVELES DE REFERENCIA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Eficiencia	Capacidad de alcanzar objetivos empleando el mínimo de recursos.	$\frac{\text{(Resultado esperado/Costos Alcanzados*Tiempo empleado)}}{\text{(Resultados Esperados/ Costos Empleados*Tiempo Esperado)}}$	90%	Jefe de Agencia	Jefe de Talento Humano	mensual
Eficacia	Capacidad de alcanzar objetivos o metas encomendados.	$\frac{\text{(Resultado Alcanzado/Resultado Esperado)}}{2}$	95%	Jefe de Agencia	Jefe de Talento Humano	mensual
Efectividad	Personal que puede ser eficiente y eficaz	$\frac{\text{(Eficiencia + Eficacia)}}{2}$	90%	Jefe de Agencia	Jefe de Talento Humano	mensual

ROI	Medición del rendimiento de las inversiones que realiza la empresa en innovación y capacitación.	(Valor de los Beneficios de capacitación/Valor de los costos de Capacitación) * 100	30%	Director Financiero	Jefe de Informática y comunicaciones.	semestral
Costo – Beneficio	Muestra los beneficios económicos alcanzados en relación con el costo de inclusión del personal en el proceso de recuperación de créditos en mora.	(Valor presente generado por los beneficios/ Costos incurridos) * 100	0.95	Director Financiero	Jefe de Agencia	mensual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 Matriz de Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	NIVELES DE REFERENCIA	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Costo – Impacto	Comparación entre el costo que genera el programa de capacitación en base al Método Core en relación al impacto generado en los trabajadores.	(Costos incurridos en el programa/Impacto generado) * 100	70%	Jefe de Operaciones	Jefe de Talento Humano	mensual
Capacidad de Comunicación mediante el uso de tecnologías	Calcular el porcentaje de empleados que aprueba con éxito el programa de capacitación en Comunicación mediante el uso de tecnologías.	(Empleados que aprueban el programa de comunicación/Total de Empleados que formaron parte del programa)* 100	75%	Jefe de Informática y comunicaciones	Jefe de Talento Humano	única

Cumplimiento de metas	Señala el nivel de cumplimiento alcanzado por cada miembro de la empresa en relación a las metas planeadas.	(Metas alcanzadas/metas planeadas) * 100	80%	Jefe de Operaciones	de	Todo el personal	mensual
-----------------------	---	--	-----	---------------------	----	------------------	---------

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9 Balanced Scorecard de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda mediante la plataforma ODUN.

Como último paso en el diseño del Balanced Scorecard se ha empleado la herramienta de gestión ODUN, en la cual se ha incluido la información del Mapa Estratégico y los indicadores con sus rangos de aceptación, con el objetivo de que el controlador emita una alerta “verde, amarilla o roja” en función del cumplimiento de los objetivos.

De primera mano se ha ingresado la información básica de la empresa y cada componente del mapa estratégico como se muestra a continuación.



The screenshot displays the ODUN platform interface for COAC "29 DE OCTUBRE" LTDA. At the top, the header reads "COAC '29 DE OCTUBRE'" followed by "Cooperativa de Ahorro y Crédito '29 de Octubre'" and "MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL". Below the header, there is a small icon of a document with a checkmark. The main title is "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO '29 DE OCTUBRE' LTDA". Underneath, there are two sections: "Misión" and "Visión".

Misión
Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

Visión
"Ser la Cooperativa líder en el país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes, nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social".

© Copyright by Odun

Figura N. 20 Información básica de la empresa mediante ODUN.

Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

Modificar COAC "29 DE OCTUBRE" ✕

Nombre corto:

Nombre Largo:

Descripcion:

Denominacion:

Figura N. 21 Cuadro de diseño de las Perspectivas del Modelo de Gestión.
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

Editar Objetivo ✕

Nombre:

Descripcion:

Dominio:

Figura N. 22 Cuadro de Diseño de Objetivos.
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

Modificar Indicador ×

Nombre:

Objetivo: ▾

Descripción:

Número de créditos otorgados que han incumplido los acuerdos y plazos de pago

⋮

Acciones:

Diseño de un sistema de recuperación de créditos en mora

⋮

Unidad de medida

Figura N. 23 Cuadro de diseño de Indicadores.
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

Plan Anual ✕

Mes	Plan	Bien	Regular	Peso
Enero	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Febrero	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Marzo	<input type="text" value="80"/>	<input type="text" value="98"/>	<input type="text" value="65"/>	<input type="text" value="33.33"/>
Abril	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Mayo	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Junio	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Julio	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Agosto	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

Figura N. 24 Cuadro de Diseño de Plan Anual. Establecimiento de Rangos de Control.
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

Adicionar Real ✕ (Para la fecha: Mar, 2015)

Valores planificados:

Plan: 80

Bien: 98

Regular: 65

Existe ya una entrada para el mes de Marzo con el valor **85**.
✕

Real:

Figura N. 25 Cuadro de Ingreso de datos Reales
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1



Figura N. 26 Gráfica de resultados del controlador por Indicador.
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

PERSPECTIVA: FINANCIERA

Reducir los niveles de morosidad registrados en la cartera crediticia. Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Índice de morosidad de cartera	Mal	71.43	25	0

Elevar los niveles de eficiencia en cuanto al empleo de activos. Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
ROA	Mal	61.54	25	0

Reducción y optimización de gastos operativos. Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Índice de gastos operativos	Bien	108	25	0

Acrescentar el patrimonio de la Cooperativa. Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Ingreso de nuevos socios	Bien	80	25	0

Figura N. 27 Perspectiva Financiera
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

PERSPECTIVA: CLIENTES

Reducción de tiempos en la entrega de productos y servicios financieros. Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Entrega de productos	Bien	102.3	16.66	0

Clasificar a los socios reales y potenciales en base a perfiles específicos. Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Socios con perfil de inversión.	Bien	75	16.66	0
Socios con perfil de crédito	Bien	57.89	16.66	0

Implementar herramientas virtuales de aprendizaje. Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Aceptación del programa	Bien	66.67	16.66	0

Mantener la calificación de Riesgo. Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Índice de Liquidez	Bien	58.06	16.66	0
Deserción de Socios	Bien	160	16.66	0

Figura N. 28 Perspectiva Clientes
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS

Crear un modelo de gestión de Talento Humano Real: 2.67 y cumplimiento de 89%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Eficacia	Bien	94.12	20	0
Eficiencia	Bien	82.35	20	0
Efectividad	Regular	93.75	20	0

Desarrollar procesos automatizados. Real: 2 y cumplimiento de 66.67%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
ROI	Regular	40	20	0

Implementar procesos de recuperación de créditos en mora incluso en todos los niveles de la empresa Real: 2 y cumplimiento de 66.67%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Costo - Beneficio	Regular	94.74	20	0

Figura N. 29 Perspectiva Procesos Internos.
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Establecer programas de capacitación y desarrollo de competencias técnicas.
Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Costo - Impacto	Bien	50	33.33	0

Desarrollar las capacidades tecnológicas para fomentar la comunicación interna y externa de la Cooperativa.
Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Capacidad de Comunicación mediante el uso de tecnologías	Bien	106.25	33.33	0

Fijar un programa de incentivos en base a la productividad
Real: 2 y cumplimiento de 66.67%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Cumplimiento de metas	Regular	76.47	33.33	0

Figura N. 30 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
Fuente: ODUN, EasyPHP-12.1

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE”- AGENCIA
RIOBAMBA.**

INFORME HERRAMIENTA DE GESTIÓN ODUN – BSC

Perspectiva Financiera.

Al determinar los indicadores de esta perspectiva se consideraron los requerimientos básicos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como también los objetivos individuales de la empresa. Con el fin de alcanzar un mejor rendimiento se han planteado cuatro objetivos en el mapa estratégico.

Objetivo 1: Reducir los niveles de morosidad registrados en la cartera crediticia.

Indicador: Índice de morosidad de Cartera.

Al mes de marzo la Agencia Riobamba presenta resultados de un 8% de mora en relación al monto total de colocaciones, lo cual según el sistema empleado representa la calificación “regular”, ya que en base a la planificación de la empresa se admite hasta un 5% de cartera vencida.

Objetivo 2: Elevar los niveles de eficiencia en cuanto al empleo de activos.

Indicador: ROA.

Según los datos obtenidos del departamento financiero la empresa presenta una calificación de “bien” ya que los resultados se encuentran entre los rangos establecidos, mostrando un cumplimiento del 86,67% con respecto a la planificación. Los rangos son; bueno:18%, regular:12%.

Objetivo 3: Reducción y optimización de gastos operativos.

Indicador: Índice de gastos operativos.

Según la herramienta de gestión se detecta un cumplimiento del 108% de la planificación acorde al rendimiento de los productos financieros en relación a los costos que suponen, los valores de aceptación en este indicador son; bien:30%, regular:20%, plan mensual: 25%. El rendimiento real en este indicador es del 27%.

Objetivo 4: Acrecentar el patrimonio de la Cooperativa.

Indicador: Ingreso de nuevos socios.

Los datos proporcionados por el área de servicio al cliente muestran durante el mes de marzo un incremento del 0.8% de socios nuevos en la empresa, lo cual emite una calificación de “bien” en el sistema ya que representa el cumplimiento del 80% de la planificación mensual establecida según los rangos; bien: 0.9% y regular; 0.6%.

Perspectiva Clientes

Con el fin de satisfacer las necesidades y ofrecer productos de calidad a los socios se ha desarrollado esta perspectiva que busca afianzar las relaciones entre el socio/cliente y la Cooperativa, ofreciendo variedad de productos que se ajusten a las necesidades de los mismos, en el menor tiempo posible y con servicio de calidad.

Objetivo 1. Reducción de tiempos en la entrega de productos y servicios financieros.

Indicador: Entrega de productos a tiempo. La planificación mensual de entrega de productos financieros en el tiempo establecido es del 90%, se han entregado el 89% de los productos financieros a tiempo, ante esto la información proveniente del programa

señala que la empresa tiene un buen desempeño en relación a este objetivo ya que tiene un cumplimiento del 98.89%.

Objetivo 2. Clasificar a los socios reales y potenciales en base a perfiles específicos.

Indicador: Socios con perfil de inversión. Durante el mes de marzo se han analizado los perfiles de los socios con capacidad de inversión obteniendo un total del 1.5%, lo cual demuestra un cumplimiento del 75% que lo mantiene dentro de los niveles de aceptación. Se recomienda que el oficial de servicio al cliente analice a profundidad los perfiles para incrementar el índice de captaciones.

Indicador: Socios con perfil de crédito. De igual manera se han obtenido datos sobre los socios que demuestran necesidades de crédito, obteniendo un total del 7% de socios, porcentaje que cumple con los parámetros establecidos en un 87.5% de la planificación, lo cual lo ubica con un desempeño de “bueno” y se espera tener una alta aceptación por parte del socio.

Objetivo 3. Implementar herramientas virtuales de aprendizaje.

Indicador: Nivel de Aceptación del programa.

Según datos proveniente de la investigación a las empresas competidoras en el sistema cooperativista así como también el sistema bancario, se ha detectado la necesidad de ofrecer a los socios herramientas de fácil acceso que permitan mejorar la calidad en el manejo de las finanzas personales, es por ello que se propone elaborar un programa de Educación financiera virtual que permite educar y a la vez dar a conocer los productos de la empresa adaptados a las necesidades de los clientes. De primera mano se recomienda una campaña masiva en medios virtuales que logre un nivel de aceptación de al menos 10% de socios a nivel nacional.

Objetivo 4. Mantener la calificación de Riesgo.

Indicador: Índice de liquidez.

Una vez realizado el análisis mediante el cálculo de Fondos disponibles/total de depósitos a corto plazo se obtiene un 35.7% de liquidez, lo cual califica a la empresa con la denominación “bien” ya que cumple la planificación en un 96.49%, lo cual significa que la empresa se encuentra en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Indicador: Deserción de socios. Es importante conocer la cantidad de socios que han pasado a la categoría de inactivos o han cerrados sus cuentas en la empresa, ya que puede ser una señal de que el nivel de confianza o satisfacción de los socios ha bajado, por ello se recomienda realizar un análisis de la cantidad de socios desertores para de esta forma se pueden aplicar estrategias que permitan reafirmar la situación estable de la empresa y lograr la permanencia del socio.

Perspectiva Procesos Internos

Mediante esta perspectiva la empresa puede analizar sus procesos y actividades elementales y buscar mejorarlas con el fin de ser más productiva, rentable e innovadora.

Objetivo 1. Crear un modelo de gestión de Talento Humano

Indicador: Eficiencia. Busca medir la el porcentaje de cumplimiento de las actividades y procesos asignados en relación a los costos generados por los mismos en el tiempo establecido. Se recomienda que los valores de aceptación del programa se encuentren dentro del 85% (regular) y 95%(bien) para garantizar mayor rendimiento por parte de los empleados.

Indicador: Eficacia. Mediante este indicador se podrán conocer el porcentaje de las metas alcanzadas en relación al tiempo planificado para la realización de las mismas. Se han establecido los rangos de 88%(regular) y 96%(bien).

Indicador: Efectividad. Con este indicador se podrá conocer la relación entre los dos indicadores precedentes, para lo cual se ha mantenido un rango de 85%(regular) y 93%(bien), estos datos son ajustables a la planificación de la empresa y provienen de anteriores investigaciones que permiten incluir valores alcanzables para la Cooperativa.

Objetivo 2. Desarrollar procesos automatizados.

Indicador: ROI. Actualmente la Cooperativa se encuentra desempeñando sus actividades mediante dos sistemas, Feedback es el nuevo sistema que se ha venido implementando, se prevé que al cabo de unos meses durante el 2015 se opere de manera integral en el mismo. Por ello es necesario mantener un control del retorno sobre la inversión que se ha realizado en el desarrollo, capacitación e instalación del nuevo sistema informático.

Objetivo 3. Implementar procesos de recuperación de créditos en mora incluso en todos los niveles de la empresa.

Indicador: Relación costo- beneficio. Mediante este indicador se busca analizar los posibles alcances de la aplicación de un sistema que incluya a todos los niveles de las unidades de negocios en el proceso de recuperación de cartera vencida, para ello es necesario analizar desempeño de los índices de morosidad, los costos operacionales y la efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Con el desarrollo de esta perspectiva, la empresa tiene la posibilidad de mejorar desde su forma interna y fortalecer el núcleo de la organización, sus empleados, quienes podrán rendir mejor en un ambiente seguro, estable y que denote preocupación por su crecimiento y bienestar, logrando alcanzar un mayor rendimiento y efectividad.

Objetivo 1. Establecer programas de capacitación y desarrollo de competencias técnicas.

Indicador: Relación Costo – Impacto. Para determinar el cumplimiento del presente objetivo se ha recomendado la aplicación del método Core, con el fin de mejorar los niveles de actuación y desempeño de los empleados de la empresa, una vez aplicado el método de capacitación se puede aplicar el análisis de resultados como fundamento para la medición del presente indicador, el cual pretende relacionar los costos incurridos en capacitación al personal y los resultados positivos que genera la misma, no solo en el cumplimiento de metas, sino también en la efectividad obtenida en los procesos.

Objetivo 2. Desarrollar las capacidades tecnológicas para fomentar la comunicación interna y externa de la Cooperativa.

Indicador: Capacidad de comunicación mediante el uso de tecnologías. Este indicador obtendrá información proveniente de los resultados de la Implementación del Plan de Comunicación Interna de la empresa, en cual en base a evaluaciones periódicas calificará el correcto desempeño de los empleados en cuanto a los diferentes métodos y vías de comunicación. Se recomienda que los niveles de aceptación en este indicador varíen entre 80%(regular) y 95%(bien).

Objetivo 3. Fijar un programa de incentivos en base a la productividad.

Indicador: Cumplimiento de metas. Este indicador busca medir la cantidad el porcentaje de cumplimiento que registran los empleados en relación a la planificación establecida por la Cooperativa, se puede realizar en diferentes niveles y cargos de la organización, así como también mantener un control del cumplimiento de cada agencia.

CONCLUSIONES

1. El análisis teórico que se realizó en el presente estudio ha sido justificado mediante el diseño de un modelo acoplado a la realidad actual de la Cooperativa “29 de Octubre” Agencia Riobamba, el mismo que favorecerá a la gestión de la empresa guiada por el modelo del Balanced Scorecard.

2. Mediante el desarrollo de la guía metodológica que consta de nueve pasos se analizaron diferentes aspectos de carácter interno y externo de la empresa los cuales de la mano de herramientas de estudio han sido empleados para proporcionar la información básica necesaria para el diseño del modelo de gestión.

3. El diseño del modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard ha sido elaborado según las necesidades de gestión de la empresa y facilitará el control y medición de los resultados que la empresa obtenga una vez aplicadas las iniciativas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de las cuatro perspectivas señaladas del mapa estratégico.

4. Las herramientas Datacycle Smap y el programa Easy PHP mediante el controlador ODUN han sido diseñadas para facilitar el control de la gestión de la empresa, deben ser monitoreadas de manera permanente para obtener mejores resultados y ser la fuente principal de información para la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard en la Cooperativa “29 de Octubre”- Agencia Riobamba como primer paso y mantenerlo en constante monitoreo con la finalidad de llevar un control, seguimiento y medición permanente del cumplimiento de los objetivos detallados en el mapa estratégico.

2. Elaborar un plan de capacitación sobre la implementación del Balanced Scorecard direccionado a todo el personal que labora en la empresa y de manera particular a los altos mandos, de esta forma se logrará un correcto empleo de este modelo, obteniendo mejores resultados y comprometiendo al personal hacia la cultura de la planificación.

3. Designar a una persona responsable del monitoreo constante y actualización permanente del tablero de comando que recabe información de las diferentes fuentes internas de la empresa y emita informes sobre los resultados con la periodicidad que disponga la gerencia.

4. Desarrollar un plan preventivo en caso de que el controlador señale con color amarillo dos mediciones consecutivas, y un plan correctivo inmediato para los indicadores marcados con color rojo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A. (2013). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/acevedolipes/2-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-de-investigacin>
- Agirre, A. (2001). Los Principios Cooperativos "atractores" de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *CIRIEC, España*, 93-113.
- Barker, J. (Dirección). (1990). *The Power of Vision* [Película].
- Calvo, A; Parejo, J; Rodriguez, L; Cuevo, A. (2010). Manual del Sistema Financiero Español. En A. Calvo, J. Parejo, L. Rodriguez, & A. Cuevo, *Manual del Sistema Financiero Español* (págs. 1-2). Barcelona: Editorial Planeta S.A.
- Campaña Isaías. (1987). Los beneficios de las operaciones de la banca privada . *Revista Economía N. 84*.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, pág. 13.
- Chiavenato, I. (27 de 02 de 2005). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES*. México D.F, Mexico.
- Chiriboga, L. (2010). *Sistema Financiero*. Quito: Publiográficas Jokama.
- Cortés, M. (17 de 01 de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MarcoCortes/los-enfoques-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigacin?related=1>
- CTCCConsultores (Dirección). (2014). *Programa de Educación Financiera del Banco Amazonas* [Película].
- Da Costa, E. (2002). *Gestao estratégica*. Sao Paulo: Editora Saraiva.
- DRUCKER F, P. (1984). *Introducción a la Administración*. Sao Paulo: Pioneira.
- Escobar, A., & Jimenez, J. (2009). *Diseño del cuadro de mando integral y propuesta de mejoramiento en el área de servicio al cliente para el Banco General Rumiñahui en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador.

- Espinoza de los Monteros, A. (2004). *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. Naucalpan: Innovación Editorial Lagares de México, S.A de C.V.
- Espinoza de los Monteros, A. (2004). *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. México: Innovación Editorial Lagares de México, S.A de C.V.
- GESTIÓN. (2014). Ranking Anual de Gestión. *Gestión*, 42.
- Gonzales, N., Jacobo, C., Ochoa, B., & Chairez, E. (Diciembre de 2012). Gestión Empresarial: oportunidades de mejora en los negocios. Córdoba, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Río Cuarto, Córdoba, Argentina.
- Heijden, K. (2004). Planejamento de cenários - a arte da conversacao estratégica. Porto Alegre: Bookman.
- Hoyt, A. (2006). Corporate Governance and Competitive Responsibility. *International Cooperative Alliance Americas Conference*, (págs. 2-3). Lima.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 76.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). La Medición y la gestión en la era de la información. *Harvard Business School Press*, 17-38.
- Kaplan, R; Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaufman, G. (s.f.). *El dinero, el Sistema Financiero y la Economía*.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Free Press.
- Octubre, C. d. (2014). *Memorias 2013*. Quito.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-62.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Quinn, J. B. (1988). *Strategies For Change*. Prentice Hall.

- Rubio Dominguez, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Currenci Doubleday.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Suárez, M. (2012). *Interaprendizaje de probabilidades y estadística inferencial con Excel, Winstats y Graph*. Ibarra: Imprenta y Offset M & V .
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS*. (2014). Obtenido de http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa S.A.

LINKOGRAFÍA

- <http://www.monografias.com/trabajos33/aprendizaje-estrategico/aprendizaje-estrategico.shtml#enfoques>
- http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_trabajo_cono_sur.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_organizacional
- <http://www.educacionbancoamazonas.com/consejos/detalle/noticia/avance-del-programa-de-educacion-financiera-del-banco-amazonas/>
- http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_econ.pdf
- <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/ghennessey.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>
- <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- <http://definicion.mx/feedback/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Realimentaci%C3%B3n>
- <http://es.slideshare.net/lionelpineda/la-vision-organizacional>
- http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_financiera_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas
- <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18955/Capitulo6.pdf>
- <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/3617>
- <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/six-balanced-scorecard-como-estrategia-exitosa.htm>
- <http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/inicio.html>
- <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM71322012/08.capitulo%202.pdf>

http://www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative/Balanced_Scorecard_Collaborative_03.htm

<http://es.slideshare.net/aacevedolipes/2-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-de-investigacin>

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>

<http://es.slideshare.net/sistematizacion/u2-capitulo8sampleri>

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/940/1/Interaprendizaje%20de%20Probabilidades%20y%20Estad%C3%ADstica%20Inferencial%20con%20Excel,%20Winstats%20y%20Graph.pdf>

<http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_emp%C3%ADrico-anal%C3%ADtico

<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

<http://www.consultoria-gerencial-empresarial.com/diagn%C3%B3stico-empresarial/>

<http://www.seduca2.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>

<http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>

<http://www.revistagestion.ec/?p=15344>

<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>

ANEXOS

**MODELO DE ENCUESTA APLICADA A SOCIOS Y CLIENTES DE LA
COOPERATIVA “29 DE OCTUBRE” LTDA – AGENCIA RIOBAMBA**

Estimado Socio, la presente encuesta tiene por objetivo captar las preferencias y necesidades de los clientes de la Coop. “29 de Octubre”. La información que Ud nos proporcione será de total confidencialidad.

PEDIMOS TOTAL SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS

1. Por favor, mencione TRES NOMBRES de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Riobamba que Ud más recuerde.

1era. _____

2da. _____

3era. _____

2. Es Ud cliente de la Cooperativa 29 de Octubre?. Seleccione desde hace cuánto tiempo

* menos de 6 meses

* de 6 meses a 1 año

* de 1 a 2 años

* más de 3 años

3. Cuando Ud escucha sobre la COOP 29 de Octubre, qué es lo primero que viene a su mente?

4. Marque uno o varios servicios de los cuales Ud ha hecho uso en la COOP. 29 de Octubre.

AHORRO

Ahorro Mundialista

Cuenta Angelitos

Cuenta de Ahorros

Cuenta Cliente

Cuenta Mejor Futuro

SERVICIOS

29 CARD

29 Seguro

Pagos Institucionales

SOAT 29

otros servicios

CRÉDITO

Consumo

Vivienda

Microcrédito

INVERSIONES

Inversiones a Plazo Fijo

5. Es Ud. Socio de OTRA Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Riobamba

SI _____ Nombre:

NO _____

6. Si compara a la Coop. 29 de Octubre con la competencia (otras Cooperativas de Ahorro y Crédito de Riobamba). Desde su punto vista, cómo nos calificaría?

- * Mucho mejor que la competencia
- * Un poco mejor que la competencia
- * Igual que la competencia
- * Casi como la competencia
- * Peor que la competencia

7. Según su criterio, qué Cooperativa de Ahorro y Crédito es la mejor en la ciudad de Riobamba y por qué?

COOPERATIVA: _____

Por qué? _____

8. Seleccione uno o varios aspectos en los que la Coop. 29 de Octubre debería mejorar para aumentar la calidad de sus servicios.

* ubicación: _____

* infraestructura: _____

* Rapidez en los procesos: _____

* otros: _____

* Limpieza: _____

* Calidad del servicio: _____

* Incrementar sus
trabajadores: _____

9. Recomendaría Ud a la Cooperativa 29 de Octubre como una Institución Financiera confiable y eficiente ante demás personas como familiares y amigos.

SI _____

NO _____ Por qué? _____

10. Seleccione qué medio de comunicación es el que Ud más frecuenta?

* Televisión

* Radio

* Periódicos Locales y Nacionales

* Internet

**MODELO DE ENCUESTA APLICADA AL JEFE DE AGENCIA DE LA COOP.
 “29 DE OCTUBRE” LTDA. AGENCIA RIOBAMBA**

N.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La empresa posee planificación estratégica?		
2	¿Los empleados de la empresa conocen de manera clara los lineamientos establecidos en la Planeación Estratégica?		
3	¿Cuenta la empresa con herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de sus actividades diarias?		
4	¿Considera que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo?		
5	¿Piensa Ud que es importante llevar un control permanente del cumplimiento de objetivos y la aplicación de la planeación estratégica en todas las áreas de la empresa?		
6	¿Considera que los procesos de selección e inducción de personal se realizan en base a Manuales de Selección existentes en la empresa?		
7	¿El personal de la Agencia Riobamba cumple siempre con los procesos establecidos en Manuales para el otorgamiento de créditos?		
8	¿La empresa destina presupuesto para investigación de mercado e iniciativas para mejorar el posicionamiento en la ciudad de Riobamba?		
9	¿La infraestructura de la empresa proporciona a los socios y clientes comodidad al momento de realizar sus actividades?		

**MODELO DE ENTREVISTA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA AGENCIA
RIOBAMBA DE LA COOP. “29 DE OCTUBRE”**

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa posee planificación estratégica?			
2	¿Conoce de manera clara los lineamientos establecidos en la Planeación Estratégica?			
3	¿Cuenta la empresa con herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de sus actividades diarias?			
4	¿Considera que en la agencia que Ud labora existe un buen ambiente de trabajo?			
5	¿Piensa Ud que es importante llevar un control permanente del cumplimiento de objetivos y la aplicación de la planeación estratégica en todas las áreas de la empresa?			
6	¿Según su criterio, los sistemas de comunicación interna y externa son apropiados para las actividades que realizan?			
7	¿Posee Ud una guía o manual que le facilite la consecución de sus actividades diarias?			
8	¿Se encuentra Ud en permanente monitoreo sobre el cumplimiento de sus metas mensuales?			
9	¿La infraestructura en la cual realiza sus actividades le ofrece seguridad y comodidad?			

ESTADO DE SITUACIÓN CONSOLIDADO Y CONDENSADO

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

2014-08-31

(en miles de dólares)

CUENTA	VALOR
ACTIVO	
FONDOS DISPONIBLES	67,630.11
OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
INVERSIONES	46,586.87
INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO	45,322.20
INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO	859.67
CARTERA DE CREDITOS	210,323.36
CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	197.51
CARTERA DE CREDITOS CONSUMO	132,449.96
CARTERA DE CREDITOS VIVIENDA	22,572.42
CARTERA DE CREDITOS MICROEMPRESA	69,164.87
CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	-
CARTERA DE CREDITO INVERSION PUBLICA	-
DEUDORES POR ACEPTACIONES	-
CUENTAS POR COBRAR	6,387.31
PROPIEDADES Y EQUIPO	8,710.56
OTROS ACTIVOS	7,472.22
TOTAL ACTIVO	347,761.25
TOTAL ACTIVO Y GASTOS	376,616.26
PASIVO	
Depósitos a la vista	104,088.46
Depósitos a plazo	181,353.57
TOTAL PASIVO	306,128.75
PATRIMONIO	
TOTAL PATRIMONIO	40,410.28
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	346,539.03
INGRESOS	30,077.23
TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	376,616.26

Situación del Balance (miles de dolares)

