

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



*Facultad de*  
**Ciencias Sociales  
y Humanísticas**



**“DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
Y DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL DE  
GESTIÓN CONSIDERANDO EL BALANCED SCORECARD EN  
UNA DE LAS PRINCIPALES COOPERATIVAS DE AHORRO Y  
CRÉDITO DEL CANTÓN DURÁN”**

**PROYECTO INTEGRADOR**

**Previa a la Obtención del Título de:  
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL  
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por:**

**VANESSA XIOMARA DAQUILEMA SORIA**

**ROSA MARÍA SUÁREZ ORTIZ**

**Guayaquil – Ecuador**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que con su divina misericordia me ha permitido alcanzar una meta más en mi vida; a mis padres por su amor, esperanza, paciencia y sobre todo el sacrificio diario que junto a mí lo hicieron; a mis hermanos Luis y Karen que como fiel ejemplo sembraron en ellos la confianza que diariamente depositan nuestros padres en nosotros; para que hoy, mañana y siempre se sientan orgullosos.

A mis grandes maestros que con sus sabios conocimientos sembraron y formaron en mí una profesional.

**VANESSA XIOMARA DAQUILEMA SORIA**

Agradezco a Dios por haberme dado las fuerzas necesarias para culminar con éxito la carrera.

A mis padres por proporcionarme el apoyo necesario y los docentes que no solo se limitaron a prestar sus conocimientos sino también sus consejos y experiencias para complementar la formación profesional.

Al tutor por guiarnos y a mi compañera de proyecto por el trabajo en conjunto.

**ROSA MARIA SUÁREZ ORTIZ**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios que es el ser especial que siempre está en mi corazón, a mis padres, hermanos, abuelitos, y tíos; quienes con sus buenos principios ciñeron en mi las bases para poder subir y así cumplir una meta más dentro de este largo pero a la vez corto viaje por la vida.

**VANESSA XIOMARA DAQUILEMA SORIA**

Dedico este proyecto el cual es un resumen del esfuerzo y logro de mi etapa universitaria a Dios y mis Padres.

**ROSA MARIA SUÁREZ ORTIZ**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

MSc. Iván Dávila Fadul  
Presidente del Tribunal

---

MSc. Pablo Soriano Idrovo  
Director de Tesis

---

MBA. Heydi Pazmiño Franco  
Vocal Principal

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

---

VANESSA XIOMARA DAQUILEMA SORIA

---

ROSA MARIA SUÁREZ ORTIZ

## RESUMEN

El proyecto está dirigido en la implementación del Balance Scorecard en una de las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Durán. Se tiene por objetivo convertir la estrategia de la Cooperativa en un sistema de gestión y medición, alineando a todos los colaboradores hacia la visión y misión de la Cooperativa, enmarcados en los planes estratégicos y operativos de todos los departamentos, para así obtener un análisis dentro del mejoramiento continuo con nuevos indicadores que ayuden a los resultados; y así poder aplicarlos dentro de los procesos internos de la institución. Todo esto permitirá a la Gerencia General tener una herramienta básica de trabajo para realizar un análisis general de todos los procesos inherente que se manejan en todas las áreas. Al no existir una correcta administración de los procesos, esto hace que exista cierta insatisfacción dentro de los colaboradores en diferentes procesos, por lo que es necesario implementar herramientas que ayuden a medir y hacer seguimiento dentro de los niveles de desempeño enfocados hacia las estrategias. Con esta implementación se mejorarán los procesos, el cual significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para poder responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros socios. La mejora e implementación de nuevos procesos es sin duda uno de los importantes retos continuos para la Cooperativa.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
TRIBUNAL DE SUSTENTACION.....	iv
RESUMEN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ABREVIATURA SIMBÓLICA.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
CAPÍTULO 1.....	1
1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3 ALCANCE .....	3
1.4 OBJETIVOS .....	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.7 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	4
CAPÍTULO 2.....	6
2 MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 BREVE RESEÑA DE LA COOPERATIVA .....	6
2.2 MISIÓN .....	8
2.3 VISIÓN.....	8
2.4 ORGANIGRAMA .....	9
2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EJECUCIÓN .....	10
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	10
2.7 ANALISIS FODA .....	13
2.8 VALORES CORPORATIVOS .....	14
2.9 TIPOS DE VALORES CORPORATIVOS .....	15
2.10 LA CADENA DE VALOR DE PORTER.....	16
2.11 BALANCED SCORECARD.....	16
2.11.1 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD .....	16

2.11.2	REPRESENTACIÓN SIMBÓLICA .....	18
2.11.3	OBJETIVO DEL BALANCED SCORECARD .....	18
2.11.4	ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD .....	20
2.11.5	BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD .....	21
2.11.6	CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORCARD .....	21
2.11.7	LIMITACIONES DEL BALANCED SCORECARD .....	22
2.11.8	INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	23
2.11.9	CONCLUSIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS ADAPTADAS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO .....	24
CAPÍTULO 3.....		26
3	METODOLOGÍA.....	26
3.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
3.2	DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
3.2.1	MATRÍZ DE METODOLOGÍAS .....	27
3.2.2	METODOLOGÍA PEST .....	27
3.2.3	METODOLOGÍA PORTER .....	30
3.2.4	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	35
3.2.5	MUESTRA .....	35
3.2.6	ENCUESTAS .....	37
3.2.7	METODOLOGÍA ISHIKAWA.....	37
3.2.8	RATIOS FINANCIEROS .....	40
3.2.9	ÁNÁLISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA EN BASE A INDICADORES	43
3.2.9.1	ACTIVOS.....	43
3.2.9.2	PASIVOS.....	45
3.2.9.3	CARTERA.....	46
3.2.9.4	MOROSIDAD .....	46
3.2.9.5	ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DE LA COOPERATIVA.....	49
CAPÍTULO 4.....		54
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA.....	54

4.1	INTRODUCCIÓN .....	54
4.2	ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA .....	54
4.2.1	ANÁLISIS DE LA PRIMERA PARTE DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA .	54
4.2.2	ANÁLISIS DE LA SEGUNDA PARTE DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	57
	CAPÍTULO 5.....	80
5	ANÁLISIS FINANCIERO.....	80
5.1	INVERSIÓN INICIAL .....	80
5.2	INTERPRETACIÓN DE LA COMPARACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	83
5.3	INDICADORES NO FINANCIEROS .....	89
	CAPÍTULO 6.....	92
6	RIESGO.....	92
6.1	DEFINICIÓN .....	92
6.2	RIESGOS QUE SE PUEDAN TENER AL IMPLEMENTARSE EL BSC EN LA COOPERATIVA .....	92
6.3	PLANES DE ACCIÓN.....	92
6.4	MATRÍZ DE RIESGO .....	94
6.5	CUADRO DE PLAN DE ACCIÓN .....	96
	CAPÍTULO 7.....	98
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
7.1	CONCLUSIONES .....	98
7.2	RECOMENDACIONES.....	99
	REFERENCIAS.....	100

## **ABREVIATURA SIMBÓLICA**

**BSC:** Balance Scorecard

**SBS:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**BCE:** Banco Central del Ecuador

**FODA:** Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**PEST:** Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1: Organigrama Estructural.....	9
Ilustración 2.2: Planificación Estratégica y Ejecución .....	10
Ilustración 2.3: Preguntas para análisis del FODA.....	13
Ilustración 2.4: FODA de la Cooperativa .....	14
Ilustración 2.5: Valores Corporativos .....	15
Ilustración 2.6: Cadena de Valor de Porter .....	16
Ilustración 2.7: Representación Simbólica Balanced Scorecard .....	18
Ilustración 2.8: Implementación BSC.....	20
Ilustración 2.9: Fortalezas y Debilidades del BSC .....	23
Ilustración 3.10: Matriz de Metodologías.....	27
Ilustración 3.11: Elementos - Pest .....	28
Ilustración 3.12: Matriz PEST - elementos.....	29
Ilustración 3.13: Análisis PEST de la Cooperativa.....	30
Ilustración 3.14: Las 5 fuerzas de PORTER.....	31
Ilustración 3.15: Análisis PORTER de la Cooperativa.....	34
Ilustración 3.16: Diagrama Ishikawa .....	39
Ilustración 3.17: Diagrama Ishikawa propuesto para la Cooperativa.....	40
Ilustración 3.18: Análisis de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio.....	49
Ilustración 3.19: Análisis de las cuentas de Ingreso .....	50
Ilustración 3.20: Análisis de cuentas de Egresos .....	51
Ilustración 3.21: Análisis de Utilidad o Pérdida .....	52
Ilustración 4.22: Resultados pregunta No. 1 .....	54
Ilustración 4.23: Resultados pregunta No. 2.....	55
Ilustración 4.24: Resultados pregunta No. 3 .....	56
Ilustración 4.25: Resultados pregunta No. 4.....	57
Ilustración 4.26: Resultados pregunta No. 5.....	58
Ilustración 4.27: Resultados pregunta No. 6.....	59
Ilustración 4.28: Resultados pregunta No. 7 .....	60
Ilustración 4.29: Resultados pregunta No. 8.....	61
Ilustración 4.30: Resultados pregunta No. 9.....	62
Ilustración 4.31: Resultados pregunta No. 10.....	63
Ilustración 4.32: Resultados pregunta No. 11 .....	64
Ilustración 4.33: Resultados pregunta No. 12.....	65
Ilustración 4.34: Resultados pregunta No. 13 .....	66
Ilustración 4.35: Resultados pregunta No. 14.....	67
Ilustración 4.36: Resultados pregunta No. 15.....	68
Ilustración 4.37: Resultados pregunta No. 16.....	69
Ilustración 4.38: Resultados pregunta No. 17.....	70
Ilustración 4.39: Resultados pregunta No. 18.....	71
Ilustración 4.40: Resultados pregunta No. 19.....	72
Ilustración 4.41: Resultados pregunta No. 20.....	73
Ilustración 4.42: Resultados pregunta No. 21 .....	74
Ilustración 4.43: Resultados pregunta No. 22.....	75
Ilustración 4.44: Resultados pregunta No. 23 .....	76
Ilustración 4.45: Resultados pregunta No. 24.....	77
Ilustración 4.46: Resultados pregunta No. 25.....	78
Ilustración 4.47: Resultados pregunta No. 26.....	79

Ilustración 5.48: Mapa Estratégico .....	84
Ilustración 5.49: Mapa Estratégico Propuesto .....	85
Ilustración 5.50: Estructura del Mapa Estratégico .....	88
Ilustración 5.51: Objetivos y Estrategias .....	89
Ilustración 5.52: Propuesta de Indicadores con Metas .....	90
Ilustración 6.53: Plan de Acción .....	93
Ilustración 6.54: Fases de la elaboración de una matriz de riesgo .....	94
Ilustración 6.55: Matriz de Riesgo Propuesta .....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Segmentos de la población por cargos .....	36
Tabla 3.2: Análisis Financiero - Activos COAC primer piso, segmento cuatro .....	44
Tabla 3.3: Análisis Financiero - Pasivos COAC primer piso, segmento cuatro.....	45
Tabla 3.4: Análisis financiero - Cartera.....	46
Tabla 3.5: Análisis Financiero - Morosidad COAC primer piso, segmento cuatro.....	47
Tabla 3.6: Análisis financiero - Índice de Morosidad .....	48
Tabla 3.7: Análisis de distintos Indicadores .....	53
Tabla 4.8: del Capítulo 4 Resultados .....	54
Tabla 4.9: del Capítulo 4 Resultados .....	55
Tabla 4.10: del Capítulo 4 Resultados .....	56
Tabla 4.11: del Capítulo 4 Resultados .....	57
Tabla 4.12: del Capítulo 4 Resultados .....	58
Tabla 4.13: del Capítulo 4 Resultados .....	59
Tabla 4.14: del Capítulo 4 Resultados .....	60
Tabla 4.15: del Capítulo 4 Resultados .....	61
Tabla 4.16: del Capítulo 4 Resultados .....	62
Tabla 4.17: del Capítulo 4 Resultados .....	63
Tabla 4.18: del Capítulo 4 Resultados .....	64
Tabla 4.19: del Capítulo 4 Resultados .....	65
Tabla 4.20: del Capítulo 4 Resultados .....	66
Tabla 4.21: del Capítulo 4 Resultados .....	67
Tabla 4.22: del Capítulo 4 Resultados .....	68
Tabla 4.23: del Capítulo 4 Resultados .....	69
Tabla 4.24: del Capítulo 4 Resultados .....	70
Tabla 4.25: del Capítulo 4 Resultados .....	71
Tabla 4.26: del Capítulo 4 Resultados .....	72
Tabla 4.27: del Capítulo 4 Resultados .....	73
Tabla 4.28: del Capítulo 4 Resultados .....	74
Tabla 4.29: del Capítulo 4 Resultados .....	75
Tabla 4.30: del Capítulo 4 Resultados .....	76
Tabla 4.31: del Capítulo 4 Resultados .....	77
Tabla 4.32: del Capítulo 4 Resultados .....	78
Tabla 4.33: del Capítulo 4 Resultados .....	79

# CAPÍTULO 1

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, el acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados. (Organizational Performance Management Generación de Indicadores Irrefutables y en línea, s.f.).

El BSC es aplicado a una de las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cantón Durán, la cual tiene situada su Matriz en el Cantón (Loja 401 y Quito) y una agencia en la ciudad de Guayaquil (P. Icaza y Escobedo); en la actualidad mantiene una calificación B+ de acuerdo al último trimestre por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador (SEPS), cuya calificación mide el nivel de riesgo financiero cada tres meses.

Las Cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetan 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, las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

La Cooperativa es de responsabilidad limitada a su capital social, su duración es ilimitada, sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley. La Cooperativa efectúa actos o contrato lícito como los siguientes:

1. Recibe depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
2. Otorga préstamos a sus socios;
3. Efectúa servicios de caja y tesorería;
4. Efectúa cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibe préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
6. Efectúa inversiones en el capital social de cajas centrales.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa hasta el año 2012 fue controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros y luego hasta la actualidad está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con una calificación B+ al 30 septiembre 2014, dada dicha calificación es necesaria que la calificación aumente, para lo cual se debe modernizar el modo de operar, logrando eficiencia y eficacia financiera, utilizando nuevas herramientas modernas de planificación y gestión, para que sea competitiva en el ámbito nacional.

Las cooperativas de ahorro y crédito impulsan a la cooperación económica y social de sus socios impartiendo una cultura de solidaridad financiera. Además esta cooperativa promueve y apoya el fortalecimiento de las finanzas populares, lo que permite ampliar el aspecto crediticio a las economías locales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en mención tiene el propósito de no solo cumplir las regulaciones y exigencias normativas, sino además fortalecer la estructura financiera y administrativa que permite generar ventajas competitivas que aseguren la sostenibilidad y sustentabilidad, a fin de mejorar su calificación.

La falta de herramientas técnicas para administrar los procesos estratégicos, de operación y de soporte, han generado una elevación del riesgo operativo lo cual podría desencadenar pérdidas económicas – financieras. Por esta razón es necesario definir un modelo Balanced Scorecard, a fin de direccionar a la institución hacia la excelencia en la gestión operativa y financiera.

### **1.3 ALCANCE**

Este trabajo se enfoca básicamente en el desarrollo, implementación y la aplicación del Balanced Scorecard, el cual nos ayudará alcanzar el cumplimiento de los objetivos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa, esta aplicación se basa en los resultados financieros obtenidos de los 3 últimos años (2012-2013-2014).

Al concluir este trabajo, nos daremos cuenta que los obstáculos mayores se van eliminando conforme se va siguiendo una buena aplicación de estrategias y correcta toma de decisiones dentro de la Cooperativa, ya que algunas de las barreras que se enfrentan como Cooperativa es la confusa información que se encuentra, quizás en algunas fuentes se les diga algo y en otras totalmente diferente pero para la mejor interpretación de estas, se tendrá la mejor visión y estudio de la toma de las decisiones y aplicaciones financieras correctas.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar e implementar el método de gestión Balanced Scorecard, el cual nos permitirá convertir la estrategia de la Institución en un sistema de gestión, alineando a todos los colaboradores hacia la visión y misión de la Cooperativa, obteniendo así un análisis para el mejoramiento continuo estableciendo indicadores específicos que ayuden a los resultados; y aplicarlos en los procesos internos de la institución, aprendizaje y crecimiento mutuo.

#### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar el macro y micro entorno en que se desenvuelve la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
2. Definir objetivos estratégicos para cada perspectiva del Balanced Scorecard.
3. Realizar un análisis financiero en base a los últimos años 2012-2013-2014.
4. Elaborar un mapa estratégico que resuma la propuesta del Balanced Scorecard desde las cuatro perspectivas.

#### **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Se desea implementar este método del Balanced Scorecard en toda la Cooperativa de Ahorro y Crédito con la finalidad de mejorar o crear procesos internos y analizar los indicadores existentes para el cumplimiento de los objetivos basados en:

1. Parte financiera,
2. Clientes,
3. Colaboradores,
4. Los productos.

De la misma manera es prudente disminuir el nivel de insatisfacción de los clientes internos por medio de la reestructuración del plan de acción. Involucrar y comprometer a todos los colaboradores a alinearse en el cabal cumplimiento de las estrategias para el mejoramiento continuo y preciso, capacitación y crecimiento sostenido para de esta manera llegar a conseguir el equilibrio entre los resultados y los indicadores.

Capacitar a los colaboradores con el fin de replantear continuamente las estrategias para generar la creación de valor agregado e integrar información de los diferentes departamentos.

### **1.7 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

El Balanced Scorecard, en sus inicios llamado Tableau de Brod, surgió en Francia en 1950, creado por ingenieros franceses, estos cuadros de mando carecían de relación con los diversos indicadores que no estaban relacionados entre sí, además, no se tomaba en consideración un enfoque global de la empresa.

En 1992 se moderniza el Tableau de Brod de la mano de Robert Kaplan y Norton tomando el nombre de Cuadro de Mando Integral o en inglés, Balanced Scorecard (BSC), el cual considera todos los indicadores y estrategias claves que deben ser tomados en consideración dentro de las organizaciones y de esta forma lograr la mayor participación de los directivos y la implicación de un número importante de personas. Kaplan y Norton indican "el BSC proporciona a los directivos (de una compañía) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica".

El BSC ayuda a traducir la estrategia y misión de una empresa en indicadores que proporcionan medidas de control, conocimiento y desarrollo de los procesos

internos, la planificación de objetivos permitirá a la empresa cuantificar, identificar y establecer los resultados de las metas, desde un corto a un largo plazo permitiendo retroalimentar la estrategia de la organización y mejorarla.

## CAPÍTULO 2

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 BREVE RESEÑA DE LA COOPERATIVA

Hace 50 años, previa convocatoria hecha por el extensionista de la Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador, señor Carlos Ríos Palacios y con la colaboración decidida de los Reverendos Padres Eugenio Costello y John Auer, representantes de la Comunidad Santiago Apóstol en esa localidad, se reúnen a las 7 pm., con una gran cantidad de personas en los patios de la Escuela La Dolorosa, con el fin de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito que viniera a llenar las necesidades de los pobladores de la populosa Parroquia Duran que habían caído en las manos de los especuladores que cobraban intereses exorbitantes por los pequeños capitales que prestaban a los comerciantes que no tenían más remedio que utilizar sus servicios con pena de ver liquidados sus medios de vivir.

Conocidos los detalles al respecto deciden nombrar una Comisión Organizadora, que luego de deliberar y previo elecciones, resultaron electas las siguientes personas:

- Rev. Padre Eugenio Costello – Presidente.
- Rev. Padre John Auer – Tesorero.
- Georgina Raffo M. – Secretaria.
- Julio Mosquera, Luis Pantoja y Arturo Pesantez – Vocales.

Los mismos que después de tomar posesión de sus cargos, hacen un llamamiento a todos los presentes a inscribirse y el Padre John Auer es quien proporciona los materiales necesarios y solicita a los presentes que deseen inscribirse, pasen al interior de la iglesia con este objetivo. Inscribiéndose varias personas que en la actualidad conforman el grupo de socios fundadores.

Luego de haber pagados el derecho de ingreso de S.5,00 (CINCO, 00/100 SUCRES), que servirían para la adquisición de materiales, tales como papelería, libretas para ahorros, etc. Luego se retiraron a sus hogares con la esperanza de terminar de una vez y para siempre con el reinado de los prestamistas e iniciándose así una aurora de esperanzas y sueños que antes resultaban inalcanzables y que ahora gracias a la fundación de la nueva Cooperativa, iban a verse colmados sus más caros anhelos.

La Cooperativa recién fundada se la denominó luego de muchas deliberaciones con el nombre que actualmente posee., siendo las 11pm se disolvió la reunión, advirtiéndose a los recientes socios fundadores que se les haría un nuevo llamado para comunicarles la marcha de los asuntos de la Cooperativa y establecerla legalmente con su propio Directorio, Eloy Alfaro (Durán), Noviembre 5 de 1964.

La Cooperativa es una entidad regulada desde el año 1985 por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y desde el año 2012 regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); está clasificada por el volumen de sus activos como una institución muy pequeña dentro del sistema nacional de cooperativas; su actividad de negocio se concentra principalmente en los segmentos de consumo y microcrédito, y además, participa en el segmento de crédito de vivienda, en una porción mayor a la de sus partes.

En la actualidad La Cooperativa de Ahorro y Crédito., analizada en este estudio, mediante el modelo del BSC, es una de las principales cooperativas del Cantón Durán con calificación B+. Esta Cooperativa ha logrado identificarse a lo largo de sus años de vida institucional al servicio de la comunidad duraneña como una institución sólida, confiable y fortalecida por el trabajo entregado por sus dirigentes y la valiosa confianza depositada día a día por sus socios, lo que le han ayudado a posicionarse como una de las principales Cooperativas del Cantón Durán.

El capital social de la Cooperativa, como en otras instituciones de este tipo, se compone de certificados de aportación, que representan la participación patrimonial de los socios. Esta estructura limita en alguna medida la capacidad de las cooperativas de captar capital nuevo y dependen en mayor medida de la generación de resultados.

Los certificados son nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa. La participación individual de los aportes de los socios no puede exceder el 5%, la estructura orgánica de Cooperativa está conformada por la Asamblea General de Socios, que es el organismo de gobierno y principal autoridad; seguida del Consejo de Administración, elegido por la Asamblea y que cumple con las funciones atribuibles a un Directorio. El Consejo está conformado por cinco vocales principales y cinco suplentes, es la principal instancia administrativa de la Institución. Esta estructura está diseñada para ser flexible con relación a la dinámica del mercado y los requisitos de los socios y a la vez poder cumplir con la meta y garantizar el posicionamiento de la

imagen Institucional. Así identifica en su estructura unidades que cumplen funciones de línea o de ejecución y las de soporte y apoyo haciendo que nuestra cultura organizacional se oriente hacia un estilo participativo, que se centra en el desarrollo de personas y que permite el involucramiento de los colaboradores de una manera activa.

El fin de la Cooperativa se orienta a satisfacer las necesidades económicas de los socios que fácilmente no tienen acceso a la Banca común ofreciendo solución de créditos de consumo, micro, vivienda, vehículos, educativos, etc.; la Cooperativa está conformada por 50 colaboradores, distribuidos en la matriz y en la agencia 1. El grupo de trabajo lo conforman, en su mayoría, colaboradores de género masculino con un 54% y el género femenino el 46% del total del personal, siendo 26% colaboradores menores de 30 años. La Cooperativa cuenta con solo una persona con discapacidad y 2 trabajadores indirectos que prestan servicios complementarios tales como: seguridad.

Los productos y servicios que brinda la Cooperativa están reguladas por la SEPS, su finalidad se orienta a satisfacer las necesidades económicas y sociales de sus socios, con la prestación de servicios financieros tales como: captación de ahorros, chiqui cuenta y mi cuenta; depósitos a plazo fijo, acreditaciones del IEISS, transferencias interbancarias, transferencias BCE, MoneyGram, pago ágil, seguro de vida y tarjeta de débito BANRED.

## **2.2 MISIÓN**

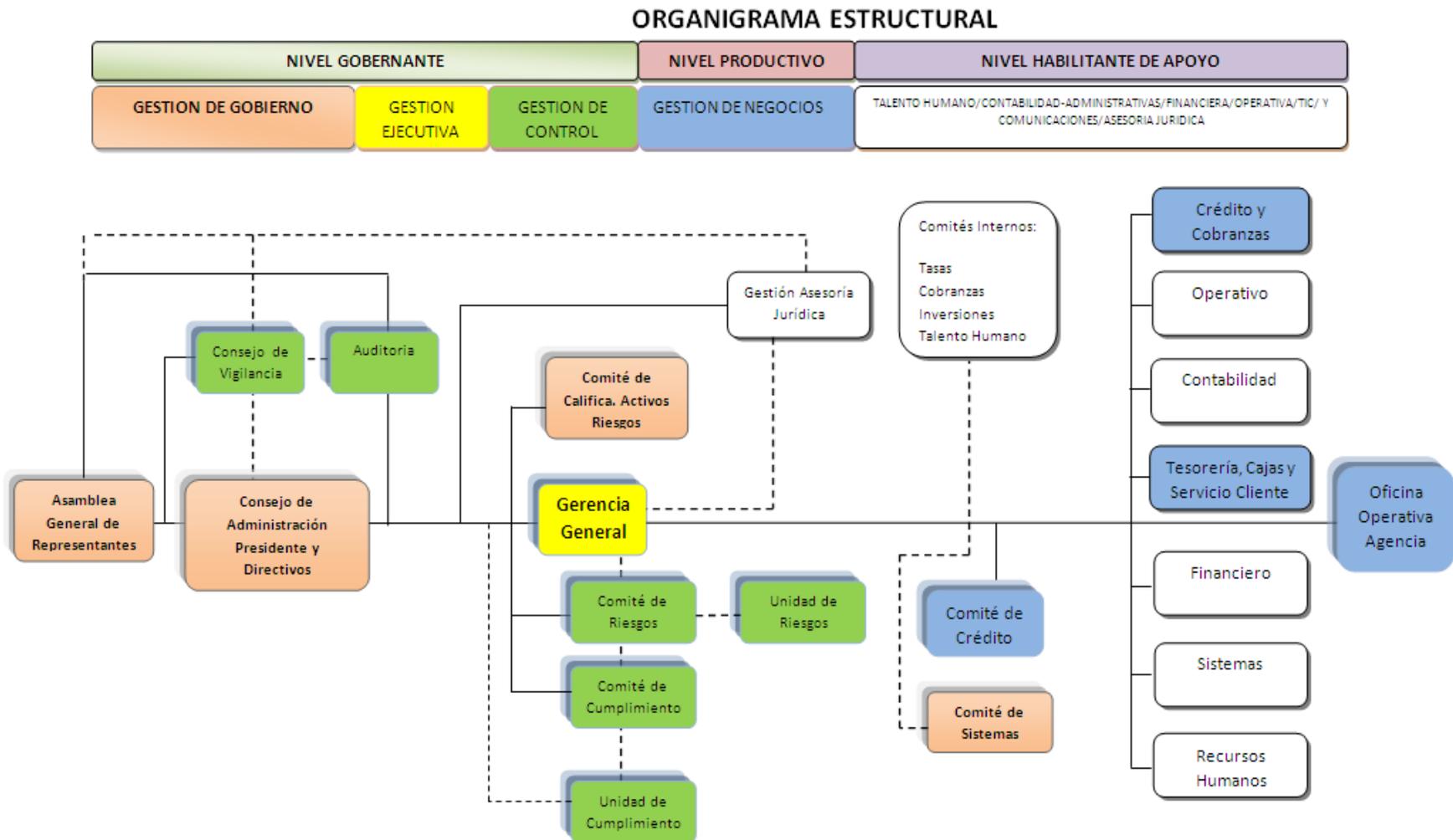
Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito del cantón Durán que brindamos servicios financieros integrales, competitivos, ágiles, oportunos con calidez y responsabilidad social para el bienestar y progreso de nuestros socios y de sus familias, así como de la comunidad.

## **2.3 VISIÓN**

Posicionarse como la mejor opción financiera del sector cooperativo, a nivel de la región costa, mediante la provisión de servicios financieros eficientes y eficaces, que promuevan el desarrollo de nuestros socios, respetando los principios del cooperativismo.

## 2.4 ORGANIGRAMA

Ilustración 2.1: Organigrama Estructural



## 2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **Perspectiva Financiera:** crear valor para nuestros asociados y la comunidad.
- **Perspectiva del Cliente:** brindar satisfacción al cliente.
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** optimizar los procesos internos mediante al control y mitigación de riesgos de los mismos con el objeto de garantizar la eficiencia de las operaciones.
- **Perspectiva de Talento Humano:** lograr un cambio de paradigmas en el personal y un clima organizacional de confianza, que constituyan una base sólida para el cambio cultural hacia nuevos valores y conceptos de gestión.

### 2.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EJECUCIÓN

Ilustración 2.2: Planificación Estratégica y Ejecución



Fuente: es.paperblog.com

## 2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

- **Gobernantes:**
  - **Asamblea General de socios o de Representantes.-** es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la Cooperativa, siempre que no sean contrarias a las

normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Cooperativa.

- **Consejo de Administración.-** es el órgano de dirección de la Cooperativa y estará integrado por 5 vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constaran en el Reglamento Interno de la Cooperativa.
- **Consejo de Vigilancia.-** es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia. Estará integrado por 3 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoria o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la Cooperativa.
- **Gerencia General.-** deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento, cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la Cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.
- **Comisiones Especiales.-** serán permanentes u ocasionales. Las designara el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo.
- Productivos:
  - **Área de Crédito y Cobranzas.-** En general, el departamento de Crédito puede operar con un equipo de oficiales, verificador / notificador, y el jefe de crédito, quien depende de la Gerencia General. A su vez el departamento de crédito estará respaldado por el departamento operativo, responsable de las liquidaciones de crédito, y el departamento de riesgo, responsable del análisis y asesoría para la mitigación de riesgos en las operaciones crediticias.

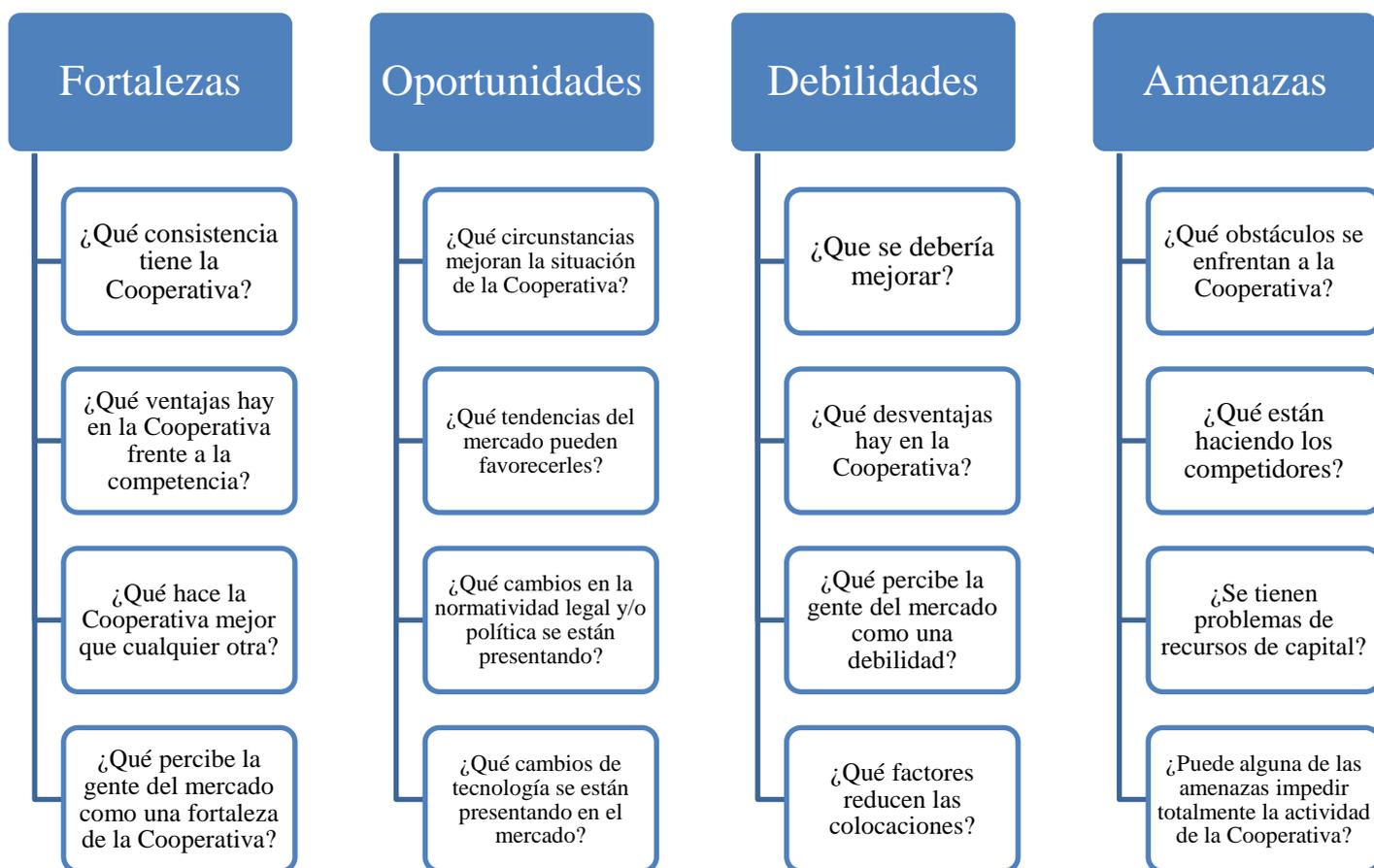
- **Tesorería.-** se encarga de promocionar los productos a los socios y capta recursos para la Cooperativa.
- **Servicio al Cliente.-** da información a los socios de los productos y servicios de la Cooperativa.
- **Habilitantes:**
  - **Financiero y Contabilidad.-** quien maneja y controla los movimientos financieros y contables, planes, proyecciones, inversiones, etc.
  - **Sistemas.-** debe desarrollar y planificar estrategias de recursos tecnológicos y de información teniendo en cuenta el enfoque de negocios, es decir proyecta la utilización de la tecnología para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.
  - **Cumplimiento.-** es el funcionario corporativo encargado de verificar la existencia, suficiencia y eficacia de los mecanismos diseñados para prevenir el lavado de dinero. Consideramos, a modo de síntesis, que es aquel ejecutivo de una entidad financiera sobre el que recae la responsabilidad de diseñar, implantar y controlar el adecuado funcionamiento del sistema de prevención del Lavado de Activos, constituyéndose en el nexo de comunicación entre el sujeto obligado que representa y las autoridades competentes.
  - **Unidad de Riesgos.-** son unidades que se organizan de acuerdo a su complejidad y líneas de actividades en que operan. En este sentido, las cooperativas podrán contar con una unidad centralizada o con unidades especializadas en la gestión de riesgos específicos, de acuerdo a la naturaleza de las operaciones y la estructura de la cooperativa, siempre que cuando sean éstas tomadas en su conjunto permitan la implementación de los criterios previstos en la presente norma.
  - **Talento Humano.-** debe administrar los subsistemas de Recursos Humanos con eficiencia, eficacia y equidad, ofreciendo al cliente interno un ambiente de bienestar y satisfacción en el desempeño de sus funciones.
  - **Área Legal.-** es el órgano técnico consultivo de la Cooperativa, su relación de autoridad es indirecta, con las diferentes unidades administrativas y operativas.

- **Auditoría Interna.**- quien debe planificar, dirigir, implementar, supervisar y evaluar las actividades financieras, operativas, administrativas y control interno de la Cooperativa con el propósito de precautelar la correcta aplicación y utilización de los recursos de la Institución, sujetándose a las normas y procedimientos de auditoría de general aceptación y regulaciones que establezca el Organismo de Control.

## 2.7 ANALISIS FODA

Es una herramienta muy útil que se la utiliza para la planificación estratégica: sus siglas FODA, significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas; su análisis resulta muy útil ya que permite conformar un matriz de la situación actual de una empresa. De esta manera se obtiene un diagnóstico el cual nos permitirá en función de ello, tomar decisiones de acuerdo a los objetivos y políticas formuladas. Para identificar el FODA se elaboraron las siguientes preguntas:

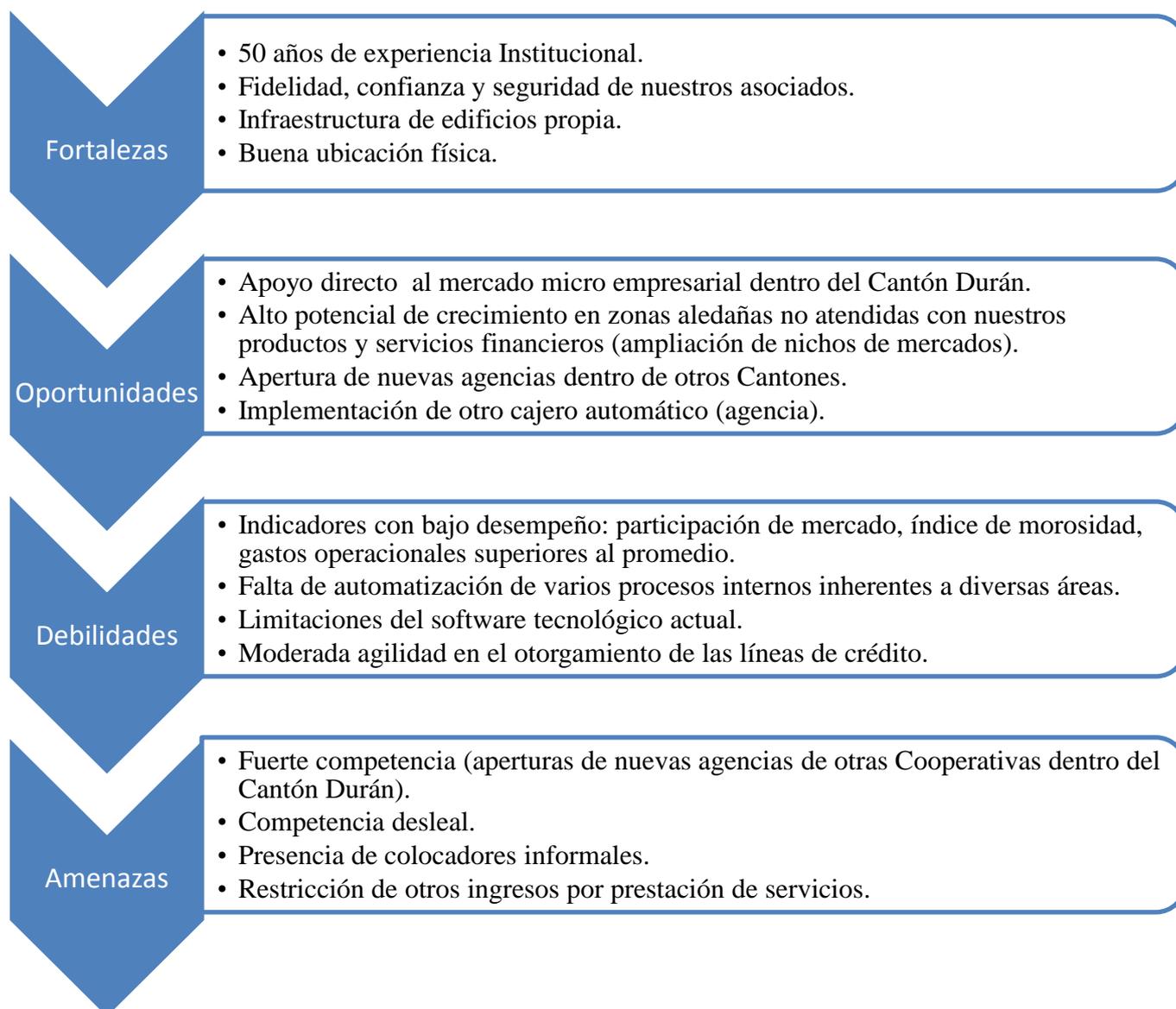
**Ilustración 2.3: Preguntas para análisis del FODA**



Elaborado: las autoras

Obteniendo el siguiente FODA:

#### Ilustración 2.4: FODA de la Cooperativa



Elaborado: las autoras

## 2.8 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta que se

propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas. Las empresas tienen, por sí mismas, características que las hacen diferentes a sus competidores. Elementos tales como: el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización, etc., son aspectos que diferencian unas empresas de otras, aún dentro del mismo ramo. (C & Mejía C., págs. 1-2)

**Ilustración 2.5: Valores Corporativos**



Elaborado: las autoras

## 2.9 TIPOS DE VALORES CORPORATIVOS

Existen varios tipos de valores corporativos:

- 1. De la empresa:** Algunos valores corporativos se refieren a la empresa como institución. Por ejemplo, si una compañía emplea como argumento competitivo su solidez, este es un hecho que corresponde más a la voluntad y decisión de sus dueños que a la actuación de sus empleados. En esta categoría estarían valores

tales como: la transparencia, la solidez, la liquidez, la estructura corporativa, el liderazgo ante la comunidad, los códigos de buen gobierno, etc.

2. **De sus empleados:** Otros valores corporativos corresponden estrictamente a normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados. Referencias tales como: la confidencialidad, la lealtad, el trabajo en grupo, la honestidad y la responsabilidad, entre muchos otros, son algunos de los ejemplos más comunes. (C & Mejia C., pág. 2)

## 2.10 LA CADENA DE VALOR DE PORTER

Ilustración 2.6: Cadena de Valor de Porter



Elaborado: las autoras

Para el estudio debemos ser claros en saber identificar las diversas actividades más relevantes que nos permitan ofrecer el servicio esperado a los socios finales de la Cooperativa para que se genere una excelente confianza interna entre todos los departamentos y darles un valor agregado que todo servicio debe ofrecer, para de esta manera convertirse en un servicio final de calidad, ya que la Cooperativa se esfuerza por cada día mantener a sus socios totalmente satisfechos debe empezar por adentro dando muestras de lo que es un servicio de primer nivel.

## 2.11 BALANCED SCORECARD

### 2.11.1 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la

definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Para permanecer y crecer en el mercado es necesario tener claro en donde se está y en donde se quiere estar, es por ello que es de suma importancia el llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas. Al respecto Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005), mencionan que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo.

El éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto que es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.

5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altaír (2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. (Dra. María Trinidad Alvarez Medina<sup>1</sup>, págs. 1,3,5).

### 2.11.2 REPRESENTACIÓN SIMBÓLICA

**Ilustración 2.7: Representación Simbólica Balanced Scorecard**



Fuente: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

### 2.11.3 OBJETIVO DEL BALANCED SCORECARD

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto, y de acuerdo a Altaír (2005), el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

1. Definir la visión y misión colegiadamente.

2. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. Lo anterior se define en la perspectiva financiera.
3. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes. (perspectiva del cliente)
4. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente. (perspectiva interna)
5. Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuyen a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas entre sí y con la misión, es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. Esta relación de causa y efecto de las cuatro perspectivas, es la estructura de un mapa estratégico, establecer los objetivos estratégicos es la clave para que el BSC sea una herramienta de gestión enfocada a la implementación de la estrategia. La construcción de un mapa estratégico refleja como la organización generará valor para los patrocinadores, muestra los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, elementos clave para la organización y para la obtención de las metas a largo plazo de la empresa (visión). (Dra. María Trinidad Alvarez Medina1)

**Ilustración 2.8: Implementación BSC**



Elaborado: las autoras

#### **2.11.4 ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD**

- Misión, visión y valores.
- Perspectivas.
- Mapas estratégicos.
- Objetivos estratégicos.
- Propuestas de valor al cliente.
- Indicadores y sus metas.
- Iniciativa estratégica.
- Responsables y recursos.
- Evaluación subjetiva.

### 2.11.5 BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD

La empresa que implemente el BSC, traerá consigo resultados en la administración, pero para conseguir este objetivo es necesario llevar un monitoreo y análisis constante de los resultados que se vayan dando de acuerdo a como se avanza.

- Alineación plantilla – empresa.
- Comunicación metas – resultados.
- Visión estratégica – acción.
- Estrategia – resultados.
- Análisis – resultados.

### 2.11.6 CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORCARD

Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una perspectiva, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización con o sin fines de lucro debe tener. A continuación se menciona a estas perspectivas:

- **Perspectiva de clientes:** refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Amaro y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altaír, 2005).
- **Perspectiva Financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y

Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

- **Perspectiva de Crecimiento:** la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia. Dávila (1999). De acuerdo a lo mencionado por Altaír (2005), los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.

Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización. Santos C y Fidalgo C (2004). Para las organizaciones lucrativas, los objetivos financieros así como el incremento de la rentabilidad no es su prioridad, sino más bien un recurso que le permitirá alcanzar su misión. Dávila (1999). (Dra. María Trinidad Alvarez Medina<sup>1</sup>)

#### **2.11.7 LIMITACIONES DEL BALANCED SCORECARD**

De acuerdo a Santos y Fidalgo (2004) el BSC es un modelo de gestión que considera elementos de medición y que permite evidenciar que la empresa avanza en la dirección definida en la planificación estratégica, contribuyendo así al logro de los objetivos planteados. Sin embargo presenta algunas debilidades.

### Ilustración 2.9: Fortalezas y Debilidades del BSC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización.	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del BSC: filosofía negativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa – efecto.	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto – estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para el logro de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o usencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Esteticidad del BSC; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño.
Posibilidad de implementación en cualquier tipo de entidad.	Visión parcial de la organización.

Fuente: Santos y Fidalgo (2004)

#### 2.11.8 INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Los indicadores también llamados medidas son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** miden la consecuencia del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar, iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de estos objetivos estratégicos sin soporte a las iniciativas. (Valda, 2011)

#### **2.11.9 CONCLUSIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS ADAPTADAS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

- **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo ven a la Cooperativa los Directivos? Este tiene como objetivo el responder las expectativas de los Directivos. En la actualidad los Directivos ven a la Cooperativa como una institución financiera constante y sostenible en cuanto a sus indicadores financieros, índice de morosidad, calificación de Riesgos, etc. Y mediante la implementación del BSC obtendremos como resultado altos índices de rendimiento, mantenimiento de la Cooperativa y crecimiento.
- **Perspectiva del Cliente:** ¿Cómo ven los socios a la Cooperativa? En esta perspectiva se responde a las expectativas de los socios, actualmente la Cooperativa es vista por los socios como una institución financiera confiable y solvente por sus años en que se ha mantenido ofreciendo sus productos y servicios. Aplicando el BSC se obtendrá como resultado no solo en el hecho de cubrir las necesidades del socio ofreciendo los productos y servicios sino que además se le dará el valor agregado para cubrir sus necesidades y así también la seguridad de que si sus quejas y reclamos no son satisfechas pues podrán ser atendidas por órganos superiores. De esta manera podremos indicar que el Socio siempre tiene la razón; esta propuesta de valor cubre básicamente la visión de expectativas compuesto por calidad, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia del valor agregado de la Cooperativa al Socio.

- **Perspectiva Interna:** ¿Qué también se manejan los procesos operativos de la Cooperativa? En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la Cooperativa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los socios. Actualmente existen procesos internos que no están automatizados si no que más bien se los ejecutan de forma manual, aplicando el BSC esta perspectiva se desarrollará de forma positiva luego que haber definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia se logrará para la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y puesto que nos permitirá establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción hacia los socios atomizando los procesos necesarios.
- **Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Puede seguir la Cooperativa mejorando y creando valor? En la actualidad la Cooperativa si puede mejorar y crear valor, asegurando su permanencia y la creación del valor hacia el futuro; gracias a esta cuarta perspectiva se puede referir a los objetivos e indicadores que servirán como plataforma o motor del desempeño futuro de la Cooperativa, reflejando de esta manera la capacidad para adaptarse a las nuevas realidades, cambiar y mejorar.

## CAPÍTULO 3

### 3 METODOLÓGIA

#### 3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de este capítulo se desarrollan los aspectos relacionados al tipo de estudio a realizar, la muestra con la que se trabajará, y demás instrumentos utilizados para el procedimiento que se aplicará el Balanced Scorecard en la Cooperativa.

#### 3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Se optó por varias metodologías el cual nos ayuda con la realización del estudio, que serán de tipo descriptivo, con estrategias cualitativas y cuantitativas. Así también detallaremos técnicas de recolección de datos que no servirá para obtener la información que nos ayudara a desarrollar los objetivos y así poder resolver el problema. El estudio se realizó con el objetivo de identificar los atributos más relevantes para los clientes internos y externos y conocer los distintos niveles de satisfacción en relación con los servicios y productos proporcionados, analizar la percepción que tienen los usuarios. Las áreas evaluadas fueron:

- Crédito y Cobranzas.
- Recursos Humanos.
- Riesgo.
- Financiero.
- Contabilidad.
- Operativo.
- Legal.
- Auditoría Interna.
- Sistemas.
- Tesorería, Cajas y Servicio al Cliente.

Las preguntas que se realizaron en las encuestas, se definieron en base a varios grupos de escuchas según los segmentos investigados y estos fueron:

- Jefatura de Crédito y Cobranzas.
- Jefatura Operativa.
- Jefatura de Cajas y Servicio al Cliente.

### 3.2.1 MATRÍZ DE METODOLOGÍAS

Ilustración 3.10: Matriz de Metodologías

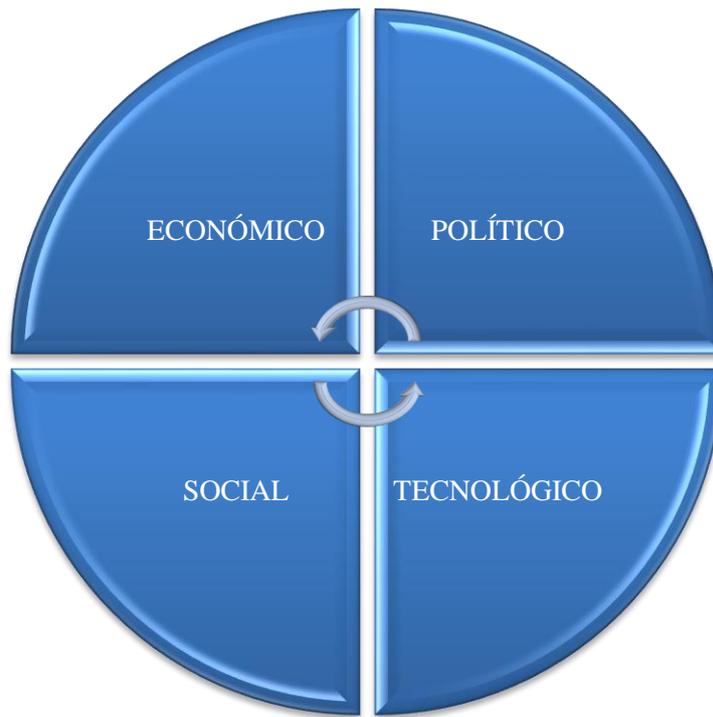
Metodologías ¿Cómo lo hará? Cuantitativa – Cualitativa	OBJETIVOS ESPECIFICOS			
	Objetivo 1: Analizar el macro y micro entorno en que se desenvuelve la Cooperativa	Objetivo 2: Definir objetivos estratégicos para cada perspectiva del Balanced Scorecard	Objetivo 3: Realizar un análisis financiero en base a los últimos años 2012-2013-2014	Objetivo 4: Elaborar un mapa estratégico que resuma la propuesta del Balanced Scorecard desde las cuatro perspectivas
<b>Método PEST:</b> es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.	X	X	X	
<b>Método PORTER:</b> es una herramienta de gestión que permite conocer el grado de competencia que existe en una organización, realiza un análisis externo que sirve como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.	X	X	X	
<b>Investigación descriptiva:</b> nos ayudara a proporcionar mediciones precisas o cuantificaciones, su propósito es determinar la cantidad de algún fenómeno, estudios por observación.	X	X	X	
<b>Método Ishikawa:</b> es el diagrama causa – efecto, el cual nos ayudara a facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un fenómeno y todas sus causas o factores que originan dicho efecto.	X	X	X	
<b>Método de ratios financieros:</b> se lo utilizara para la comparación entre los distintos estados financieros de una empresa con el fin de relacionarlos con otros valores de ejercicios anteriores, tenemos: ratios de liquidez, solvencia, eficiencia, rentabilidad y de inversión.				X

### 3.2.2 METODOLOGÍA PEST

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o

sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación.

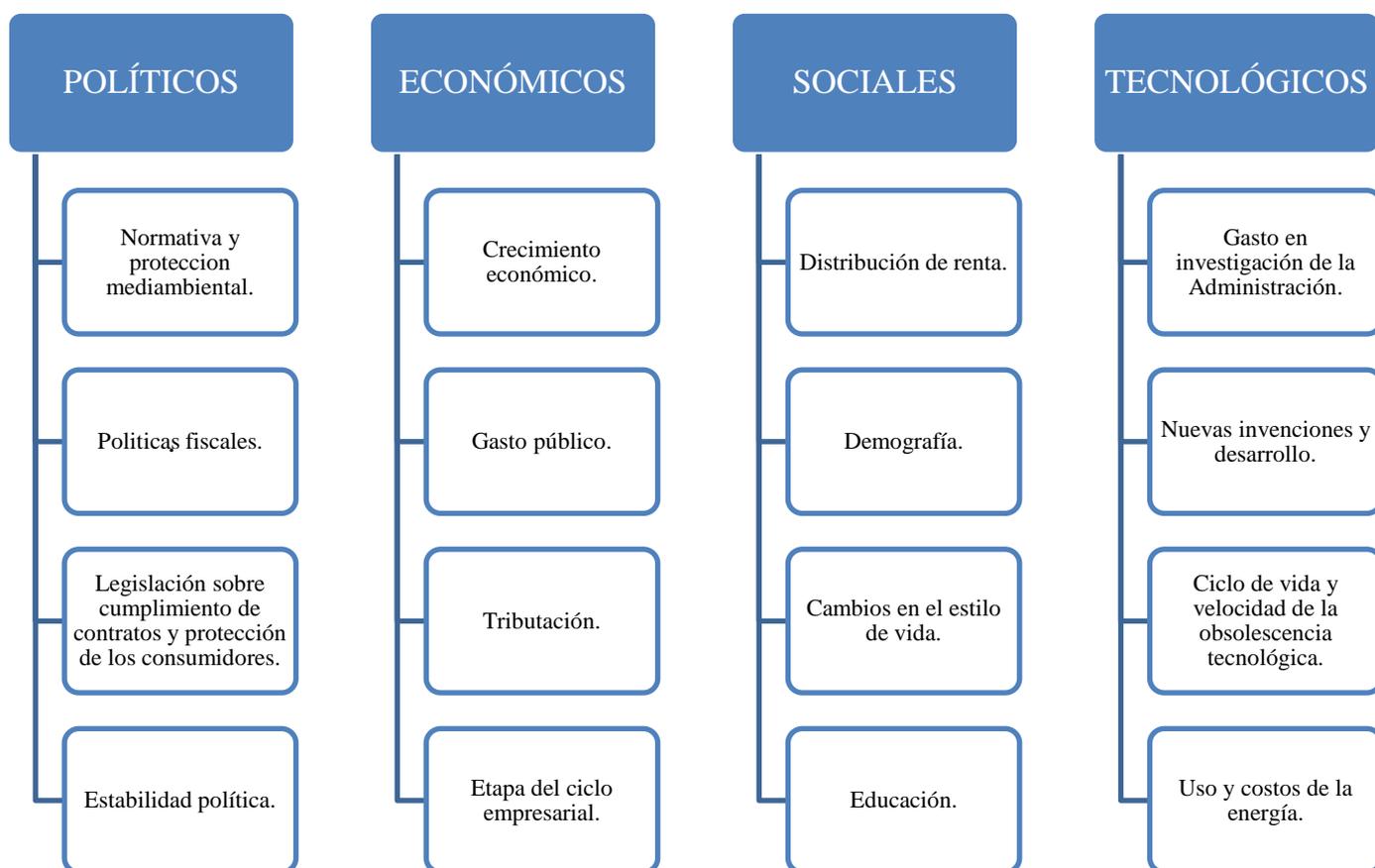
**Ilustración 3.11: Elementos - Pest**



Elaborado: las autoras

El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector. A continuación se muestra una matriz con elementos que deben ser considerados en cada factor:

**Ilustración 3.12: Matriz PEST - elementos**



Fuente: Universidad de Colombia – guía análisis Pest

Para realizar el análisis se elabora una lista de factores en cada dimensión. Para ello, se sugiere el uso de las siguientes guías para analizar cada uno de los factores, donde se encuentran algunas preguntas de ejemplo para realizar el listado y priorización de las mismas. Así mismo, los participantes pueden realizar una lluvia de ideas y luego se realiza la decantación y priorización de los factores más relevantes o significativos. (Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, págs. 1-5)

**Ilustración 3.13: Análisis PEST de la Cooperativa**

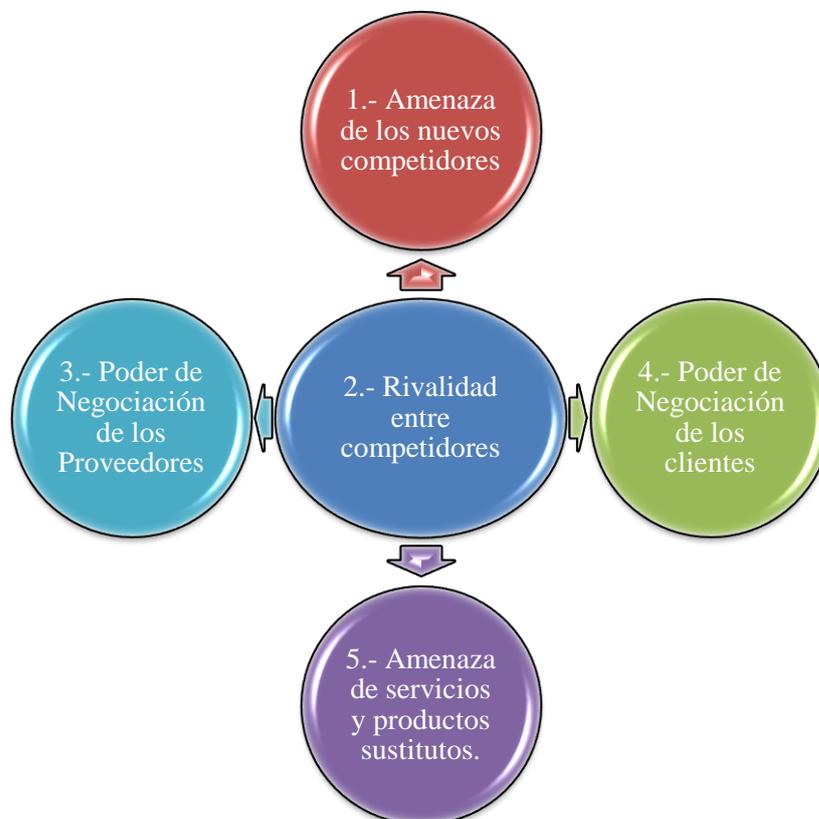


Elaborado: las autoras

### **3.2.3 METODOLOGÍA PORTER**

En esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

**Ilustración 3.14: Las 5 fuerzas de PORTER**



Elaborado: las autoras

La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. En el mercado de los aviones comerciales, la intensa rivalidad entre los fabricantes dominantes Airbus y Boeing y el poder de negociación de las líneas aéreas que hacen enormes pedidos de aviones son fuertes, mientras que la amenaza de que entren nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y el poder de los proveedores son más benignos.

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia.

- **Amenaza de entrada:** Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de

caja para remecer a la competencia sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados.

- **El poder de los proveedores:** Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.
- **El poder de los compradores:** Los clientes poderosos el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.
- **La amenaza de los sustitutos:** Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas.  
Las video conferencias son un sustituto de los viajes. El plástico es un sustituto del aluminio. El e-mail es un sustituto del correo postal exprés. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador.
- **La rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio.  
Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

#### **Pasos típicos en el análisis del sector:**

1. Defina el sector pertinente:
  - ¿Qué productos hay en el sector?
  - ¿Cuáles son parte de un sector distinto?

2. Identifique los participantes y segméntelos en grupos, cuando sea lo adecuado:
  - ¿Quiénes son los compradores y grupos de compradores?
  - ¿Quiénes son los proveedores y grupos de proveedores?
  - ¿Quiénes son los competidores?
  - ¿Quiénes son los substitutos?
  - ¿Quiénes son los posibles entrantes?
3. Evalué los impulsos subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuales son débiles, y por qué.
4. Determine la estructura general del sector, y pruebe la coherencia del análisis:
  - ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?
  - ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
  - ¿Es coherente el análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo?
  - ¿Los jugadores rentables están mejor posicionado respecto de las cinco fuerzas?
5. Analice cambios recientes y probables en cada fuerza, tanto los cambios positivos como los negativos.
6. Identifique aspectos de la estructura del sector que podrían verse influidos por los competidores, nuevos entrantes o por su empresa. (E. Porter, 2008, págs. 1-15)

### Ilustración 3.15: Análisis PORTER de la Cooperativa



#### 1.- Amenaza de los nuevos competidores.

- Requisitos de Capital.
- Diferenciación del Servicio.
- Reglamentos.
- Acceso a canales de distribución.



#### 2.- Rivalidad entre competidores.

- La competencia interna, otras Cooperativas dentro del Cantón Duran.
- Cajeros automáticos de otras instituciones cerca del perímetro de la Cooperativa.



#### 3.- Poder de Negociación.

- En las entidades financieras al ser el dinero la materia prima, sus proveedores son los socios que realizan depósitos en cuentas de ahorro y certificados de a plazo, a los que se paga con intereses a tasas pasivas.
- A mayor rendimiento que reciban los socios, mayor recurso captara la institución, de ahí la importancia del valor agregado que una institución pueda brindar a sus socios.



#### 4.- Poder de Negociación de los socios.

- Los socios pueden ser analizados según el ámbito geográfico al que pertenecen, la actividad económica que desempeñan, su tamaño y su forma organizativa.
- La diversidad de opciones en productos y servicios que cada institución financiera pueda ofrecer a sus socios, constituye un valor agregado.
- La información de costos en el endeudamiento en una institución mantiene una relación directa en la capacidad de pago de un socio y con la rentabilidad que dicha operación puede generar.



#### 5.- Amenaza de servicios y productos sustitutos.

- Serian aquellos que, sin haber sido diseñados pueden cumplir las mismas funciones, como en el caso de las entidades no Bancarias o usureros.
- Aquellos competidores que oferten productos sustitutos, en vista de que requieren menos capital y las exigencias legales de constitución son menores o no existen.

Elaborado: las autoras

### **3.2.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

El objetivo de esta investigación consiste en llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos y personas de la Cooperativa; sin embargo los resultados no pueden ser utilizados como una respuesta definitiva o para contradecir una hipótesis pero, si las limitaciones son comprendidas, pueden constituir una herramienta útil. Esta investigación nos ayuda a responder las preguntas: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?

Etapas:

- Examinan las características del problema escogido.
- Lo definen y formulan sus hipótesis.
- Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Eligen los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
- Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizan observaciones objetivas y exactas.
- Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

### **3.2.5 MUESTRA**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo, el tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuan representativo se quiera sea el estudio de la población. El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población. (Wigodski, 2010)

La muestra se la obtuvo de una población de 52 colaboradores de las cuales están segmentadas de la siguiente manera:

**Tabla 3.1: Segmentos de la población por cargos**

<b>CARGOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>GERENCIA GENERAL</b>	1
<b>PRESIDENCIA</b>	1
<b>JEFES DEPARTAMENTALES</b>	12
<b>SUPERVISORES</b>	2
<b>ASISTENTES DEPARTAMENTALES</b>	24
<b>ASISTENTES OPERATIVOS</b>	11
<b>DISCAPACITADO</b>	1
<b>TOTAL</b>	52

**Fórmula:**

**Muestra**

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

Dónde:

n= el tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

e= Límite aceptable de error muestral 0,05.

$$n = \frac{52 * 0,5^2 * 1,96^2}{(52 - 1)0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2}$$

$$n = \frac{49,9408}{1,0879}$$

$$n = 46$$

La muestra que se obtuvo es de 46, lo que significa que se realizará las encuestas a 46 colaboradores de distintos departamentos.

### **3.2.6 ENCUESTAS**

Describe un método de obtener información de una muestra de individuos. Esta "muestra" es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio. La encuesta que se realizó fue elaborada en un formato y entregada al azar a 46 colaboradores de distintas áreas, así mismo se utilizó un conjunto de preguntas diseñadas para conocer el nivel de satisfacción y percepción de los procesos de las diferentes áreas que brindan beneficios a los clientes internos.

Es muy importante indicar que al momento de recibir las respuestas no se obtuvo la información de nombres comunicándose que la encuesta era anónima ya que al indicar esto se pudo obtener respuestas más confiables.

Para la tabulación, desarrollo, análisis de los datos obtenidos, gráficos y demás se empleó la herramienta de Microsoft Office 2010 específicamente: Word, Excel, Power Point, etc.

### **3.2.7 METODOLOGÍA ISHIKAWA**

Diagrama causa – efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado “Espina de Pescado” por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas

oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

La mejor manera de identificar problemas es a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo en que se trabaja y lograr que todos los participantes vayan enunciando sus sugerencias. Los conceptos que expresen las personas, se irán colocando en diversos lugares. El resultado obtenido será un Diagrama en forma de Espina de Ishikawa.

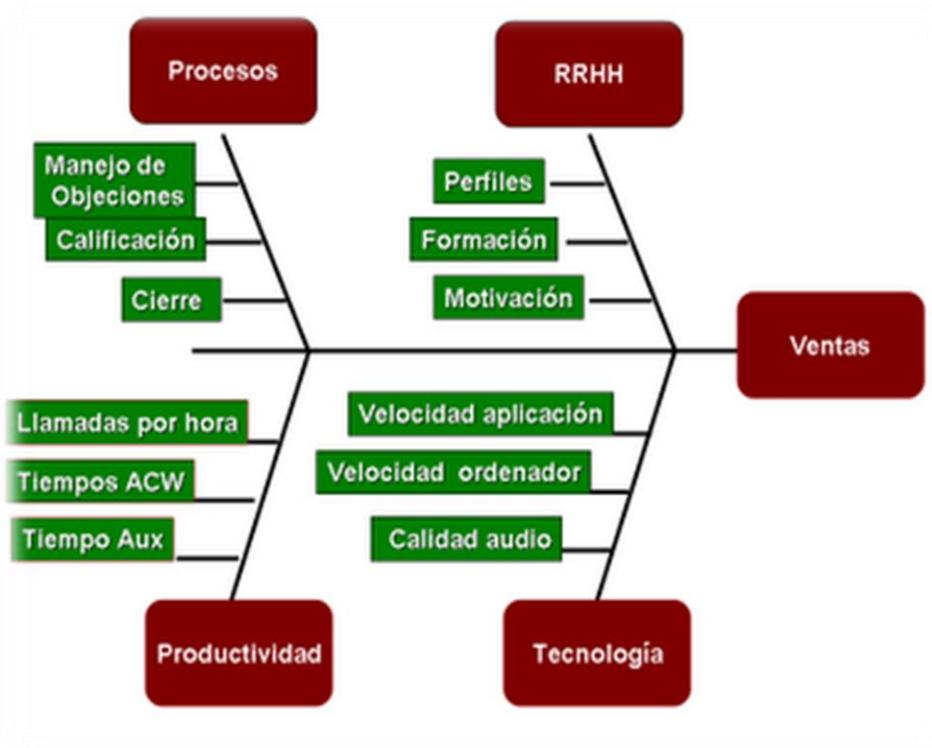
Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocida como “línea principal o espina central”. Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones. Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema. Cada una de estas flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las “causas secundarias” de cada “causa” o “grupo de causas del problema”.

El Diagrama que se efectúe debe tener muy claramente escrito el nombre del problema analizado, la fecha de ejecución, el área de la empresa a la cual pertenece el problema y se puede inclusive colocar información complementaria como puede ser el nombre de quienes lo hayan ejecutado, etc.

Elementos:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
- No hay que confundir los medios con los objetivos.
- Primero poner la calidad y después poner las ganancias a largo plazo.
- El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- Los altos ejecutivos de las empresas no deben de tener envidia cuando un obrero da una opinión valiosa.
- Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.
- Información sin información de dispersión es información falsa.

Ilustración 3.16: Diagrama Ishikawa



Fuente: Martínez Ferreira, 2005

### ¿Cómo interpretar un diagrama de causa-efecto?

El diagrama Causa-Efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables. Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.

Finalmente se verifica que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama. Las relaciones Causa-Efecto deben quedar claramente establecidas y en ese caso, el diagrama está terminado. Un diagrama de Causa-Efecto es

de por sí educativo, sirve para que la gente conozca con profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas. Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad. Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual. (Martinez Ferreira, 2005)

**Ilustración 3.17: Diagrama Ishikawa propuesto para la Cooperativa**



Elaborado: las autoras

### 3.2.8 RATIOS FINANCIEROS

También conocidos indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa. (K. & CreceNegocios, s.f.)

Los ratios financieros se dividen en cuatro grupos:

1. **Ratios de liquidez.-** son los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. A su vez, los ratios de liquidez se dividen en:

**1.1 Ratios de liquidez corriente.-** este ratio muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas.

#### **Ratio de liquidez corriente**

$$\text{Ratio de Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Si el resultado es igual a 2, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo.
- Si el resultado es mayor que 2, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos.
- Si el resultado es menor que 2, la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

**1.2 Ratios de liquidez absoluta o Ratio de efectividad o Prueba súper ácida.-** es un índice más exacto de liquidez que el anterior, ya que considera solamente el efectivo o disponible, que el dinero utilizado para pagar las deudas.

#### **Ratio de liquidez absoluta**

$$\text{Ratio de Liquidez Absoluta} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- El índice ideal es de 0.5
- Si el resultado es menor que 0.5 no se cumple con obligaciones de corto plazo

**1.3 Capital de trabajo.-** se obtiene de deducir el pasivo corriente al activo corriente.

#### **Ratio de Capital de trabajo**

$$\text{Ratio de Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- Lo ideal es que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades.

**2 Ratios de endeudamiento o solvencia.-** son aquellos ratios o índices que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos. Miden el respaldo patrimonial.

A su vez, los ratios de endeudamiento se divide en:

**2.1 Ratio de endeudamiento a corto plazo.-** mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por la propia empresa.

#### **Ratio de endeudamiento a corto plazo**

$$\text{Ratio de endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

**2.2 Ratio de endeudamiento a largo plazo.-** mide la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores, y los recursos aportados por la propia empresa.

#### **Ratio de endeudamiento a largo plazo**

$$\text{Ratio de endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

**3 Ratios de rentabilidad.-** muestra la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia operativa de la gestión empresarial.

A su vez, los ratios de rentabilidad se dividen en:

**3.1 Ratio de rentabilidad el activo.- ROA** es el ratio mas representativo de la marcha global de la empresa, ya que permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total activo.

#### **Ratio ROA**

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}} \times 100$$

**3.2 Ratio de rentabilidad del patrimonio.- ROE** este ratio mide la capacidad para generar utilidades netas con la inversión de los accionistas y lo que ha generado la propia empresa (capital propio).

#### **Ratio ROE**

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio} \times 100$$

**Índice de morosidad.-** Miden el porcentajes de la cartera improductiva frente al total cartera, los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por actividad económica. Es uno de los indicadores más utilizados como medida de riesgo de una cartera crediticia.

#### **Índice de Morosidad**

$$Morosidad = \frac{Cartera\ vencida}{Cartera\ total}$$

### **3.2.9 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA EN BASE A INDICADORES**

#### **3.2.9.1 ACTIVOS**

El total de Activos de las COAC primer piso – segmento cuatro, cerró el 2014 con un monto total de 5´169.032 (millones de dólares) superior en un 14% al monto del 2013, este crecimiento es menor al que se dio el año anterior comparando los resultados del 2013 vs 2012. Cabe recordar que en el 2013 el total de activos de la Cooperativa CODESARROLLO representaba el 2.3% del total de activos de las cooperativas de primer piso – segmento 4.

Las cuentas que forman el activo, se incrementaron dentro de los rangos del 7% al 18%, lo que refleja un año conflictivo en crecimiento, así por ejemplo, las inversiones que en el periodo anterior de análisis (2013 vs 2012) creció un 63% en este periodo lo hizo solo un 16%, los fondos disponibles de un 25% en el periodo anterior, se incrementaron solo un 12% este periodo, mientras que, la cartera de créditos al

comparar el 2013 vs 2012 creció el 13% ahora al comprar 2014 vs 2013 fue del 14%, si bien es superior, es un incremento no significativo.

El mayor volumen de activos en las COAC de primer piso – segmento cuatro es Juventud Ecuatoriana Progresista con 16,04% del total del grupo y el más bajo porcentaje es del 0.23% registrado en Santa Ana y 9 de Octubre.

**Tabla 3.2: Análisis Financiero - Activos COAC primer piso, segmento cuatro**

ACTIVOS						
ENTIDADES	31/12/2013 \$	31/12/2013 %	31/12/2014 \$	31/12/2014 %	Variación Absoluta 2104-2013	Variación Relativa 2104-2013
Juventud Ecuatoriana Progresista	670.081	14,75%	828.927	16,04%	158.846	24%
Jardin Azuayo	372.635	8,20%	459.872	8,90%	87.237	23%
29 de Octubre	318.496	7,01%	382.619	7,40%	64.123	20%
Cooprogreso	262.833	5,79%	313.227	6,06%	50.394	19%
Oscus	233.235	5,13%	260.660	5,04%	27.425	12%
San Francisco	220.478	4,85%	550.964	10,66%	330.486	14%
Riobamba	216.670	4,77%	239.198	4,63%	22.528	10%
Mego	219.529	4,83%	236.493	4,58%	16.964	8%
Cacpeco	152.704	3,36%	175.972	3,40%	23.268	16%
Alianza del Valle	124.217	2,73%	177.793	3,44%	53.576	27%
Mushuc runa	142.336	3,13%	175.782	3,40%	33.446	11%
Andalucia	131.897	2,90%	149.169	2,89%	17.272	13%
Atuntaqui	108.920	2,40%	127.323	2,46%	18.403	17%
23 de Julio	103.235	2,27%	120.308	2,33%	17.073	17%
El Sagrario	116.755	2,57%	119.435	2,31%	2.680	2%
Camara de Comercio de Ambato	102.741	2,26%	114.105	2,21%	11.364	11%
Caچه Biblical	92.356	2,03%	106.512	2,06%	14.156	15%
Pablo Muñoz Vega	83.135	1,83%	103.048	1,99%	19.913	24%
San Rosa	83.567	1,84%	100.853	1,95%	17.286	21%
San Jose	78.517	1,73%	93.585	1,81%	15.068	19%
Tulcan	79.181	1,74%	90.894	1,76%	11.713	15%
15 de Abril	80.933	1,78%	77.175	1,49%	(3.758)	-5%
Caچه Pastaza	66.711	1,47%	76.043	1,47%	9.332	14%
Construccion Comercio y Produccion	51.602	1,14%	55.403	1,07%	3.801	7%
Caچه Loja	42.263	0,93%	49.516	0,96%	7.253	17%
Comercio	37.152	0,82%	44.753	0,87%	7.601	20%
11 de Junio	37.078	0,82%	44.712	0,86%	7.634	21%
Chone Ltda	38.047	0,84%	40.281	0,78%	2.234	6%
Guaranda	29.959	0,66%	36.682	0,71%	6.723	22%
Padre Julian Lorenty	34.059	0,75%	35.606	0,69%	1.547	5%
San Francisco de Asis	24.195	0,53%	25.208	0,49%	1.013	4%
Cotocollao	21.326	0,47%	23.179	0,45%	1.853	9%
Calceta	16.524	0,36%	19.723	0,38%	3.199	19%
Coopad	12.169	0,27%	16.061	0,31%	3.892	32%
<b>La Dolorosa</b>	<b>11.472</b>	<b>0,25%</b>	<b>12.201</b>	<b>0,24%</b>	<b>729</b>	<b>6%</b>
Santa Ana	9.881	0,22%	12.079	0,23%	2.198	22%
9 de Octubre	9.825	0,22%	11.674	0,23%	1.849	19%
Codesarrollo	107.103	2,36%		0,00%	(107.103)	-100%
<b>Total</b>	<b>4.542.816</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.169.033</b>	<b>100,00%</b>	<b>626.217</b>	

Fuente: Información obtenida del Bol2014\_12 COOP – [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)

### 3.2.9.2 PASIVOS

Los Pasivos representaron para diciembre 2014 4'452.436 (miles de dólares), qué comparado con diciembre del 2013 se incrementó en 547.799 (miles de dólares) es decir el 14%. Tal comportamiento se da como producto del incremento de las Obligaciones con el público en especial Depósitos a plazo (12% y 22% respectivamente), pero también se reflejaron disminuciones significativas del -24% en Obligaciones Financieras y -29% en Otros Pasivos. El mayor volumen de pasivos en las COAC de primer piso – segmento cuatro es Juventud Ecuatoriana Progresista con 16.49% del total del grupo y el más bajo porcentaje es del 0.21% registrado en La Dolorosa y 9 de Octubre.

**Tabla 3.3: Análisis Financiero - Pasivos COAC primer piso, segmento cuatro**

PASIVOS						
ENTIDADES	31/12/2013 \$	31/12/2013 %	31/12/2014 \$	31/12/2014 %	Variación Absoluta 2104-2013	Variación Relativa 2104-2013
Juventud Ecuatoriana Progresista	591.609	15,15%	734.153	16,49%	142.544,00	24%
Jardin Azuayo	325.691	8,34%	402.702	9,04%	77.011,00	24%
29 de Octubre	278.693	7,14%	340.640	7,65%	61.947,00	22%
Cooprogreso	233.765	5,99%	281.844	6,33%	48.079,00	21%
Oscus	204.010	5,22%	229.001	5,14%	24.991,00	12%
San Francisco	190.794	4,89%	213.834	4,80%	23.040,00	12%
Riobamba	186.445	4,77%	204.818	4,60%	18.373,00	10%
Mego	186.599	4,78%	204.571	4,59%	17.972,00	8%
Cacpeco	123.092	3,15%	142.516	3,20%	19.424,00	16%
Alianza del Valle	107.279	2,75%	137.130	3,08%	29.851,00	28%
Mushuc runa	119.508	3,06%	132.703	2,98%	13.195,00	11%
Andalucía	113.389	2,90%	126.278	2,84%	12.889,00	11%
Atuntaqui	92.429	2,37%	109.134	2,45%	16.705,00	18%
Camara de Comercio de Ambato	90.467	2,32%	100.697	2,26%	10.230,00	11%
El Sagrario	97.375	2,49%	98.233	2,21%	858,00	1%
23 de Julio	82.934	2,12%	97.490	2,19%	14.556,00	18%
Cacpe Biblian	79.129	2,03%	90.114	2,02%	10.985,00	14%
Pablo Muñoz Vega	69.422	1,78%	87.162	1,96%	17.740,00	26%
San Jose	69.196	1,77%	82.914	1,86%	13.718,00	20%
San Rosa	67.392	1,73%	82.170	1,85%	14.778,00	22%
Tulcan	67.451	1,73%	77.186	1,73%	9.735,00	15%
15 de Abril	69.722	1,79%	65.890	1,48%	(3.832,00)	-5%
Cacpe Pastaza	56.627	1,45%	63.494	1,43%	6.867,00	12%
Construccion Comercio y Produccion	43.901	1,12%	47.211	1,06%	3.310,00	8%
Cacpe Loja	33.851	0,87%	40.673	0,91%	6.822,00	20%
11 de Junio	32.600	0,83%	39.315	0,88%	6.715,00	21%
Comercio	29.766	0,76%	36.776	0,83%	7.010,00	24%
Chone Ltda	30.756	0,79%	32.167	0,72%	1.411,00	5%
Guaranda	25.759	0,66%	31.754	0,71%	5.995,00	23%
Padre Julian Lorenty	26.934	0,69%	28.219	0,63%	1.285,00	5%
Cotacollao	18.343	0,47%	19.963	0,45%	1.620,00	9%
Calceta	12.546	0,32%	15.223	0,34%	2.677,00	21%
San Francisco	14.120	0,36%	14.583	0,33%	463,00	3%
Coopad	9.904	0,25%	13.711	0,31%	3.807,00	38%
Santa Ana	8.779	0,22%	10.664	0,24%	1.885,00	21%
La Dolorosa	8.740	0,22%	9.347	0,21%	607,00	7%
9 de Octubre	7.403	0,19%	9.154	0,21%	1.751,00	24%
Codesarrollo	96.221	2,46%	-	0,00%	(96.221,00)	-100%
<b>Total</b>	<b>3.904.636,77</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.452.436,24</b>	<b>100,00%</b>	<b>547.799</b>	

Fuente: Información obtenida del Bol2014\_12 COOP – [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)

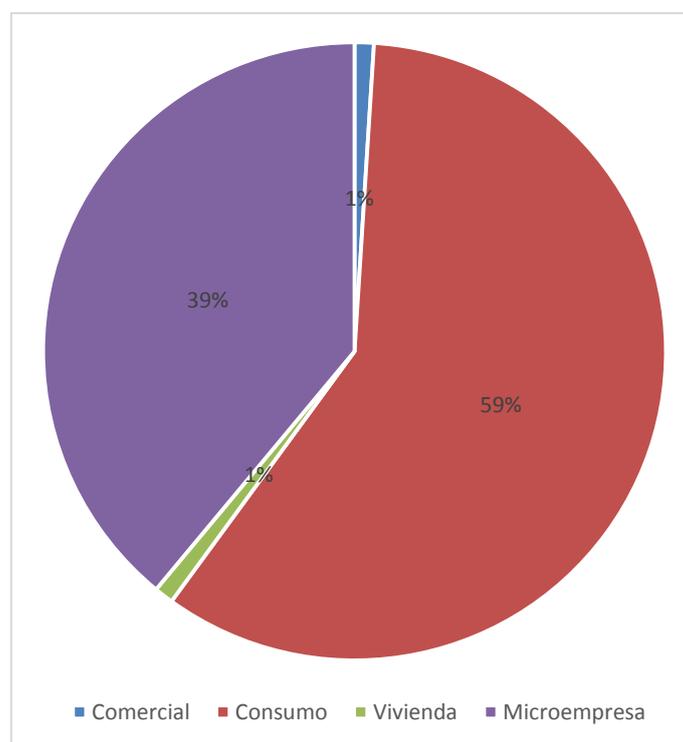
### 3.2.9.3 CARTERA

Según la estructura por el tipo de cartera total bruta se concentra el 59% en cartera de consumo, el 39% en microempresa, 1% en vivienda y 1% en comercial.

Tabla 3.4: Análisis financiero - Cartera

TIPO DE CARTERA	TOTAL DE CARTERA	% DE CONCENTRACIÓN
Comercial	\$6.682	1%
Consumo	\$289.585	59%
Vivienda	\$3.873	1%
Microempresa	\$190.678	39%
<b>Total</b>	<b>\$490.818</b>	

Expresado en miles dólares.



### 3.2.9.4 MOROSIDAD

El 2014 fue un año en donde se registraron valores de morosidad mensual bastante elevados en ciertas cooperativas, al año en el segmento se cerró con una morosidad del 5.08%, la misma que es menor al 2013 que registró 5.10%; este

comportamiento de mejorar el indicador es producto del mayor crecimiento que tuvo la cartera bruta. Al cierre del 2014 la cooperativa en tener la menor morosidad fue Riobamba con 1.37% y la más alta se registra en la 15 de Abril con 33.04%, sin embargo, cabe destacar a las cooperativas que disminuyeron su cartera improductiva y este indicador en relación al 2013: Cacpe Pastaza, Cámara de Comercio de Ambato, CCP, Jardín Azuayo, JEP, La Dolorosa y Padre Julián Lorente; no obstante, a todas las COAC les falta aún trabajar de mejor manera para reducir aún más esta relación financiera.

**Tabla 3.5: Análisis Financiero - Morosidad COAC primer piso, segmento cuatro**

<b>MOROSIDAD</b>				
<b>ENTIDADES</b>	<b>dic-13</b>	<b>dic-14</b>	<b>Variación</b>	
11 de Junio	5,57	6,82	✗	1,25
15 de Abril	26,98	33,04	✗	6,06
23 de Julio	4,85	5,69	✓	0,84
29 de Octubre	4,48	7,00	✗	2,52
9 de Octubre	4,99	4,25	✓	(0,74)
Alianza del Valle	3,86	3,35	✓	(0,51)
Andalucía	4,91	6,16	✗	1,25
Atuntaqui	3,20	3,53	✓	0,33
Cacpe Biblian	4,66	4,52	✓	(0,14)
Cacpe Loja	4,49	7,27	✗	2,78
Cacpe Pastaza	3,78	2,97	✓	(0,81)
Cacpeco	3,96	4,16	✓	0,20
Calceta	5,15	5,99	✓	0,84
Cca	2,88	2,43	✓	(0,45)
Chone Ltda	7,47	8,43	✓	0,96
Comercio	5,83	6,66	✓	0,83
Ccp	8,56	7,01	✓	(1,55)
Coopad	6,24	4,82	✓	(1,42)
Cooprogreso	4,83	4,52	✓	(0,31)
Cotacollao	12,71	13,05	✓	0,34
El Sagrario	3,51	4,53	✗	1,02
Guaranda	4,97	5,11	✓	0,14
Jardín Azuayo	5,26	3,77	✓	(1,49)
Jep	4,23	2,86	✓	(1,37)
La Dolorosa	10,41	7,86	✓	(2,55)
Mego	5,89	7,90	✗	2,01
Mushuc Runa	7,84	8,53	✓	0,69
Oscus	4,10	4,30	✓	0,20
Pablo Muñoz Vega	4,04	4,55	✓	0,51
Padre Julian Lorente	7,22	5,64	✓	(1,58)
Riobamba	1,31	1,37	✓	0,06
San Francisco	4,14	3,72	✓	(0,42)
San Francisco de Asis	6,38	6,97	✓	0,59
San Jose	2,98	3,63	✓	0,65
Santa Ana	3,71	5,52	✗	1,81
Santa Rosa	5,98	5,94	✓	(0,04)
Tulcan	5,69	6,42	✓	0,73
Codesarrollo	4,15	-	✓	(4,15)
<b>Total 1er. Piso</b>	<b>5,10</b>	<b>5,08</b>	<b>✓</b>	<b>(0,02)</b>

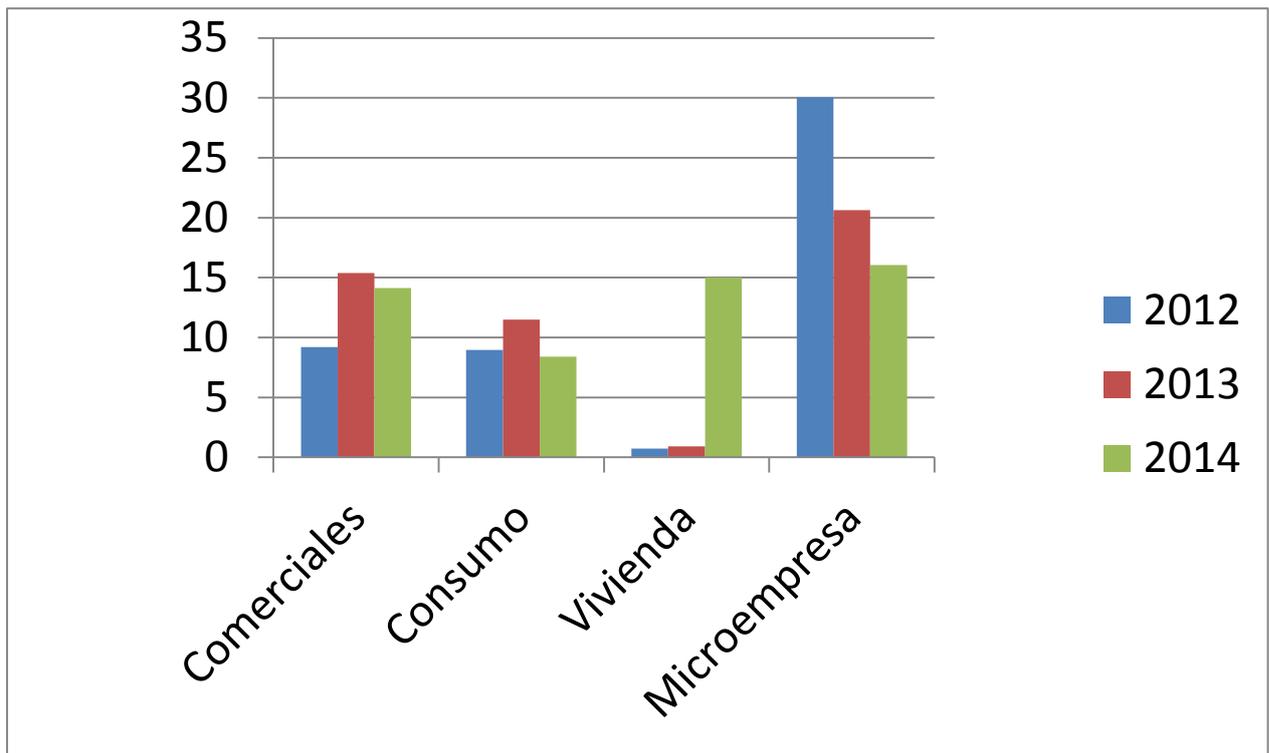
Fuente: Información obtenida del Bol2014\_12 COOP – [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec)

### Índice de Morosidad – COAC analizada.

Tabla 3.6: Análisis financiero - Índice de Morosidad

Índice de Morosidad	2012	2013	2014
CREDITOS COMERCIALES	9.21%	15.38%	14.12%
CREDITOS DE CONSUMO	8.95%	11.49%	8.39%
CREDITOS DE VIVIENDA	0.74%	0.91%	1.5%
CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	30.05%	20.63%	16.04%

Fuente: tomado de los Boletines SEPS



### 3.2.9.5 ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DE LA COOPERATIVA

Ilustración 3.18: Análisis de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio



CUENTA Expresado en miles de dólares	AÑO 2012	AÑO 2013	% de incremento 2012 Vs. 2013	AÑO 2014	% de Incremento 2013 Vs. 2014
<b>ACTIVO</b>	10.430,27	11.472,40	10%	12.200,78	6%
<b>PASIVO</b>	7.776,03	8.740,27	12%	9.347,19	7%
<b>PATRIMONIO</b>	2.654,24	2.732,13	3%	2.853,59	4%

Fuente: tomado de los Boletines SEPS

En relación a este grupo de cuentas se puede apreciar que la Cooperativa refleja un ligero aumento para el año 2013 pero para el 2014 tuvo una disminución de 4% en el total de Activos, sus Pasivos también se vieron incrementados al 2013 pero al 2014 tuvieron una disminución 5%. En cuanto al Patrimonio refleja un constante incremento en relación a los últimos 3 años obteniendo resultados favorables para la Cooperativa.

**Ilustración 3.19: Análisis de las cuentas de Ingreso**



<b>CUENTA</b> Expresado en miles de dólares	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>% de incremento 2012 Vs. 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>% de Incremento 2013 Vs. 2014</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	1.579,58	1.500,09	-5%	1.602,93	7%
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	1.435,67	1.276,56	-11%	1.361,03	7%
<b>COMISIONES GANADAS</b>	6,09	5,56	-9%	7,18	29%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	35,45	73,55	107%	73,27	0%
<b>OTROS INGRESOS</b>	101,26	142,83	41%	160,09	12%

Fuente: tomado de los Boletines SEPS

En relación a este grupo de cuentas del Ingreso podemos notar una ligera disminución en cuanto a varias cuentas pero estas a su vez se mejoran para el año 2014. Tanto así que aumenta el total de los ingresos siendo su fuerte impacto las comisiones ganadas.

**Ilustración 3.20: Análisis de cuentas de Egresos**



<b>CUENTA</b> Expresado en miles de dólares	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>% de incremento 2012 Vs. 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>% de Incremento 2013 Vs. 2014</b>
<b>PROVISIONES</b>	226,22	167,52	-26%	77,92	-53%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	1.070,30	1.101,57	3%	1.175,91	7%
<b>TOTAL GASTOS</b>	1.383,32	1.393,94	1%	1.431,19	1%

Fuente: tomado de los Boletines SEPS

En relación a este grupo de cuentas del Egreso se puede notar una mejoría en cuanto a las provisiones de las carteras han ido disminuyendo y eso es favorable, caso contrario ocurre con los gastos de operación que han ido en aumento y esto se debe a sueldos, beneficios, etc. hacia los colaboradores.

**Ilustración 3.21: Análisis de Utilidad o Pérdida**



CUENTA Expresado en miles de dólares	AÑO 2012	AÑO 2013	% de incremento 2012 Vs. 2013	AÑO 2014	% de Incremento 2013 Vs. 2014
<b>GANANCIAS O (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTO</b>	167,85	99,55	-41%	184,92	86%
<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS</b>	54,56	32,43	-40%	61,70	90%
<b>GANANCIA O (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	113,28	67,12	-41%	123,22	84%

Fuente: tomado de los Boletines SEPS

En relación a este grupo de cuentas del Egreso se puede notar una mejoría en cuanto a todas las cuentas expuestas obteniendo una de las mejores ganancias en el año 2014.

**Tabla 3.7: Análisis de distintos Indicadores**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>			
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS <sup>(3)</sup> (6)	452,71	471,96	621,98
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	7,41	7,18	6,43
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	92,59	92,82	93,57
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	137,93	134,18	135,02
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>			
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	9,21	15,38	14,12
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	8,95	11,49	8,39
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0,74	0,91	1,50
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	30,05	20,63	16,04
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	0,00	0,00	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	0,00	0,00	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	11,69	10,41	7,86
<b>RENTABILIDAD</b>			
ROE) RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	4,46	2,52	4,51
ROA) RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,09	0,59	1,01
<b>LIQUIDEZ</b>			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	26,64	43,86	43,79
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	219,55	414,84	302,45
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES <sup>(5)</sup>	94,37	167,58	137,27

Fuente: elaboración por las autoras con datos tomados de Boletines de la SEPS

En cuanto al índice de morosidad en relación a los últimos años ha ido mejorando a tal punto que ha disminuido en casi todas las carteras. Esto nos indica que la recuperación se la está realizando constantemente sin provocar que dichas carteras aumenten.

## CAPÍTULO 4

### 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

Después de que se ha realizado la encuesta a la muestra tomada, se procedió a la tabulación y análisis, obteniendo así los resultados del estudio. Cada una de las preguntas que se elaboraron tenía como única finalidad conocer porcentajes que nos permitan desarrollar nuestros objetivos, logrando con ello facilitar la comprobación de la hipótesis.

#### 4.2 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

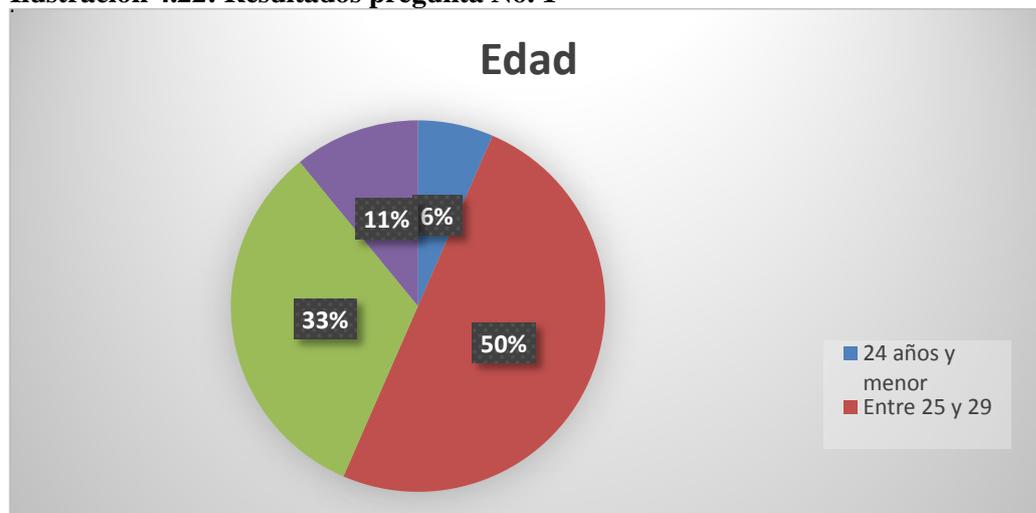
##### 4.2.1 ANÁLISIS DE LA PRIMERA PARTE DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

###### 1. Edad

Tabla 4.8: del Capítulo 4 Resultados

24 años y menor	3
Entre 25 y 29	23
Entre 30 y 39	15
40 años y mayo	5

Ilustración 4.22: Resultados pregunta No. 1



**Análisis pregunta 1:** la mayor representación se da con el 50% en donde reúne a los colaboradores con las edades comprendidas entre 25 y 29 años, mientras la menor

representación recae con el 6% en donde se encuentran los colaboradores con edades de 24 años hacia abajo. Se puede apreciar que el equipo de trabajo es joven, que quizás ya son preparados o están en proceso de hacerlo lo cual da a relucir que están en toda la etapa de aprendizaje y por lo tanto pueden ser propensos a los cambio sin que les afecten en nada.

## 2. Cuanto tiempo tiene trabajando aquí en la Cooperativa

**Tabla 4.9: del Capítulo 4 Resultados**

Menos de 1 año	3
1 a 4 años	14
5 a 9 años	23
10 años y más	6

**Ilustración 4.23: Resultados pregunta No. 2**



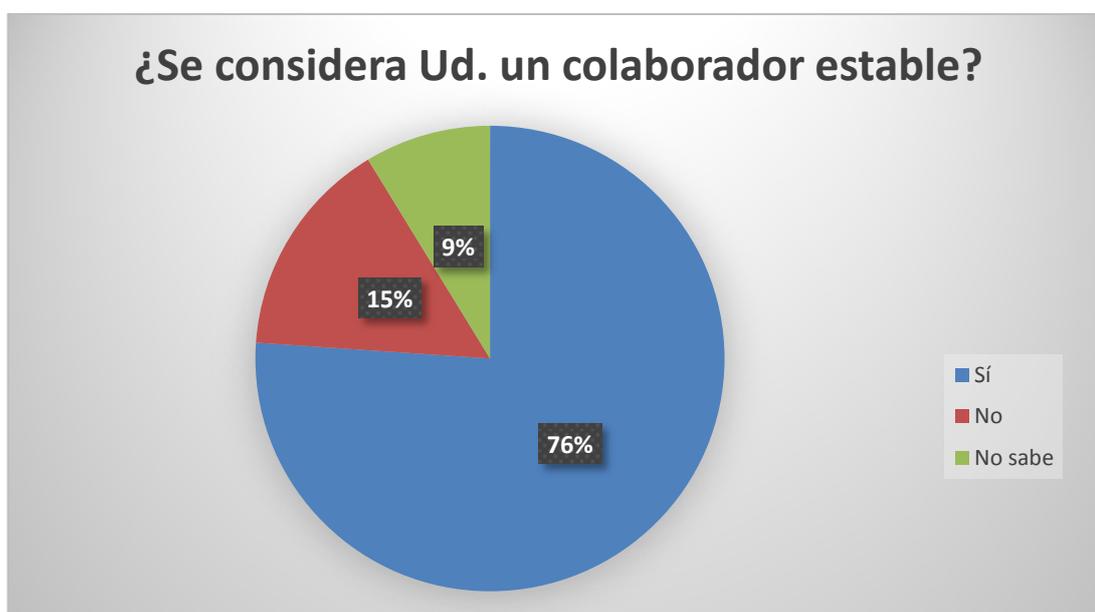
**Análisis pregunta 2:** el mayor porcentaje es el 50% que representa a los colaboradores que tienen entre 5 a 9 años de trabajo en la Cooperativa, mientras que el 7% solo representa aquellos que tienen recién meses de trabajo. Este 50% puede indicar la fidelidad y confianza que la Cooperativa ha depositado hacia sus colaboradores y viceversa.

### 3. ¿Se considera Ud. un colaborador estable?

Tabla 4.10: del Capítulo 4 Resultados

Sí	35
No	7
No sabe	4

Ilustración 4.24: Resultados pregunta No. 3



**Análisis pregunta 3:** el mayor porcentaje representa el 76% en donde los colaboradores se consideran estables en sus cargos, mientras que el 9% no sabe si son o no estables ya que en este grupo están los colaboradores que recién han entrado a la Cooperativa y que no han cumplido el año.

## 4.2.2 ANÁLISIS DE LA SEGUNDA PARTE DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

### 4. Le gusta el trabajo que desempeña

Tabla 4.11: del Capítulo 4 Resultados

No me gusta	2
Me gusta un poco	10
No me gusta ni me disgusta	8
Me gusta	11
Me gusta mucho	15

Ilustración 4.25: Resultados pregunta No. 4



**Análisis pregunta 4:** el mayor porcentaje representa el 33% en donde los colaboradores indicaron que les gusta mucho el trabajo que desempeñan aunque los porcentajes se evidencian casi parejos en cuanto a que les gusta poco, no les gusta ni les disgusta y que les gusta; pero cabe indicar que solo el 4% indicaron que no les gusta el trabajo que desempeñan y que quizás recae en aquellos que recién han entrado a colaborar y se están familiarizando.

## 5. Sobre su habilidad para hacer su trabajo.

**Tabla 4.12: del Capítulo 4 Resultados**

Mi trabajo no requiere destrezas especiales	5
Mi trabajo exige habilidades que puedo hacerlas bien	11
Mi trabajo es justo sobre lo que me gusta	22
Tengo más habilidades de lo que requiere mi trabajo	8

**Ilustración 4.26: Resultados pregunta No. 5**



**Análisis pregunta 5:** el mayor porcentaje representa el 48% en donde los colaboradores indicaron que la habilidad hacia el trabajo que desempeñan es justo sobre lo que les gusta, mientras que el 11% indicaron que la habilidad hacia su trabajo no requiere destrezas especiales para hacerlo. Por lo tanto se puede indicar que todos tienen habilidad para hacerlo de alguna u otra forma.

## 6. La atmósfera en su sitio de trabajo es

**Tabla 4.13: del Capítulo 4 Resultados**

Extremadamente desagradable	2
Usualmente desagradable	5
Ocasionalmente desagradable	9
Generalmente satisfactorio	19
Es excelente	11

**Ilustración 4.27: Resultados pregunta No. 6**



**Análisis pregunta 6:** la mayor representación es del 41% el cual representa que la atmosfera en el sitio de trabajo es generalmente satisfactorio, mientras que el 4% indicaron que es extremadamente desagradable; quizás en este grupo pueden estar los colaboradores que atienden los archivos.

7. Comparado con otros salarios de su departamento, usted considera que su salario es

**Tabla 4.14: del Capítulo 4 Resultados**

Extremadamente bajo	2
Bajo	11
Bueno	16
Sobre el promedio	11
Muy bueno	6

**Ilustración 4.28: Resultados pregunta No. 7**



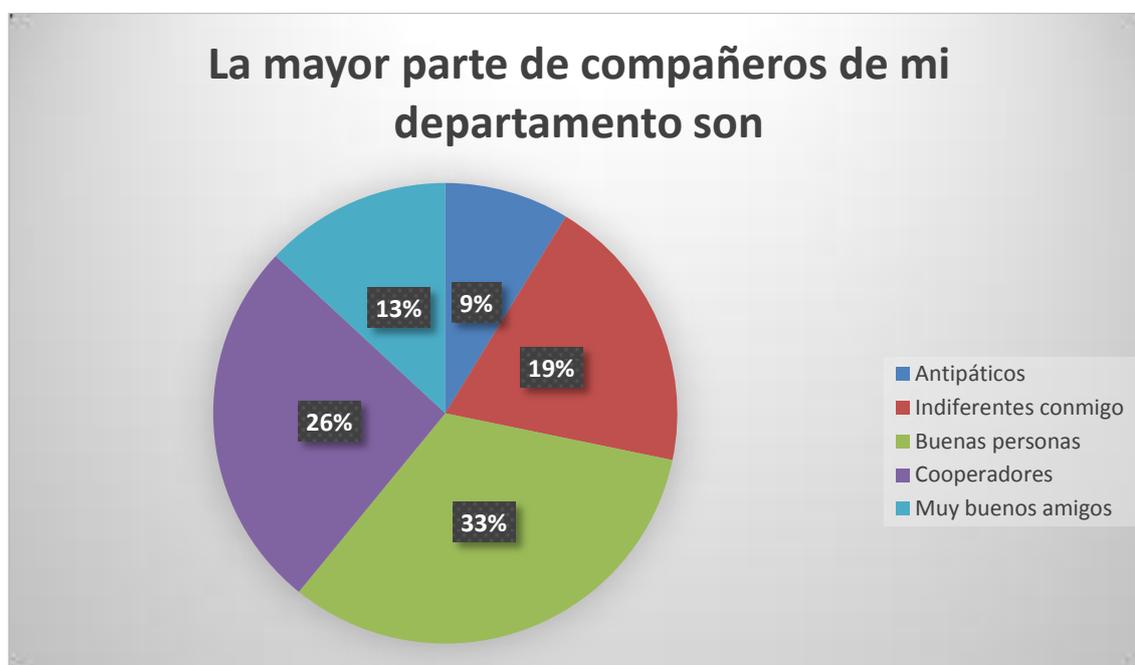
**Análisis pregunta 7:** el 35% representa aquellos colaboradores que indicaron que los salarios de ellos comparados con otros salarios de su departamento son buenos, mientras que el 4% indicó que son extremadamente bajos, puede darse el caso el salario de los colaboradores antiguos de ventanilla comparados con los colaboradores nuevos.

## 8. La mayor parte de compañeros de mi departamento son

Tabla 4.15: del Capítulo 4 Resultados

Antipáticos	4
Indiferentes conmigo	9
Buenas personas	15
Cooperadores	12
Muy buenos amigos	6

Ilustración 4.29: Resultados pregunta No. 8



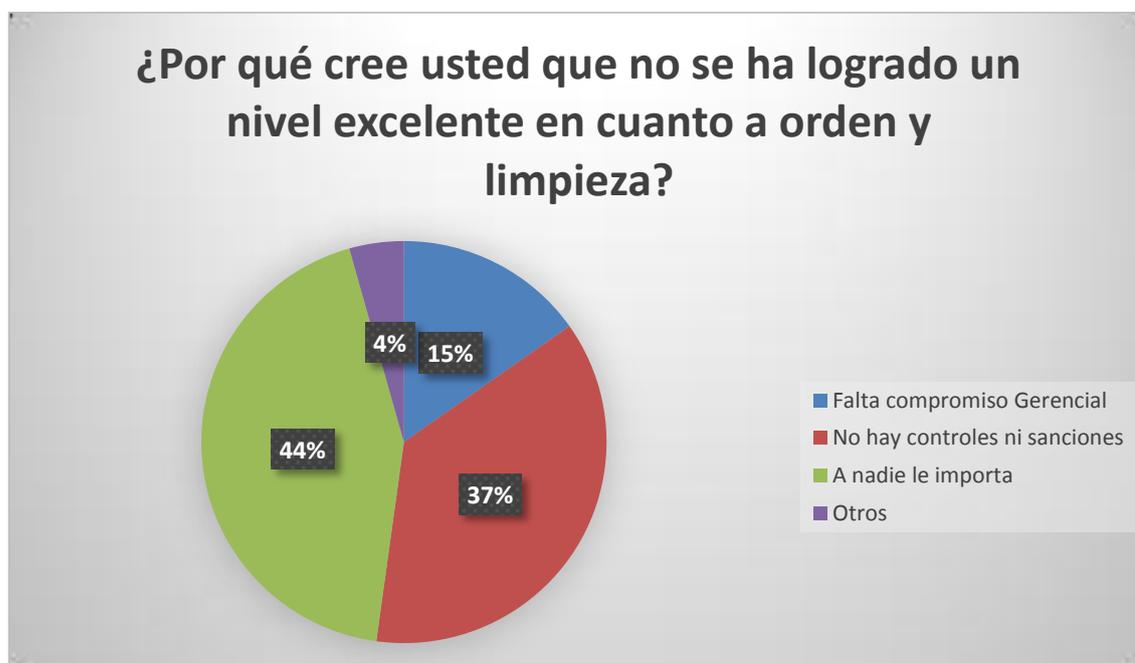
**Análisis pregunta 8:** la mayor representación recae con el 33% en donde la mayor parte de los compañeros del departamento son buenas personas, mientras que el 9% representa aquellos que son antipáticos. Esta pequeña representación puede influir en el desempeño diario de las labores pero no parece afectar a los demás.

9. ¿Por qué cree usted que no se ha logrado un nivel excelente en cuanto a orden y limpieza?

Tabla 4.16: del Capítulo 4 Resultados

Falta compromiso Gerencial	7
No hay controles ni sanciones	17
A nadie le importa	20
Otros	2

Ilustración 4.30: Resultados pregunta No. 9



**Análisis pregunta 9:** la mayor representación recae con 44% en donde los colaboradores creen que no se ha logrado un nivel excelente en cuanto a orden y limpieza porque a nadie le importa, mientras que el 4% indican otras causas distintas a las anteriores. Cabe indicar que esta responsabilidad no solo debe de recaer el en colaborador que realiza la limpieza sino también entre todos ya que no cuesta nada de vez en cuando limpiar y ordenar los lugares de trabajo.

### 10. ¿Sabe usted quien es su jefe inmediato?

Tabla 4.17: del Capítulo 4 Resultados

Sí	41
No	5

Ilustración 4.31: Resultados pregunta No. 10



**Análisis pregunta 10:** el mayor porcentaje representa el 89% en donde los colaboradores indican que si saben quién es su jefe inmediato, mientras que el 11% indica que no saben quién es su jefe inmediato.

**11. ¿Qué tan bien le mantiene informado su jefe inmediato sobre las políticas, planes y desarrollo de la cooperativa?**

**Tabla 4.18: del Capítulo 4 Resultados**

Nunca comunica nada	4
Parece que el tampoco está bien informado	9
Él me informa a veces	20
Él me informa la mayoría de las veces	9
Siempre me informa	4

**Ilustración 4.32: Resultados pregunta No. 11**



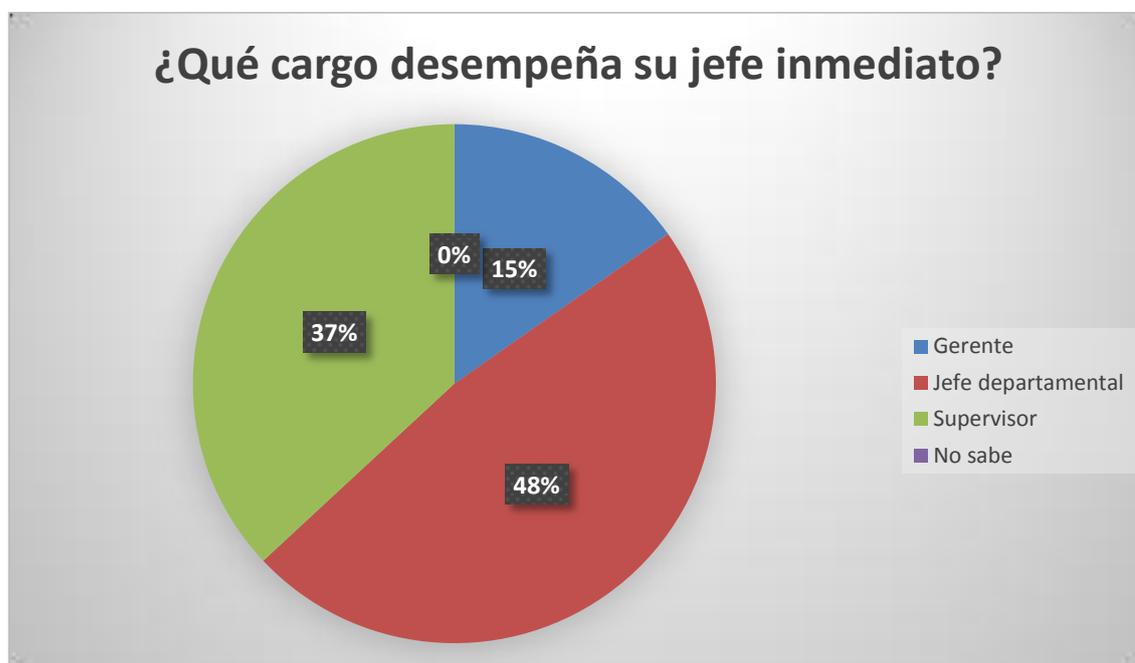
**Análisis pregunta 11:** el mayor porcentaje representa el 43% en donde los colaboradores indican que a veces sus jefes inmediatos le informan sobre las políticas, planes y desarrollo de la Cooperativa, mientras que el 9% indica que siempre se les mantiene informados y el otro 9% indica que nunca les mantienen comunicados.

## 12. ¿Qué cargo desempeña su jefe inmediato?

Tabla 4.19: del Capítulo 4 Resultados

Gerente	7
Jefe departamental	22
Supervisor	17
No sabe	0

Ilustración 4.33: Resultados pregunta No. 12



**Análisis pregunta 12:** el 48% de los colaboradores indican que el cargo que desempeñan sus jefes inmediatos son jefes departamentales, mientras que el 0% indicó que no sabe. Esto nos demuestra que todos saben quiénes son sus jefes.

### 13. En la actitud de su jefe hacia usted personalmente, él es

**Tabla 4.20: del Capítulo 4 Resultados**

Siempre es injusto	4
A menudo es injusto	8
A veces es justo, a veces no	16
Usualmente justo	17
Siempre es justo	1

**Ilustración 4.34: Resultados pregunta No. 13**



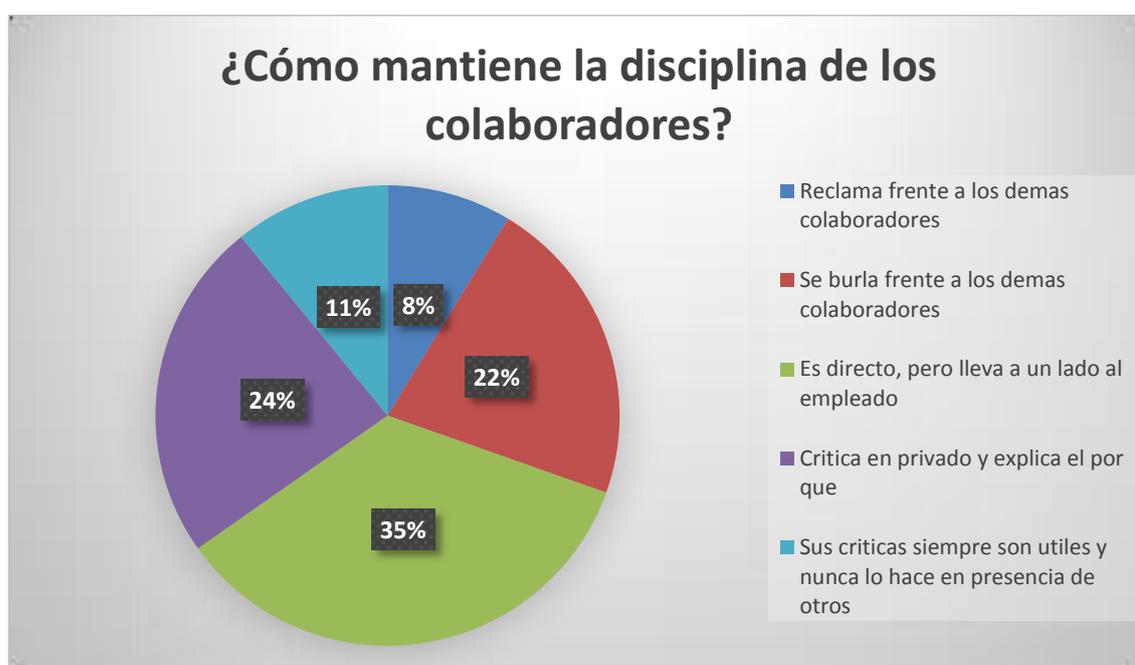
**Análisis pregunta 13:** el 35% de los colaboradores indican que la actitud de sus jefes hacia ellos es a veces justo, a veces no; mientras que el 2% indica que siempre son justos. La actitud es un factor muy importante pero hay que ver la forma en como lo toman los colaboradores quizás esa sea la dispersión que existe.

#### 14. ¿Cómo mantiene la disciplina de los colaboradores?

Tabla 4.21: del Capítulo 4 Resultados

Reclama frente a los demás colaboradores	4
Se burla frente a los demás colaboradores	10
Es directo, pero lleva un lado al colaborador	16
Critica en privado y explica el por que	11
Sus criticas siempre son útiles y nunca lo hace en presencia de otros	5

Ilustración 4.35: Resultados pregunta No. 14



**Análisis pregunta 14:** el 35% de los colaboradores indican que para mantener la disciplina el jefe es directo, pero lleva a un lado al empleado; mientras que el 8% indica que les reclaman frente a los demás colaboradores. Cabe indicar que el 22% indica que el jefe se burla frente a los demás colaboradores y el 24% indican que los critican en privado. En general la forma en que los jefes mantengan la disciplina es buena ya que los resultados están casi parejos exceptuando al 8%.

### 15. Si usted tiene una queja, como e recibida usualmente

Tabla 4.22: del Capítulo 4 Resultados

El no hace nada al respecto	1
El usualmente intenta evadirla	3
El transmite a su jefe pero generalmente no pasa nada	11
El escucha cuidadosamente y actúa con justicia	20
Todas las quejas son aceptadas, investigadas y aclaradas con decisión	11

Ilustración 4.36: Resultados pregunta No. 15



**Análisis pregunta 15:** el 43% de los colaboradores indican que sus quejas son escuchadas cuidadosamente y sus jefes actúan con justicia, mientras que el 2% indica que sus jefes no hacen nada al respecto.

## 16. Yo pienso que mi jefe inmediato

**Tabla 4.23: del Capítulo 4 Resultados**

No está calificado para su trabajo	1
Le falta algunas cualidades	7
Está regularmente calificado	17
Está completamente calificado	13
Es altamente calificado	8

**Ilustración 4.37: Resultados pregunta No. 16**



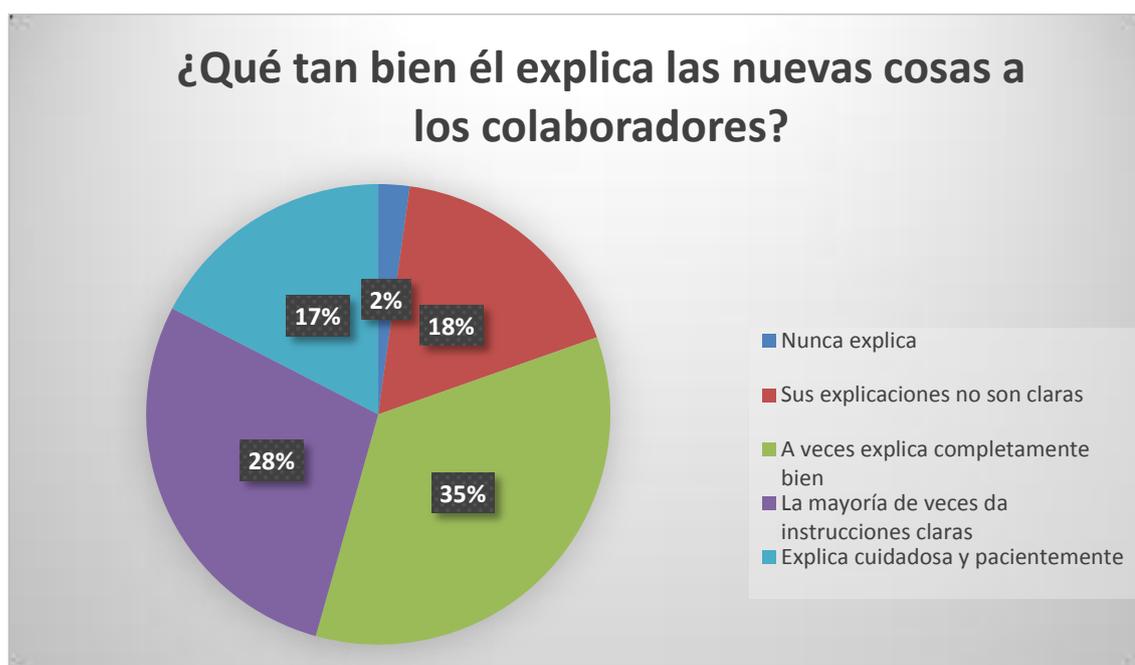
**Análisis pregunta 16:** el 37% de los colaboradores piensan que sus jefes inmediatos están regularmente calificados, mientras que el 2% indica que sus jefes no están calificados para sus trabajos. En general la calificación hacia sus jefes es buena.

### 17. ¿Qué tan bien él explica las nuevas cosas a los colaboradores?

**Tabla 4.24: del Capítulo 4 Resultados**

Nunca explica	1
Sus explicaciones no son claras	8
A veces explica completamente bien	16
La mayoría de veces da instrucciones claras	13
Explica cuidadosamente y pacientemente	8

**Ilustración 4.38: Resultados pregunta No. 17**



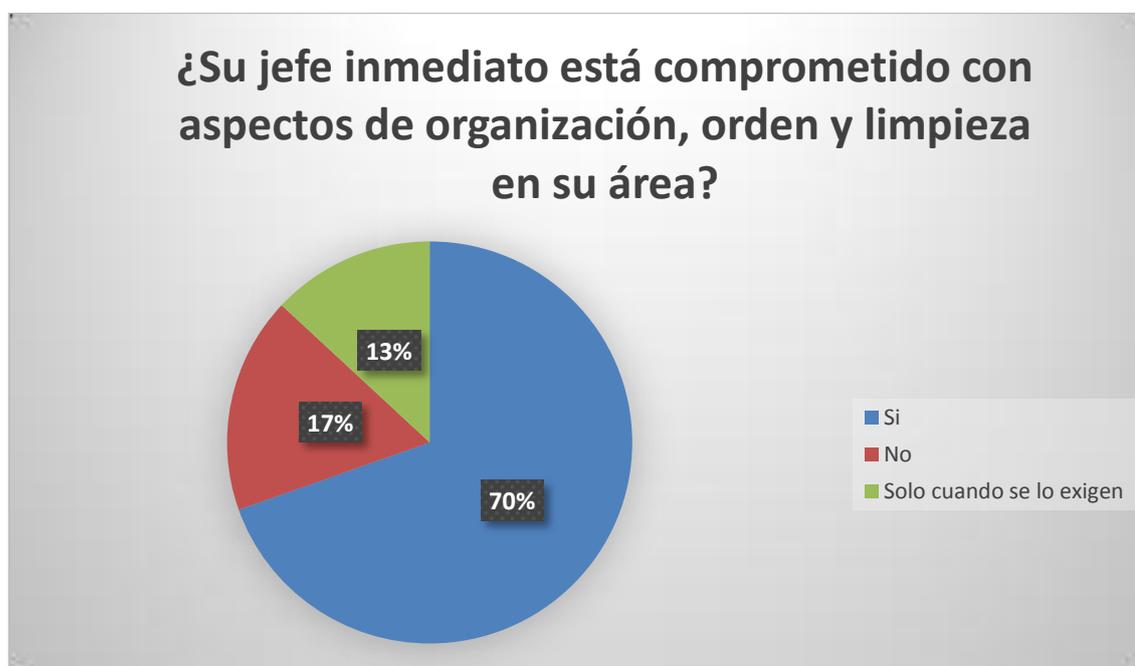
**Análisis pregunta 17:** el 35% de los colaboradores indican que a veces el jefe explica completamente bien las nuevas cosas, mientras que el 2% indica que nunca les explica. El jefe no siempre debe explicar él es una guía más bien el colaborador debe de demostrar su eficiencia y eficacia.

**18. ¿Su jefe inmediato está comprometido con aspectos de organización, orden y limpieza en su área?**

**Tabla 4.25: del Capítulo 4 Resultados**

Sí	32
No	8
Solo cuando se lo exigen	6

**Ilustración 4.39: Resultados pregunta No. 18**



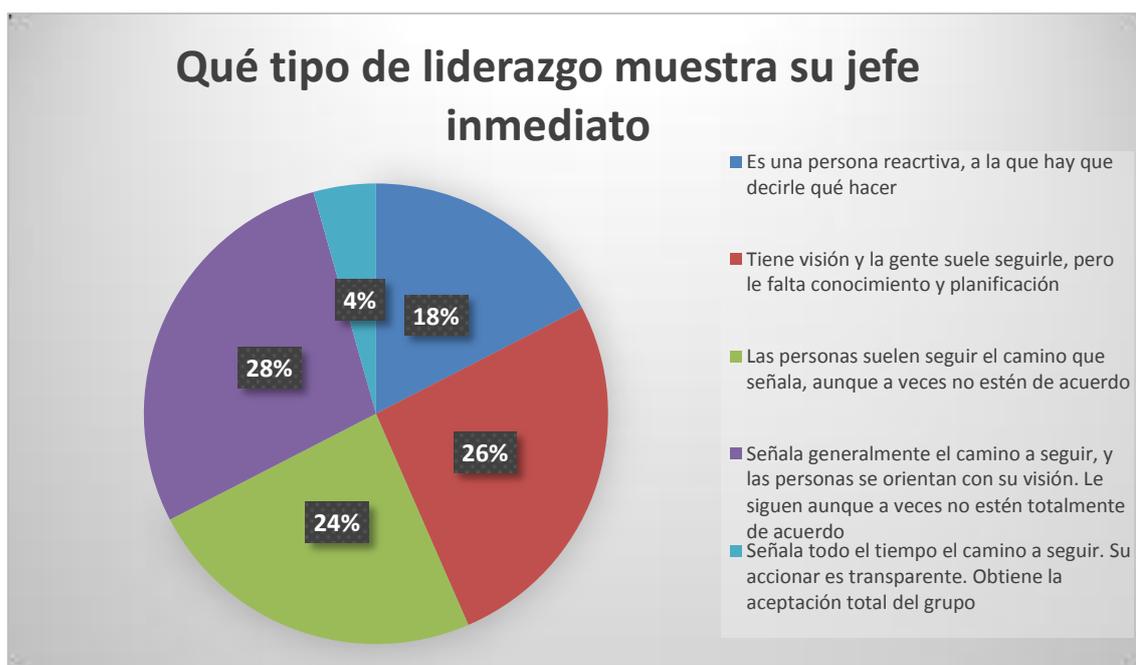
**Análisis pregunta 18:** el 70% de los colaboradores indican que sus jefes inmediatos si están comprometidos con aspectos de organización, orden y limpieza en sus áreas, mientras que el 13% expresa que es solo cuando se les exige. En conclusión los jefes si están comprometidos con las organización, orden y limpieza de sus áreas.

## 19. Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato

**Tabla 4.26: del Capítulo 4 Resultados**

Es una persona reactiva, a la que hay que decirle que hacer	8
Tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación	12
Las personas suelen seguirle el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo	11
Señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo	13
Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo	2

**Ilustración 4.40: Resultados pregunta No. 19**



**Análisis pregunta 19:** el 28% de los colaboradores indican que el tipo de liderazgo que muestran sus jefes inmediatos señalan generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo. Mientras que el 4% señalan que todo el tiempo el jefe les indica el camino a seguir su accionar es transparente y obtienen la aceptación total del grupo.

**20. En comparación con otras empresas en su localidad, que tan bien la Cooperativa trata a sus colaboradores**

**Tabla 4.27: del Capítulo 4 Resultados**

La mayoría de las otras son mejores	4
Unas pocas de las otras son mejores	6
Están buena como el promedio	17
La Dolorosa es mejor que la mayoría	16
La Dolorosa definitivamente es la mejor	3

**Ilustración 4.41: Resultados pregunta No. 20**



**Análisis pregunta 20:** el 37% de los colaboradores indican que en comparación con otras empresas la Cooperativa trata de buena manera como el promedio a sus colaboradores. El trato de la Cooperativa hacia los colaboradores es buena.

## 21. En relación con la comunidad, yo opino que la cooperativa

Tabla 4.28: del Capítulo 4 Resultados

Lo que ha hecho no está bien	1
Lo que ha hecho no están ni bien ni mal	7
Debería hacer mas	17
Ha hecho algo bueno	13
Ha hecho algo muy bueno	8

Ilustración 4.42: Resultados pregunta No. 21



**Análisis pregunta 21:** el 37% de los colaboradores indican que la Cooperativa debería hacer más por la comunidad, mientras que el 2% indica que lo que han hecho no está bien. En general en relación con la comunidad se debería hacer más para tener más confianza depositada en ellos.

## 22. ¿Cómo siente usted que la cooperativa trata a sus colaboradores?

**Tabla 4.29: del Capítulo 4 Resultados**

Tiene muy poca consideración para sus colaboradores	4
Los mira como trabajadores más que como humanos	13
Da un trato satisfactorio a los colaboradores	21
Realmente entiende los problemas de los colaboradores	4
Muestra alta consideración para el bienestar de sus colaboradores	4

**Ilustración 4.43: Resultados pregunta No. 22**



**Análisis pregunta 22:** el 45% de los colaboradores siente que se da un buen trato satisfactorio a los colaboradores, mientras que el 9% expresan consideraciones distintas.

**23. ¿Cuándo conversa con sus amigos sobre la cooperativa, como se siente usted?**

**Tabla 4.30: del Capítulo 4 Resultados**

Avergonzado	6
No está feliz	8
Neutral	12
Contento de no trabajar para otras Cooperativas	11
Orgulloso de trabajar en ella	9

**Ilustración 4.44: Resultados pregunta No. 23**



**Análisis pregunta 23:** el 26% de los colaboradores indican que cuando conversan con sus amigos sobre la Cooperativa se sienten neutral, mientras que el 13% se sienten avergonzados. Este podría ser un indicador negativo para las personas externas a la Cooperativa.

**24. En las relaciones entre gerente y colaboradores pienso que la cooperativa esta**

**Tabla 4.31: del Capítulo 4 Resultados**

Haciendo un trabajo pobre	3
Tiene bastante por mejorar	2
Esta por el promedio	22
Es buena	15
Es definitivamente sobresaliente	4

**Ilustración 4.45: Resultados pregunta No. 24**



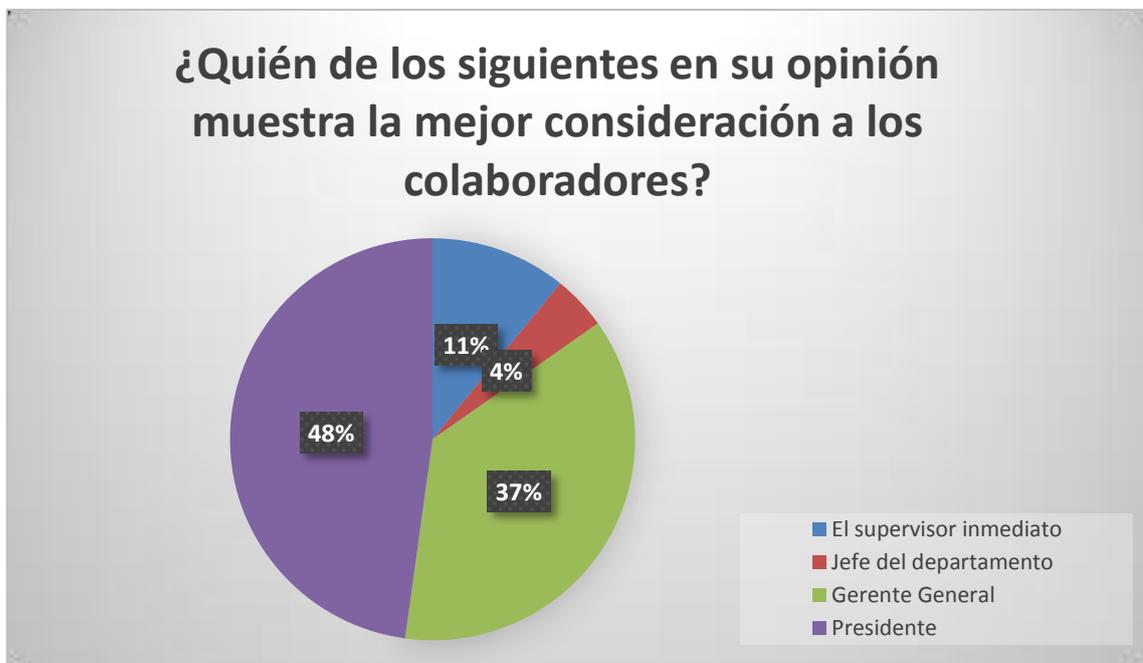
**Análisis pregunta 24:** el 48% de los colaboradores piensas que la relación entre ellos con el gerente esta por el promedio, mientras que el 4% indica que esa relación tiene bastante por mejorar.

**25. ¿Quién de los siguientes en su opinión muestra la mejor consideración a los colaboradores?**

**Tabla 4.32: del Capítulo 4 Resultados**

El supervisor inmediato	5
Jefe del departamento	2
Gerente General	17
Presidente	22

**Ilustración 4.46: Resultados pregunta No. 25**



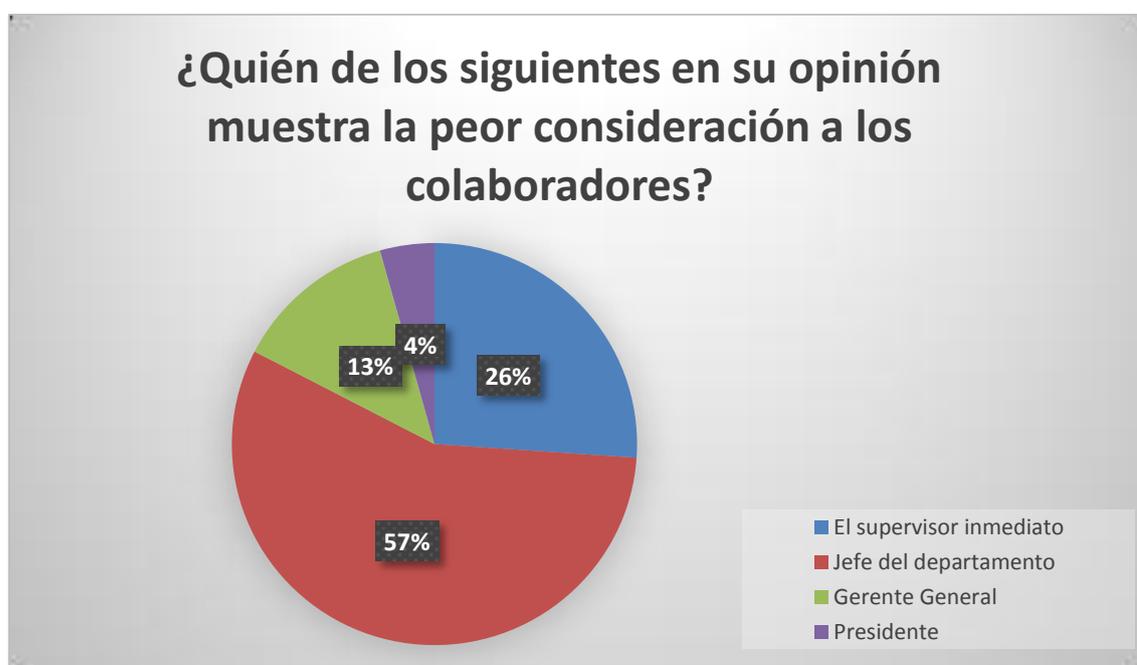
**Análisis pregunta 25:** el 48% de los colaboradores opinan que el Presidente es quien muestra la mejor consideración hacia ellos, mientras que el 4% opinan que sus jefes departamentales son los que muestran la mejor consideración.

**26. ¿Quién de los siguientes en su opinión muestra la peor consideración a los colaboradores?**

**Tabla 4.33: del Capítulo 4 Resultados**

El supervisor inmediato	12
Jefe del Departamento	26
Gerente General	6
Presidente	2

**Ilustración 4.47: Resultados pregunta No. 26**



**Análisis pregunta 26:** el 57% de los colaboradores opinan que el Jefe Departamental muestra la peor consideración hacia ellos, mientras que el 4% opinan que es el Presidente.

## CAPÍTULO 5

### 5 ANÁLISIS FINANCIERO

Para tomar la decisión adecuada, se tiene que tener en cuenta una clara comprensión de los objetivos planteados que se dese alcanzar, siendo estos objetivos quienes ayudan a facilitar la toma de decisiones financieras adecuadas, por lo que se debe maximizar los beneficios.

#### 5.1 INVERSIÓN INICIAL

La propuesta que se dese plantear y proponer a la Cooperativa es implementar un sistema de control para manejar y controlar a toda la Cooperativa por medio del Balanced Scorecard. El costo de la programación o compra del software dependerá de la empresa a quien se le dese comprar, así también del número de usuarios con acceso al sistema; para ello se analizó las características y demás con una empresa AICON Consultores de Gestión, es representante en España de los productos Sixtina y dispone de consultores altamente cualificados para el diseño e implantación de proyectos de la mejora de la gestión empresarial, que están formados y cualificados por SIXTINA, para una correcta implantación de estas herramientas en las empresas. (Consultores de Gestión S. L., s.f.)

#### **Características principales del producto.**

- Seguridad: posee niveles de seguridad con control de acceso y grupos de usuarios con personalización a las diversas opciones de la aplicación.
- Aplicativos: es una herramienta que permite diseñar Tablero de Comandos (Balanced Scorecard) y Tableros de Control (Dashboards).
- Mapa Estratégicos: brinda la posibilidad diseñarlos, visualizando los factores críticos y su relación con los demás elementos en una matriz que se encuentra dividida por las perspectivas definidas (Económico financiera, Clientes, Procesos Internos, etc.)

- Captura de datos: se integra con el módulo llamado ETL (Extract, Transform & Load) que permite una mejor integración y automatización de las bases de datos propietarias del sistema.
- Posee un Data Warehouse: el nuevo sistema contiene una base de datos desarrollada en MS SQL Server, que le permite una mayor capacidad y versatilidad a la hora de almacenar los datos.
- Períodos: posee frecuencia de actualización múltiple: cada elemento de los cuadros de mando podrá tener su propia frecuencia de actualización independientemente del resto (hora, día, semana, etc.)
- Dashboard: el Cuadro de mando de Control se transforma en un Dashboard. Este permitirá hacer inteligencia de negocios (Business Intelligene) con mejor despliegue de la información, todo ello on line.
- Navegadores personalizables: es decir que el usuario podrá agregar, quitar o alterar el orden de las columnas con información según su conveniencia.
- Navegadores Analíticos: permite realizar filtros de las principales características de los elementos del tablero de comando, resumiendo con un puntaje la performance de dicho filtro, por ejemplo para Responsables y Perspectivas.
- Dimensionalidad avanzada: capacidad para crear subdimensiones según la particularidad de cada modelo (ej. Subprocesos, Capacidad ociosa)
- Organigrama: los distintos usuarios y responsables estarán representados en un organigrama funcional que se genera desde el programa.
- Cálculo on line: se refiere a la actualización instantánea de los datos calculados al momento de visualizar los mismos.
- Vistas: permite la construcción de vistas comparativas, brindando al usuario la posibilidad de poder combinar tabla de valores, gráficos, relojes e histogramas.
- Personalización: puede personalizar la vista comparativa de inicio a la aplicación por cada usuario, visualizando en tiempo real el estado de la misma.
- Iniciativas: en cada elemento permite la registración de Iniciativas, que representa un registro de datos asociados al mismo.
- Seguimiento: también posee un módulo para el seguimiento de Iniciativas a través de diagramas de gantt, que graficarán el avance de los mismos, con la

posibilidad de relacionar el estado de cada etapa con un elemento del cuadro de mando.

- Adjuntos: permite adjuntar documentos a cada elemento de los cuadros (ej. Manuales de procedimiento, listas de precios, imágenes, etc.)
- Exportación: se podrá exportar los archivos de datos en formatos Excel, CSV, PDF.

Para aquello si se adquiere el software se necesitara los siguientes requerimientos:

#### **Hardware**

- Pentium Dual Core 3 Ghz o superior
- 2 Gb de memoria RAM
- Disponibilidad de disco duro de 80 Gb.
- Conexión de Internet permanente (por ejemplo ADSL), ideal con servicio de IP fija.

#### **Software**

- Windows Server 2003; Windows Vista; Windows XP o superior
- IIS - Internet Information Server
- NET Framework 3.5
- Microsoft Excel
- Microsoft SQL Server 2005

Sixtina BSC On Line ofrece un servicio de hosting de 24/7 (24 horas, 7 días a la semana), servidores auditados y acceso por Internet vía conectividad segura.

#### **Características principales**

- No requiere infraestructura IT ni soporte técnico
- Corre 100% vía web, completamente seguro
- Puesta en marcha inmediata (puede contar con su BSC on line en 1 día)
- Permite la integración automatizada de datos
- Compatible con tecnologías sign-on
- Integración entre usuarios dispersos geográficamente
- Actualizaciones al momento
- Total escalabilidad

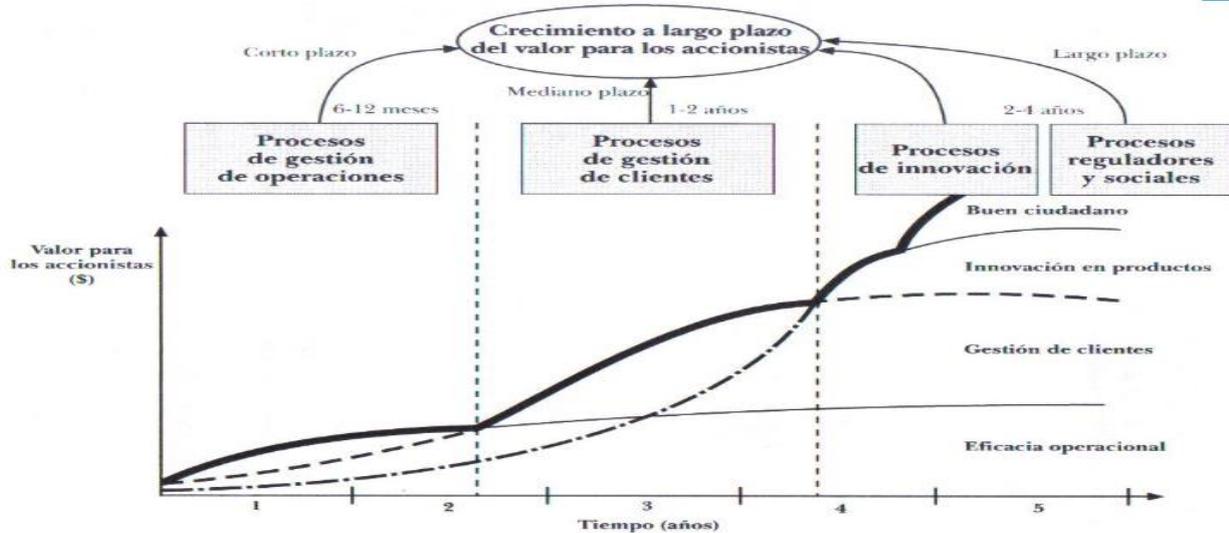
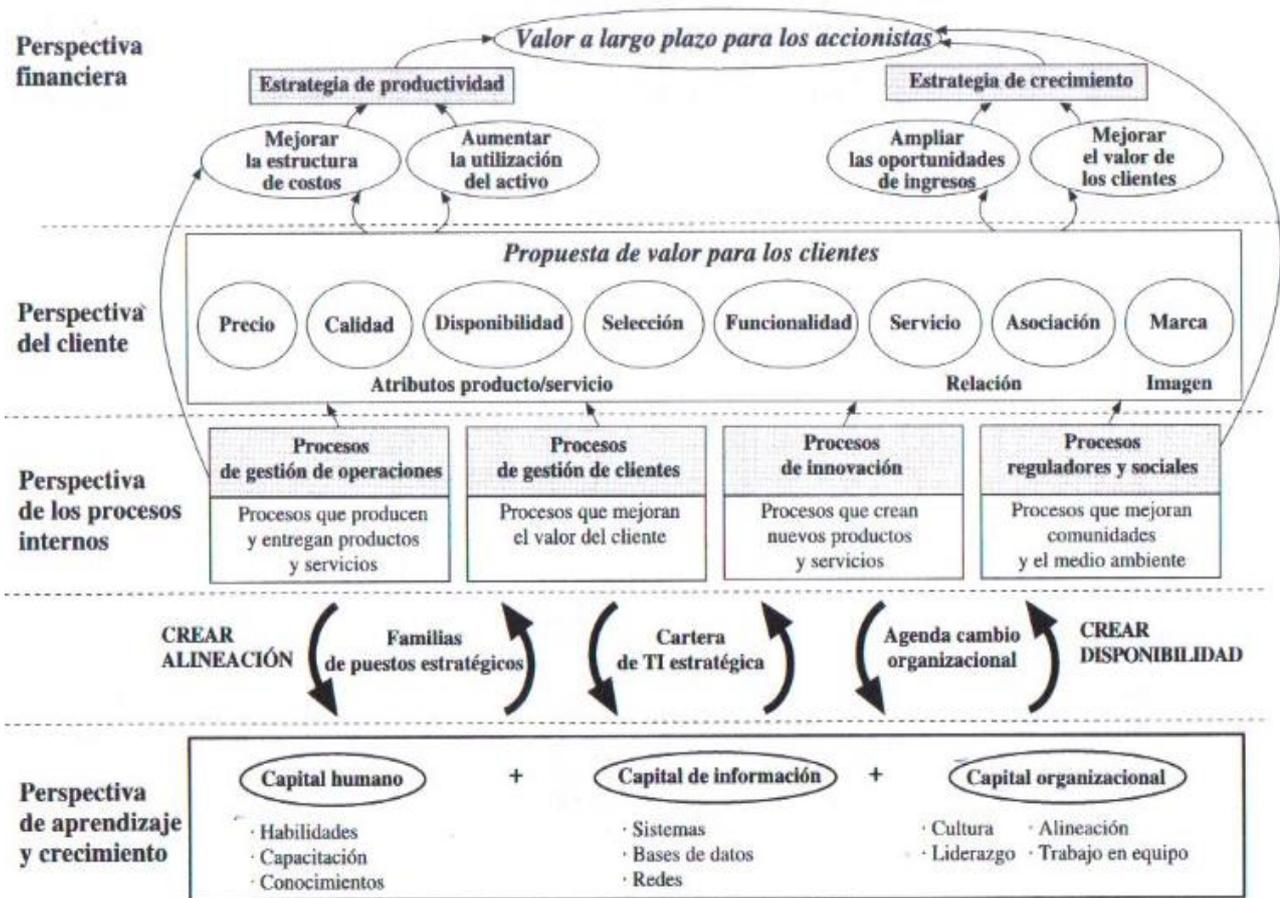
## **5.2 INTERPRETACIÓN DE LA COMPARACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Los objetivos de la Cooperativa constituye la elaboración del Plan Estratégico, el cual busca mejorar la calificación de riesgo. El logro de los objetivos conllevan a una meta, en donde se evalúa el trabajo de cada colaborador los mismo que deben ser claros, precisos y concisos; los resultados finales serán medidos, analizados y calculados por un tercero (ente controlador).

Con el BSC y una buena aplicación de las estrategias planteadas que se necesiten cumplir se lograra alcanzar los objetivos deseados propuestos para la Cooperativa. Teniendo una herramienta de medición con indicadores de control de productividad, reducción de costos, etc. El software ayudara alertando mediante semáforos los puntos más críticos, los mismos que permitirán tomar las medidas correctas y preventivas.

Sin el BSC no hay indicadores dinámicos o ilustrativos que visualice las áreas críticas de cada departamento y/o medición de los indicadores que conlleve a la consecución de los objetivos de la Cooperativa. Actualmente no existe una herramienta o software que permita monitorear los objetivos trazados, que estén alineados a indicadores de gestión en toda la Cooperativa. Se puede determinar que con el BSC el cumplimiento de las estrategias será positivo y se lograra cumplir con más del 60%, lo cual se puede determinar que al aplicar el BSC se generara una mejora continua en todos los procesos que se brinda actualmente en la Cooperativa.

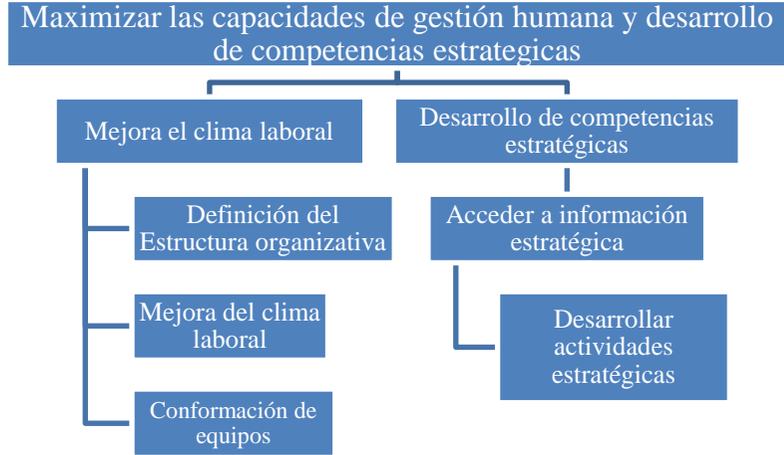
Ilustración 5.48: Mapa Estratégico



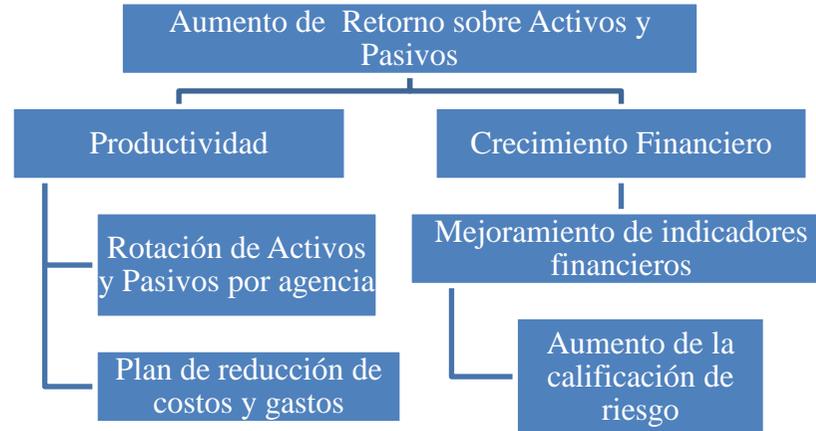
**Ilustración 5.49: Mapa Estratégico Propuesto**  
INTERNO



CRECIMIENTO



CRECIMIENTO

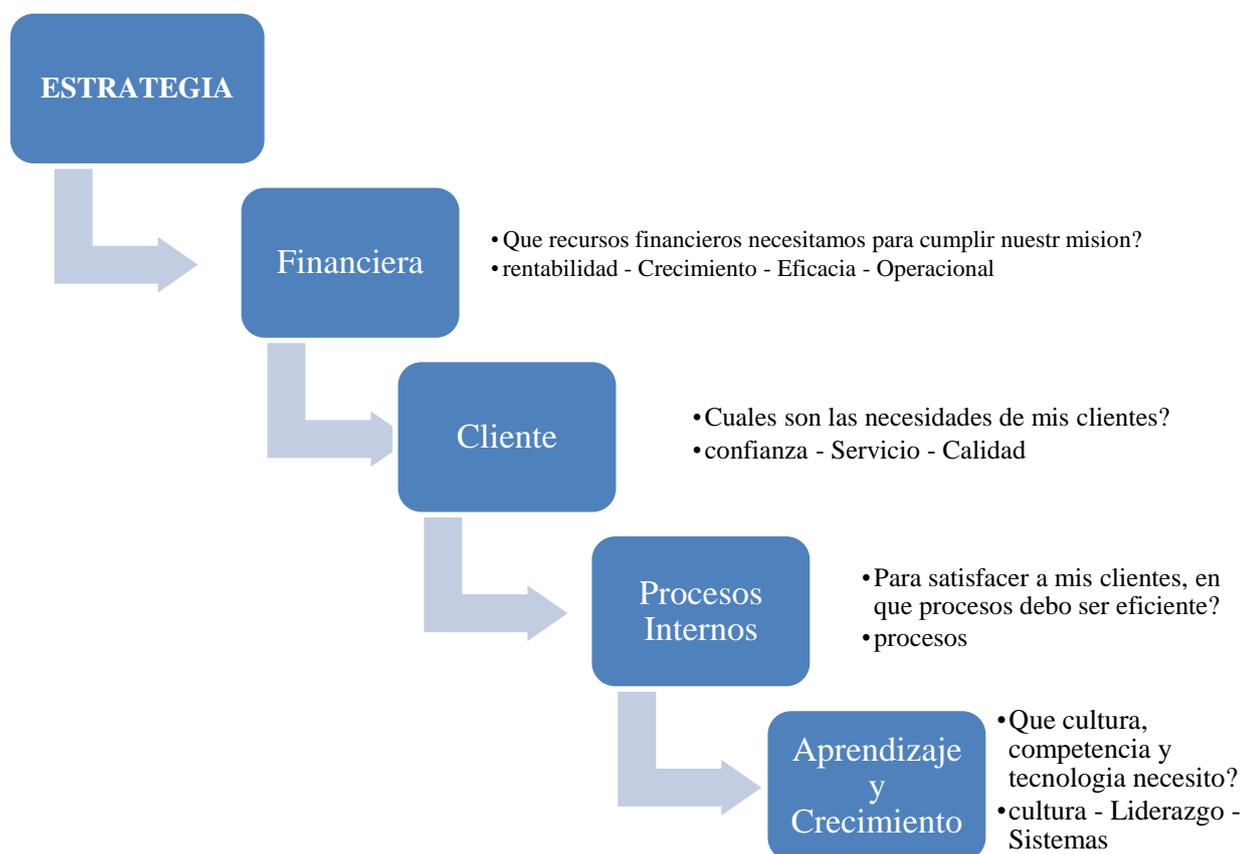


CLIENTE



El BSC provee cuatro perspectivas para traducir la Estrategia hacia lo Operativo.

**Ilustración 5.50: Estructura del Mapa Estratégico**



Al mejorar las capacidades y las habilidades de los empleados de determinados puestos de trabajo, junto con la nueva tecnología, dará lugar a una mejora de un proceso interno crítico. El proceso mejorará la propuesta de valor entregado a los clientes objetivo, dando lugar a una mayor satisfacción y retención de los clientes, así como a más negocios con ellos. Los mejores indicadores de resultados con los clientes darían lugar a mayores ingresos, y en última instancia a un mayor valor para los accionistas.

### Ilustración 5.51: Objetivos y Estrategias



Elaborado: las autoras

### 5.3 INDICADORES NO FINANCIEROS

Un indicador es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada. Los mismos que están asociados a la visión, objetivos estratégicos, objetivos operativos, procesos y proyectos.

Problemas comunes en los indicadores de desempeño:

- Demasiados indicadores.
- Metas demasiadas agresivas o demasiadas fáciles de lograr.
- Dificultad para obtener y validar la cantidad de los datos.
- Respuestas inadecuadas a problemas de desempeño.
- Falta de revisión y evaluación regular del desempeño.
- Indicadores que no corresponden al nivel de responsabilidad de acuerdo a la jerarquía.

Ilustración 5.52: Propuesta de Indicadores con Metas

INDICADOR	 METAS	UMBRALES	FRECUENCIA	DESCRIPCION DEL INDICADOR	METODOLOGIA DE CÁLCULO	RESPONSABLE
<b>Porcentaje de créditos concedidos (Perspectiva Financiera)</b>	P: 10% R: 25% O: 40%	15%	Mensual	Este indicador medirá cuantos créditos han sido colocados	Se calculará sumando todos los créditos colocados de todas las carteras, obteniendo el incremento de un mes Vs. otro mes	Jefe de crédito
<b>Porcentaje de créditos no aprobados (Perspectiva Financiera)</b>	P: 3% R: 2% O: 1%	1%	Mensual	Este indicador medirá el porcentaje de créditos que no fueron aprobados por distintas circunstancias	Se calculará dividiendo el total de créditos no aprobados Vs. el total de créditos colocados	Jefe de crédito
<b>Número de calificaciones excelentes obtenidas por parte de los socios en el área de servicio al cliente (Perspectiva del Cliente)</b>	P: 25 R: 50 O: 75	25	Trimestral	Este indicador nos permitirá saber cuántas veces se ha tratado a un socio de manera excelente	Mediante el aplicativo (software) se podrá saber cuántas veces el socio califico al área de servicio al cliente como “excelente”	Supervisor de cajas y servicio al cliente
<b>Número de quejas y sugerencias (Perspectiva del Cliente)</b>	P: 80 R: 60 O: 40	20	Trimestral	Este indicador nos permitirá saber cuántos socios se quejaron y cuantos nos dan sugerencias para mejorar o implementar alguna necesidad	En base al buzón se tabulará y se sumará cuantos socios se han quejado y cuantos socios nos dan sus sugerencias	Ejecutivas de atención al cliente

<b>Porcentaje de equipos con licencias (Perspectiva de Procesos Internos)</b>	P: 90% R: 95% O: 100%	5%	Semestral	Con este indicador mediremos cuantos equipos de computación adquiridos poseen sus propias licencias de uso	Se lo calculará dividiendo el número de licencias adquiridas Vs. el número de equipos de computación	Jefe de sistemas
<b>Número de recomendaciones del auditor informático (Perspectiva de Procesos Internos)</b>	P: 30 R: 20 O: 10	10	Semestral	En base a este indicador se podrá identificar y saber cuántas recomendaciones se implantan para poder mejorar los procesos o en algunos casos implementarlos	Se lo calculará sumando cuantas recomendaciones al semestre el auditor informático entrega	Jefe de auditoria interna
<b>Porcentaje de colaboradores capacitados (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento)</b>	P: 25% R: 50% O: 75%	25%	Trimestral	Este indicador demostrará el porcentaje de colaboradores que han recibido capacitación de acuerdo a las funciones que realiza en base al Plan de Capacitaciones	Se lo obtendrá dividiendo el número de colaboradores que han asistido Vs. el número de capacitaciones contratadas	Jefe de Talento Humanos
<b>Número de actividades de integración realizadas (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento)</b>	P: 0 R: 1 O: 2	1	Semestral	En este indicador se podrá determinar las veces en que todo el personal se integró para salir de la rutina y pasar un momento de diversión	Se lo obtendrá sumando las veces que se realice dicha actividad de integración	Jefe de Talento Humano

## CAPÍTULO 6

### 6 RIESGO

#### 6.1 DEFINICIÓN

El riesgo es un evento o una condición con incertidumbre que si ocurre tiene un efecto negativo y amenaza de un logro a un resultado u objetivo planteado.

Los riesgos:

- Representan una amenaza para el cumplimiento de un plan.
- Son posibles eventos en el futuro, con incertidumbre en su ocurrencia.
- Pueden tener una o más impactos negativos.
- Se identifican y evalúan para probar su probabilidad de ocurrencia e impacto. Se determina un responsable para cada riesgo y se establece un plan de acción para evitar, prevenir o transferir el riesgo.

Sintaxis: 1 evento + “Causaría” + 2 Impacto

Pla de acción: que hacer para prevenir el riesgo que ocurra, se puede EVITAR, TRANSFERIR y PREVENIR.

#### 6.2 RIESGOS QUE SE PUEDAN TENER AL IMPLEMENTARSE EL BSC EN LA COOPERATIVA

El riesgo de no alcanzar los objetivos estratégicos, de no entender claramente las estrategias, etc. causaría pérdidas económicas y financieras. Al no obtener los resultados esperados, el no proporcionar indicadores que conlleven al éxito de la Cooperativa ocasiona que el BSC fracase al implementarlo.

El riesgo de falta de colaboración por parte de los colaboradores que estén involucrados con el cambio y/o medición, causaría que el BSC falle una vez implementado, su información ya no sería verdadera y confiable.

El riesgo de no poseer un plan de contingencia o continuidad del negocio para cada área, causaría que conlleve a no cumplir con los objetivos planteados en el caso de eventos imprevistos.

#### 6.3 PLANES DE ACCIÓN

Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una

especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera. El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. (Definición.De, s.f.)

**Ilustración 6.53: Plan de Acción**



## 6.4 MATRÍZ DE RIESGO

Constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utiliza para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y el nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización. La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad.

Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo.

**Ilustración 6.54: Fases de la elaboración de una matriz de riesgo**

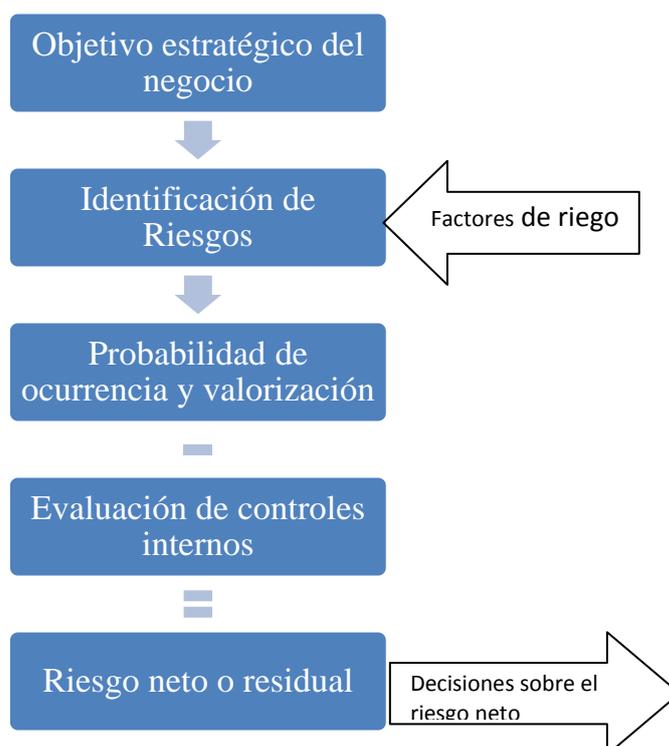
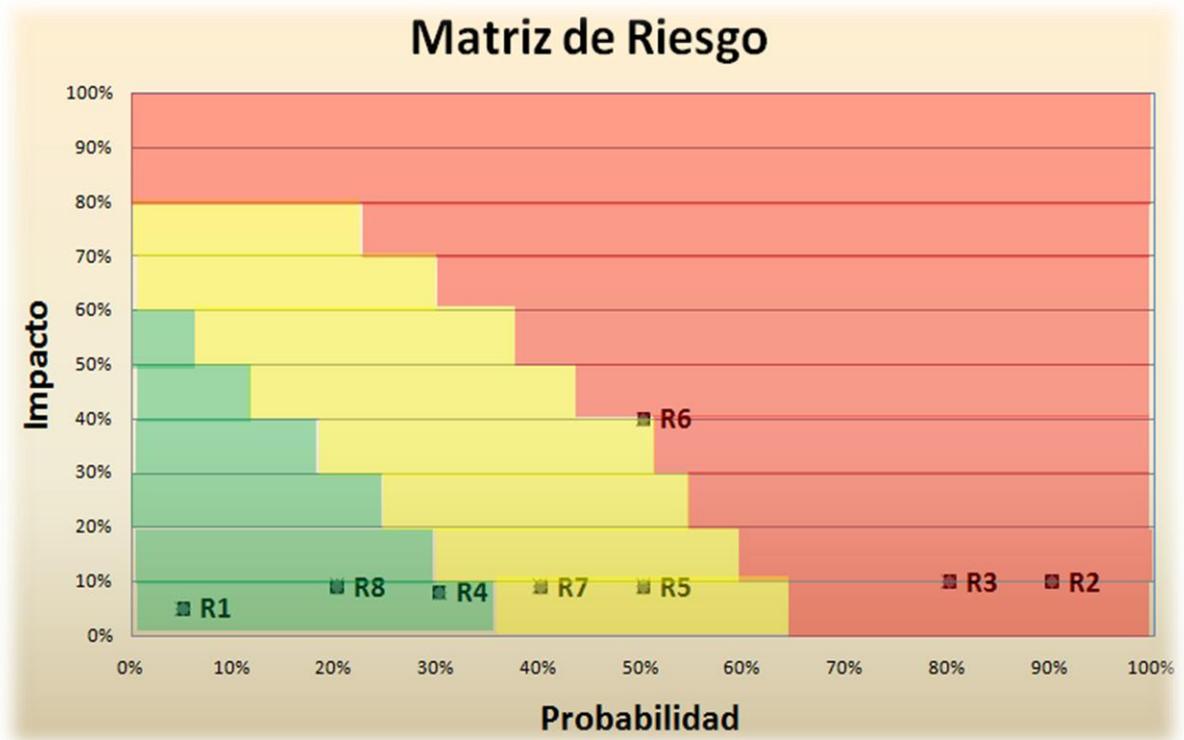


Ilustración 6.55: Matriz de Riesgo Propuesta



Elaborado: las autoras

## 6.5 CUADRO DE PLAN DE ACCIÓN

IDENTIFICACION DE RIESGO	EVALUACIÓN Impacto (1-10) Probabilidad (0.1%-99.9%)	CALIFICACIÓN			PLAN DE ACCIÓN	FECHA FUTURA PROBABLE DE OCURRENCIA	RESPONSABLE DE LA GESTIÓN
		Alto	Medio	Bajo			
Un apagón de energía eléctrica dentro del edificio, causaría la paralización de las operaciones internas y externas diarias	Impacto 5 X Probabilidad 5% = 25			Bajo	Se implementaría la siguiente acción: se deberá contar con una planta eléctrica y a falta de esta en las áreas críticas como recaudación se deberá instalar UPS con duración mínima de una hora para cada equipo	10 de octubre	Coordinador de mantenimiento
Una mala recuperación de créditos, causaría el aumento porcentual del índice de morosidad mensual	Impacto 10 X Probabilidad 90% = 90			Alto	Se implementará la siguiente acción: se deberá de revisar y realizar las recuperaciones desde vías telefónicas, cartas, memos, formas legales y demás que permita la Ley desde el primer dividendo del socio	Al finalizar cada mes	Supervisor de Cobranzas
Una excesiva colocación de créditos sin regirse a una meta, causaría la disminución de la liquidez	Impacto 10 X Probabilidad 80% = 80			Alto	Se implementará la siguiente acción: se deberán de regir de acuerdo al presupuesto de colocaciones y a las metas planteadas y caso contrario se deberá disponer de forma inmediata las inversiones o fondos disponibles a la vista	Al finalizar cada mes	Jefe de Crédito
Un error en la apertura de cuenta al momento del ingreso de datos de un socio, causaría pérdida de información confiable	Impacto 8 X Probabilidad 30% = 24			Bajo	Se podrá evitar si se implementa la siguiente acción: se implementará dentro del sistema la continuidad del registro al momento de ingreso y a su vez las verificaciones físicas de las informaciones obtenidas	En cualquier día de cada mes	Supervisor de cajas y servicio al cliente
La falta de monitoreo de la cartera vencida, causaría	Impacto 9 X Probabilidad 50% = 45			Medio	Este riesgo se podría evitar si se implementa como política la siguiente	Al finalizar cada mes	Supervisor de cobranzas y el

una pérdida económica dentro del giro del negocio			acción de control: todos los créditos con saldos vencidos serán monitoreados por el oficial de negocios, sin hacer excepciones por el monto del saldo o días vencidos		Asesor Legal
La falta de monitoreo sobre el destino de los fondos del crédito, causaría confusión en cuanto al porcentaje de interés cobrado de acuerdo al destino del crédito	Impacto 8 X Probabilidad 50% = <b>40</b>	Medio	Se implementaría la siguiente acción: el Jefe de crédito deberá determinar de los créditos a ser monitoreados en base a una clasificación por destinos y rangos según los montos que han sido concedidos, y deberá presentar un informe mensual sobre las novedades encontradas	Todos los jueves de cada mes	Jefe de crédito y Jefe Operativo
Un accidente en la fuente de alimentación en donde se guarda toda la información, causaría la paralización de todas las redes de información y del sistema	Impacto 9 X Probabilidad 40% = <b>36</b>	Medio	Se implementaría la siguiente acción: se deberá de mantener las baterías recargadas, unas nuevas adicionales y un servidor para respaldos en cualquier momento de algún siniestro	Eventual	Jefe de sistemas
Un mal mantenimiento y actualización en la red del cajero automático, causaría que en algunos retiros efectuados por los socios se reflejen duplicados en sus cuentas de ahorro	Impacto 9 X Probabilidad 20% = <b>18</b>	Bajo	Se implementara la siguiente acción: mensualmente se deberá dar mantenimiento oportuno y preventivo con personal altamente capacitado respetando el calendario preestablecido	Eventual	Jefe de sistemas Supervisor de cajas y servicio al cliente Jefe de tesorería

## CAPÍTULO 7

### 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

El implementar el Balanced Scorecard en toda la Cooperativa de Ahorro y Crédito con calificación B+ permite no solo el establecer la misión, visión, un plan estratégico y objetivo, sino también el cumplimiento estricto de esto alineado a las perspectivas que ofrece el BSC.

Los lineamientos del BSC ayudarán como guía para ordenar el proceso de análisis y evaluación integral describiendo en detalle el desempeño e incidencia de las áreas estratégicas.

Cumpliendo con el objetivo específico 1: se realizó un análisis FODA en donde nos podemos dar cuenta que las fortalezas tienen un punto positivo en relación a las amenazas a pesar de las debilidades presentes, eso hace que la Cooperativa se diferencie entre las demás que se encuentran dentro del Cantón Durán; convirtiéndose así la mejor Cooperativa por la fidelidad, confianza y seguridad por parte de los socios. Así también mediante entrevistas se identificó el método PEST para entender el macro entorno en que gira la Cooperativa determinando que la parte que más le afecta es la tecnológica porque no cuenta con todos los procesos automatizados ya que algunos aún son elaborados en hojas de Excel para ser presentados al organismo de control, generando así posiblemente información errónea por algún error involuntario.

Por medio de análisis de la cadena de valor de Porter y de encuestas, herramientas alineadas al objetivo 2: determinamos que la Cooperativa aunque se encuentra con amenazas de posibles competidores locales no la hace inestable ya que su fuerte figura en el poder de negociación que tiene hacia los socios, generando así la satisfacción hacia ellos en cuanto a préstamos, rendimiento de intereses en sus cuentas, etc. En cuanto a los resultados más importantes de las encuestas, todas las áreas fueron evaluadas dando como resultado que el personal no se siente satisfecho tanto en el ambiente y en lo que hace y eso puede ser un factor de productividad del giro del negocio; así también existen procesos que demoran las actividades diarias, mismo que serán redefinidos por la Gerencia General con la única finalidad de mejorar dichos

procesos y respuestas optimizando recursos innecesarios que más bien pueden producir gastos.

Para el análisis del objetivo 3: se realizó el análisis de distintos indicadores más importantes en cuanto a suficiencia patrimonial, activos, índice de morosidad, rentabilidad y liquidez; generando puntos positivos de forma creciente en cuanto al patrimonio ubicándose en la actualidad en 621,98 miles de dólares, la liquidez se mantiene en promedio sin ser mayormente afectada, el índice de morosidad el cual siempre es medido y analizado para la calificación de riesgo este se sitúa entre el más bajo en comparación con años anteriores; con viseras en obtener para el próximo año una mejor calificación por parte de la Calificadora de Riesgo.

En cuanto al objetivo 4: se hizo un análisis a las partes estructurales que lo conforman obteniendo que al mejorar las capacidades y las habilidades de los empleados de determinados puestos de trabajo, junto con nuevas tecnologías, se dará lugar a una mejora de un proceso interno crítico, obteniendo objetivos con estrategias claves para la gestión.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

Se sugiere la implementación del Balanced Scorecard, como una herramienta para alinear las estrategias y objetivos hacia el cumplimiento de la meta, enfocado hacia todos los colaboradores y a su vez direccionarlos hacia la misión, visión y objetivos planteados. El seguimiento diario de los indicadores por parte de quien haga las veces de responsable permitirá minimizar aquellos puntos críticos que de una u otra manera alertan a cada proceso, tomando así planes de contingencia para el buen giro del negocio.

Se recomienda el uso de encuestas de manera semestral para todos los colaboradores ya que será la manera de medir y darse cuenta cómo evolucionan sus colaboradores para el cabal funcionamiento de las actividades que diariamente realizan.

Con esta implementación conjuntamente con la colaboración decidida de cada uno de los colaboradores podrán en algún tiempo no muy lejano mejorar más los indicadores financieros y aumentar la calificación de riesgo de B+ a una superior ya que ese es el fin del análisis.

## REFERENCIAS

(s.f.).

Batte, O. F. (2010). Tablero de Comando: Balanced Score Card. Ibagué, Tolima: Oficina de Desarrollo Institucional - Universidad del Tolima. Obtenido de [http://www.ut.edu.co/administrativos/images/DOCUMENTOS%20ADMINISTRATIVOS/INS TITUCIONAL/Documentos/eval\\_plan\\_desa\\_instit\\_2010.pdf](http://www.ut.edu.co/administrativos/images/DOCUMENTOS%20ADMINISTRATIVOS/INS%20TITUCIONAL/Documentos/eval_plan_desa_instit_2010.pdf)

C, C. A., & Mejia C., C. A. (s.f.). Documentos Planning. *Publicaciones coleccionables*. Obtenido de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

Consultores de Gestión S. L., A. (s.f.). *AICON Consultores de Gestión*. Obtenido de [info@aicon.es](mailto:info@aicon.es): [http://www.aicon.es/03020101e-Balanced\\_scorecard.php](http://www.aicon.es/03020101e-Balanced_scorecard.php)

*Definición.De.* (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/plan-de-accion/>  
Dra. María Trinidad Alvarez Medina1, M. M. (s.f.). *El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Obtenido de *El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)

E. Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a las estrategias. Harvard Business Review, América Latina. Obtenido de [http://www.academia.edu/5151135/Las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas.\\_Michael\\_Porter](http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter)

K., A., & CreceNegocios. (s.f.). *CreceNegocios*. Obtenido de Finanzas de empresa: <http://www.crecenegocios.com/ratios-financieros/>

Martinez Ferreira, M. (mayo de 2005). Diagramas causa - efecto, Pareto y Flujogramas. *Gestión de calidad*. (GestioPolis, Ed.) Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagrama.htm>

*Organizational Performance Management Generación de Indicadores Irrefutables y en línea*. (s.f.). Obtenido de TiedCOMM, Web site: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. (s.f.). Direccionamiento Institucional. En *Guía Análisis Pest* (Versión 1.0 ed., págs. 1 - 5). Colombia. Obtenido de [http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia\\_Analisis\\_PEST.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_PEST.pdf)

Valda, J. C. (13 de junio de 2011). *Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <http://trujillosoft.blogspot.com/2009/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>

Wigodski, J. (14 de Julio de 2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://jacqueline-wigodski.blogspot.com/>: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

