



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA, AGENCIA RIOBAMBA”

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: SANDRA VERÓNICA ASQUI ORTEGA

DIRECTOR: ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Sandra Verónica Asqui Ortega

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Sandra Verónica Asqui Ortega, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 10 de agosto de 2021



Sandra Verónica Asqui Ortega

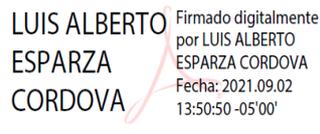
C.I. 060540527-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que, El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto investigación: **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA, AGENCIA RIOBAMBA”**, realizado por la señorita **SANDRA VERÓNICA ASQUI ORTEGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación..

	FIRMA	FECHA
Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 0601630957 MARIO ALFONSO ARELLANO DIAZ Firmado digitalmente por 0601630957 MARIO ALFONSO ARELLANO DIAZ	2021-08-10
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2021.09.02 13:50:50 -05'00'	2021-08-10
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Firmado digitalmente por GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Fecha: 2021.09.03 10:00:20 -05'00'	2021-08-10

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen Santísima en primer lugar por guiarme en el transcurso de mi vida, a mis padres Jorge Asqui y María Ortega porque gracias a su esfuerzo, apoyo incondicional y el amor que me han dado he podido acabar esta etapa de mi vida siempre serán mi gran ejemplo a seguir los amo tanto .A mis hermanas Tania y Katty por apoyarme en estos años de estudio por sus palabras de aliento y el amor que me han brindado por ser incondicionales y apoyarme en todo , a mi sobrino Sebas que con su amor ocurrencias me ha brindado la dicha de conocer un amor puro y especial .

También lo dedico al amor de mi vida Benjamín Salguero por ser al apoyo incondicional, por ayudarme y no dejarme rendir por su gran amor por ser la persona que estuvo desde el inicio de mi formación académica mil gracias por confiar en mí y compartir su vida junto a la mía. A los docentes de la Escuela de Finanzas que a través de sus conocimientos me han formado como profesional.

Para todos ellos mis infinitas gracias.

Sandra.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios y la Virgen Santísima por todas las bendiciones y oportunidades que he tenido en mi vida. A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional a mi novio por brindarme su amor en todo momento. A mis directores de tesis, Ing. Luis Esparza e Ing. Gino Merino, por su guía y sabios consejos para la realización de este trabajo de Titulación. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por ser mi segundo hogar en este tiempo de estudio. A mis docentes y amigos de la Escuela de Finanzas por tantas alegrías compartidas y finalmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Sandra.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO	4
1.1 Antecedentes de la Investigación	4
1.2 Fundamentación teórica	5
1.2.1 La Empresa.....	5
1.2.1.1 Fines de la Empresa.....	6
1.2.1.2 Objetivos Naturales de la Empresa.....	7
1.2.1.3 Tipos de Empresas	7
1.2.1.4 Clasificación de las empresas	7
1.2.2 Planificación Estratégica	9
1.2.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica	10
1.2.2.2 Características de la Planeación Estratégica.....	10
1.2.2.3 Etapas de la Planificación Estratégica	11
1.2.2.4 Misión.....	12
1.2.2.5 Visión	12
1.2.3 Macro Ambiente	12
1.2.4 Micro Ambiente	13
1.2.5 FODA.....	13
1.2.6 Cuadro de Mando Integral	14
1.2.6.1 Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión	14
1.2.6.2 Quien debe implementar el Cuadro de Mando Integral	15
1.2.7 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	17
1.2.7.1 Perspectiva Financiera	17
1.2.7.2 Perspectiva del Cliente	17
1.2.7.3 Perspectiva del Procesos Internos	17

1.2.7.4	<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	18
1.2.8	<i>Tipos de Cuadra de Mando Integral</i>	18
1.2.8.1	<i>Operativo</i>	18
1.2.8.2	<i>Directivo</i>	18
1.2.8.3	<i>Estratégico</i>	18
1.2.9	<i>Indicadores</i>	19
1.2.9.1	<i>Clases de Indicadores de Gestión</i>	19
1.2.9.2	<i>Indicadores de Cuadro de Mando Integral</i>	20
1.2.9.3	<i>Indicadores de las Perspectivas</i>	21
1.2.10	<i>Mapas Estratégicos</i>	22
1.2.10.1	<i>Para que sirven los Mapas Estratégicos</i>	23
1.2.10.2	<i>Elementos del Mapa Estratégico</i>	23
1.3	Marco Conceptual	24
1.4	Idea a defender	25
1.5	Variables	25

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	26
2.1	Enfoque de Investigación	26
2.2	Nivel de Investigación	26
2.2.1	<i>Nivel Descriptivo</i>	27
2.2.2	<i>Nivel Explicativo</i>	27
2.3	<i>Diseño de la Investigación</i>	27
2.4	Tipo de Estudio	27
2.4.1	<i>Investigación de Campo</i>	28
2.4.2	<i>Investigación de Documental</i>	28
2.5	Población y cálculo del tamaño de la muestra	28
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	29
2.6.1	<i>Métodos</i>	29
2.6.2	<i>Técnicas</i>	30
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	30

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	31
---	--	----

3.1	Resultados y discusión de resultados	31
3.1.1	<i>Resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.</i>	31
3.1.2	<i>Resultados de la entrevista al Jefe de Agencia de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba.</i>	46
3.2	Propuesta	48
3.2.1	<i>Titulo</i>	48
3.2.2	<i>Introducción</i>	48
3.2.3	<i>Pasó N° 1 Introducción al Cuadro de Mando Integral</i>	48
3.2.4	<i>Paso N° 2 Estudio de la organización definir y describir su desarrollo.</i>	49
3.2.5	<i>Antecedentes Históricos de la Cooperativa</i>	50
3.2.5.1	<i>Lineamientos Estratégicos</i>	50
3.2.5.2	<i>Portafolio de Productos y Servicios Financieros</i>	51
3.2.6	<i>Paso N° 3 Diagnostico situacional de la Cooperativa Kullki WASI Ltda.</i>	54
3.2.7	<i>Diagnostico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda.</i>	55
3.2.7.1	<i>Análisis Externo</i>	55
3.2.7.2	<i>Análisis Interno</i>	67
3.2.7.3	<i>Análisis FODA</i>	68
3.2.8	<i>Paso N° 4 Estudio de las técnicas de información</i>	71
3.2.9	<i>Paso N° 5 Conformación, asesoramiento del equipo ejecutivo.</i>	71
3.2.10	<i>Paso N° 6 Estudio de la Misión- Visión-Estrategia</i>	72
3.2.11	<i>Paso N° 7 Desarrollo de objetivos, metas e iniciativas estratégicas y responsables.</i>	74
3.2.11.1	<i>Tabla de valorización</i>	75
3.2.12	<i>Paso N°8 Elaboración del Mapa Estratégico</i>	82
3.2.13	<i>Paso N°9 Establecimiento de indicadores</i>	83
3.2.14	<i>Paso N°10 Armandó el CMI</i>	86
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	100
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Número de Empleados según puestos de trabajo de la Coac Kullki Wasi.....	29
Tabla 1-3:	Trabaja en base a objetivos.	31
Tabla 2-3:	Trabaja según Planificación.....	32
Tabla 3-3:	Plan Estratégico	33
Tabla 4-3:	Aplica el plan estratégico.....	34
Tabla 5-3:	Procesos Críticos.....	35
Tabla 6-3:	Procedimientos y políticas inadecuados	36
Tabla 7-3:	Manuales de Procesos.	37
Tabla 8-3:	Metas a largo plazo.	38
Tabla 9-3:	Indicadores de Gestión.....	39
Tabla 10-3:	Cumplimiento de metas y objetivos.....	40
Tabla 11-3:	Cumplimiento de Objetivos y metas.....	41
Tabla 12-3:	Cuadro de Mando Integral.	42
Tabla 13-3:	Cuadro de Mando Integral como afectara.....	43
Tabla 14-3:	Fortalezas de la cooperativa.....	44
Tabla 15-3:	Debilidades de la cooperativa.	45
Tabla 16-3:	Información General Coac Kullki Wasi.....	49
Tabla 17-3:	Productos y Servicios Financieros.	51
Tabla 18-3:	Stakeholders Coac Kullki Wasi.	54
Tabla 19-3:	Tabla de Análisis Externo	65
Tabla 20-3:	Tabla del Análisis Micro entorno.....	66
Tabla 21-3:	Fortalezas Coac Kullki Wasi.....	67
Tabla 22-3:	Análisis FODA.....	68
Tabla 23-3:	Matriz de Priorización de medios externos.....	69
Tabla 24-3:	Matriz FODA priorizada.....	70
Tabla 25-3:	Direccionamiento Estratégico.....	73
Tabla 26-3:	Objetivos Estratégicos de las cuatro perspectivas.....	75
Tabla 27-3:	Tabla de Valorización	75
Tabla 28-3:	Matriz FO para la formulación de estrategias.....	76
Tabla 29-3:	Matriz DO para la formulación de Estrategias.....	77
Tabla 30-3:	Relación de los objetivos con las estrategias	78
Tabla 31-3:	Matriz de Impacto en la estrategia.	79
Tabla 32-3:	Orden de Implementación de la Estrategia.	80

Tabla 33-3:	Mapa Estratégico	82
Tabla 34-3:	Indicadores Estratégicos propuesta perspectiva financiera.....	83
Tabla 35-3:	Indicadores Estratégicos propuesta perspectiva Clientes.....	84
Tabla 36-3:	Indicadores Estratégicos propuesta perspectiva de procesos internos.	85
Tabla 37-3:	Indicadores Estratégicos propuesta perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ...	86
Tabla 38-3:	Propuesta de CMI perspectiva financiera para la Coac Kullki Wasi.	88
Tabla 39-3:	Propuesta de CMI perspectiva de Clientes para la Coac Kullki Wasi	89
Tabla 40-3:	Propuesta de CMI perspectiva de Procesos Internos para la Coac Kullki Wasi ..	90
Tabla 41-3:	Propuesta de CMI perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Coac Kullki Wasi	91
Tabla 42-3:	Matriz de Proyección para el Cuadro de Mando Integral	92
Tabla 43-3:	Matriz para gestionar adecuadamente los fondos ajenos.	93
Tabla 44-3:	Matriz de Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios	94
Tabla 45-3:	Matriz de mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios.....	95
Tabla 46-3:	Matriz para fortalecer el desarrollo en los procesos para cumplir los objetivos planteados.	96
Tabla 47-3:	Matriz de como generar un ambiente laboral óptimo, organizado y con espacios acordes a su lugar de trabajo.	97
Tabla 48-3:	Matriz para fortalecer el talento humano	98
Tabla 49-3:	Matriz para actualizar e implementar nuevos sistemas de información.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Planeación	10
Figura 2-1:	Etapas de la Planificación Estratégica.	11
Figura 3-1:	Beneficios del Cuadro de Mando Integral.	15
Figura 4-1:	Elementos Básicos del Cuadro de Mando Integral.	16
Figura 1-3:	Organigrama Funcional	53
Figura 2-3:	Sistema Financiero Nacional	55
Figura 3-3:	Composición de Cartera de Crédito	56
Figura 4-3:	Tasa de crecimiento anual de la cartera de crédito.	57
Figura 5-3:	Índice de Solvencia	57
Figura 6-3:	Índice de Morosidad	58
Figura 7-3:	Índice de inflación por meses.....	59
Figura 8-3:	Variación de PIB.....	60
Figura 9-3:	Riesgo País.....	61
Figura 10-3:	Población de la provincia de Chimborazo.	62
Figura 11-3:	Tasa de Desempleo	62
Figura 12-3:	Reporte de Delitos en la provincia de Chimborazo.	63
Figura 13-3:	Leyes Ambientales.....	63
Figura 14-3:	Acceso a nuevas tecnologías.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Trabaja en base a objetivos.	31
Gráfico 2-3:	Trabaja según planificación.....	32
Gráfico 3-3:	Plan Estratégico.....	33
Gráfico 4-3:	Aplica el plan estratégico.	34
Gráfico 5-3:	Procesos Críticos.	35
Gráfico 6-3:	Procedimientos y políticas inadecuados.....	36
Gráfico 7-3:	Manuales de Procedimiento	37
Gráfico 8-3:	Metas a largo plazo.....	38
Gráfico 9-3:	Indicadores de Gestión.	39
Gráfico 10-3:	Cumplimientos de metas y objetivos.....	40
Gráfico 11-3:	Cumplimientos de Objetivos y metas.....	41
Gráfico 12-3:	Cuadro de Mando Integral.....	42
Gráfico 13-3:	Cuadro de Mando Integral como afectara.	43
Gráfico 14-3:	Fortalezas de la cooperativa.	44
Gráfico 15-3:	Principal debilidad de la cooperativa.	45

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS O CLIENTES COAC KULLKI WASI

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COAC “KULLKI WASI”

ANEXO C: ENTREVISTA AL JEFE DE AGENCIA DE LA COAC “KULLKI WASI

ANEXO D: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

RESUMEN

El objetivo de este estudio se enfocó en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión para optimizar los procesos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, Agencia Riobamba, el cual se desarrolló con la finalidad de aportar como un instrumento que ayude a mejorar los procesos en las diferentes áreas de la institución, enfocados en una gestión eficiente que se adapte a las necesidades de los socios y a la mejora continua en sus procesos, la investigación parte con un análisis de la situación actual donde se aplicó un análisis de micro y macro entorno que ayudaría a realizar un análisis FODA además se aplicó encuestas a los colaboradores de la cooperativa y una entrevista al jefe de agencia. Se encontró que la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., Agencia Riobamba no cuenta con lineamientos estratégicos lo que provoca que no se encuentren bien establecidos las estrategias, además la información y comunicación de los objetivos y estrategias no llegan a todos los niveles por los que retrasa los procesos y procedimientos de la institución. Con la aplicación de un Cuadro de mando integral se obtendrá resultados favorables y se cumplirá con todos los objetivos, los cuales mejoraran los procesos de cada área de la agencia, además ayudara a fortalecer la imagen corporativa de la misma. Se recomienda aplicar la presente investigación por cuanto en él se encuentra redactados los procedimientos y actividades de las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral, que ayudarán a administrar adecuadamente y a dotar de soluciones alternativas con base a los resultados obtenidos de los pronósticos facilitando la toma de decisiones que opten los responsables a fin de alcanzar mejores resultados y a la vez se fomente una cultura organizativa y de planificación en la institución financiera

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA>, <CUADRO DE MANDO INTEGRAL>, < OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS>, < PERSPECTIVAS>, < MAPAS ESTRATEGICOS>,< RIOBAMBA (CANTÓN)>.



31-08-2021

1681-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The objective of this study focused on the elaboration of a balanced scorecard, as a management tool to optimize the processes at Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi in Riobamba agency, which was developed with the aim to provide an instrument to improve processes in different areas of the institution focusing on an efficient management adapted to the needs of the clients and a continuous improvement in relation to the processes. The study begins with the analysis of the current situation of the company by applying a micro and a macro environmental analysis to develop the SWOT matrix. Also, some surveys were applied to institutional employees and an interview to the head of the agency. It was found that Cooperativa Kullki Wasi Ltda located in Riobamba city lacks of strategic guidelines that cause that these strategies would not have been properly established. In addition, the information and communication of objectives and strategies do not reach all the levels which cause a delay in institutional processes and procedures. The application of a balanced scorecard will obtain favorable results and the objectives will be met in order to improve the processes of each area and it will also help to strengthen the corporate image of the agency. It is recommended to apply this study as it contains procedures and activities from different perspectives of the balanced scorecard, which will help to properly manage and provide alternative solutions based on the results obtained from predictions to facilitate decision-making processes in order to achieve better results and foster an organizational and planning culture within this financial institution.

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, STRATEGIC PLAN, BREAKDOWN BOARD, OPTIMIZATION OF PROCESSES, PERSPECTIVES, STRATEGIC MAPS, RIOBAMBA (CANTON)

INTRODUCCIÓN

El sector de la economía popular y solidaria en estos últimos años han tenido una gran influencia en el sector económico del país, sin embargo, en los últimos años han tenido efectos de la desaceleración económica que viven diferentes sectores de la economía nacional. Las cooperativas son de gran importancia para el apoyo a los sectores económicos, pues al ser sociedades de personas, su objetivo principal no es maximizar la utilidad sino es de generar un rendimiento que permita crecer adecuadamente y prestar un servicio adecuado a sus asociados.

Las cooperativas de ahorro y crédito del país cerraron sus balances del 2019 con utilidades a su favor de \$ 147 millones, un 1,7% menos de lo que registro en diciembre de 2018.

Mientras tanto en la zona 3 del país (Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza) el sector cooperativo ha registrado un aumento en sus activos dado el aumento de las pequeñas cooperativas, las cuales sus colocaciones van dirigidas a socios que tienen una instrucción primaria y secundaria reflejando un alto grado de inclusión financiera en el sector rural del país.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se encuentra diversificando sus productos financieros, dando prioridad a créditos de actividades productivas lo cual ha permitido expandirse en toda la provincia y nivel nacional.

El crecimiento institucional al pasar del segmento 2 al segmento 1 la cooperativa demanda que la planificación estratégica este bien sustentado a las tendencias actuales que exige los órganos de control, la sociedad en especial a sus socios.

La cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi, tiene el propósito de no solo cumplir con las normativas y regulaciones que hoy en día exige el Estado Ecuatoriano. Sino además fortalecer su estructura financiera y administrativa que le permita generar ventajas competitivas que le aseguren la sustentabilidad y sostenibilidad a fin de incrementar su capital operativo y ampliar la oferta de productos y servicios.

La falta de un alineamiento estratégico provoca que no se puedan tener bien establecidos las estrategias que se deben manejar en la institución para poder aprovechar las oportunidades que se presenten.

La información y comunicación de objetivos y lineamientos estratégicos no llega a todos los niveles por lo que retrasa los procesos o procedimientos de la institución.

El escaso uso de herramientas técnicas para gestionar los objetivos estratégicos, de operación para poder dar soporte a los riesgos que se podrían generar como es un riesgo económico-financiero,

la pérdida de valor de la empresa en el mercado, y la reputación de la entidad financiera por lo cual es necesario el diseño de un Cuadro de Mando Integral a fin de direccionar a la institución hacia la excelencia en la gestión operativa y financiera.

En resumen, se ha planteado de la siguiente forma:

- Causas identificadas: Falta de alineamiento estratégico, escaso uso de herramientas técnicas para gestionar objetivos estratégicos.
- Problema central: Inexistencia de un cuadro de mando integral
- Efectos: Pérdida de valor de la entidad en el mercado, incumplimiento de objetivos.

Formulación del problema de Investigación

¿Cómo el Diseño de un Cuadro de Mando Integral permitirá la optimización la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, Agencia Riobamba?

Sistematización del Problema de Investigación

- ¿La Cooperativa ha solicitado una auditoría externa que le permita conocer a la cooperativa y realizar una buena toma de Decisiones?
- ¿De qué forma la falta de una herramienta de gestión ha afectado los rendimientos y utilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi?
- ¿Qué mecanismos permitirá mantener un óptimo desarrollo de la cooperativa y posesionarse en el mercado local?

Justificación del Problema

En la parte teórica, la presente investigación justifica la realización, pues se aprovechará todo el referente teórico existente sobre el Cuadro de Mando Integral de reconocidos autores y expertos del tema, contenido en libros, revistas técnicas, artículos científicos, investigaciones y linkografía especializada y actualizadas, tendientes a fundamentar el presente trabajo investigativo.

En la parte metodológica, la presente investigación se justifica su renovación, ya que se utilizará diversos métodos, técnicas y herramientas de investigación tendientes a recabar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que los resultados sean los más precisos, objetivos y reales posibles que verificará el análisis teórico del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión aplicado a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

En la parte práctica, la presente investigación justifica su ejecución, debido a que se pretende diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda Agencia Riobamba, esta contara con una herramienta que le facilitara a la gestión empresarial, del mismo modo permitirá establecer medidas La misma ayudara al desarrollo y permanecía de la cooperativa en el mercado financiero y en la sociedad en general.

Además, incluirá entre sus principales fases sus indicadores de gestión, mapa estratégico, metas, objetivos estratégicos y las perspectivas: Financiera, Cliente, Proceso Interna y Aprendizaje y Crecimiento a fin de optimizar recursos que mejoren la gestión empresarial, procesos gerenciales, administrativos y operacionales existentes, para garantizar el logro de objetivos y metas planteadas lo cual permitirá la toma de decisiones adecuadas en todas las áreas administrativas de la Cooperativa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Agencia Riobamba.

Objetivos Específicos

- Estructurar el marco teórico en base a fuentes bibliográficas científicas, actualizadas y especializadas, que permitan la fundamentación teórica de la presente investigación.
- Diseñar el marco metodológico mediante métodos, técnicas y procedimientos de exploración adecuados para la recopilación de la búsqueda pertinente, consistente y relevante a fin de que los resultados sean lo más objetivos y reales posibles.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral, mediante la caracterización de estrategias que permita una acción integral y orientada hacia el fortalecimiento de la entidad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación

En la recopilación de la Investigación para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se revisaron fuentes de temas similares al Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, como se demuestra a continuación:

Tesis 1

Tema: ``DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORCOTOPAXI LTDA. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LATACUNGA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013``.

Autores: Díaz Brito Sandra Catalina, Guanoluisa Rojas Marcela.

Año: 2015

Publicado: UTC

Link: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/2140>

Conclusión

Es una herramienta de control de la gestión administrativa financiera que permite traducir la visión de la organización con objetivos estratégicos medibles a través de indicadores financieros lo cual permite cumplir con las metas y objetivos de la entidad. Es decir ayuda al fortalecimiento de la estructura financiera administrativa para ` poder lograr los objetivos propuestos.

Tesis 2

Tema: `` DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO``

Autor: Molina Orellana Eliana Janeth

Año: 2017

Publicado por: ESPOCH

Link:

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/659><http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/31958>

Conclusión

Un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral con sus respectivas perspectivas, se ha generado un respaldo estratégico de calidad una de ellas para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos metas y planes trazados en un determinado tiempo y presupuesto, evaluados a través de los indicadores de gestión que son de eficacia, eficiente y desarrollo gerencia ajustable a las necesidades de la agencia

Tesis 3

Tema: ``DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA., DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI , DEL CANTÓN LATACUNGA, PARA EL PERIODO 2015-2016``

Autor: Defaz Jami Luz Carolina, Galarza Mejía Azucena del Rocío.

Año: 2016

Publicado por: UTC

Link: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3195>

Conclusión

Es una herramienta de gestión lo cual permitirá a la institución implementar las estrategias junto con el FODA propuesto ya que facilitará el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de mando integral es un método práctico para ponerlo en marcha dentro de una organización.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 La Empresa

Para (Antón Pérez, 2011, p.10) “Se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”

Menciona que (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2015, p.20) : “Es una entidad social que conjuga esfuerzos economicos y de trabajo , los que mediante una buena adminitracion permitira reducir los recursos a su cargo , para alcanzar los objetivos propuestos de comercializacion y produccion para poder satisfacer el merdado y lograr las metas economicas deseadas”.

Considero que una empresa es una entidad organizada por personas naturales las cuales utilizan diversos recursos para poder producir bienes y servicios de calidad con el fin de obtener rentabilidad dentro de un mercado con recursos indispensables para el funconamiento óptimo como son trabajo, tierra y capital las cuales nos ayudara a alcanzar todas las metas y objetivos propuestos.

1.2.1.1 Fines de la Empresa

Toda empresa tiene como proposito fines ya sean comerciales y economicos las cuales se dedican a producir bienes y servicios para poder satisfacer las necesidades del mercado por un beneficio económico.

- Obtener el máximo beneficio.
- Entregar bienes y servicios.
- Obtener Rentabilidad
- Supervivencia y continuidad a la actividad empresarial.

Asimismo, dichos fines pueden extenderse a:

- Crear fuentes de trabajo
- Satisfacer las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- Promover el desarrollo social y económico al fomentar la inversión.
- Fuente de ingresos para el sector público mediante el pago de impuestos.
- Rendimientos a los inversionistas.

1.2.1.2 *Objetivos Naturales de la Empresa*

Para (Chiavenato, 2001a: p. 50) los objetivos naturales de la empresa son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad
- Hacer uso efectivo de todos los factores de producción
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico y sostenible de los factores de producción.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas naturales.

1.2.1.3 *Tipos de Empresas*

Según (Chiavenato, 2001b: p. 50), ``Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, que puedan orientarse hacia la producción de bienes y servicios, estas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, en fin satisfacen las necesidades``.

1.2.1.4 *Clasificación de las empresas*

a) *Empresas según sus fines*

Empresas con Fines de Lucro: Su principal fin es generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas.

Empresa sin Fines de Lucro: Es caracterizada por tener el fin de cumplir con el rol determinado en la sociedad sin tener ganancia o utilidad.

b) *Empresas según el sector económico*

Sector Primario: También conocido como extractivo pues su elemento básico es la que se obtiene directamente de la naturaleza como es la agricultura, ganadería, caza, pesca o como es la extracción de minerales, petróleo energía eólica entre otros.

Sector Secundario o industrial: son las que realizan algún cambio en la materia prima los cuales abarcan las diversas actividades con la óptica, construcción, textil entre otros.

Sector terciario: Son las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar y trabajos físicos o intelectuales como pueden ser el transporte, bancos o cooperativas, comercios seguros, hotelería, asesorías, educación.

c) *Empresas según la propiedad de capital*

Privada: Su capital está dado por personas particulares.

Publica: El capital le pertenece al Estado, puede ser nacional departamental o municipal.

Mixta: La propiedad del capital esta compartida entre el Estado y personas o empresas particulares.

d) *Empresas según su tamaño*

Microempresas: La empresa y la propiedad son individuales la fabricación es de forma artesanal, la maquinaria y el equipo son elementales normalmente no superan los 10 empleados.

Pequeñas empresas: Son entidades independientes creadas con el objetivo de ser rentables e independientes, la venta anual no deberá exceder a la determinación y el número de personas que la conforman va desde 11 hasta 50 empleados.

Medianas empresas: en este tipo de empresas intervienen un número elevado de personal, cuenta con áreas definidas con responsabilidades y funciones. Cuentan con sistemas y procedimientos automatizados, su número de colaboradores va desde 51 hasta 200.

Grandes empresas: Se caracteriza por manejar capitales y financiación grande, cuenta con instalaciones propias sus ventas son de varios millones de dólares. Tienen gran número de colaboradores, tiene un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y prestamos importantes, hay más de 200 empleados.

e) *Empresas según la forma jurídica*

Unipersonal: Empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

Sociedad Colectiva: este tipo de empresas es de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

Cooperativas: No tienen ánimo de lucro son constituidas para poder satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicas de los cooperativistas quienes son trabajadores y clientes de la misma empresa.

Comanditarias: Posee dos tipos de socios los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y lo comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.

Sociedad de responsabilidad limitada: Se caracteriza por asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por el capital o patrimonio que aportan a la empresa.

Sociedad anónima: Su carácter es limitado al capital que aporten, tienen la alternativa de tener las puertas abiertas a las personas que deseen adquirir acciones de la empresa.

1.2.2 Planificación Estratégica

“Es un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí con un estilo de dirección que permite a la empresa posesionar competitivamente competitiva dentro de un entorno permanente y veloz cambio”. (Saenz de Vicuña, 2012)

Según (Cuesta Cambra, 2012, p.12) “La Planificación estratégica nació como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear estrategias más dinámicas y eficaces”.

Considero que la planeación estratégica es una herramienta muy importante para la gestión de una empresa ya que nos permite establecer el camino que debemos seguir para poder alcanzar las metas planteadas siempre y cuando se tenga en cuenta los cambios y demandas que existan en el entorno.

Hoy en día la planeación estratégica es de mucha importancia para que se pueda dar un funcionamiento óptimo de la empresa, ya que a través de esta se previene y se da cambios que se realizara en el futuro con miras a identificar los objetivos para el beneficio de la organización.

1.2.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica

El constante cambio y la dificultad de mantener una empresa en el mercado hacen que sea necesario una planeación estratégica para que se pueda adaptarse al entorno con el fin de poder ser sostenible, eficientes y rentables.

Que permite la planeación



Figura 1-1: Planeación

Realizado por: Asqui, S. 2021

1.2.2.2 Características de la Planeación Estratégica

La planificación estratégica posee varias características las cuales contribuyen al crecimiento de la organización en función al entorno cambiante en la cual se desarrolla.

Sus principales características son

- Está enfocada en los objetivos posibles, cuantificables y conocidos por toda la organización.
- Todos los planes se van realizando conjuntamente a pesar de tener cada uno sus propios de objetivos y metas de tal manera que puedan acoplarse en un plan general.

- Es un conjunto de acciones racionales
- Incrementa la rentabilidad y valor del mercado del negocio.
- Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades
- Mientras más alto sea el nivel jerárquico, mayor responsabilidad tendrá pues las daciones que tomen deberán ser viables, de alto riesgo los cuales incluyan altos niveles de responsabilidad.
- Es una herramienta de reducción de riesgo
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- Fomenta una actitud positiva al cambio.
- Reduce los cambios y efectos adversos.

1.2.2.3 Etapas de la Planificación Estratégica

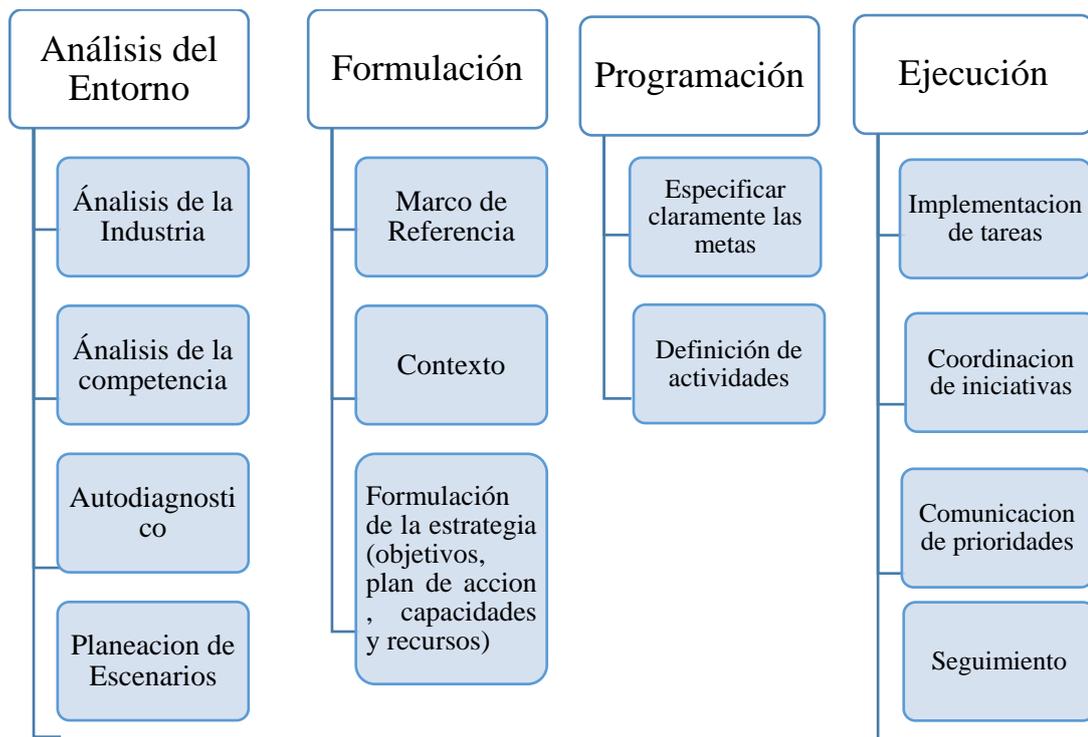


Figura 2-1: Etapas de la Planificación Estratégica.

Fuente: (Zahera P, 2017)

Realizado por: Asqui, S. 2021

1.2.2.4 *Misión*

Es el motivo o la razón de ser de la empresa la cual se enfoca en el presente y justifica la actividad que se está desarrollando.

1.2.2.5 *Visión*

Se refiere a la imagen que tenga la empresa en largo plazo, es la expectativa de lo que se espera que ocurra. La visión siempre debe ser realista para que se pueda llegar a lograr con lo previsto.

1.2.3 *Macro Ambiente*

Estos factores son externos los cuales no son controlados por la organización dentro de estos se encuentran factores positivos o negativos:

- **Factor Político:** Es de origen democrático cuyo objetivo es dirigir a una nación en beneficio a la sociedad, el papel que desarrolla es el crecimiento y progreso a través de normas y políticas emitidas por el gobierno.
- **Factor Legal:** La aplicación de reglamentos y disposiciones que permiten el funcionamiento y vigilancia de las entidades en el país.
- **Factor Económico:** Representa la relación de la producción, distribución y consumo los cuales generan la economía del país además podemos nombrar que entre ellas también se encuentran la política fiscal, monetaria, inflación, la población económicamente activa entre otros.
- **Factor Socio Cultural:** Comprende las relaciones humanas y sociales al comportamiento de los mismos en los aspectos culturales, creencias y actitudes.
- **Factor Tecnológico:** Son todos los avances y descubrimientos que han permitido que revolucionar al mercado.
- **Factor Demográficos:** El volumen de la población que forman un mercado específico para un producto o servicio.

1.2.4 *Micro Ambiente*

Son aquellas que intervienen directamente con la organización las cuales determinan las fortalezas y debilidad de aquí se parte para la toma de decisiones las cuales nos ayudaran a alcanzar nuestras metas. A demás aquí podremos encontrar los procesos que maneja la cooperativa para su objeto de estudio utilizando la cadena de valor.

- **Clientes:** Es la parte fundamental de la organización a cuál resulta imprescindible dar respuesta de manera eficiente a las demandas para si poder satisfacer sus necesidades.
- **Competencia:** es una variable no controlada la cual amenaza directamente a la organización, esta influye directamente en las negociaciones con el consumidor con productos y servicios.
- **Proveedores:** Son empresas que se encargan de dar abastecimiento de productos con el fin que la organización funcione al 100 por ciento.

1.2.5 *FODA*

Es un instrumento para poder realizar un análisis organizacional con factores determinantes para medir el cumplimiento de objetivos y metas. Consiste en realizar la evaluación de factores fuertes y débiles las cuales diagnostican la situación interna mientras que la evaluación externa nos ayudara a encontrar las oportunidades y amenazas.

Los elementos son:

- **Fortalezas:** Son las capacidades específicas con la que cuenta la empresa y le permite estar un paso adelante frente a la competencia. Posee capacidades y habilidades que se desarrollan positivamente.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores positivos, favorables que se pueden descubrir en el entorno que esta la empresa la cual permite obtener una ventaja competitiva.
- **Debilidades:** Son aquellos factores donde se muestra situaciones desfavorables frente a la competencia como pueden ser recursos escasos, habilidades que no se tiene, actividades que no están teniendo un curso positivo.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que se dan en el entorno las cuales pueden llegar a afectar la permanencia de la organización.

1.2.6 Cuadro de Mando Integral

Para (Kaplan & Norton, 2011) “Es una herramienta de control orientada a desarrollar indicadores que permitan cumplir los objetivos de las empresas, además de apoyar en control estratégico, clarifica y traduce la visión y las estrategias de las empresas en un conjunto de metas e índices, comunicándoles a los extractos de la organización”.

Según (Sanchez Cordoba, 2010a: pp.125-127) “Es un modelo de gestión que emplea las estrategias de la organización en objetivos comunes, que puedan ser medidos a través de indicadores y que estén enlazados con los planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización”.

Por lo anterior citado puedo decir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que nos permite implementar una estrategia para una empresa siguiendo una serie de medidas que nos permitan enlazar estrategias y objetivos. Antes de aplicar esta herramienta se debe plantear bien la visión de la organización en objetivos estratégicos los cuales se deben relacionarse entre sí según las diferentes perspectivas.

Por lo cual para aplicar la herramienta BSC se debe tener establecido la filosofía corporativa, misión, visión, principios y valores, además necesitaremos toda la información interna y externa que se ubique la formulación de dicha filosofía

1.2.6.1 Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión

(Sanchez Cordoba, 2010b: p. 127) Indica que “El Balanced Scorecard como herramienta de gestión es clave de las compañías exitosas con miras a ser más competitivas y liderar el mercado con el fin de generar los suficientes márgenes para el sustento de la división tradicional del negocio que permitan financiar el soporte de la división dedicada a la innovación.”

“BSC es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de metas determinadas con un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balances Scorecard debe contar historia de sus estrategias, es decir reflejar la estrategia del negocio.” (Dueñas, 2014).

El entorno de las cooperativas de ahorro y crédito es esencial la aplicación de una herramienta de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral ya que ayuda a realizar una adecuada toma de

decisiones pues se focaliza en la formulación y el mejoramiento de las perspectivas de talento humano y la mejora en las habilidades y destrezas mejorando así los procesos internos relacionados con sus principales operaciones, captaciones, colocaciones que directamente influyen en el cliente al ofrecerles la satisfacción obteniendo así resultados económicos y financieros los cuales serán monitoreados por indicadores para observar el cumplimiento de los objetivos y así poder medir el desempeño de la entidad.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Al realizar el BSC aporta con grandes beneficios a las empresas y organizaciones:

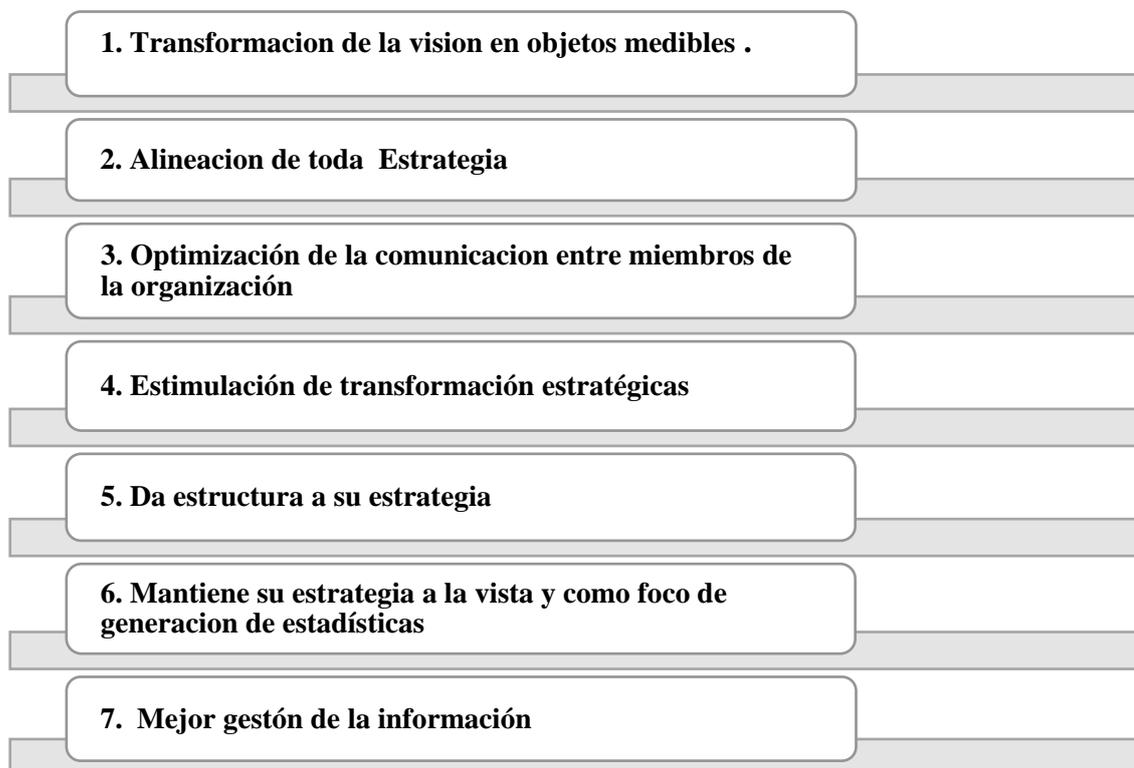


Figura 3-1: Beneficios del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: (Grupo Bit, 2019)

Realizado por: Asqui, S. 2021

1.2.6.2 Quien debe implementar el Cuadro de Mando Integral

El BSC se originó para empresas con ánimo de lucro, pero la simplicidad de su utilidad hizo que esta sea una herramienta de gestión óptima para que fuera adoptada para todo tipo de organizaciones (organizaciones de carácter gubernamental, social, administrativas, productos y servicios)

Para poder que una organización emplee esta herramienta existe cuatros situaciones que son claves para su implementación:

1. Entornos competitivos altamente turbulentos y cambiantes.
2. Situación interna de cambio radical debido a una reorganización, fusiones cambios de directivas.
3. Importación del capital humano en la creación de valor.
4. Situaciones de elevado crecimiento, en las cuales el desarrollo deficiente de las infraestructuras organizativas que vayan a poner en peligro la sostenibilidad del negocio.

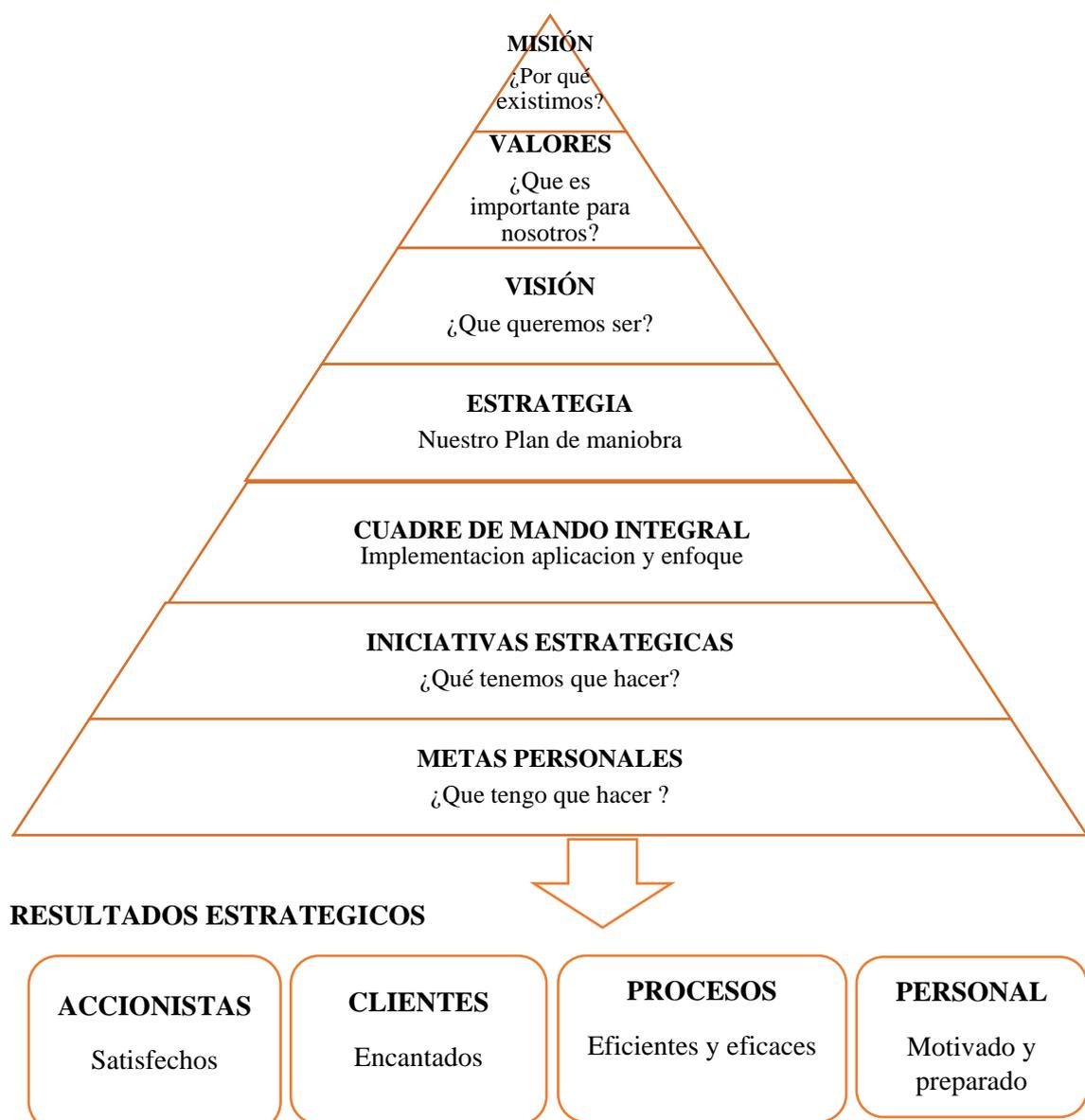


Figura 4-1: Elementos Básicos del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: (Grupo Bit, 2019)

Realizado por: Asqui, S. 2021

1.2.7 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

1.2.7.1 Perspectiva Financiera

Tiene como finalidad u objetivo dar respuesta a las expectativas de los accionistas a través del aumento de ingresos, productividad financiera a corto plazo. Esta perspectiva tiene como intención la medición de los resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los inversionistas.

La perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos a tomar en cuenta:

- Maximizar el valor agregado
- Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes
- Mejorar la eficiencia de las operaciones
- Mejorar el uso del capital

1.2.7.2 Perspectiva del Cliente

Determinan los segmentos del cliente y del mercado en donde se va a competir y las estrategias necesarias para la satisfacción de las necesidades de los clientes las cuales son los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, imagen.

Se basa al entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tiene los clientes, la cual es fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de estos.

1.2.7.3 Perspectiva del Procesos Internos

Esta perspectiva identifica los procesos más críticos para alcanzar la realización de la perspectiva financiera y clientes, los cuales se deben buscar soluciones a las necesidades (innovación, operación, servicio, post venta).

Esta perspectiva deriva estrategias directas para satisfacer las expectativas de los clientes:

- Incremento de la eficiencia del proceso de comercialización.
- Orientación hacia los procesos.
- Flexibilidad en los procesos.

- Disminución de errores en los procesos.
- Cooperación con los proveedores.
- Disminución de los gastos indirectos de fábrica.
- Creación de una red de alianzas estratégicas.

1.2.7.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta se obtiene el eje fundamental para lograr los resultados de las anteriores perspectivas, la cual está relacionada con el desarrollo del capital humano, información y organización. Se pone en marcha la ejecución de las mismas ya que representa la inversión para el futuro y reflejan su capacidad de adaptarse a nuevas situaciones hacia el cambio.

1.2.8 Tipos de Cuadra de Mando Integral

1.2.8.1 Operativo

Este tipo de cuadro integral nos permite realizar un seguimiento diario de los procesos operativos que se llevan a cabo en la organización, liberando la carga de responsabilidad operativa a los gerentes y directivos con esta puedan delegar funciones y responsabilidades sin perder su autoridad a estar informado.

1.2.8.2 Directivo

Por su parte (Correa, 2012) señala “Es un tablero de control directivo que abarca a toda la empresa en su conjunto segmentándola por áreas clave permitiéndole así monitorear la evaluación de cada área a través de indicadores específicos”

Es llamado directivo o ejecutivo ya que nos permite diagnosticar a simple vista la situación global de la empresa por dentro, con la medición a los resultados de cifras, coeficientes y todo tipo de indicador.

1.2.8.3 Estratégico

Según (Cruz,2016) menciona que “Es una herramienta de diagnóstico que nos brinda información necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables con respecto al

posicionamiento de la empresa en el mercado y su entorno es una herramienta general y destinada específicamente a la alta dirección”.

1.2.9 Indicadores

(Mondragón Pérez, 2002) Indica que son “Herramientas para definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, con medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.”

Los indicadores son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas facilita evaluar el costo de servicios y la producción de bienes, su calidad, pertenencia y efectos sociales y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, de eficiencia y eficacia.

1.2.9.1 Clases de Indicadores de Gestión

Existen criterios para poder clasificar a los indicadores como son:

- Partiendo del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.
- **Indicador de utilización:** Consiste entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- **Indicadores Financieros:** Son utilizados para mostrar las relaciones los diferentes componentes de los estados financieros la cual mide la calidad de sus activos, la gestión Administrativa, exposición al riesgo su nivel de riesgo de operaciones.
- **Indicador de Eficiencia:** Trata del cumplimiento de los objetivos previstas.
- **Indicador de eficiencia:** Mide la relación entre la producción física y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese producto.
- **Indicador de Rendimiento:** relación entre la producción real y la esperada.
- **Indicador de Productividad:** Consiste entre los valores reales de producción y los esperados.
- **Indicadores de Tiempo:** Permite conocer el tiempo aplicado en la realización de un atarea o proceso, tomando en cuenta el tiempo estandarizado con la empresa.

- **Indicadores de Calidad:** Niveles mínimos y máximos deseados o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad un programa o servicio.

1.2.9.2 Indicadores de Cuadro de Mando Integral

Los indicadores son variables con los objetivos se utilizará para medir su logro y para expresar sus metas. Los objetivos pueden ser operativos o estratégicos.

Índices Financieros

Solvencia Patrimonial: Nos indica cuánto dinero tiene la empresa, entre bienes y derechos, por cada dolor que tiene de deuda. Es decir, lo que la empresa cuenta en su activo por cada dólar de deuda.

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$$

Apalancamiento: Nos indica el nivel de endeudamiento de la empresa en relación con sus activos o su patrimonio. Depende de la combinación del capital y deuda para financiar sus operaciones para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio.

$$\frac{\text{Captación Inversión}}{\text{Cartera Total}}$$

Rentabilidad: Mide el rendimiento generado por el patrimonio de la entidad, establecen el retorno de la cantidad invertida en activos o capital aportado y por tanto de los socios y los resultados por la gestión operativa del negocio.

$$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Capital Social}}$$

Liquidez: Refleja la capacidad de pago que posee la entidad para atender a sus obligaciones.

Relaciona la disponibilidad de los recursos frente a las captaciones, mostrando la capacidad de la institución para atender sus operaciones regulares y cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Captaciones}}$$

Eficiencia Financiera: Este índice nos permite determinar la productividad financiera de la institución, el índice del 101% se considera como bueno dentro del sector e indica un aprovechamiento y efectivo uso de activos.

$$\frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$$

Crecimiento Real de Activos: nos muestra el posicionamiento de la entidad en el sector donde se desenvuelve la misma.

$$\frac{\text{Activos del Periodo}}{\text{Activos de Periodo Anterior}}$$

1.2.9.3 Indicadores de las Perspectivas

PERSPECTIVA FINANCIERA

$$\text{Solvencia o Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} \right) * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Activos (ROA)} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} \right) * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Inversión} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Inversión}} \right) * 100$$

$$\text{Rendimiento sobre el Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$$

PERSPECTIVA CLIENTES

$$\text{Satisfacción} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ quejas recibidas}}{\text{Total Clientes}} \right) * 100$$

$$\text{Fidelidad del Cliente} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ clientes frecuentes}}{\text{Total clientes}} \right) * 100$$

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

$$\text{Porcentaje de clientes nuevos} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de socios nuevos}}{N^{\circ} \text{ socios actuales}} \right) * 100$$

$$\text{Total de Inversiones} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de inversionistas nuevos}}{N^{\circ} \text{ de inversionistas actuales}} \right) * 100$$

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

$$\text{Empleados técnicos} = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de empleados capacitados}}{\text{Total de Personal}} \right) * 100$$

$$\text{Grado de Incentivo} = \left(\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total Personal}} \right) * 100$$

1.2.10 Mapas Estratégicos

Para (Kaplan & Norton, 2011) “Constituyen una representación gráfica de la estrategia de una compañía que nos ayuda a saber dónde estamos y a donde debemos conducir el negocio en el futuro. Así mismo, desarrolla de una forma más pormenorizada y novedosa la contribución de los aspectos intangibles (el capital humano, el capital de información y el capital organizativo) a los resultados de negocios tangibles”.

1.2.10.1 Para que sirven los Mapas Estratégicos

Sirven para describir la estrategia de una entidad y proporciona un marco para enseñar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Los mapas estratégicos son delineados bajo un diseño específico de causa y efecto y sirve para indicar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

- Una propuesta de valor para el cliente deberá describir el método para generar ventas y consumidores fieles.
- Los procesos internos constituyen el mecanismo que lleva la práctica la propuesta de valor para el cliente.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento necesitara apoyo de los procesos para que se pueda cumplir los objetivos financieros.

1.2.10.2 Elementos del Mapa Estratégico

Perspectiva: puntos clave para formulación de estrategias las cuales determinan las acciones a tomar para que la entidad sobresalga.

La perspectiva financiera da a conocer los resultados alcanzados en un tiempo determinado donde se evidenciará el incremento de la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos entre otros. Luego tenemos la perspectiva de clientes la cual se encarga de satisfacer las necesidades de los clientes los cuales son la razón de ser de la entidad.

A continuación, viene la perspectiva de procesos internos la cual identifica aquellos procesos claves para mejorar y poder brindar un servicio de calidad. Posteriormente se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que comprende al recurso humano, tecnológico con habilidades que contribuyan a lograr la estrategia.

Objetivos Estratégicos: Son objetivos importantes los cuales representan el cambio de situación a una mejor la cual impulsa a lograr el éxito de la estrategia. Estos objetivos están seguidos por indicadores financieros y desempeño.

Las Relaciones Causa y Efecto: El mapa estratégico permite las relaciones causa y efecto con los componentes de la estrategia de la empresa.

1.3 Marco Conceptual

Análisis Financiero

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas. (Nava, 2009)

Endeudamiento

Relación que existe entre el monto total de la deuda de la compañía y sus recursos propios. Es un indicador de la garantía con que los acreedores. (Alpízar Santana, 2014)

Financiación

Fuentes de recursos de que dispone la empresa, tantos propios como ajenos y que son detallados en el pasivo y materializados en el activo de la firma. Venta de nuevas acciones u obligaciones por parte de una empresa para propósitos de incremento de capital. (Nuñez Álvarez, 2016)

Gestión

Es el resultado de un conjunto de procesos de comunicación de la empresa con el entorno y consigo mismos, puede mejorar la imagen de una empresa, fortalecer su confianza y reforzar su reputación a largo plazo con todos los grupos de interés, ganando así apoyos y legitimidad. (Chamba & Pardo, 2018)

Herramientas

Una herramienta es un objeto elaborado con el fin de facilitar el uso de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía. (Alpízar Santana, 2014)

Ratios Financieros

Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Las ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa sean estos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. (Aching Guzman, 2005)

Rentabilidad

Es aquel que indica la capacidad que tiene para producir ganancias de una empresa, mientras más alto sea la información financiera, las ratios muchas de las veces nos pueden dar un éxito o fracaso por parte de la gerencia. (Jara, et al., 2018)

Proyecciones Financieras

Permite visualizar el comportamiento de las variables en el tiempo, se busca soluciones previas a la puesta en marcha del plan. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo. (Palacios, L.2010)

1.4 Idea a defender

Mediante la implementación del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se contribuirá a la mejora de estrategias y metas que fortalezcan las distintas áreas que se encuentren en un mal manejo, así también se logrará un adecuado desarrollo económico el cual responda a las expectativas de socios y clientes en el mercado.

1.5 Variables

Variable Independiente

- Cuadro de Mando Integral.

Variable Dependiente

- Mejorar las estrategias y metas las cuales fortalezcan las diferentes áreas.

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de Investigación

En la presente investigación se recurrirá a enfoques cualitativos y cuantitativos pues en el desarrollo de cuadro de mando integral abarca aspectos dinámicos en que la información no solo podrá ser de manera cuantitativa.

Para (Bernal, 2016), el método cuantitativo se fundamenta en la comprobación de las características en los fenómenos sociales, lo cual se deriva a un marco conceptual pertinente al problema el cual es analizado en una serie de postulados que tienen relación entre las variables estudiadas de forma deductiva.

La interpretación de los datos que se obtuvieron en las encuestas y reportes obtenidos se lo realizo por medio del enfoque cuantitativo, el cual nos ayudó a medir con precisión las variables investigativas.

En tanto al enfoque cualitativo según (Cerrón Rojas, 2019), menciona que: “Es una forma de investigación flexible, sistemática y crítica de las regularidades del comportamiento de los agentes de estudio”.

Al diagnosticar el estado actual de la cooperativa se utilizó el enfoque cuantitativo pues al analizar los estados financieros, los reportes de cumplimiento de los periodos anteriores observamos las variaciones que ha sufrido institución.

2.2 Nivel de Investigación

En el desarrollo del trabajo de titulación los niveles de investigación que utilizamos son de tipo descriptivo, explicativo, correccional; los mismos que nos ayudaron a identificar criterios en cuanto al Cuadro de Mando Integral para medir la relación entre las variables utilizadas y sostener la utilidad de esta herramienta de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi.

2.2.1 Nivel Descriptivo

Para (Monjaras et al., 2019) Mencionan que: “Se efectúa cuando se describen los componentes principales del objeto de estudio. Se describe frecuencias y promedios y se estiman parámetros con intervalos de confianza”.

Utilice el nivel descriptivo al momento de aplicar las encuestas para poder establecer la realidad de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. Este nivel se aplicó como un método de análisis, con lo cual se obtuvo una información concisa. A la vez al combinar con ciertos criterios obtuvimos agrupar y ordenar los objetos involucrados en el trabajo de investigación.

2.2.2 Nivel Explicativo

(Monjaras et al., 2019) Explican que: “No solo describe un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo, explicando el comportamiento de una variable en función de otra”.

Ejecute este nivel porque me permitió describir y delimitar los elementos del problema las razones que me tome para ejecutar este tema además me ayudo a poder ver las generalidades de la institución para poder analizar e interpretar como ha sido su desarrollo.

2.3 Diseño de la Investigación

Constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema plantado.

Para lo cual utilice el siguiente diseño:

No Experimentales: es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, en esta investigación no hicimos ningún cambio en las variables independientes.

2.4 Tipo de Estudio

En el presente proyecto de investigación se utilizó dos tipos de investigación la cuales fueron el documental o bibliográfico y el de campo; los cuales nos facilitaron identificar los criterios en cuanto al Cuadro de Mando Integral, poder obtener información concreta y así realizar la posterior propuesta.

2.4.1 Investigación de Campo

Para (Baena Paz, 2017a) “La investigación de campo tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos del tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por lo tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos.”

Bajo esta perspectiva se realizó la recolección de datos relacionados a las cuatro perspectivas que se requirió para el diseño del Cuadro de Mando Integral ya que se utilizaron las diferentes técnicas tales como la entrevista dirigida al jefe de Agencia Riobamba, encuestas a los directivos y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

2.4.2 Investigación de Documental

(Baena Paz, 2017b) Indica que “La investigación documental son técnicas básicas de la investigación que nos sirve para recopilar los datos de nuestra investigación, debe ser el acopio de noticias sobre libros, expedientes, informes de laboratorio o trabajos de campo publicados en la relación con el tema por estudiar desde dos puntos de vista: el general y particular, muy concreto.

La investigación bibliográfica que se utilizó nos permitió definir conceptos escritos por varios autores acerca de lo que es el Cuadro de Mando Integral y su estructura, así como conceptos necesarios que se definió en el marco teórico de la investigación. La recopilación de información obtenida en la entidad la cual me permitió tener una visión más amplia acerca del presente tema, es por ello que se usó la información tanto de libros como de páginas web entre otros, con su respectiva bibliografía.

2.5 Población y cálculo del tamaño de la muestra

La población de la presente investigación constituye a la estructura organizacional de la Agencia Riobamba de la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., es decir al personal administrativo y colaboradores. Por lo siguiente la investigación se considerará la entrevista al jefe de agencia, y las respectivas encuestas al personal administrativo.

Se trabajó con el 100% de la población.

Tabla 1-2: Número de Empleados según puestos de trabajo de la Coac Kullki Wasi.

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Jefe de Agencia	1
Departamento Legal y Cobranzas	5
Departamento de Crédito	5
Asesores de Negocios	2
Inversiones	1
Captadoras	2
Cajera	1
Atención al Cliente	1
Seguridad	1
Limpieza	1
Total	20

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi,2019)

Realizado por: Asqui, S. 2021

El total de población que son 20 personas que conforman la agencia Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, por lo que no se considera necesario calcular el tamaño de la muestra.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

La metodología que se aplicó en la investigación considerará los métodos necesarios para poder desarrollar la investigación, en el objeto de estudios se empleó los métodos inductivos, deductivos y analítico-sintéticos.

Método Inductivo

Se utilizó este método ya que nos permitió tener las herramientas necesarias para resolver las situaciones que se irán presentando durante el desarrollo del trabajo de investigación además nos ayudara a desarrollar las respectivas conclusiones de los hechos particulares que se han generado en la cooperativa.

Método Deductivo

(Abreu, 2015) Nos indica que El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad.

En tanto el método deductivo en esta investigación nos ayudó en los procesos de los indicios particulares hasta poder llegar a una conclusión al tema tratado al utilizar este método nos fue más fácil a obtener información específica, creíble y concreta de la gestión que tiene la cooperativa y armar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

2.6.2 Técnicas

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron técnicas de recolección con el propósito de captar información para poder diseñar el Cuadro de Mando Integral que ayude a mejorar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, Agencia Riobamba.

Dentro de estas tenemos:

Observación Se utilizó la técnica de la observación puesto que a través de esta técnica se logró obtener información en el ambiente de trabajo.

Entrevista: Se realizó una entrevista a los diferentes funcionarios de la Cooperativa Kullki Wasi los mismos que será el Jefe de Agencia,

Encuesta: Se realizó encuestas a los funcionarios, directivos de la cooperativa para la recopilación de información documentada que sustenten las recomendaciones de la investigación.

2.6.3 Instrumentos

Guion de entrevista: Se elaboró preguntas que se aplicaron de manera de conversación al Jefe de Agencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Cuestionarios: El documento conto con preguntas abiertas y cerrada para tener una mejor captación de respuestas, las cuales fueron aplicadas a los funcionarios y directivos de la Cooperativa.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 Resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

1. ¿Trabaja usted actualmente en base a objetivos?

Tabla 1-3: Trabaja en base a objetivos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
A veces	0	0%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021



Gráfico 1-3: Trabaja en base a objetivos.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

Luego de aplicar la encuesta al personal de la Cooperativa Kulki Wasi se determinó que el 100% del personal se encuentra laborando bajo objetivos en su puesto de trabajo.

Interpretación

El 100% de los trabajadores están realizando sus funciones acordes con los objetivos establecidos en su puesto de trabajo según el área que se encuentren lo que mantiene una buena coordinación en la cooperativa.

2. ¿Sabe usted si la cooperativa trabaja a través de una planificación previa?

Tabla 2-3: Trabaja según Planificación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021



Gráfico 2-3: Trabaja según planificación.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S.2021.

Análisis

De acuerdo de las encuestas realizadas a los empleados de la cooperativa se pudo evidenciar que el 90% del personal trabaja bajo una planificación previa en sus actividades, el 10% no realiza una planificación.

Interpretación

Del 100% de los empleados se puede decir que casi la totalidad trabaja bajo una planificación previa al realizar sus actividades lo cual permite que su desempeño se realice de una mejor

manera, mientras el 10% no realiza, pero cabe indicar que el personal que no lo realiza es el personal de seguridad.

3. ¿Sabe si la Coac Kullki Wasi cuenta con un Plan Estratégico?

Tabla 3-1: Plan Estratégico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.



Gráfico 3-1: Plan Estratégico

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

De acuerdo con la encuesta realizada a los empleados de la cooperativa el 100% nos manifestaron que conocen que la cooperativa tiene un plan estratégico.

Interpretación

De acuerdo con los resultados se puede manifestar que el 100% de los empleados conocen o saben que la cooperativa posee un plan estratégico donde se guía para poder trazar objetivos y metas que ayuden al crecimiento de la institución.

4. ¿Aplica usted el plan Estratégico?

Tabla 4-3: Aplica el plan estratégico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S.2021.



Gráfico 4-3: Aplica el plan estratégico.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

Se puede evidenciar que el 100% de los empleados aplican un plan estratégico en su puesto de trabajo.

Interpretación

Según los resultados obtenidos el 100% de los empleados aplican un plan estratégico que tiene la cooperativa el cual les ayuda a poder desempeñar de una forma correcta y eficiente sus actividades.

5. ¿Cree usted que existe un inapropiado diseño en los procesos críticos de la cooperativa?

Tabla 5-3: Procesos Críticos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5%
A veces	15	75%
No	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

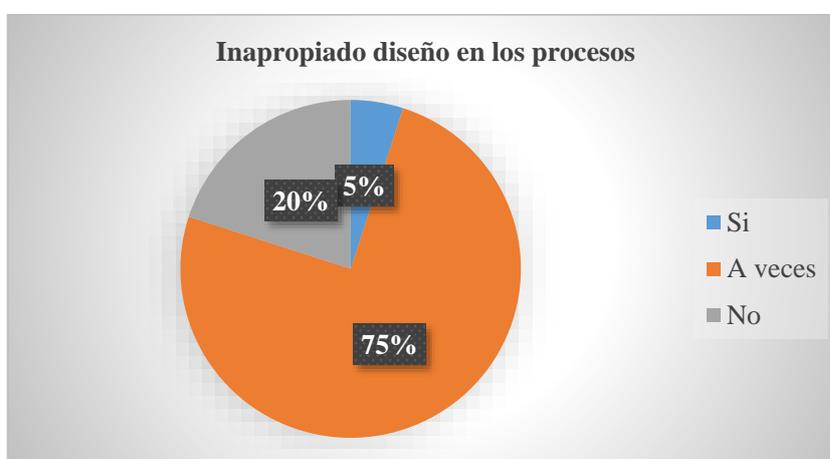


Gráfico 5-3: Procesos Críticos.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S.2020.

Análisis

En la encuesta realizada se evidenció que existe un desacuerdo en el diseño de los procesos críticos por lo cual se menciona que el 75% de colaboradores piensan que a veces no se toman buenas decisiones, mientras que el 20% cree que no se está tomando decisiones acertadas mientras que el 5% cree que si se está actuando de forma correcta.

Interpretación

Se puede considerar que en el diseño de puntos críticos los colaboradores creen que a veces son inapropiados las medidas que se toman lo cual si puede afectar a la cooperativa en su desarrollo.

6. ¿Considera usted que existe políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes?

Tabla 6-3: Procedimientos y políticas inadecuados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75%
A veces	3	15%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

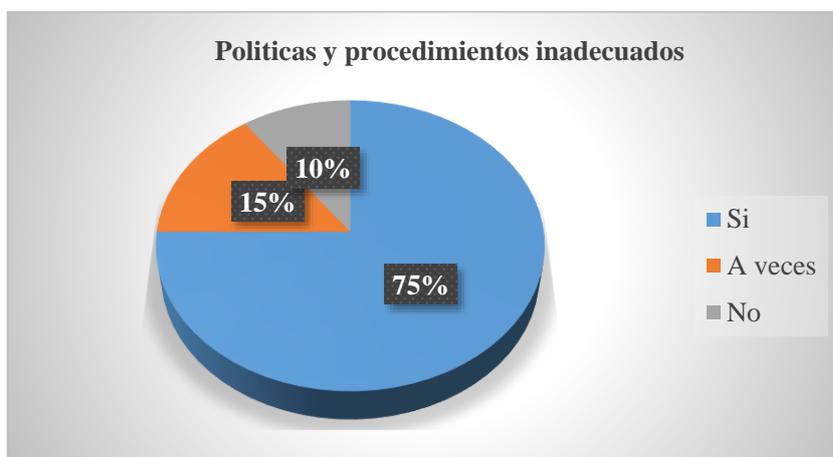


Gráfico 6-3: Procedimientos y políticas inadecuados

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S.2020.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la cooperativa se puede manifestar que el 75% considera que si existe políticas y procedimientos que se están desarrolladas inadecuadamente mientras que el 15% considera que en algunas ocasiones se lo aplica de una mala forma mientras que el 10% considera que las políticas y procedimientos se están desarrollando de una manera pertinente.

Interpretación

Del 100% se puede constar que el 75% de los colaboradores consideran que las políticas y procedimientos son inadecuados en ciertos procesos lo que puede ocasionar un mal manejo de las diferentes actividades.

7. ¿Conoce los manuales para los procesos que realiza la cooperativa?

Tabla 7-3: Manuales de Procesos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S.2020.



Gráfico 7-3: Manuales de Procedimiento

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada al 100% de los colaboradores de la cooperativa respondieron que el 90% si conoce sobre los manuales de los procesos que cuenta la cooperativa mientras el 10% mencionaron que desconocen de los mismos.

Interpretación

El 90% de los colaboradores mencionan que saben cuál son los manuales de procesos de cada área lo que se debe realizar pues mencionan que es una herramienta fundamental para realizar sus actividades, mientras el 10% menciona que no conoce cabe mencionar que este porcentaje son los guardias que no tienen conocimientos de los procesos que realiza cada área.

8. ¿Dispone de metas a largo plazo en su área?

Tabla 8-3: Metas a largo plazo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S.2020.



Gráfico 8-3: Metas a largo plazo.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

El 100% de los empleados encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi manifestaron que disponen de metas a largo plazo que deben cumplir.

Interpretación

Según los resultados obtenidos se puede manifestar que el 100% de los empleados tienen que cumplir metas a largo plazo ya sea en captación, colocación aperturas lo cual genera que los empleados puedan desarrollar actitudes que fortalezcan a la competitividad de la cooperativa.

9. ¿Cuenta su área con indicadores de gestión?

Tabla 9-3: Indicadores de Gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.



Gráfico 9-3: Indicadores de Gestión.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

Luego de realizar la encuesta a los colaboradores de la Cooperativa Kullki Wasi se manifestaron los siguientes resultados los cuales mencionan que el 90% si tienen indicadores de gestión en su área de trabajo mientras que el 10% no lo tiene.

Interpretación

Según los resultados obtenidos puedo manifestar que el 90% de los empleados cuentan con indicadores de gestión los cuales los ayuda mucho a mejorar en sus actividades y rectificar las situaciones que se encuentren incorrectamente.

10. ¿Existe alguien que monitorea el cumplimiento de las metas u objetivos?

Tabla 10-2: Cumplimiento de metas y objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.



Gráfico 10-3: Cumplimientos de metas y objetivos.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos el 90% respondieron que si existe una persona que monitorea el cumplimiento de metas u objetivos dentro de la cooperativa mientras que el 10% menciona que no conoce.

Interpretación

Por los datos obtenidos se puede decir que la gran mayoría de los colaboradores conocen que sus actividades están siendo monitoreadas y valoradas por medio del cumplimiento de los objetivos y metas que se han trazado en su puesto de trabajo lo que ayuda que se tenga eficiencia y efectividad en cada objetivo y meta.

11. ¿Cómo considera que se da el cumplimiento de metas u objetivos en la cooperativa?

Tabla 11-3: Cumplimiento de Objetivos y metas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	30%
Buena	10	50%
Regular	4	20%
Mala	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

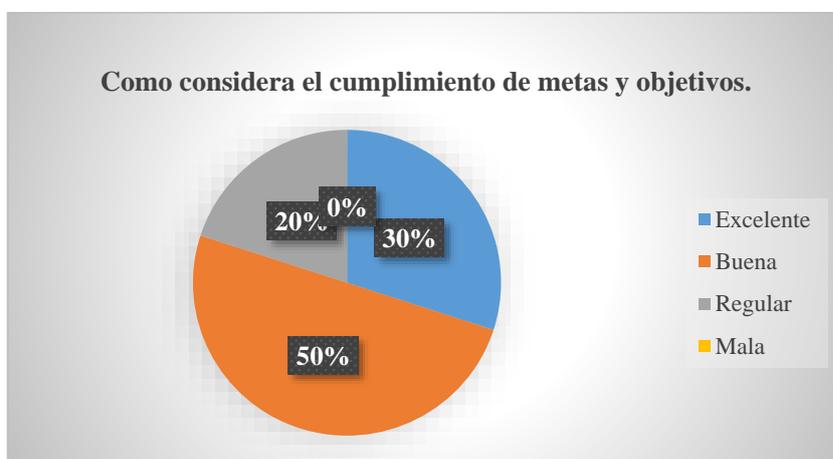


Gráfico 11-3: Cumplimientos de Objetivos y metas.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S.2020.

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada se obtuvo los siguientes resultados el 50% considera que el cumplimiento de metas y objetivos es buena, el 30% excelente y el 20% considera que es regular.

Interpretación

Se puede decir mediante los resultados obtenidos que el 50% de los empleados están conformes al cumplimiento de los objetivos y metas es buena dentro de la cooperativa ya que de a poco se va logrando lo que se ha planteado lo que genera mayor crecimiento y confianza en los empleados y socios. Mientras que el 20% considera que es regular y que se debe reformular los objetivos para que se generen de una forma más rápida.

12. ¿Cree usted que al contar con un cuadro de Mando Integral ayudaría a conseguir los objetivos planteados?

Tabla 12-3: Cuadro de Mando Integral.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

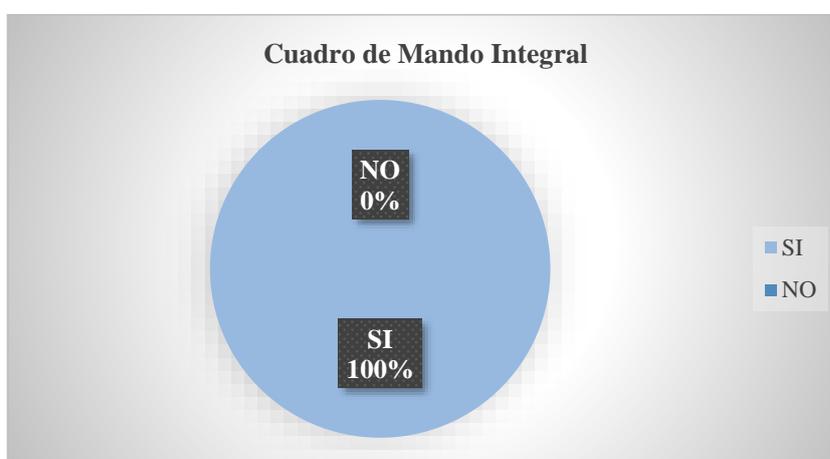


Gráfico 12-3: Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S.2020.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que el 100% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi consideran que la utilización del Cuadro de mando integral es de gran ayuda para que se logren las metas a largo plazo y que mejora la gestión de la cooperativa.

Interpretación

Con el resultado obtenido puedo decir que los colaboradores de la cooperativa consideran que tener el cuadro de mando integral ayudara a que se vincule las metas y objetivos que tienen a largo plazo para mejorar la gestión y así podrán llegar de forma más adecuado a realizar sus funciones.

13. Un cuadro de Mando Integral afectaría a la rentabilidad de la cooperativa Kullki Wasi Ltda. ¿De qué manera?

Tabla 13-3: Cuadro de Mando Integral como afectara.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Subiría	18	90%
No influiría	2	10%
Bajaría	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

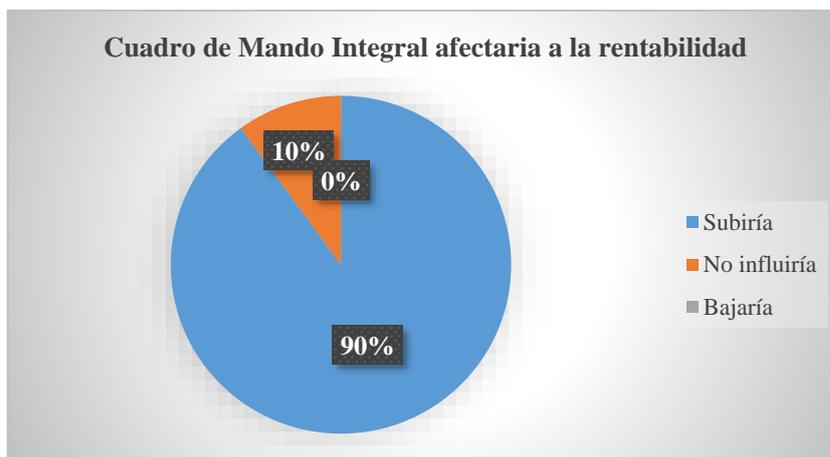


Gráfico 13-2: Cuadro de Mando Integral como afectara.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que el 90% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi consideran que la utilización del Cuadro de mando afectaría de forma positiva la rentabilidad de la institución.

Interpretación

Con el resultado obtenido puedo decir que los colaboradores de la cooperativa consideran que tener el cuadro de mando integral ayudaría a mejorar la rentabilidad ya que con esta herramienta se podrá poner en marcha estrategias para poder llegar a las metas propuestas.

14. De las siguientes opciones cuál cree que es la principal fortaleza que tiene la cooperativa

Tabla 14-3: Fortalezas de la cooperativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	0	0%
Ambiente laboral	5	25%
Capacitación a los colaboradores	3	15%
Infraestructura	3	15%
Innovación de servicios y productos	8	40%
Morosidad	1	5%
Cartera vencida baja	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

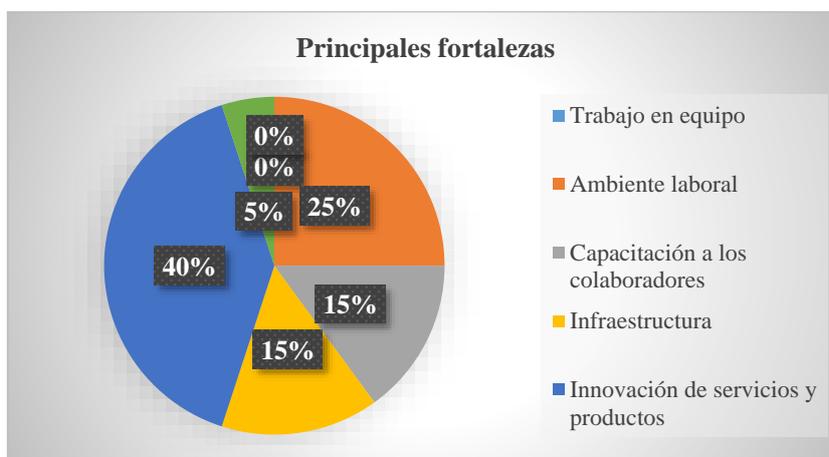


Gráfico 14-3: Fortalezas de la cooperativa.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi manifestaron que del 100% las principales fortalezas son con el 40% innovación de servicios y productos y 25% el ambiente laboral.

Interpretación

Con los resultados obtenidos puedo considerar que la totalidad de los empleados están de acuerdo con que las principales fortalezas que tiene la cooperativa son los productos y servicios financieros y el ambiente laboral las cuales ayudan para mejorar las estrategias, metas y objetivos.

15. De las siguientes opciones cuál cree que es la principal debilidad que tiene la cooperativa.

Tabla 15-3: Debilidades de la cooperativa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología	0	0%
Comunicación	5	25%
Estructura Organizacional	3	15%
Políticas Institucionales	5	25%
Infraestructura	0	0%
Objetivos	5	25%
Quejas por parte de los socios	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

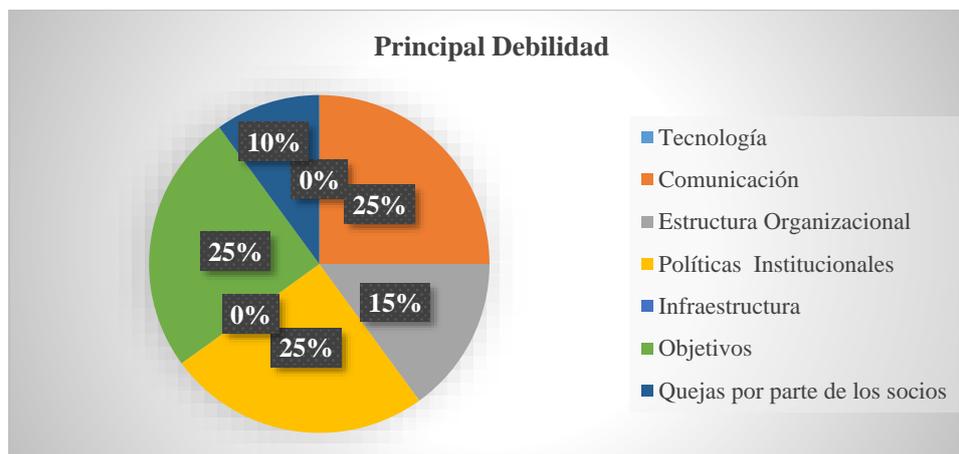


Gráfico 15-3: Principal debilidad de la cooperativa.

Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi manifestaron que del 100% las principales debilidades son con el 25% los objetivos y 25% las políticas institucionales.

Interpretación

Con los resultados obtenidos puedo considerar que la totalidad de los empleados están de acuerdo con que las principales debilidades que tiene la cooperativa son las políticas institucionales los objetivos y la comunicación entre socios y colaboradores de la cooperativa.

3.1.2 *Resultados de la entrevista al Jefe de Agencia de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. Agencia Riobamba.*

De la entrevista llevada a cabo al Ingeniero Fernando Lluashco Jefe de Agencia Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi Ltda.” se ha podido rescatar los siguientes argumentos positivos.

¿Qué piensa al utilizar herramientas que vinculen trabajos diarios con metas a largo plazo?

La cooperativa en la actualidad mantiene procesos y procedimientos entorno a la administración pienso que la utilización de herramientas que vincule el trabajo diario será más rápidas y oportunas para tener un mayor desempeño en las actividades.

¿Cómo se encuentran los indicadores de evaluación actuales?

La Coac Kullki Wasi Ltda., posee sus indicadores en un nivel óptimo de acuerdo a la planificación anual que se realiza año a año, se puede decir que se está cumpliendo con la planificación trazada.

¿Cree usted que la capacitación permite desarrollar efectivamente las actividades diarias de sus colaboradores

Considero que la capacitación es algo primordial del día a día la cual nos permite estar actualizados, mantenernos al tanto en la introducción de nuevos conocimientos que facilite el desempeño del trabajo realizado. La capacitación en nuestra cooperativa es muy continua y se involucra todo el personal para que así se pueda desarrollar un óptimo desempeño tanto laboral como personal.

¿Qué aspectos considera deben incorporarse en la planificación estratégica para que permitan mejorar el rendimiento de la COAC?

La Cooperativa Kullki Wasi anualmente realiza un Plan Anual o proyecciones para el próximo año. En este plan se encuentra incorporado todos los aspectos que se desea alcanzar para el bienestar de la cooperativa para el próximo año, como es la recuperación de cartera, la publicidad, lanzamiento de nuevos productos y servicios financieros entre otros.

¿Estaría dispuesto usted con implementar el Cuadro de Mando Integral como una alternativa de soporte en la toma de decisiones administrativas?

Claro que si las herramientas que nos permita mejorar como entidad y nos ayude a optimizar tiempos recursos y cumplir con las metas y objetivos trazados son bienvenidos ya que así podremos hacer una retroalimentación de los que estamos haciendo y lo que debemos llegar a ser para poder estar posicionada como una de las mejores Cooperativas a nivel nacional.

3.2 Propuesta

3.2.1 Título

Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, Agencia Riobamba.

3.2.2 Introducción

El presente trabajo de titulación cuyo objetivo general es el diseño de un cuadro de mando Integral como herramienta de gestión para la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda, nos permitirá conocer la situación actual, comprobar si la planificación estratégica, políticas y objetivos son las adecuadas y a su vez con esta herramienta aportar al mejoramiento en sus procesos.

La metodología a utilizar en la investigación en parte es propia y utilizando las recomendaciones de los profesores Kaplan, R y Norton D, los pasos a seguir son los siguientes. Se realizará basado en el ámbito teórico, práctico y conceptual los que nos permitirán implementar herramientas para controlar y comunicar la herramienta de gestión.

Los datos informativos necesarios para diagnosticar la situación actual de la cooperativa, se las realizo mediante la utilización de técnicas y herramientas como la encuesta, entrevista al personal que labora en la dicha institución.

El presente trabajo servirá como guía a los directivos de la cooperativa en especial al área administrativa los cuales intervienen directamente con las políticas y la ejecución de las normativas que rigen a la cooperativa mediante las cuales se busca obtener estrategias para mejorar los procesos con el fin de que estos sean eficientes y eficaces para obtener una mejor competitividad en el mercado

3.2.3 Pasó N° 1 Introducción al Cuadro de Mando Integral

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión se tiene una visión amplia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi lo cual permito recabar información con la ayuda de las diferentes perspectivas.

Recopilando información más representativa de la cooperativa que facilite el control de la misma mediante los indicadores, el seguimiento y análisis que me permita tener información clara y precisa para tomar acción que minimicen el riesgo y corregir desviaciones.

El aporte que brinda esta herramienta es la alineación de los objetivos estratégicos a las necesidades de la cooperativa, tomando cada departamento con una misma dirección hacia el mismo objetivo cumpliendo la visión.

3.2.4 Paso N° 2 Estudio de la organización definir y describir su desarrollo.



Tabla 16-3: Información General Coac Kullki Wasi.

País	Ecuador
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Razón Social	Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.
RUC	1891710255001
Nombre Comercial	Kullki Wasi
Representante Legal	Lic. Juan Andagana
Actividad Económica Principal	Actividades de intermediación financiera realizada por cooperativas.
Sector	Cooperativista (Cooperativas de Ahorro y Crédito)
Segmento/Nivel	1
Tipo de Contribuyente	Sociedad (Persona Jurídica)
Subtipo de Contribuyente	Sistema Financiero Popular y Solidario.
Agencia	Riobamba

Dirección	Gaspar de Villaruel y Juan Montalvo.
Teléfono	(03) 2946058
Web	https://www.kullkiwas.com.ec

Fuente: Coac Kullki Wasi.2020 (<https://www.kullkiwas.com.ec>)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

3.2.5 *Antecedentes Históricos de la Cooperativa*

A finales del año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que más luego lleva el nombre de KULLKI WASI Ltda. «La casa de dinero», conformado por doce personas de apenas de instrucción primaria liderado por Lic. Juan Andagana en calidad de Gerente (Lic. en Comunicación) y Presidente de Consejo de Administración el Dr. Manuel Caizabanda de especialidad médico. La Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., fue creada mediante acuerdo ministerial número 002-SDRCC de 2003, emitido por parte del Ministerio de Bienestar Social 6582, el 23 de enero de 2003; y, mediante resolución número SEPS-ROEPS-2013-000266 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria aprobó con observaciones la adecuación de su estatuto social, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Se realizó varias reuniones en diferentes casas y comunidades como Chibuleo, Salasaca y Pulahuin.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., en sus 18 años de vida institucional se encuentra en el segmento UNO, en lo que respecta a requerimientos de los entes como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, estamos cumpliendo con rigurosidad conforme lo disponen, con el apoyo del Consejo de Administración y Vigilancia, quienes permanente controlan a todos los departamentos que cumplan con su rol asignado.

El Mgs. Juan Andagana, Gerente General de la Institución, lleno de vivencias e imaginario, ha sido un visionario en el mundo de las finanzas que se ha entregado a la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de KULLKI WASI Ltda., ofreciendo su experiencia y transparencia con responsabilidad para el crecimiento de los socios y clientes. (Kullki Wasi, 2021)

3.2.5.1 *Lineamientos Estratégicos*

MISIÓN

Fomentar el desarrollo de nuestros socios y clientes, brindando servicios financieros inclusivos, con transparencia, calidad, responsabilidad social y ambiental.

VISIÓN

Ser una institución, reconocida, y con enfoque de calidad.

3.2.5.2 Portafolio de Productos y Servicios Financieros

Tabla 17-3: Productos y Servicios Financieros.

PRODUCTO/CRÉDITOS	DETALLE
Kullki Credi Efectivo Productivo	Es un tipo de crédito destinado al microcrédito para apoyar diversas actividades de producción, comercio y servicio a pequeña, mediana escala con o in relación de base,
Kullki Credi Consumo	Es un tipo de crédito otorgado a los socios u que está destinado a la adquisición de bienes y servicios o gastos no relacionados a una actividad productiva.
Kullki Credi Auto	Es un tipo de crédito con destino a consumo o microcrédito para solventar necesidades de adquisición de vehículos de trabajo o de uso particular con un financiamiento de hasta el 80% en la adquisición de vehículos nuevos o seminuevos y sin base.
Kullki Credi Inversión	Es un crédito que es entregado de manera inmediata en base al certificado y monto del depósito a plazo fijo que el socio mantiene en la cooperativa, este crédito puede ser entregado como consumo o microcrédito según el destino del mismo.
PRODUCTO/AHORROS	DETALLE
Ahorro Plus	El ahorro contractual periódico a corto plazo y largo plazo le permite alcanzar sus proyectos. Este producto le permite programar sus ahorros pensando en las necesidades del mañana y cumpla con sus objetivos como son: vivienda, educación, patrimonio, jubilación/cesantía, libre inversión, vacaciones.
Ahorro Hormiguita	Destinada a los más pequeños del hogar, promoviendo la cultura del ahorro.
Ahorro Domicilio	Es un producto alternativo de depósito para nuestros socios de Ahorro a la vista quienes no pueden dejar su domicilio,

	trabajo o negocio para realizar su depósito , para ellos se ha destinado de manera 110% garantizada y segura la visita de nuestros asesores hasta el lugar en el que se encuentre.
Ahorro Vista	Ahorro es la parte de nuestro ingreso que no destinamos al gasto actual y que lo guardamos para usarlo en el futuro en propósito establecido.
Ahorro Corporativo	Este producto de ahorro está destinado a personas o institución con RUC, se apertura la cuenta con 200.00 dólares, y el saldo mínimo de la cuenta es de 100.00 dólares, recibe una atractiva tasa de interés que se acredita mensualmente.
PRODUCTO/INVERSIONES	DETALLE
Depósito a Plazo Fijo	Este producto se enfoca en invertir su dinero por una tasa de interés en la cooperativa existe la inversión verde que el tiempo es de 360 días y la inversión oro y su tiempo es de 720 días.
SERVICIOS NO FINANCIEROS	DETALLE
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Kullki giro • Pago de Impuestos • Pago de servicios básicos • Pago del Bono de Desarrollo Humano.

Fuente: Coac Kullki Wasi. 2020 (<https://www.kullkiwas.com.ec>)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KULLKI WASI LTDA

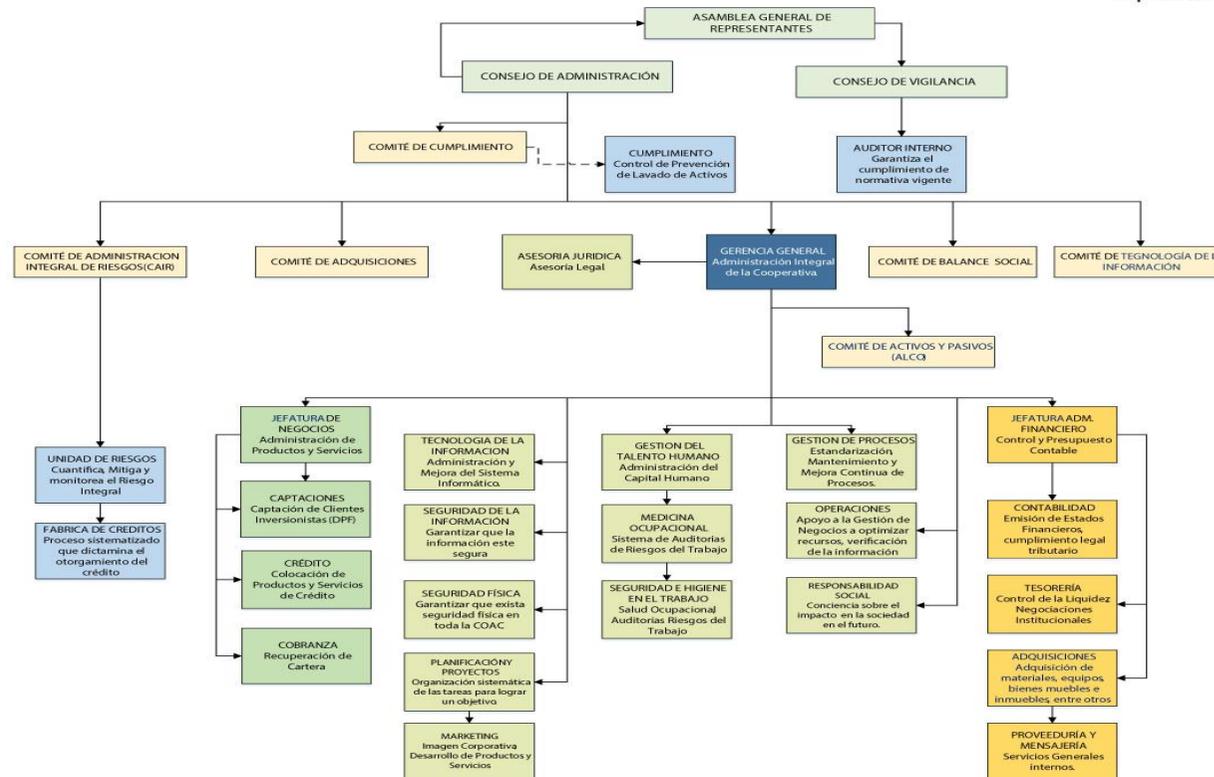


Figura 1-3: Organigrama Funcional

Fuente: Coac Kullki Wasi.2020 (<https://www.kullkiwas.com.ec>)

Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.6 Paso N° 3 Diagnóstico situacional de la Cooperativa Kullki WASI Ltda.

El análisis situacional de la Coac Kullki Wasi se tiene un conocimiento general de la misma, tanto en lo administrativo, financiero y operacional, a través de estos se puede detectar problemas que afecten al desarrollo de las actividades de la operativa y con los mismo poder corregir los problemas encontrados y tomar medidas para prevenir o evitar.

Antes de realizar las matrices de diagnóstico se determinará los puntos de interés que tengan mayor impacto dentro de la cooperativa que han sido afectados ante las decisiones acertadas o fallidas de la entidad.

Tabla 18-3: Stakeholders Coac Kullki Wasi.

STAKEHOLDERS	RESPONSABILIDAD SOCIAL	INTERES
Proveedores	Servicios Básicos Tecnología Servicios de Limpieza Seguridad	Servicio de calidad y a precios accesibles con abastecimiento seguro.
Entorno	Entidades reguladoras Gobierno Sociedad	Cumplir con las leyes y normativas vigentes, servir a la sociedad, tener confianza y estabilidad económica.
Dentro de la organización	Asamblea general de socios Directivos Ejecutivos empleados Autoridad	Estabilidad general, obtener mayor valor para los accionistas, oportunidades de crecer en la entidad, incentivos por logros.
Mercado de productos y servicios	Socios Clientes	Ofertas atractivas en pólizas, accesibilidad a créditos, tasas de interés bajas, mayores beneficios para los socios.

Fuente: (Chiavenato, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, 2001)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

3.2.7 Diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda.

Un análisis FODA o DAFO es una herramienta que desarrollada para comprender de mejor manera la situación de un negocio a través de la búsqueda de una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales son pilares fundamentales para una mejor toma de decisiones actuales y futuras.

El propósito de realizar este análisis es poder encontrar los puntos fuertes y débiles que benefician o perjudican a la institución y a la vez del mismo poder establecer objetivos, estrategias y actividades que me ayudaran a realizar el cuadro de mando integral para así poder fortalecer y tener un crecimiento óptimo de la institución.

3.2.7.1 Análisis Externo

Se analiza el entorno externo en si engloba el macro y microambiente a continuación el análisis:

3.2.7.1.1 Macro entorno

a) Factor Económico

- **Sistema Financiero**

El Ecuador cuenta con un Sistema Financiero que se compone de los sectores: público, privado y popular y solidario que son los cuales captan y colocan recursos financieros de la población. Estos sectores según la constitución, se encuentran controlados por los organismos: Superintendencia de Bancos (SB) para los sectores financieros públicos y privados, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), para el sector financiero popular y solidaria (SFPYS)

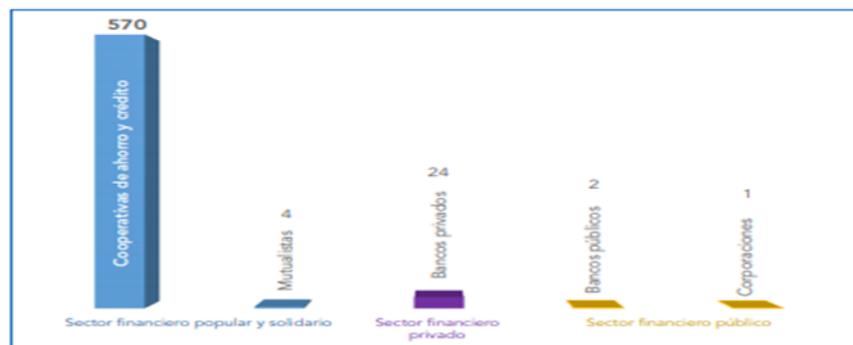


Figura 2-3: Sistema Financiero Nacional

Fuente: (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2020)

Realizado por: Asqui, S.2020.

- **Tasa de crecimiento anual de la cartera de Crédito**

Para Junio 2019 existieron 601 entidades financieras que operan con ahorro y crédito de las cuales solo los bancos, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito pueden captar ahorros del público, de las cuales 570 cooperativas de ahorro y crédito han captado y colocado recursos financieros especialmente las zonas rurales.

Para Ecuador a junio 2019 la cartera de crédito alcanzo los USD 1851 millones los cuales representan 31% del total de cartera de microcréditos (SFPYS+banca privada) con esto se evidencia la importancia del sector cooperativista en el intercambio de recursos financieros en el Ecuador.

Tipo de crédito	SFPS	Bancos privados	Total SFPS y bancos privados	Participación	
				SFPS	Bancos privados
Comercial	328	13 216	13 544	2%	98%
Consumo	5 759	10 643	16 402	35%	65%
Vivienda	1 145	2 350	3 496	33%	67%
Microcrédito	4 092	1 851	5 943	69%	31%
Educativo	2	415	417	0%	100%
TOTAL	11 325	28 476	39 801	28%	72%

Figura 3-1: Composición de Cartera de Crédito

Fuente: (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2020)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Según el análisis que realizo la Seps se pudo observar que por cada dólar que capta la SFPYS, colocan 1,68; mientras que los bancos privados colocan USD 0,88. También se observó que los sectores con mayor porcentaje de pobreza, por cada dólar captado por SFPYS, colocan \$1,7, mientras que los bancos privados colocan \$0,92.

La tasa de crecimiento de crédito fue cercana a 0 para enero 2021 (0.2%) esto se debe a consecuencia que en los meses de septiembre y octubre de 2020 la economía se estancó por las diferentes restricciones. El segmento con mayor demanda fue el microcrédito que tuvo una variación de 4.8%, seguido por el productivo que tuvo un incremento de 0.5%, en cambio el segmento de crédito de consumo de contrajo en un 1.2%.

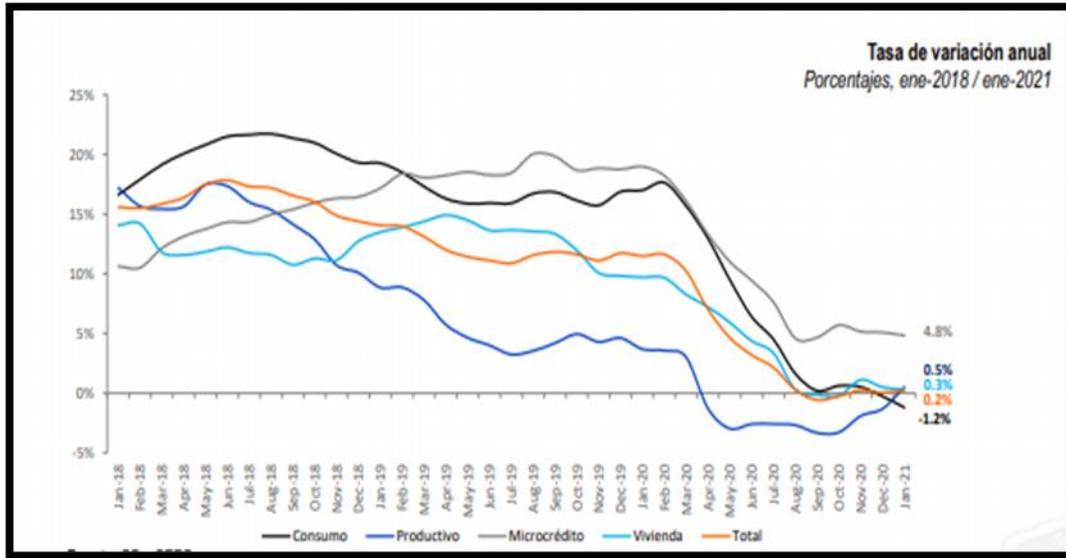


Figura 4-3: Tasa de crecimiento anual de la cartera de crédito.

Fuente: (Banco Central del Ecuador , 2021, pág. 14)

Realizado por: Asqui, S.2020.

- **Índice de Solvencia**

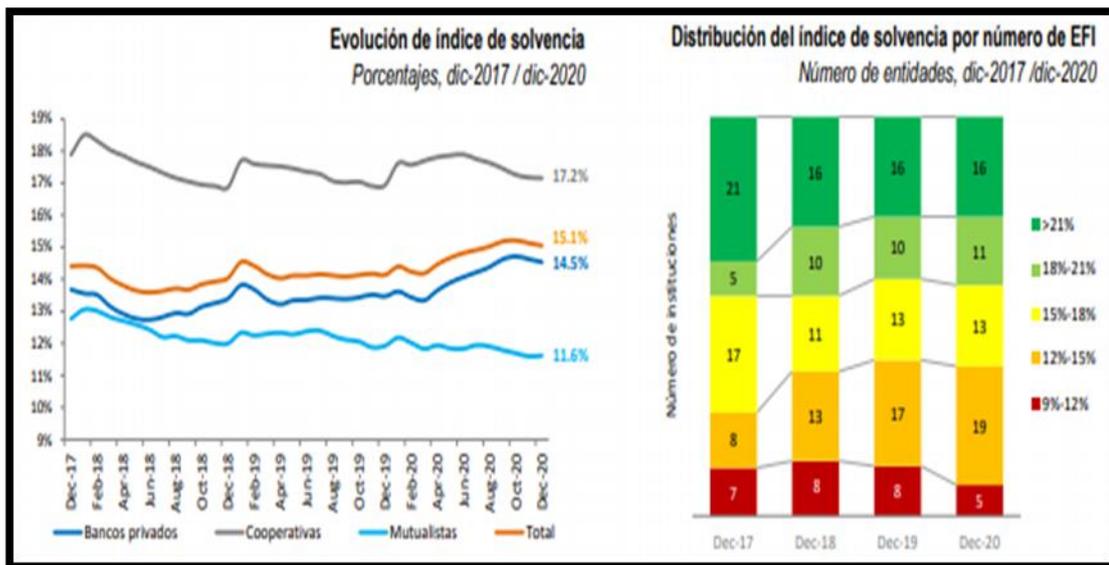


Figura 5-3: Índice de Solvencia

Fuente: (Banco Central del Ecuador , 2021, pág. 16)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

En diciembre 2020 las cooperativas mantuvieron una solvencia de 17.2% siendo este el más alto seguido por los bancos privados 14.5% y el de las mutualistas que se ubicó en 11.6%.

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
jul-19	105,54	0,09%	0,71%	0,25%
ago-19	105,43	-0,10%	0,33%	0,14%
sep-19	105,42	-0,01%	-0,07%	0,13%
oct-19	105,97	0,52%	0,50%	0,65%
nov-19	105,22	-0,70%	0,04%	-0,06%
dic-19	105,21	-0,01%	-0,07%	-0,07%
ene-20	105,45	0,23%	-0,30%	0,23%
feb-20	105,29	-0,15%	-0,23%	0,07%
mar-20	105,50	0,20%	0,18%	0,27%
abr-20	106,56	1,00%	1,01%	1,28%
may-20	106,28	-0,26%	0,75%	1,01%
jun-20	105,62	-0,62%	0,17%	0,39%
jul-20	104,97	-0,61%	-0,54%	-0,23%

Figura 7-3: Índice de inflación por meses

Fuente: (Banco Central del Ecuador , 2021, pág. 16)

Para el año 2020 se ha registrado una disminución en los precios al consumidor ha sido decreciente en ciertas categorías de productos como restaurantes, hoteles, alimentos y bebidas no alcohólicas, transporte, vestimenta y calzado se tuvo una disminución de precios por otra parte la salud tuvo un aumento en la inflación lo que es comprensible por la situación que se encuentra atravesando el país.

Variación Producto Interno Bruto

Producto de la pandemia que está afrontando el mundo entero la cual afecto negativamente a la economía ecuatoriana según la publicación dada por el Banco Central del Ecuador para el segundo trimestre de 2020 el PIB decreció un 12,4% con respecto a 2019. El PIB totalizo USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes.

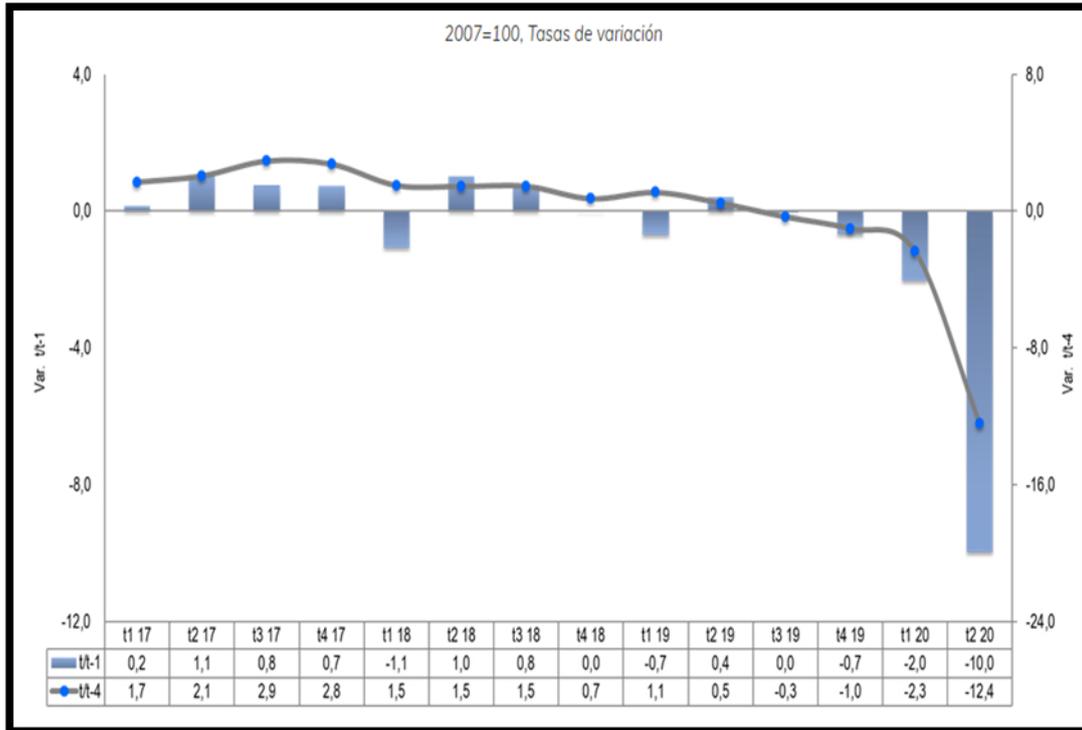


Figura 8-3: Variación de PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador , 2021)

Realizado por: Asqui, S.2020.

El PIB es un considerado un indicador que nos ayuda a ver la situación real a través de datos estadísticos entregados por el Banco Central lo cual se puede observar el decrecimiento en el segundo trimestre del año 2020, esto está afectando significativamente a la economía ecuatoriana pues la misma se contrajo y además se prevé que se mantenga así lo cual es un aspecto desfavorable a las entidades financieras.

b) Entorno político, legal y ético

- Riesgo País

Tras los últimos años el Ecuador está considerado como un país inestable políticamente, esto a generado que se haya incumplido diversos acuerdos extranjeros provocando una mala imagen nivel mundial.

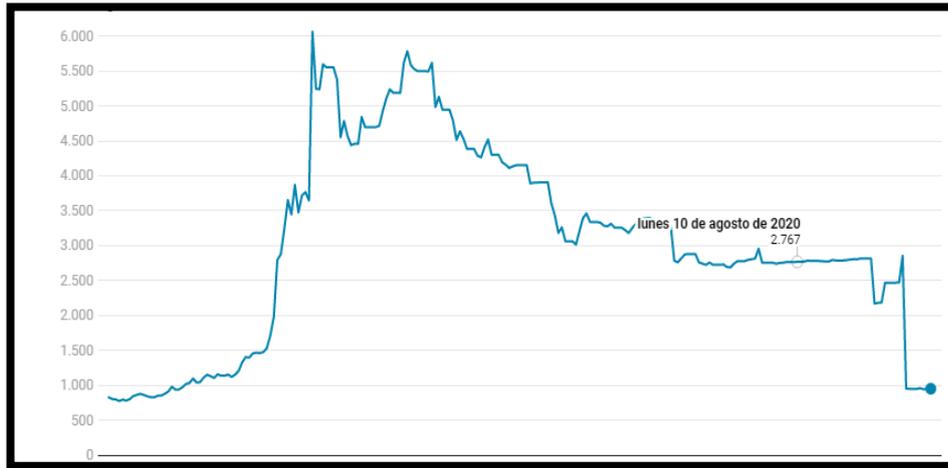


Figura 9-3: Riesgo País

Fuente: (Revista Gestión , 2020)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

Con todas estas situaciones el riesgo país ha sufrido diversos cambios ya que el mayor aumento se dio en marzo que superó los 6.063 puntos la cual fue la mayor en la década. Con el acuerdo de la ampliación de financiamiento con el FMI y la renegociación de la deuda de los bonos soberanos el flujo de caja se relajó, lo cual permitió que el país no caiga en default y tenga una mayor credibilidad en el mercado internacional.

- **Denuncias y quejas sobre el sistema financiero**

Según el artículo realizado por Diario el Comercio las entidades financieras devolvieron USD1, 8 millones hasta diciembre de 2018 por cobros no autorizados y por servicios dentales, plomería entre otras coberturas.

La súper de Bancos recibió 18887 quejas por débitos no autorizados en general hasta Diciembre de esa cifra el 94% fue por servicios no financieros.

c) Entorno Sociocultural

- **Tasa de crecimiento de la población**

Según los datos proporcionados por (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010) la provincia de Chimborazo tasa de crecimiento de Chimborazo

Tiene un crecimiento de 2,2% con respecto h años anteriores. Su población es de 458.581 de los cuales el 52,2% son mujeres y el 47,8% son hombres.

CANTÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PROVINCIA
Población del Cantón Alausí	21188	22901	44089	Chimborazo
Población del Cantón Chambo	5660	6225	11885	Chimborazo
Población del Cantón Chunchi	6062	6624	12686	Chimborazo
Población del Cantón Colta	21642	23329	44971	Chimborazo
Población del Cantón Cumandá	6343	6579	12922	Chimborazo
Población del Cantón Guamote	22179	22974	45153	Chimborazo
Población del Cantón Guano	20495	22356	42851	Chimborazo
Población del Cantón Pallatanga	5718	5826	11544	Chimborazo
Población del Cantón Penipe	3274	3465	6739	Chimborazo
Población del Cantón Riobamba	106840	118901	225741	Chimborazo
Población de Chimborazo TOTAL	219401	239180	458581	Chimborazo

Figura 10-3: Población de la provincia de Chimborazo.

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010)

Realizado por: Asqui, S. 2021

- **Tasa de desempleo**

El problema social del desempleo dentro de Ecuador está en un punto muy crítico en los últimos años ha tenido una variación significativa por la pandemia en Ecuador alrededor de 1 millón de personas desempleadas con una tasa del 13,3% entre mayo y junio de 2020.

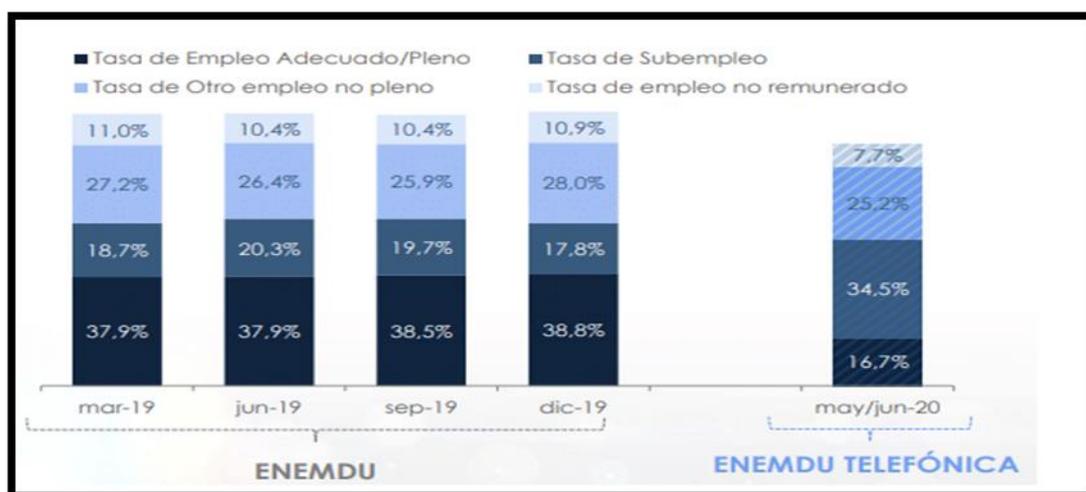


Figura 11-3: Tasa de Desempleo

Fuente: (Actuaría Asesoramiento Estratégico, 2020)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

- **Prevalencia de delitos a personas**

La inseguridad dentro del Ecuador, es un gran problema social que afecta a los distintos sectores economicos que se genera en el país. Chimborazo es una provincia que no está exenta de los diferentes actos ilícitos de acuerdo a la Fiscalía general del estado en la provincia se han registrado 9785 delitos hasta diciembre 2019 entre los más comunes el robo y estafa.

N° DE NOTICIAS DEL DELITO	NOMBRE DEL DELITO
1283	HURTO
781	ROBO
776	ROBO CUANDO EL ROBO SE PRODUCE ÚNICAMENTE CON FUERZA EN LAS COSAS
773	DAÑOS MATERIALES
478	VIOLENCIA PSICOLOGICA CONTRA LA MUJER O MIEMBROS DEL NUCLEO FAMILIAR
439	ESTAFA
375	LESIONES CAUSADAS POR ACCIDENTE DE TRÁNSITO
304	INTIMIDACIÓN
226	RECEPTACIÓN
202	DAÑO A BIEN AJENO

Figura 12-3: Reporte de Delitos en la provincia de Chimborazo.

Fuente: (Fiscalía General del Estado , 2019)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

d) Entorno Ecológico

En el entorno ecológico el Ecuador ha tenido un paso significativo en la creación de disposiciones para manejos de residuos en la que garantizan la adecuada gestión ambiental, de los diferentes sectores que constituyen en la actividad industrial del país.

En el siguiente cuadro se muestra las leyes existentes para la gestión ambiental que es aplicable a las empresas.

Nombre de la Ley	Institución Gubernamental	Año
Ley de Gestión Ambiental	Ministerio del Medio Ambiente	2004
Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental		2004
Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria	Ministerio del Medio Ambiente	2003
Constitución Política de Ecuador	Varias	2008
Reglamento Al Regimen Comun Sobre Acceso A Los Recursos Geneticos	Varias	2011
Codigo Organico Integral Penal, COIP	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	2014
Plan Nacional Del Buen Vivir 2013 - 2017	Varias	2013
Normas Técnicas Ambientales Para La Prevención Y Control De La Contaminación Ambiental Para Los Sectores De Infraestructura: Eléctrico, Telecomunicaciones Y Transporte (Puertos Y Aeropuertos)	Ministerio del Medio Ambiente	2007

Figura 13-3: Leyes Ambientales

Fuente: (Ministerio del Ambiente, 2018)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

e) Entorno Tecnológico

- Acceso a las tecnologías de la información

En el Ecuador no toda la población cuenta con acceso a tecnologías de la información desconocen sobre los mismos el alfabetismo digital en el 2019 fue de 11,4% de la población generando un desarrollo tecnológico en la ciudadanía.

Indicadores de TIC 2019 (Nacional)	2018	2019	Variación (porcentual)	Significancia estadística*
Porcentaje de hogares con Acceso a internet	37,2	45,5	8,4	Si
Porcentaje de personas que utilizan internet ¹	55,9	59,2	3,3	Si
Proporción de personas que tienen celular activado	59,0	59,9	0,9	No
Proporción de personas que utiliza teléfonos smartphone ²	70,2	76,8	6,6	Si
Analfabetismo digital ³	10,7	11,4	0,7	No

(*) No: significa que el indicador es estadísticamente igual en los dos periodos al 95% de confianza
(**) Si: significa que el indicador es estadísticamente diferente en los dos periodos al 95% de confianza.
Notas:
1. Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar.
2. Porcentaje de teléfono inteligente - se refiere a la población de 5 y más años con celular activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular.
3. Nota: Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

Figura 14-3: Acceso a nuevas tecnologías.

Fuente: (INEC, 2019)

Realizado por: Asqui, S. 2021.

- Dinero Electrónico

Este innovador servicio a sus inicios fue duramente rechazado ya que la población tenía cierto miedo en utilizar este medio económico pero con el paso de los años ha incrementado su utilización pues con la generación de nuevas herramientas tecnológicas los bancos han ido implantando este mecanismo para la seguridad de sus usuarios. Esto constituye una amenaza latente al sector cooperativista pues este servicio únicamente es implantado por los bancos.

- Inversión TIC

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones han experimentado un desarrollo enorme en los últimos años lo cual han impulsado innovaciones que han afectado todos los ámbitos de la economía, estas herramientas han generado grandes oportunidades como es el crecimiento económico y empresarial.

Las empresas invierten cada año en nuevas tecnologías y en la actualidad las entidades financieras se equipan con recursos tecnológicos innovadores para poder brindar un servicio de calidad que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios.

3.2.7.1.2 Análisis Macro Entorno Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

Tabla 19-3: Tabla de Análisis Externo

ANALISIS AMBIENTE EXTERNO: Microambiente Cooperativa Kullki Wasi Ltda				
Entorno	Diagnostico		O	A
Entorno Económico	1	Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	X	
	2	Aumento en microcréditos para reactivar la economía del país.		X
	3	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo.	X	
	4	Aumento en la morosidad en el sistema financiero		X
	5	Tasa de inflación baja	X	
	6	Índice de solvencia	X	
	7	Expansión de la economía		X
Entorno Político, legal	8	Estabilidad política en el Ecuador	X	
	9	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero		X
Entorno Sociocultural	10	Crecimiento de la población Chimboracense	X	
	11	Incremento de la tasa de desempleo		X
	13	Prevalencia en Delitos en Chimborazo		X
Entorno Ecológico	14	Disposiciones ambientales para empresas	X	
Entorno Tecnológico	15	Analfabetismo tecnológico en Chimborazo		X
	16	Inversión en TIC en el sector cooperativo	X	

Fuente: Analisis Macroentorno.

Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.7.1.3 *Análisis Micro entorno Ambiente Externo*

Tabla 20-4: Tabla del Análisis Micro entorno

ANÁLISIS EXTERNO MICROAMBIENTE COOPERATIVA KULKI WASI LTDA							
NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	CUESTIONARIO	SI	NO	DIAGNOSTICO	O	A
CLIENTES	Clientes	¿Se sienten satisfechos los socios del sistema cooperativo?		X	Los usuarios del sistema cooperativo no tienen una satisfacción total en las entidades financieras		X
		¿La población identifica al sector cooperativo?	X		Los usuarios tienden a fidelizarse en el sector cooperativista.	X	
PROVEEDORES	Negociación	¿Existe gran demanda en proveedores para los diversos servicios y productos que requieren las instituciones financieras?	X		Proveedores con cobertura y poder de negociación		X
COMPETIDORES	Nuevos Competidores	¿Existen nuevas cooperativas en la localidad?	X		Creación de nuevas cooperativas		X
	Competidores Actuales	¿La competencia posee mejores servicios que las que tienen las cooperativas de la localidad?	X		La competencia brinda variedad de servicios y productos financieros.		X

Fuente: Encuestas realizadas en la Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.7.2 Análisis Interno

Dentro de este análisis se identifica las fortalezas y debilidades las cuales permitan aprovechar las fortalezas y estrategias que nos ayuden a reducir las debilidades, para que así se puede determinar la situación real de la entidad.

Para realizar este análisis se aplicó encuestas a los colaboradores de la institución y aun porcentaje pequeño de los socios, la cual se las detalla a continuación:

Tabla 21-3: Fortalezas Coac Kullki Wasi.

FORTALEZAS	
1	Innovación de productos y servicios
2	Ambiente Laboral
3	Capacitación a colaboradores
4	Infraestructura
5	Trabajo en equipo
DEBILIDADES	
1	Comunicación
2	Estructura Organizacional
3	Políticas Institucionales
4	Objetivos
5	Quejas por parte de socios

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.7.3 Análisis FODA

Se muestra a continuación la matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Tabla 22-3: Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Innovación de productos y servicios Financieros	D1	Comunicación
F2	Ambiente Laboral	D2	Estructura Organizacional
F3	Capacitación a colaboradores	D3	Políticas Institucionales
F4	Infraestructura	D4	Objetivos
F5	Trabajo en equipo	D5	Quejas por parte de los socios
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Crecimiento del sector cooperativo en el sector financiero nacional.	A1	Aumento de la morosidad en el sistema financiero
O2	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	A2	Expansión de la economía
O3	Aumento de microcréditos para reactivar la economía del país	A3	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero
O4	Tasa de inflación baja	A4	Incremento de la tasa de desempleo
O5	Índice de solvencia	A5	Prevalencia en delitos en Chimborazo
O6	Estabilidad política en el Ecuador	A6	Analfabetismo tecnológico en Chimborazo
O7	Crecimiento de la población de Chimborazo	A7	Usuarios del sistema cooperativo no tienen una satisfacción total.
O8	Disposiciones ambientales para empresas	A8	Proveedores con cobertura y poder de negociación.
O9	Inversión en TIC en sector cooperativo	A9	Creación de nuevas cooperativas
O10	Interés de fidelizarse en cooperativas.	A10	La competencia brinda variedad de servicios y productos financieros.

Fuente: Diagnostico Situacional Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021

A continuación, se realizó una matriz de priorización de medios externos para poder evaluar las oportunidades y amenazas de mayor relevancia de acuerdo al impacto que tiene en las actividades.

Tabla 23-5: Matriz de Priorización de medios externos.

MEDIOS EXTERNOS		IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACIÓN TOTAL
OPORTUNIDADES				
O1	Crecimiento del sector cooperativo en el sector financiero nacional.	5	4	4.5
O2	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	5	7	5
O3	Aumento de microcréditos para reactivar la economía del país	5	7	5
O4	Tasa de inflación baja	3	6	4.5
O5	Índice de solvencia	3	6	6
O6	Estabilidad política en el Ecuador	3	7	5
O7	Crecimiento de la población de Chimborazo	1	8	4.5
O8	Disposiciones ambientales para empresas	1	3	6
O9	Inversión en TIC en sector cooperativo	5	5	5.5
O10	Interés de fidelizarse en cooperativas.	5	3	4.5
SUBTOTAL		36	3	6.5
AMENAZAS			6	7
A1	Aumento de la morosidad en el sistema financiero	5	3	5.5
A2	Expansión de la economía	3	2	3.4
A3	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero	3	6	5.5
A4	Incremento de la tasa de desempleo	5	7	5
A5	Prevalencia en delitos en Chimborazo	1	8	6
A6	Analfabetismo tecnológico en Chimborazo	1	9	7
A7	Usuarios del sistema cooperativo no tienen una satisfacción total.	3	7	6
A8	Proveedores con cobertura y poder de negociación.	5	6	6
A9	Creación de nuevas cooperativas	5	5	5
A10	La competencia brinda variedad de servicios y productos financieros.	5	5	6
SUBTOTAL		36	30	7
TOTAL		72	45	5

Fuente: Matriz FODA Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021

En esta matriz se puede apreciar que existe una igualdad entre amenazas y oportunidades para la COAC Kullki Wasi Ltda, por medio de esta herramienta se calificó las oportunidades ya amenazas de acuerdo a la relevancia para las operaciones donde el impacto se le ha calificado en una escala 1, 3,5 siendo 1 menos importante, 3 el equilibrio y 5 de suma importancia.

También se ha procedido a calificar distribuyendo en porcentaje de participación en la entidad donde la suma total entre amenazas y oportunidades resulta 1 que es equivalente al 100%. A partir de estas dos variables se obtienen la calificación total que me ayudo a conocer las 5 oportunidades y amenazas más relevantes para la entidad.

A continuación, se presenta la matriz FODA priorizada de la cooperativa.

Tabla 24-3: Matriz FODA priorizada.

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Innovación de productos y servicios Financieros	D1	Comunicación
F2	Ambiente Laboral	D2	Estructura Organizacional
F3	Capacitación a colaboradores	D3	Políticas Institucionales
F4	Infraestructura	D4	Objetivos
F5	Trabajo en Equipo	D5	Quejas por parte de los socios
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Crecimiento del sector cooperativo en el sector financiero nacional	A1	Aumento de la morosidad en el sistema financiero
O2	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	A2	Incremento de la tasa de desempleo
O3	Aumento de microcréditos para reactivar la economía del país	A3	Proveedores con cobertura y poder de negociación.
O4	Inversion en TIC en sector cooperativo	A4	Creación de nuevas cooperativas
O5	Interés de fidelizarse en cooperativas.	A5	La competencia brinda variedad de servicios y productos financieros.

Fuente: Matriz priorizada de medios externos Coac Kullki Wasi.

Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.8 Paso N° 4 Estudio de las técnicas de información

La cooperativa Kullki Wasi cuenta con todos los equipos necesarios para la implementación a esta herramienta gestión, posee las herramientas tecnológicas necesarias en la agencia Riobamba que les permite desarrollar sus actividades, todos estos equipos funcionan mediante servidores a un sistema operativo regido para sistemas contables y financieros.

El sistema global para cooperativas disponible es aplicado por el departamento de sistemas que se encarga en la interconexión tanto de la matriz con las diferentes sucursales controlando el buen desenvolvimiento del sistema.

3.2.9 Paso N° 5 Conformación, asesoramiento del equipo ejecutivo.

Conformación

Para la implementación de esta herramienta tendremos un equipo de trabajo con perfil profesional en el área de administración y financiera la cual se esté desarrollando en áreas estratégicas, pues el mismo equipo estará a cargo de impartir la forma de implantación y los beneficios que se obtendrá.

Estos profesionales deben tener pertinencia en la cooperativa una visión global de las actividades que se desarrolla y una perspectiva estratégica lo cual ayudara a reaccionar de forma estratégica a los cambios que se vayan generando en el transcurso de la implantación del Cuadro de Mando Integral ya sean estos previstos con anterioridad, los mismo que deben ser adaptados a la cooperativa en su cambio y crecimiento.

El equipo estará conformado por un especialista que asesore al proceso de implementación del sistema gestión, un encargado dentro de la organización y personal para las diferentes necesidades que se nos presente a lo largo de la implementación.

Este equipo tendrá las siguientes básicas:

- Establecer objetivos estratégicos.
- Establecer indicadores de acuerdo a la realidad de la cooperativa basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Una vez aplicado los indicadores se deberá documentar el progreso y mediante este tomar decisiones.

- Mantener un control y actualización de datos, realizar un análisis donde se evidencie la importancia de la información recabada por el Cuadro de Mando Integral.

Asesoramiento

Ya establecido el equipo que llevará a cabo la implementación, se procederá a la capacitación sobre el Mando de Cuadro Integral como herramienta de gestión, estableciendo objetivos estratégicos, indicadores, elaboración de mapas estratégicos y utilización de herramientas informáticas para el desarrollo del proceso.

La comunicación se dará por diferentes medios para que pueda llegar a todo el personal, como por medio de folletos, e-mails, reuniones, informe de retroalimentación o videos, todo esto para ayudar a que conozca el personal la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Se debe emitir un informe de los aspectos más relevantes de la Coac Kullki Wasi para que los encargados de la implementación de las herramientas puedan actualizarse continuamente, para que puedan saber lo que sucede, las acciones tomadas y poder estar preparados para actuar en ciertos hechos que puedan interferir en el avance de los logros de metas.

Se deberá estar preparados para que todo pueda dirigir al cumplimiento de los objetivos propuestos, los cuales se encargaran de relacionar las metas con los objetivos visualizando el mapa estratégico, para así poder medir a través de los indicadores.

3.2.10 Paso N° 6 Estudio de la Misión- Visión-Estrategia

Para poder proceder al desarrollo del Cuadro de Mando Integral se hará un análisis de las bases estratégicas con las que se desempeña la Cooperativa lo cual es importante para proceder al análisis de la misión, visión, objetivos y temas estratégicos más relevantes con relación a la estrategia diaria de la Coac Kullki Wasi.

Tabla 25-3: Direccionamiento Estratégico.

MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	Ayudar a realizar los sueños de los socios apoyándolos con los diferentes servicios financieros.	Fomentar el desarrollo de los socios con servicios financieros oportunos y de calidad, ayudándolos a realizar sus sueños, mediante los diferentes servicios financieros, generando valor para los socios con tecnología adecuada, con valores institucionales solidos que permitan el desarrollo social y económico de nuestros socios y de la comunidad.
Razón de ser	Intermediación financiera	
Cliente	Socios de la Cooperativa	
Productos/ Servicios	Productos y servicios financieros, inversiones, intermediación financiera en general.	
Ventaja Competitiva	Servicios financieros oportunos y de calidad.	
Valores o Filosofía	Trabajo en equipo, honestidad y compromiso.	
Principios organizacionales	Eficiencia, compromiso con la comunidad.	
VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de la Visión
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Oferta de productos financieros	Para el año 2023 ser la institución financiera líder en el segmento 1 y en la Sierra centro, a través de servicios financieros de calidad, fundamentados en prácticas honestas, transparentes y con altos niveles de responsabilidad social buscando siempre el desarrollo económico de los socios y de la comunidad.
Horizonte de tiempo	2023	
Posicionamiento en el mercado	Líder	
Principios organizacionales	Calidad, responsabilidad Social	
Valores	Honestas, transparentes	
Ámbito de acción	Sierra central	

Fuente: Información Coac Kullki Wasi
 Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.11 Paso N° 7 Desarrollo de objetivos, metas e iniciativas estratégicas y responsables.

Objetivos estratégicos

Ya establecido los temas estratégicos de la cooperativa la información al modelo de Cuadro de Mando Integral, se relacionarán los temas estratégicos definidos con cada una de las perspectivas estratégicas con lo cual el resultado será los objetivos estratégicos los cuales después se establecerán los indicadores que servirán para analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y tomar decisiones con los resultados encontrados.

El CMI es una herramienta de gestión para toma las decisiones que incluyen indicadores de gestión que la institución crea para acoplar con las diferentes perspectivas los mismos que parten de los objetivos estratégicos para así cumplir eficazmente los mismo.

De los objetivos de la institución se establece los objetivos estratégicos los mismos que tendrán relación con la razón de ser de la institución y para poder impulsar el cumplimiento de los objetivos operativos que ayuden a cumplir los objetivos planteados para mejorar y poder ser más competitiva en el mercado.

Perspectiva Financiera.- Se enfoca en una visión meramente económica, se centra en la maximización de intereses de inversores y el manejo del dinero.

Perspectiva del Cliente.- Tiene que ver en la atención al cliente en busca de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los mismos.

Perspectiva de procesos Internos.- Busca alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores para poder satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas, buscando una ventaja competitiva y el logro de los niveles del rendimiento financiero.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.- Se centra en la evolución de las actividades que se desarrollan en la institución garantizando su capacidad de renovación a largo plazo, además se considera en esta perspectiva la consolidación de los cimientos organizativos.

Tabla 26-3: Objetivos Estratégicos de las cuatro perspectivas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	O1: Incrementar la rentabilidad que favorezca a los socios. O2: Gestionar adecuadamente los fondos ajenos.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	O3: Participación en el mercado y captación de nuevos socios. O4: Mejorar la atención al cliente, realizar un seguimiento a los socios para ofrecer nuevos productos financieros.
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	O5: Fortalecer el desarrollo en los procesos para cumplir los objetivos planteados. O6: Generar un ambiente laboral óptico, organizado y con espacios acordes a su lugar de trabajo.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	O7: Fortalecer el talento humano O8: Actualizar e implementar nuevos sistemas de información

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.11.1 Tabla de valorización

Tabla 27-3: Tabla de Valorización

Tabla de valorización	Relación
0	Ninguna
1-4	Baja
5-8	Media
9-10	Alta

Realizado por: Asqui, S. 2021

Se tomará en cuenta los puntajes más altos para poder definir las estrategias.

Tabla 28-3: Matriz FO para la formulación de estrategias.

FO	Crecimiento del sector cooperativo en el sector financiero nacional.	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	Aumento de microcréditos para reactivarla economía del país	Inversión de TIC en el sector cooperativo	Interés de fidelizarse en cooperativas
Innovación de productos y servicios financieros.	7	7	10	5	10
Ambiente laboral	10	5	4	3	5
Capacitación a colaboradores.	7	10	5	5	5
Infraestructura	5	3	3	10	3
Trabajo en Equipo	7	5	3	3	3

E1: Realizar un plan que genere mayor motivación y capacitación en todas las áreas.

E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar los servicios y poder captar nuevos mercados.

E2: Realizar políticas internas de transparencia para el control adecuado del dinero

E4: Realizar la implementación de nuevos sistemas de información.

Fuente: Matriz priorizada de medios externos Coac Kullki Wasi , tabla 24.

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 29-3: Matriz DO para la formulación de Estrategias.

DO	Crecimiento del sector cooperativo en el sector financiero nacional.	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	Aumento de microcréditos para reactivarla economía del país	Inversión de TIC en el sector cooperativo	Interés de fidelizarse en cooperativas
Comunicación	10	5	7	10	7
Estructura Organizacional	10	3	5	5	7
Políticas Institucionales	5	5	10	7	7
Objetivos	5	5	3	7	10
Quejas por parte de los socios	5	7	5	5	5

E8: Realizar capacitaciones continuas con el personal.

E6: Realizar mejoras en el plan publicitario existente que mantenga y capte nuevos socios

E5: Realizar un plan de reestructuración en espacios físicos que vayan acorde con el área de trabajo

E7: Reducir el tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botellas.

Fuente: Matriz priorizada de medios externos Coac Kullki Wasi , tabla 24.

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 30-6: Relación de los objetivos con las estrategias

OBJETIVO		ESTRATEGIA
1	O1: Incrementar la rentabilidad que favorezca a los socios.	E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar los servicios y poder captar nuevos mercados.
2	O2: Gestionar adecuadamente los fondos ajenos.	E2: Realizar políticas internas de transparencia para el control adecuado del dinero.
3	O3: Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios.	E6: Realizar mejoras en el plan publicitario existente que mantenga y capte nuevos socios
4	O4: Mejorar la atención al cliente y realizar un seguimiento a los socios para ofrecer nuevos productos financieros.	E8: Realizar capacitaciones continuas con el personal.
5	O5: Fortalecer el desarrollo en los procesos para cumplir los objetivos planteados.	E7: Reducir el tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botellas.
6	O6: Generar un ambiente laboral optimo, organizado y con espacios acordes a su lugar de trabajo.	E5: Realizar un plan de reestructuración en espacios físicos que vayan acorde con el área de trabajo
7	O7: Fortalecer el talento humano.	E1: Realizar un plan que genere mayor motivación y capacitación en todas las áreas.
8	O8: Actualizar e implementar nuevos sistemas de información.	E4: Realizar la implementación de nuevos sistemas de información.

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 31-7: Matriz de Impacto en la estrategia.

<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>IMAGEN CORPORATIVA</u> <u>10%</u>	<u>RENTABILIDAD</u> <u>30%</u>	<u>CLIMA LABORAL</u> <u>5%</u>	<u>COSTO DE EJECUCIÓN</u> <u>20%</u>	<u>SATISFACION AL CLIENTE</u> <u>35%</u>	<u>TOTAL</u>
E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar los servicios y poder captar nuevos mercados.	7	10	6	9	10	8.4
E2: Realizar políticas internas de transparencia para el control adecuado del dinero.	8	8	6	0	6	5.6
E6: Realizar mejoras en el plan publicitario existente que mantenga y capte nuevos socios	8	8	6	9	8	7.8
E8: Realizar capacitaciones continuas con el personal.	8	3	10	10	7	7.6
E7: Reducir el tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botellas.	10	7	7	8	10	8.4
E5: Realizar un plan de reestructuración en espacios físicos que vayan acorde con el área de trabajo	8	3	8	10	9	7.6
E1: Realizar un plan que genere mayor motivación y capacitación en todas las áreas.	8	9	9	7	5	7.6
E4: Realizar la implementación de nuevos sistemas de información.	9	2	2	8	4	5

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 32-8: Orden de Implementación de la Estrategia.

ORDEN DE IMPLEMENTACIÓN	ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN
1	E3: Realizar un estudio de mercado para mejorar los servicios y poder captar nuevos mercados.	8.4
2	E7: Reducir el tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botellas.	8.4
3	E6: Realizar mejoras en el plan publicitario existente que mantenga y capte nuevos socios	7.8
4	E8: Realizar capacitaciones continuas con el personal.	7.6
5	E5: Realizar un plan de reestructuración en espacios físicos que vayan acorde con el área de trabajo	7.6
6	E1: Realizar un plan que genere mayor motivación y capacitación en todas las áreas.	7.6
7	E2: Realizar políticas internas de transparencia para el control adecuado del dinero.	5.6
8	E4: Realizar la implementación de nuevos sistemas de información.	5

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

- **Metas a corto y largo plazo**

Se considera la meta como un desempeño esperado por el indicador que se debe seguir para poder conseguir los objetivos planteados, de otra forma nos permite medir el avance y el desempeño como se está llevando el mismo.

Las metas se consideran como un final mientras que un objetivo es considerado como un objeto que debe ser alcanzado, es decir una meta es un valor numérico que se desea y se trabaja por alcanzar en un tiempo ya determinado con la aplicación de un indicador.

Los indicadores se les asigna un puntaje con la que comprobamos y la estrategia establecida cumple el requerimiento del CMI, así también esta herramienta de gestión dispone de un sistema de semaforización asignando colores de acuerdo a los niveles establecidos por la empresa entre mínimos y máximos obteniendo así el cumplimiento de las metas esperadas para cada indicador.

Para poder distinguir el progreso de cada indicador de acuerdo como este avance se utilizan los colores verde, amarillo y rojo.

Verde: este color significa que el indicador esta igual o por arriba de la meta planteada, es decir que se está cumpliendo satisfactoriamente la meta.

Amarrillo: Este color muestra un avance por debajo de la meta planteada, se podría decir que tiene un término aceptable, a este color se le considera como regularmente cumplido, pero se debe poner más énfasis para que la realización sea óptima.

Rojo: El último color señala una alerta que el indicador está altamente por debajo a la meta que se habría planteado, este color señala que el indicador no se ha cumplido y se debe tomar acciones correctivas.

3.2.12 Paso N°8 Elaboración del Mapa Estratégico

Tabla 33-9: Mapa Estratégico

Direccionamiento	Perspectivas	Mapa Estratégico
<p>Visión</p> <p>Para el año 2023 ser la institución financiera líder en el segmento 1 y en la Sierra centro, a través de servicios financieros de calidad, fundamentados en prácticas honestas, transparentes y con altos niveles de responsabilidad social buscando siempre el desarrollo económico de los socios y de la comunidad.</p>	<p>Perspectiva Financiera</p>	
<p>Misión</p> <p>Fomentar el desarrollo de los socios con servicios financieros oportunos y de calidad, ayudándolos a realizar sus sueños, mediante los diferentes servicios financieros, generando valor para los socios con tecnología adecuada, con valores institucionales sólidos que permitan el desarrollo social y económico de nuestros socios y de la comunidad.</p>	<p>Perspectiva de Clientes</p>	
<p>Política de calidad ofertar productos financieros con prácticas honestas con transparencia y eficiencia.</p>	<p>Perspectiva de Procesos Internos</p>	
	<p>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.</p>	

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.13 Paso N°9 Establecimiento de indicadores

Los indicadores de cada perspectiva se detallarán a continuación estos ayudaran al cumplimiento de los objetivos, los mismos se establecerán las fórmulas y datos que se necesitaran para medir.

Tabla 34-10: Indicadores Estratégicos propuesta perspectiva financiera

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS					
	OBJETIVOS	FCE	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	FUENTE	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad que favorezca a los socios.	Rentabilidad financiera.	Rendimiento	ROA= (Beneficio neto/ Activo Total)	%	Análisis horizontal y vertical de los estados financieros al cierre.	Jefe de Agencia
	Gestionar adecuadamente los fondos ajenos.	Reducir el riesgo estratégico	Eficiencia Crediticia	Créditos otorgados / Total de créditos solicitados	%	Lista de solicitudes receptadas y listas de créditos otorgados.	Jefe de Agencia

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 35-11: Indicadores Estratégicos propuesta perspectiva Clientes

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS					
	OBJETIVOS	FCE	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	FUENTE	RESPONSABLE
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios.	Participación en el mercado	Crecimiento de cuota de mercado	Créditos entregados / créditos totales del mercado	%	Registro de socios	Jefe de Agencia
	Mejorar la atención al cliente, realizar un seguimiento a los socios para ofrecer nuevos productos financieros.	Nivel de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción	Clientes satisfechos / Total de clientes	%	Encuestas	Jefe de Agencia

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 36-12: Indicadores Estratégicos propuesta perspectiva de procesos internos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	OBJETIVOS	FCE	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	FUENTE	RESPONSABLE
	Fortalecer el desarrollo en los procesos para cumplir los objetivos planteados	Desarrollo de procesos	Productividad	Gastos operativos/ Procesos atendidos	%	Registro de procesos despachados	Jefe de Agencia
	Generar un ambiente laboral óptimo, organizado y con espacios acordes a su lugar de trabajo.	Clima laboral	Nivel de satisfacción del empleado	Empleados satisfechos / Total empleados de la Agencia Riobamba	%	Encuesta realizada a los colaboradores de la Coac Kullki Wasi	Jefe de Agencia

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 37-13: Indicadores Estratégicos propuesta perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS					
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVOS	FCE	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	FUENTE	RESPONSABLE
	Fortalecer el talento humano	Talento Humano capacidad	Eficacia en los temas capacitados	Inversión en capacitaciones / Gastos de personal	%	Estado de Resultados	Jefe de Agencia
	Actualizar e implementar nuevos sistemas de información	Actualización tecnológica	Resultados	Nivel de participación / satisfacción del sistema.	%	Atención al cliente	Ingeniero en Sistemas

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

3.2.14 Paso N°10 Armando el CMI

Por último, se define la estrategia, para este paso se reúne a todos los responsables de los diferentes departamentos para llegar a un acuerdo en común.

Una vez armado el Cuadro de Mando Integral, procede a socializar y capacitar a todo el personal de la Cooperativa explicando cuáles serán las estrategias que serán cumplidas y de la misma forma se deberá dar un informe de los resultados obtenidos a los socios.

Tabla 39-15: Propuesta de CMI perspectiva de Clientes para la Coac Kullki Wasi

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																								
							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN							SEMAFORIZACIÓN			
Perspectiva	Objetivos	FC E	Indicadores	Calculo	Unidad	Sentido	Fuente	Diar	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	V	v	D	M	tri	Se	an	R	M	Sob	Accept	C
															ia	en	m	m	ua	es	et	re	able	uido
Perspectiva de Clientes	Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios.	Participación en el mercado	Crecimiento de cuota de mercado	Créditos entregados / créditos totales del mercado	%		Registro de socios			x							x			Jefe de Agencia	70%	70% - 80%	65% - 70%	60% - 0%
	Mejorar la atención al cliente, realizar un seguimiento a los socios para ofrecer nuevos productos financieros.	Nivel de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción	Clientes satisfechos / Total de clientes	%		Encuestas				x							x			Jefe de Agencia	60%	60% - 65%	55% - 50%

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 40-3: Propuesta de CMI perspectiva de Procesos Internos para la Coac Kullki Wasi

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																									
							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN					SEMAFORIZACIÓN						
Perspectiva	Objetivos	FCE	Indicadores	Calculo	Unidad	Sentido	Fuente	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	V	v	p	D	M	tri	Se	an	Res	M	Sob	Ace	Cui
																ia	est	mes	ua	pon	et	re	ptab	dad	
																o	ra	es	l	sab	a		le	o	
Perspectiva de Procesos Internos	Fortalecer el desarrollo en los procesos para cumplir los objetivos planteados	Desarrollo de procesos	Productividad	Gastos operativos / Procesos atendidos	%		Registro de procesos despachados			x								x			Jefe de Agencia	70%	70% - 80%	65% - 70%	60% - 0%
	Generar un ambiente laboral óptimo, organizado y con espacios acordes a su lugar de trabajo.	Clima Laboral	Nivel de satisfacción del empleado	Empleados satisfechos / Total empleados de la Agencia Riobamba	%		Encuesta realizada a los colaboradores de la Coac Kullki Wasi				x								x		Jefe de Agencia	75%	75% - 80%	65% - 70%	60% - 0%

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 41-3: Propuesta de CMI perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Coac Kullki Wasi

CUADRO DE MANDO INTEGRAL																								
							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN							FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN							SEMAFORIZACIÓN			
Perspectiva	Objetivos	FCE	Indicadores	Calculo	Unidad	Sentido	Fuente	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	V	v	Diario	Mensual	trimestral	Semestral	anual	Responsable	Meta	Sobre	Aceptable	Cuidado
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer el talento humano	Talento Humano capacitado	Eficacia en los temas capacitados.	Inversión en capacitaciones / Gastos de personal	%	↑	Estado de Resultados			x							x			Jefe de Agencia	60%	60%-70%	55%-50%	50%-0%
	Actualizar e implementar nuevos sistemas de información	Actualización tecnológica.	Resultados	Nivel de participación / satisfacción del sistema.	%	↑	Atención al cliente			x							x			Ingeniero de Sistemas	75%	75%-80%	65%-70%	60%-0%

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 42-3: Matriz de Proyección para el Cuadro de Mando Integral

Estrategia	Realizar un estudio de mercado para mejorar los servicios y poder captar nuevos mercados.																	
Objetivo	Incrementar la rentabilidad que favorezca a los socios.																	
Actividades	Instrucciones	Responsable	Plazo												Presupuesto	Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Observación
			ENE	FEB	MA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
Realizar un estudio de mercado.	Levantar información a través de encuestas.	Marketing													USD 300	Encuestas	10%	Informe general de la información recopilada.
Establecer las causas de los resultados actuales	Analizar la información recopilada y definir una base de datos.	Marketing													USD 500	Base de datos	0,5%	Segmentación del mercado y resultados obtenidos
Efectuar los cambios en las estrategias de mercado a aplicar	Realizar las correcciones necesarias con la información obtenida.	Marketing													USD 500	Información obtenida.	0,25%	Aprobación por parte de Gerencia para implementar las estrategias.
Implementar las estrategias mejoradas de mercado.	Informar y capacitar sobre los cambios realizados.	Jefe de Agencia													USD 1000	Capacitación realizada	2%	Talento humano capacitado

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 43-16: Matriz para gestionar adecuadamente los fondos ajenos.

Estrategia	Realizar políticas internas de transparencia para el control adecuado del dinero.																	
Objetivo	Gestionar adecuadamente los fondos ajenos.																	
Actividades	Instrucciones	Responsable	Plazo												Presupuesto	Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Observación
			ENE	FEB	MA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
Realizar políticas de transparencia	Analizar la información financiera.	Jefe Financiero													USD 100	Informes de políticas actuales	10%	Aprobación de gerencia
Establecer objetivamente responsabilidades.	Control de al menos dos firmas para el uso de dinero para cualquier ámbito.	Jefe Financiero													USD 100	Matriz de desempeño	0,5%	Eliminar responsabilidades únicas
Generar medidas tecnológicas que prevenga el mal uso del dinero.	Controles de seguridad en todo movimiento financiero.	Jefe Financiero.													USD 700	Software de control financiero	10%	Aprobación del software por el departamento de sistemas.
Capacitación, ejecución y seguimiento de las políticas planteadas.	Información, análisis y comparación de los resultados de las políticas internas.	Jefe Financiero.													USD 400	Reacción de colaboradores dentro de la capacitación	2%	Informe de satisfacción de colaboradores

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 44-3 : Matriz de Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios

Estrategia	Realizar mejoras en el plan publicitario existente que mantenga y capte nuevos socios.																	
Objetivo	Mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios																	
Actividades	Instrucciones	Responsable	Plazo												Presupuesto	Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Observación
			ENE	FEB	MA	AB <small>P</small>	MA <small>V</small>	JUN	JUL	AG <small>T</small>	SEP	OC <small>T</small>	NO <small>V</small>	DIC				
Realizar un análisis publicitario.	Análisis de información necesaria del mercado.	Marketing													USD 200	Encuestas	10%	Informe general de la información recopilada.
Establecer publicidad acorde a los segmentos del mercado óptimos para la institución.	Análisis de costo y medios publicitarios.	Marketing													USD 200	Presupuesto publicitario	5%	Segmentación del mercado
Publicidad en medios de comunicación	Crear Jingle publicitario en donde se dé la información de la cooperativa.	Marketing													USD 2500	Jingle Publicitario.	10%	Aprobación por parte de Gerencia para implementar Jingle publicitario.
Seguimiento y monitoreo de resultados.	Comparación de resultados.	Marketing													USD 500	Evaluación publicitaria	5%	Mayor rentabilidad y nuevos socios.

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 45-3: Matriz de mayor participación en el mercado y captación de nuevos socios

Estrategia	Realizar capacitaciones continuas con el personal.																	
Objetivo	Mejorar la atención al cliente y realizar un seguimiento a los socios para ofrecer nuevos productos financieros.																	
Actividades	Instrucciones	Responsable	Plazo												Presupuesto	Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Observación
			ENE	FEB	MA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
Plan de capacitaciones	Seguimiento postventa quejas y reclamos.	Marketing													USD 300	Informe de falencias	10%	Informe general de la información en las áreas de atención al cliente.
Establecer los puntos con mayor requerimiento de capacitación.	Temas requeridos	Marketing													USD 500	Base de datos	5%	Incomodidad por parte de los empleados al tenerse que quedarse más tiempo para la capacitación.
Realizar un calendario de capacitaciones	Fechas disponibles	Talento humano													USD 500	Información obtenida.	15%	Inconformidad en los horarios para las capacitaciones
Capacitación y control de resultados.	Instalaciones y análisis de resultados.	Marketing													USD 1000	Informes de capacitaciones	10%	Talento humano capacitado

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 46-3 :Matriz para fortalecer el desarrollo en los procesos para cumplir los objetivos planteados.

Estrategia	Reducir el tiempo en el proceso de concesión y entrega de productos financieros que significa el control de cuellos de botellas.																	
Objetivo	Fortalecer el desarrollo en los procesos para cumplir los objetivos planteados.																	
Actividades	Instrucciones	Responsable	Plazo												Presupuesto	Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Observación
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
Desarrollar un análisis del manual de procesos.	Base de datos	Talento humano jefe financiero.	■	■	■	■									USD 100	Informes del departamento de talento humano.	10%	Informe general de la información recopilada.
Establecer cuál de los procesos son innecesarios.	Análisis de la información de procesos.	Talento humano jefe financiero.				■	■								USD 100	Informes del departamento de talento humano.	5%	Tiempo en recaudar la información requerida.
Realizar los cambios establecidos.	Eliminar o ajustar los procesos.	Talento humano jefe financiero.				■	■	■							USD 100	Informes del departamento de talento humano.	5%	Aprobación por parte de Gerencia.
Capacitar, ejecutar y realizar el control de los resultados.	Capacitar, informar los cambios establecidos.	Talento humano jefe financiero.					■	■	■	■	■	■	■	■	USD 100	Informes del departamento de talento humano.	2%	Personal del departamento financiero capacitado, al igual que asesores de crédito.

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 47-3: Matriz de como generar un ambiente laboral óptimo, organizado y con espacios acordes a su lugar de trabajo.

Actividades	Instrucciones	Responsable	Plazo												Presupuesto	Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Observación
			ENE	FEB	MA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
Realizar un estudio de la institución.	Verificar el aprovechamiento de los espacios físicos.	Talento humano.													USD 300	Informes departamentales de espacios físicos.	10%	Informe de cada departamento de los espacios físicos.
Establecer puestos óptimos.	Ubicación según los puestos de trabajo acorde a sus actividades.	Talento humano													USD 500	Informes departamentales de espacios físicos.	3%	
Reubicación de espacios	Reubicación de puestos de trabajo en todas las agencias.	Jefe de agencias.													USD 500	Informes de jefes de agencias.	5%	Informe de espacios de cada agencia.
Ejecución, monitoreo de los cambios implementados.	Control de cambios.	Talento humano													USD 200	Informes departamentales de espacios físicos.	5%	Informe general de departamento de talento humano.

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 48-3: Matriz para fortalecer el talento humano

Estrategia	Realizar un plan que genere mayor motivación y capacitación en todas las áreas.																	
Objetivo	Fortalecer el talento humano.																	
Actividades	Instrucciones	Responsable	Plazo												Presupuesto	Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Observación
			ENE	FEB	MA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
Analizar el plan existente.	Levantamiento de información.	Talento humano.													USD 150	Informe de falencias	5%	Informe general de la información recopilada.
Determinar las áreas con falencias.	Sugerencias del personal.	Talento humano.													USD 500	Encuestas realizadas a los empleados	5%	Segmentación del mercado y resultados obtenidos
Determinar un cronograma de capacitaciones.	Fechas disponibles	Talento humano.													USD 500	Lista de temas de capacitación	8%	Aprobación por parte de Gerencia para implementar las estrategias.
Realizar y controlar las capacitaciones.	Instalación y análisis de resultados obtenidos	Talento humano.													USD 100	Eficiencia en el desempeño del talento humano.	5%	Talento humano capacitado

Realizado por: Asqui, S. 2021

Tabla 49-3: Matriz para actualizar e implementar nuevos sistemas de información.

Estrategia	Realizar la implementación de nuevos sistemas de información.																	
Objetivo	Actualizar e implementar nuevos sistemas de información.																	
Actividades	Instrucciones	Responsable	Plazo												Presupuest o	Indicador	Porcentaje de cumplimient o	Observació n
			ENE	FEB	MA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC				
Establecer un inventario tecnológico.	Listado de todos los equipos tecnológicos de la cooperativa.	Departamento de sistemas													USD 800	Informes de equipos tecnológicos	10%	Aprobación por parte de gerencia general
Adquirir y renovar los equipos tecnológicos .	Cotización y mantenimiento de equipos.	Departamento de sistemas													USD 3000	Cotizaciones de equipos tecnológicos .	10%	Seguimiento de cotizaciones de equipos tecnológicos
Seguimiento y monitoreo de resultados.	Comparación de resultados.	Departamento de sistemas													USD 500	Informe de seguridad tecnológica.	2%	Mayor seguridad en los datos de la cooperativa

Fuente: Información Coac Kullki Wasi

Realizado por: Asqui, S. 2021

CONCLUSIONES

- Mediante la investigación del marco teórico se pudo ampliar los conocimientos del CMI, los mismos que me ayudaron de sustento en el diseño, el cual es de vital importancia para el crecimiento de la cooperativa.
- Por medio de la propuesta del cuadro de mando integral que contempla 10 pasos los cuales se analizó los aspectos internos como externos dentro de las cuatro perspectivas, de igual manera ayudaron a la identificación de la situación actual de la cooperativa, facilitando el desarrollo del diseño del CMI que vaya acorde a las necesidades y acoplándose a la realidad de la cooperativa la cual facilitara el control y la medición de los resultados.
- Las estrategias e indicadores propuestos en este estudio contribuirán a la eficiencia y mejora en todos los procesos de la COAC "Kullki Wasi", con un mejor desempeño laboral y control financiero.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda elaborar un plan de capacitación en implementación y manejo de conocimientos claves del Cuadro de Mando Integral, orientando al personal que labora en la institución, en especial con los jefes departamentales para así lograr un correcto empleo de esta herramienta de gestión y de esta manera obtener mejores resultados, a la vez que se fomentara la cultura de la organización y planificación en la institución financiera.
- Una vez implementado el CMI se deberá designar a un responsable el cual monitoreara el avance de la herramienta de gestión, buscando acciones correctivas que permitan actualizar y difundir correctamente la información los cuales se deberán presentar mediante informes en el tiempo establecido.
- El control del avance en los indicadores se estableció mediante la semaforización para lo cual se desarrollará un plan preventivo que controle la variación de la semaforización con respecto al plan correctivo inmediatamente este cambie a color rojo.

GLOSARIO

Acreedor: Persona o institución que tiene derecho a pedir el cumplimiento de alguna obligación o la satisfacción de una deuda. (Aching Guzman, 2005)

Contingencia: suceso que puede ocurrir de manera imprevista ante lo cual se debe estar preparada. (Nava, 2009)

Evaluación: Se define como el proceso mediante el cual se intenta determinar el valor de una cosa o persona al grado de cumplimiento de determinados objetivos. (Alpízar Santana, 2014)

Gestión: Correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. (Chamba & Pardo , 2018)

Herramienta: Conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado. (Alpízar Santana, 2014)

Perspectivas: Criterios de visualización o el punto de vista que tiene establecido o puede establecer para el logro de objetivos, tomando en cuenta todos los aspectos que involucran el llevarlos a cabo. (Jara, et al., 2018)

Riesgo: es la posibilidad de sufrir una pérdida como consecuencia de un impago por parte de nuestra contrapartida en una operación financiera. (Palacios, L.2010)

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2015). Analisis al Metodo de la Investigaci3n. *International Journal of Good Conscience*, 10(1)205-214. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Aching Guzman, C. (2005). Ratios financieros y matematicas de la mercadotecnia. Digital Acrobat PDF Writer Recuperado de http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIO%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf
- Actuarial Asesoramiento Estrategico. (2020). Situacion laboral Ecuador 2020. Actuarial Recuperado de <https://actuarial.com.ec/situacion-laboral-ecuador-2020/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20las%20cifras%20que,2020%2C%20la%20cifra%20m%C3%A1s%20alta>
- Alp3zar Santana, M. (2014). La gestion del financiamiento como soporte de la educacion superior cubana. *Revista Cubana Educacion Superior*, 159(1), 65-82.
- Ant3n P3rez, J. J. (2011). *Empresa y Administraci3n*. MACMILLAN Profesional. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/52804?page=10>
- Anzola Rojas , S. (2018). *Administraci3n de Pequeñas Empresas* (3ra. ed.). McGraw-Hill.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodologia de la Investigaci3n*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Banco Central del Ecuador . (Febrero de 2021). Monitoreo de lo principales indicadores financieros y monetarios de la economia ecuatoriana. Recuperado de https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Presentacion_Feb21.pdf
- Bernal, C. (2016). *Metodologia de la Investigacion* (4ª ed.). Bogota: Pearson Education.
- Burbano Ru3z, J. (2005). *Enfoque de Gesti3n planeaci3n y Control de Recursos*. Colombia : McGraw-Hill.

- Cerrón Rojas, W. (2019). La investigación Cualitativa en la Educación. Horizonte de la ciencia. Peru. 9(17) Recuperado de <http://200.60.60.83/index.php/horizontedelaciencia/article/view/510/381>
- Chamba , L., & Pardo , M. (2018). La comunicación como agente dinamizador de los factores de calidad empresarial. Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacion. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330684481_La_comunicacion_como_agente_dinamizador_de_los_factores_de_calidad_empresarial
- Chiavenato, I. (2001). Administracion:Teoria,Proceso y Practica (3ra ed.). Bogota: McGraw Interamericana. Recuperado de http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/fldBCf0xQHj9GV0YD9qhFz_ADMINISTRACION_PROCESO_ADMINISTRATIVO_.pdf
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: McGraw-Hil.
- Cuesta Cambra, U. (2012). Planificacion estrategica y creatividad. ESIC Editorial.
- Defaz Jami, L. C., & Galarza Mera, A. (2016). Diseño de un cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. de la provincia de Cotopaxi, del cantón Latacunga, para el periodo 2015-2016. (Tesis de Grado). Universidad Tecnica de Cotopaxi, Latacunga. Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3195>
- Díaz Bravo, L., & Garcia, U. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Elsevier. 2(7)162-167. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Díaz Brito, S. C., & Guanoluisa Rojas, M. (2015). Diseño del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coorcotopaxi Ltda. de la provincia de Cotopaxi, del cantón Latacunga correspondiente al periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2013. (Tesis de Grado). Universidad Tecnica de Cotopaxi, Latacunga. Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/2140>
- Dueñas, F. (22 de Abril de 2014). El Balanced Scorecard y la importancia de la estrategia. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/elbalanced-scorecard-la-importancia-estrategica/>
- Fiscalia General del Estado . (2019). Rendicion de Cuentas Fiscalia Provincial de Chimborazo. Recuperado de <https://www.fiscalia.gob.ec/transparencia/2020/rendicion-de-cuentas/Informe-Chimborazo.pdf>

- Frances , A. (2006). Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. Mexico: Prentice Hall. Recuperado de https://books.google.co.ve/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Grupo Bit. (25 de Noviembre de 2019). ¿Para qué sirve el Balanced Scorecard (BSC)?. Grupo Bit Business Analytics. Recuperado de <https://business-intelligence.grupobit.net/blog/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc>
- Guerrero Reyes, C., & Galindo Alvarado , F. (2015). ADMINISTRACIÓN 2. Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39475?>
- Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- INEC. (2019). Tecnologías de la Información y Comunicación. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2019/201912_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2010). INEC . Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>
- Jara, G., Sanchez, S., Bucaram , R., & Garcia , J. (24 de Diciembre de 2018). Analisis de indicadores de rentabilidad de la pequeña banca privada en el Ecuador a partir de la dolarización. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración. 5(12). Recuperado de <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/373>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. p. (2011). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestion 2000.
- Kotler , P. (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Mexico: McGraw-Hill.
- Kullki Wasi. (17 de Marzo de 2021). Kullki Wasi . Recuperado de <https://kullkiwasi.com.ec/index.php/nosotros/>
- López Roldan, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa . Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/l1ibres/2015/129382/metinvsocuan_presentacioa2015.pdf

- Maldonado P, J. E. (2018). Metodología de la Investigación Social: paradigmas cuantitativo, socrático. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maldonado, J. M. (2012). Gestión de Procesos. EUMED. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/51718?>
- Molina Orellana, E. J. (2017). Diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda, agencia Riobamba, provincia de Chimborazo. (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6598>
- Mondragón Pérez, A. (2002). ¿Que son los Indicadores ? Revista de Información y Análisis NÚMERICOS. 19(1) Recuperado de <https://taybe29.files.wordpress.com/2013/02/indicadores.pdf>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para la gestión financiera. Revista Venezolana de Gerencia, 14(48) 606-628. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_abstract
- Núñez Álvarez, L. (2016). Finanzas 1 Contabilidad, planeación y administración financiera. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=pLtzDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=isbn:607846342X&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Prieto Herrera, J. E. (2018). Administración Teorías, autores, fases y reflexiones. Ediciones de la U.
- Revista Gestión . (Septiembre de 2020). Cuatro razones explican por qué mejoró el riesgo país. Recuperado de <https://www.revistagestion.ec/cifras/cuatro-razones-explican-por-que-mejoro-el-riesgo-pais>
- Rodríguez Jiménez , A., & Pérez Jacinto, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista EAN 82, 175-195. Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodríguez , J. (2005). Decisiones Gerenciales Efectivas. Trillas de CV.
- Saenz de Vicuña, A. J. (2012). Plan Estratégico en la Práctica. Madrid: ESIC Editorial. 3ra. ed.

Sanchez Cordoba, F. A. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestion en las Organizaciones del siglo XXI. Gestion&Desarrollo. Recuperado de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf

Sanchez Gomes, G. (2008). Cuantificación de Valor en la Cadena de Valor Extendida. Blanco Editores.

Superintendencia de economía popular y solidaria. (Febrero de 2020). Educacion financiera para nuestros controlados: un mecanismo de empoderamiento financiero.Seps.gob.ec. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Panorama%20SEPS-febrero-2020.pdf/36a69e4d-0e47-4de5-9791-cd0b34759645>

Zahera P, M. (2017). Gestión integrada de proyectos innovadores. España: Ediciones Pira,ide.