



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**  
**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERO EN EMPRESAS**

**TEMA:**

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 21 DE NOVIEMBRE LTDA., DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL PERIODO 2014 – 2017”.

**AUTOR:**

**GUIDO FERNANDO CHASIG POMBOZA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

2015

## **CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de ingeniero en empresas ha sido desarrollado por el señor **GUIDO FERNANDO CHASIG POMBOZA** ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizando su contenido, se autoriza su aprobación.

.....  
**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

.....  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo **GUIDO FERNANDO CHASIG POMBOZA** estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

.....  
Guido Fernando Chasig Pomboza

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado con mucho cariño para mis padres (mis viejos) del alma y hermanos, de quienes recibí el apoyo incondicional para terminar mi carrera universitaria.

Y en especial a Dios el cual me permite seguir luchando día a día y me ilumina en mí trajinar.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por tantas bendiciones, por haberme dado la fuerza necesaria y la perseverancia de luchar para que mi sueño se convierta en una realidad.

A mis padres queridos por todo el apoyo brindado quienes hicieron de mí una persona de bien, inculcándome el deseo de superación y humildad.

A la Escuela de Ingeniería de Empresas de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de menara especial un agradecimiento eterno al Ing. Giovanni Alarcón Director de mi tesis y al Ing. Hernán Villa Miembro, por haber brindado su mano amiga y colaboración quienes con sus conocimientos supieron guiarme, orientándome con un criterio correcto y acertado en la elaboración de este trabajo de titulación.

A todas aquellas personas que aportaron un granito de arena para forjarme como profesional, a mis profesores, amigos, compañeros a lo largo de mis estudios. A ti Carito por ser la persona más maravillosa que llegue a conocer, por ayudarme, motivarme a que mi sueño se haga una realidad siempre te llevare muy dentro de mí.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación de tribunal .....	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice general.....	VI
Índice de figuras.....	X
Índice de tablas .....	XII
Índice de anexos.....	XII
Resumen ejecutivo .....	XIII
Summary.....	XIV
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema .....	3
1.2. JUSTIFICACION .....	3
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos .....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
2.1.1. Antecedentes de la administración .....	5
2.1.2. Enfoque clásico de la administración .....	5
2.1.3. Escuela de la administración científica.....	6
2.1.4. Funciones básicas de la empresa .....	7
2.1.5. Las funciones gerenciales .....	8
2.2. PLANEACIÓN.....	10
2.2.1. Propósito de la planeación .....	10
2.2.2. La necesidad de planear .....	11
2.2.3. La Importancia de la Planeación.....	11

2.3.	ESTRATEGIA.....	12
2.3.1.	Planeación Estratégica .....	13
2.3.2.	Valores Estratégicos .....	15
2.3.3.	Proceso de planificación estratégica .....	16
2.3.4.	La planeación estratégica tiene tres niveles .....	18
2.3.5.	Pensamiento estratégico.....	19
2.3.6.	Desarrollo de una visión estratégica .....	20
2.3.7.	Comunicación de la visión estratégica.....	21
2.3.8.	Formulación de una declaración de la misión .....	22
2.4.	BUSINESS INTELLIGENCE.....	24
2.4.1.	Definición del Business Intelligence .....	25
2.4.2.	Impulsores del Business Intelligence.....	25
2.4.3.	Importancia del Business Intelligence .....	26
2.5.	BALANCED SCORECARD.....	26
2.5.1.	El BSC o Cuadro de Mando .....	26
2.5.2.	El BSC comprende los siguientes principios de gestión decisivos.....	28
2.5.3.	El cuadro de mando es integral.....	31
2.5.4.	Usos de los cuadro de mando .....	32
2.5.5.	El cuadro de mando integral .....	33
2.5.6.	Componentes del Balanced Scorecard.....	38
2.5.7.	Beneficios del Balanced Scorecard.....	40
2.5.8.	Advertencias acerca del BSC.....	40
2.5.9.	El Balanced Scorecard en Ecuador .....	41
2.6.	COOPERATIVISMO .....	42
2.6.1.	Principios del cooperativismo.....	43
2.6.2.	Valores cooperativos.....	44
2.6.3.	Clases de cooperativas .....	45
2.6.4.	Cooperativismo en el Ecuador .....	47
2.7.	ECONOMÍA SOLIDARIA .....	48
2.7.1.	¿Qué es y para qué sirve la Economía Popular y Solidaria? .....	50
2.7.2.	Principios de la economía popular y solidaria .....	50
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1.	IDEA A DEFENDER .....	51

3.1.1. Idea a defender general .....	51
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	51
3.2.1. Tipos de estudio de investigación .....	52
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.3.1. Población .....	52
3.3.2. Muestra .....	53
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	53
3.4.1. Métodos de investigación .....	53
3.4.2. Técnicas de investigación .....	54
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DIRIGIDA A LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 21 DE NOVIEMBRE LTDA.....	55
4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 21 DE NOVIEMBRE LTDA.....	64
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....	74
5.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 21 DE NOVIEMBRE LTDA., DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL PERIODO 2014 – 2017” .....	74
5.1.1. Datos informativos.....	74
5.1.2. Antecedentes Cooperativistas .....	74
5.1.3. Símbolos de cooperativismo .....	75
5.1.4. Bandera del cooperativismo.....	76
5.1.5. Estudio de la organización .....	78
5.1.6. Diagnostico estratégico.....	82
5.1.7. Orgánico Estructural .....	84
5.1.8. Introducción al Balanced Scorecard .....	85
5.1.9. Mapa estratégico de la COAC 21 de Noviembre Ltda. ....	87
5.1.9.1. Matriz de la perspectiva financiera .....	89
5.1.9.2. Matriz de la perspectiva clientes.....	91
5.1.9.3. Matriz de la perspectiva procesos internos .....	93
5.1.9.4. Matriz de la perspectiva de aprendizaje.....	95



5.2.	IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE DE BALANCED SCORECARD ....	97
5.2.1.	El cuadro de mando Odun .....	97
5.2.3.	Instalación en el equipo .....	98
5.3.	IDEA A DEFENDER .....	106
5.3.1.	EJEMPLO DE UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DEL BALANCED SCORECARD .....	107
	CONCLUSIONES .....	113
	RECOMENDACIONES.....	114
	BIBLIOGRAFÍA .....	115
	ANEXOS .....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. División del enfoque clásico.....	6
2. Partes del proceso de planificación.....	11
3. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo .....	19
4. Perspectivas del BSC .....	27
5. Marco estratégico para la acción .....	31
6. Encuesta .....	55
7. Decisiones a tomar tanto administrativas y financieras.....	56
8. Instrumentos administrativos .....	57
9. Gestión administrativa y financiera .....	58
10. Conocimiento de los resultados económicos .....	59
11. Aspectos a mejorar.....	60
12. Servicios a implementarse en la COAC .....	61
13. El plan estratégico mejorara la gestión .....	63
14. Tiempo de estar asociado a la COAC .....	64
15. Conocimiento de la misión, visión de la institución .....	65
16. Información que da a conocer la COAC a sus socios.....	66
17. Razones por lo que confían en la institución .....	67
18. Información de los resultados economicos .....	68
19. Aspectos que se debería mejorar .....	69
20. Utilización de los servicios .....	70
21. Agilidad y calidad del servicio .....	71
22. Trato que recibe por parte del personal .....	72
23. Servicios que se debería de implementarse .....	73
24. Símbolo del cooperativismo .....	75
25. Bandera del cooperativismo.....	76
26. Logotipo institucional .....	84
27. Estructura organizacional .....	85
28. Inicio en el equipo.....	98
29. Disco local (C) .....	99
30. Inicio al programa EasyPHP .....	99
31. Ingreso a la carpeta Odun _14/ .....	100

<b>32.</b>	Ingreso de contraseñas .....	100
<b>33.</b>	Ingreso de misión, visión al programa .....	101
<b>34.</b>	Indicadores perspectiva financiera.....	102
<b>35.</b>	Indicadores perspectiva clientes .....	102
<b>36.</b>	Indicadores perspectiva de procesos.....	103
<b>37.</b>	Indicadores de la perspectiva de crecimiento .....	103
<b>38.</b>	Visualización del plan anual .....	104
<b>39.</b>	Plan anual.....	105
<b>40.</b>	Visualización del cuadro de mando perspectiva financiera.....	105
<b>41.</b>	Visualización del cuadro de mando perspectiva clientes.....	106
<b>42.</b>	Visualización del cuadro de mando perspectiva de procesos y crecimiento .....	106
<b>43.</b>	Tatum strategy & results.....	108
<b>44.</b>	Tatum strategy & results caso Petrobras.....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Diagnostico estratégico.....	83
2. Mapa estratégico .....	88
3. Matriz de la perspectiva financiera .....	90
4. Matriz de la perspectiva clientes.....	92
5. Matriz de la perspectiva procesos internos .....	94
6. Matriz de la perspectiva crecimiento .....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO N° 1.</b> Encuesta dirigida a la parte administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito 21 de noviembre Ltda. ....	120
<b>ANEXO N° 2.</b> Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito 21 de Noviembre Ltda. ....	122
<b>ANEXO N° 3.</b> Fotografías de la institución.....	124

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se realizó en la cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., con el objetivo de diseñar un Plan Estratégico con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión que permitirá a la cooperativa manejarse de forma eficiente. Además pretende establecer la importancia que tiene para las organizaciones públicas o privadas el planificar estratégicamente sus actividades hacia la obtención de objetivos que permitan a la empresa ser competitiva y sobrevivir en un mercado tan dinámico mediante la optimización de recursos, reducir costos y generar un servicio de satisfacción al cliente externo.

El Balanced Scorecard o su traducción al español Cuadro de Mando Integral, fue desarrollada por Roben Kaplan y David Norton quienes revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio a través de objetivos e indicadores. El BSC será finalmente quien traduzca adecuadamente la estrategia y la misión de la organización una vez que sea implementada.

El BSC permite tener el control del estado de salud de la institución y la forma como están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados pueden tomarse acciones correctivas o preventivas que afecten el desempeño global de la institución.

.....  
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra  
**DIRECTOR TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

The following research was carried out at 21 de Noviembre Ltd. Saving and Loan Cooperative in order to design a Strategic Plan based on the Balanced Scorecard, which will be used as a management tool that allowing an efficient management of the cooperative. In addition, it also tends to establish the importance that the strategic planning has for the public and private organizations related to the goals' achievement which permit the company to be competitive and maintain itself into a dynamic market through the resources optimization, costs reduction, and the generation of a satisfying service for the external customer.

The Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) into Spanish was designed by Roben Kaplan and David Norton who revolutionized the Business Administration when introducing an effective concept to line up the company toward achieving business strategies through objectives and indicators. The BSC will introduce adequately the strategy and the mission of the company once it is implemented.

The BSC allows having control of the institutional health status and the way the actions are being led for achieving the vision. From the visualization and balanced indicators analysis, it may be possible to make corrective or preventive actions affecting the global performance of the company.

## INTRODUCCIÓN

En las empresas cada vez es más complejo administrar o supervisar las actividades de todos los sistemas y subsistemas de la organización también es muy común que no todos los miembros de la organización tengan claro los objetivos.

La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión, visión de la empresa para estar en la condición de dar una dirección y orientación a sus actividades, las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

La propuesta de elaboración de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito 21 de Noviembre Ltda., ha sido desarrollada de con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades, los colaboradores y ejecutivos de la cooperativa actúen de forma eficiente y eficaz hasta alcanzar la excelencia empresarial.

Es así que el diseño de esta investigación se lo ha dividido en cinco capítulos: en donde el primero trata sobre el problema, justificación y objetivos de realizar en la presente investigación.

El segundo capítulo trata del marco marco teórico en donde se integra las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieran al problema de investigación. El capítulo tres hace referencia al marco metodológico, las técnicas a utilizar en la presente tesis.

El cuarto capítulo parte de los análisis de las encuestas tanto a la parte administrativa, como a los socios de la cooperativa tomados de una muestra. El quinto capítulo es la propuesta es decir el diseño de un plan estratégico con el Balanced Scorecard para mejorar la gestión de la cooperativa, bajo sus cuatro perspectivas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Dumomé, 2010)

Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se debe desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998)

En la actualidad en el sector cooperativista muy pocas cooperativas son las que cuentan con una planificación estratégica adecuada y alineada a sus objetivos, por lo que las pequeñas cooperativas en vía de crecimiento se han visto afectadas por no contar con sus estrategias bien definidas.

La falta de una adecuada alineación estratégica ha provocado que la cooperativa no tenga claramente definida sus estrategias, por ende no aproveche las oportunidades del mercado, que no cuente con medidas preventivas ante posibles riesgos y amenazas. La necesidad de alinear el rumbo estratégico de las cooperativas se vuelve forzoso para definir la dirección futura de la institución financiera, la necesidad de los socios, el probable comportamiento ante la competencia y la sociedad, y la forma de alcanzar las ventajas competitivas.

Adoptando estrategias en base a las relaciones con los clientes, con los socios, inversionistas, las competencias y las capacidades organizativas de la cooperativa a medida que se evalúe en sus diferentes ámbitos, solo con indicadores de esta manera comunicar la estrategia empresarial, coordinar y alinear las actividades individuales de la institución a fin de conseguir el logro de un objetivo en común.



### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Cómo la inexistencia de una Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard puede incidir en la mejora de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., de la ciudad de Ambato?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en el Diseño de un Plan Estratégico con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., de la ciudad de Ambato.

## **1.2. JUSTIFICACION**

La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos, ha sido siempre una de las preocupaciones que se plantean en toda organización. Con una estrategia bien clara y definida puede posesionar a la organización en el mercado, compartir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio. La parte administrativa idean las estrategias de la organización de acuerdo a sus necesidades.

El diseño de un plan estratégico con el Balanced Scorecard nos lleva a proponer una estructura adaptada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., para un sistema de gestión, orientación estratégica para su continuación de su labor dirigida en el desarrollo económico y social, lograr su reconocimiento siendo un digno ejemplo de imitar por las demás cooperativas.

Con la generación de una planificación estratégica bajo el Balanced Scorecard la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., contará con herramientas estratégicas que mejorara la Gestión Administrativa mismas que servirán como guía para su funcionamiento y ayudara a los colaboradores a desarrollar de una manera ordenada y eficiente sus actividades cotidianas, permitiendo visualizar el futuro hacia el cual anhela avanzar comprometiendo para esto dirigir y distribuir de mejor manera los esfuerzos y recursos disponibles.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Generar un Plan Estratégico con el Balanced Scorecard proporcionando una visión integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., de la ciudad de Ambato para mejorar su gestión de forma eficiente.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Elaborar un análisis teórico sobre la temática a tratarse en el desarrollo de esta investigación.
- ✓ Formular un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda.
- ✓ Elaborar mapas estratégicos conforme a la planificación.
- ✓ Diseño del Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

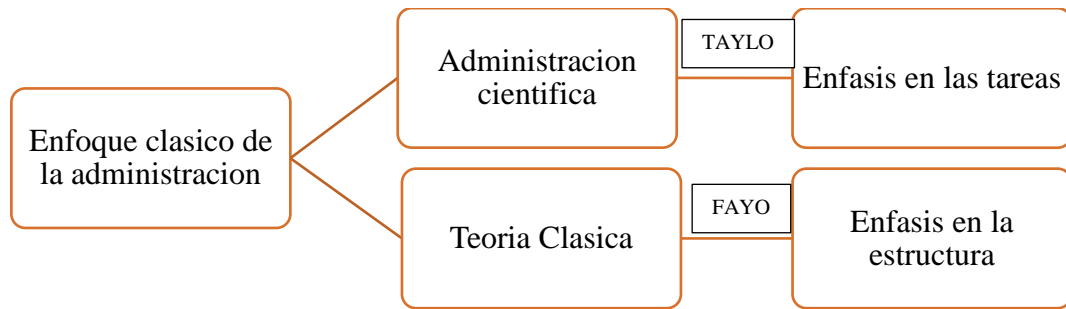
### 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1.1. Antecedentes de la administración

**Administración:** La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir quien cumple una función bajo el mando de otro, quien presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. La tarea de administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. (Chiavenato Idalberto, 2001)

**Administración:** Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden los bienes como la gente y sus capacidades, habilidades y conocimientos; la maquinaria, materias primas, tecnológicas de cómputo y de informática y capital económico. (Jones Gareth & George Jennifer , 2003)

**2.1.2. Enfoque clásico de la administración:** A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollan trabajos pioneros sobre administración. Uno el estadounidense Frederick Taylor. Inicio la llamada escuela de la administración científica que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. El otro el europeo Henry Fayol, desarrollo la llamada teoría clásica que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración. Aunque los dos autores no se comunican entre sí partieron de dos puntos de vista diferentes e incluso opuestos sus ideas contribuyen las bases del llamado enfoque clásico de la administración cuyos postulados denominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. ( Chiavenato Idalberto, 2006)



**Figura N° 1.** División del enfoque clásico

**Fuente:** ( Chiavenato Idalberto, 2006)

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias de la revolución industrial que podrían resumirse en dos hechos:

- ✓ El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y al improvisación hasta entonces dominantes. El aumento del tamaño de las empresas condujo a sustituir las teorías totalizadoras y globales por teorías micro industriales de alcance de medios y parcial.
- ✓ La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas. ( Chiavenato Idalberto, 2006)

**2.1.3. Escuela de la administración científica:** En enfoque típico de la escuela de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principios métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y medición.

La escuela de la administración científica fue una iniciativa a comienzos del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick Taylor tuvo innumerables seguidores y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época. Al comienzo esta escuela se propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial. ( Chiavenato Idalberto, 2006)

### **Principios de la administración científica:**

- ✓ Planeación: Sustituir el criterio individual, la improvisación y a la actuación empírico práctico del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método de trabajo.
- ✓ Preparación: Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor.
- ✓ Control: Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
- ✓ Ejecución: Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina. ( Chiavenato Idalberto, 2006)

**2.1.4. Funciones básicas de la empresa:** Henry Fayol expuso su teoría de la administración en su famoso libro *Administration Industrielle et Générale*, publicado en 1916. Fayol subraya que toda empresa presenta seis funciones básicas:

- ✓ Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- ✓ Comerciales: Relacionadas con la compra venta o el intercambio.
- ✓ Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- ✓ Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- ✓ Contables: Relacionados con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- ✓ Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

**Principios de la administración según Fayol:** Como toda ciencia se debe basar en leyes o en principios. Fayol definió los principios generales de la administración, los principios son universales sustentables y se adaptan a cualquier tiempo lugar o circunstancia.

1. División del trabajo: Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben ser equilibradas entre sí.
3. Disciplina: Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización: Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar o jerarquía: Líneas de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio del mando.
10. Ordenar: Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. ( Chiavenato Idalberto, 2006)

**2.1.5. Las funciones gerenciales:** El trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas. ¿Cómo consiguen los administradores este objetivo? Realizando las cuatro funciones gerenciales más importantes: Planear, Organizar, Dirigir y controlar. A comienzos del siglo XX, el administrador francés Henry Fayol fue el primero en delinear la naturaleza de estas actividades gerenciales en el libro Administración general e industrial, que es

aun la declaración tradicional de lo que deben hacer los administradores para crear una organización de alto desempeño.

Los administradores de todos los niveles en todos los departamentos (ya sean en organizaciones pequeñas o grandes. En instituciones con o sin fines de lucro, o que operen en un solo país o en todo el mundo) son responsables de ejecutar estas cuatro funciones. Lo bien que logren hacerlo determina la eficacia y la eficiencia de sus organizaciones.

- **Planear:** Es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados: los tres pasos de planeación son:
  - Decidir que metas perseguirá la organización
  - Decidir que cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas
  - Decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas.

Que tan bien planeen los administradores determina que tan eficaz y eficiente es la organización, es decir, su nivel de desempeño.

- **Organizar:** Es un proceso con el que los administradores establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para cumplir con metas que esta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo a las actividades laborales que desempeñan. Al organizar, los administradores también trazan las líneas de mando y responsabilidades entre individuos y grupos y deciden cual es la mejor manera de coordinar los recursos de la organización, principalmente del recurso humano.
- **Dirigir:** Al dirigir los administradores no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización. El liderazgo depende del ejercicio del poder, de la influencia, la visión, el convencimiento y las capacidades de comunicación para coordinar el comportamiento de individuos y grupos, con objeto de armonizar sus actividades y esfuerzos, además de alentar a los empleados a conseguir un

desempeño superior. El resultado del liderazgo es una gran motivación y dedicación para los integrantes de la organización.

- **Controlar:** Al controlar los administradores evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende acciones para sostener o mejorar el desempeño. Por ejemplo, los administradores supervisan el desempeño de individuos, departamentos y la totalidad de la organización, para verificar que cumplen con los criterios deseables del desempeño. (Jones Gareth & George Jennifer , 2003)

**2.2. Planeación:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional, su cobertura temporal comprende en corto mediano y largo plazos.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado. (Henry Mintzberg, 2007)

**2.2.1. Propósito de la planeación:** Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción, distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. Entre ellos tenemos:

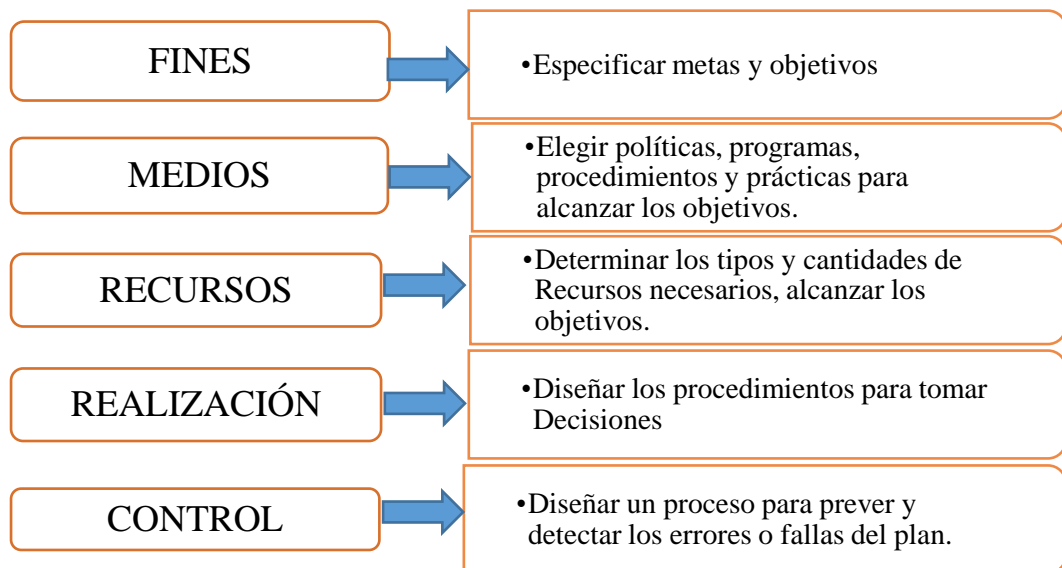
- **Propósito Protector:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.



- **Propósito Afirmativo:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
- **Propósito de Coordinación:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

**2.2.2. La necesidad de planear:** Se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización, y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes: (Henry Mintzberg, 2007)

#### Partes del proceso de planeación



**Figura N° 2.** Partes del proceso de planificación

**Fuente:** (Henry Mintzberg, 2007)

**2.2.3. La Importancia de la Planeación:** Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con

frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (Henry Mintzberg, 2007)

**2.3. Estrategia:** El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios. “Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”. Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. (Henry Mintzberg, 2007)

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica” (*strategic mangement*).

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. “Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes”. (Henry Mintzberg, 2007)

Por estrategia para la administración básicamente se entiende “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”. “Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar su productos, servicios y mercados de futuros”. (Henry Mintzberg, 2007)

Las estratégicas se clasifican en tres básicas:

- ✓ **El crecimiento horizontal:** El crecimiento en los mercados locales, nacionales o internacionales mismos que exigen estructuras más simples.
- ✓ **La integración vertical:** La absorción de proveedores o compradores a lo largo de las cadenas productivas la que exigen una estructura en razón de las funciones que se desempeñaran.

- ✓ **La diversificación:** La decisión de trabajar en mercados que no están relacionados con la actividad que se desempeñaba anteriormente lo cual conduce a estructuras multidivisionales. (Chiavenato Idalberto, 2001)

**2.3.1. Planeación Estratégica:** Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo. (Henry Mintzberg, 2007)

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

**Sus principales características son:**

- ✓ Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- ✓ Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- ✓ Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás. (Henry Mintzberg, 2007)

**La planeación estratégica:** Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos políticas y estrategias básicas para

desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. La Planeación Estratégica es un método para obtener resultados a manera de proyección personal y empresarial se recomienda utilizarlo en el corto, mediano y largo plazo, según el autor se debe de entender desde cuatro puntos de vista:

- **El porvenir de las decisiones actuales:** La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- **Proceso:** La planeación es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas; desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos.
- **Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constantemente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos prescritos.
- **Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (Steiner, 2003)

**Por qué Planeación Estratégica:** La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro. (Henry Mintzberg, 2007)

- ✓ **Aceleración del cambio tecnológico:** A raíz de la explosión tecnológica de la posguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.
- ✓ **La creciente complejidad del oficio gerencial:** Hoy los gerentes tiene que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos, traslado de la gente y de los mercados de las ciudades a los suburbios y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial. Dentro de la organización el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del número de productos o amplitud de servicios. Solo mediante la planeación a largo plazo los gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes. (Henry Mintzberg, 2007)

### 2.3.2. Valores Estratégicos:

- **Conocimiento y satisfacción del cliente:** Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
- **Conocimiento del Mercado:** El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
- **Eficiencia:** Es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
- **Innovación:** Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

- **Sinergia:** Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.
- **Liderazgo:** Es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que debemos tomar como clave de este éxito al liderazgo para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello encontrar a esos líderes en los diferentes estragos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables. (Henry Mintzberg, 2007)

**2.3.3. Proceso de planificación estratégica:** La planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planificación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (Chiavenato Idalberto, 2001)

Necesidad de una planificación estratégica: la evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tiene éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño. (Chiavenato Idalberto, 2001)

### **Modelo de planeación estratégica**

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operativos:

- ✓ **Ser sistemático:** La planeación estrategia tiene mucho que ver con el comportamiento sistemático y holístico y poco con el comportamiento de cada uno de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
- ✓ **Enfoque al futuro:** La planeación estratégica tiene que ver mucho con el futuro de la organización. Está orientada al largo plazo. La visión organizacional es importante para definir objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo.
- ✓ **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. La estrategia no solo de servir algunos grupos de interés sino que debe crear valor para todos ellos sean accionistas, proveedores, ejecutivos, empelados, etc.
- ✓ **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. La planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
- ✓ **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo no debe ser algo que solo se haga una sola vez al año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno mayor será la cantidad de planeación estrategias que se deban hacer continuamente.
- ✓ **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito todas las personas de la organización deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.
- ✓ **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito. (Chiavenato Idalberto, 2001)

**La actitud estratégica:** Las estrategias implementadas son las ramificaciones que nacen del encuentro de las estrategias formuladas como las que surgen a lo largo del tiempo y el desarrollo del proceso de implementación. La actitud estratégica es el compromiso que asegura la consecución en la medida de lo posible de los resultados planeados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el

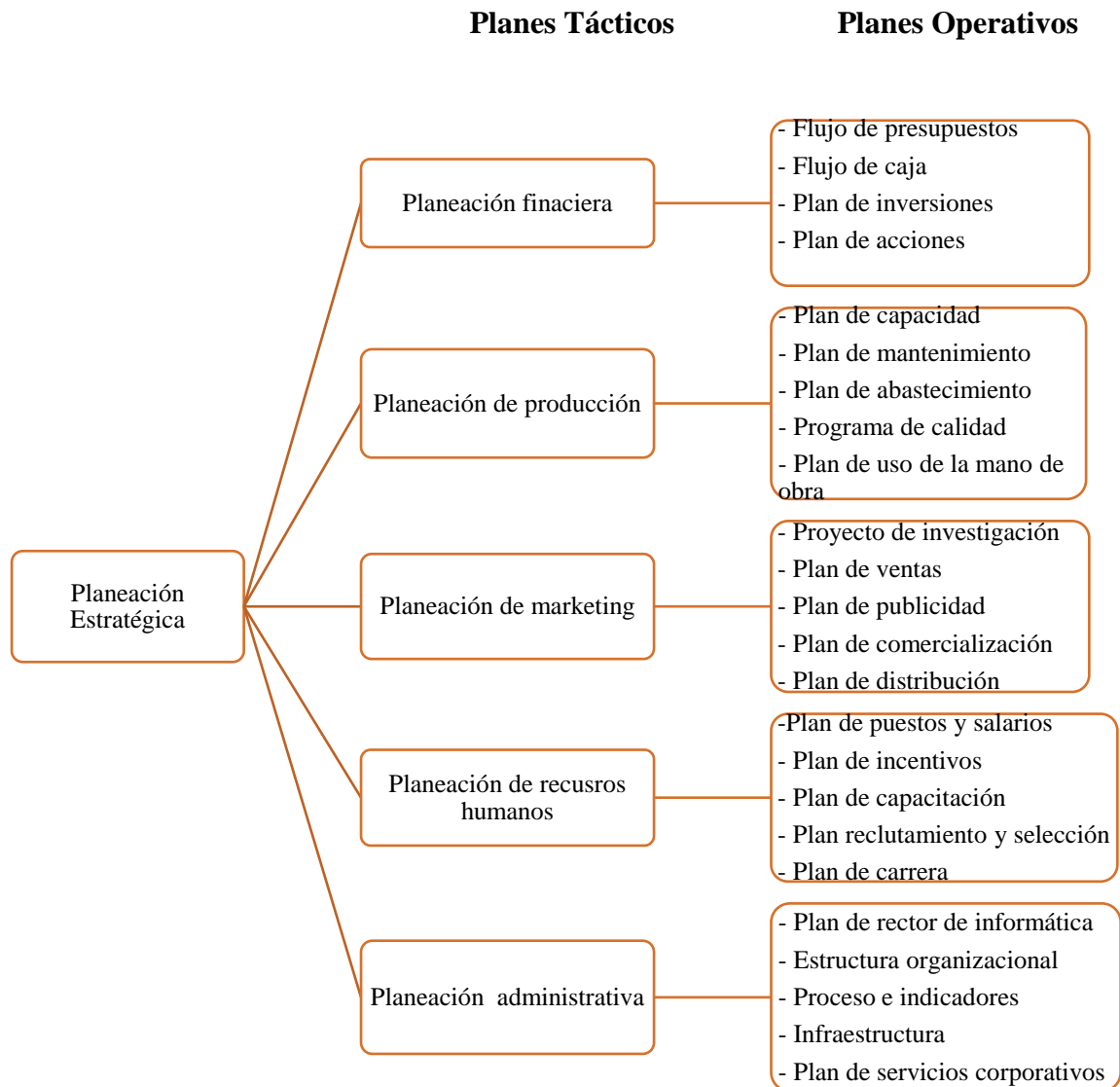
plan estratégico presenta de manera formal. La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico. (Chiavenato Idalberto, 2001)

#### 2.3.4. La planeación estratégica tiene tres niveles:

- **Planeación estratégica:** Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
  - ✓ **Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo incluyendo consecuencia y efectos que duran varios años.
  - ✓ **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todo sus recursos y áreas de actividades, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
  - ✓ **Contenido:** Genético, sintético y comprensivo.
  - ✓ **Definición:** Está en manos de alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.
- **Planeación táctica:** Es la que abarca a cada departamento o área de la organización:
  - ✓ Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo por lo general es anual.
  - ✓ Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
  - ✓ Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
  - ✓ Definición: Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.
- **Planeación operativa:** Es la que abarca cada tarea o actividad específica.
  - ✓ Horizonte de tiempo: Proyección es a corto plazo es inmediata.
  - ✓ Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
  - ✓ Contenido: Detallado, específico y analítico
  - ✓ Definición: Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.



La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su vitalidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultara insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos. (Chiavenato Idalberto, 2001).



**Figura N° 3.** Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo  
**Fuente:** (Chiavenato Idalberto, 2001)

**2.3.5. Pensamiento estratégico:** El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

- El pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.
- El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.
- La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la dirección futura.
- El conocimiento generalizado en toda la organización de esa dirección.
- El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.
- Sentirse partícipe de los logros de la organización.

No es simplemente la creación de grandes estrategias. Implica también unas grandes ejecuciones. Tampoco se trata de acción sin dirección. Debemos ligar la iniciativa con la “acabativa”. Implica necesariamente el compromiso, desarrollo de una visión estratégica y liderazgo total de la alta gerencia. Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico NO HACEMOS NADA.

- ✓ El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización:
  - ✓ Operativas
  - ✓ Administrativas
  - ✓ Técnicas
  - ✓ De control (Henry Mintzberg, 2007)

**2.3.6. Desarrollo de una visión estratégica:** Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convenientes por los cuales es sensato el negocio. Así, una visión estratégica encaminada a una organización en rumbo particular, proyectándola por el en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuyen a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que esta quiere que sea la organización y ofrecer a los

administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocar más allá de donde está hoy. (Thompson Arthur & Peteraf Margaret, 2012)

**2.3.7. Comunicación de la visión estratégica:** La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda porque es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de dirigir esfuerzos organizacionales. Tienden a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren. (Thompson Arthur & Peteraf Margaret, 2012)

Las visiones estratégicas se hacen realidad cuando la declaración de la visión queda impresa en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

Resultados de una clara declaración de visión; una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

- ✓ Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa.
- ✓ Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido.
- ✓ Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión será realidad.

- ✓ Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentos y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.
- ✓ Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizacional.

**2.3.8. Formulación de una declaración de la misión:** La característica definitoria de una visión estratégica es lo que se menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En cambio, una declaración de la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de la misión en los informes anuales o los sitios web de la empresa suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. (Thompson Arthur & Peteraf Margaret, 2012)

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- ✓ Identificar los productos o servicios de la compañía
- ✓ Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer
- ✓ Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender
- ✓ Precisar su enfoque para agradar a los clientes
- ✓ Otorgar a la compañía su identidad propia.

**Vincular la visión y la misión a los valores de la compañía:** Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son la creencias, características y normas conductuales que la administración determino que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta, ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para descartar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. (Thompson Arthur & Peteraf Margaret, 2012)

**Los Propósitos de la planeación estratégica:** Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Además, deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgentes. Para otra compañía, cuyos negocios no han sido buenos, puede que sea una meta urgente.

**Identificación de los actuales objetivos y estrategia:** Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes. (Henry Mintzberg, 2007)

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales. (Henry Mintzberg, 2007)

## 2.4. Business Intelligence

El Business Intelligence ha estado ligado a la historia de los ordenadores. Desde hace muchos años existe la necesidad de acceder a los datos y después girarlos, darlos la vuelta, ponerlos en revés, de todas las maneras posibles hasta que significasen algo que pudiera ser valioso para el negocio. En un mundo competitivo y cambiante en el que vivimos, es más importante que nunca saber qué es lo que funciona y lo que no funciona. Es un hecho indiscutible que la información es la clave de las organizaciones para ganar ventaja competitiva. Saben muy bien que la información vital para la toma de decisiones está en sus bases de datos. Montañas de datos se acumulan en diferentes bases de datos diseminadas por toda la empresa. Pero la clave para ganar ventaja competitiva radica en obtener inteligencia de esos datos.

Allá por los años 70, los sistemas para la toma de decisiones (DSS) eran la gran promesa que ayudaría a las organizaciones a obtener esa deseada inteligencia, y que apenas se quedó en promesa. Después de más de 30 años, sigue siendo encontrar a un director financiero que pueda fácil y rápidamente determinar el impacto en el cash flow producido por el cambio en los términos de pago de sus clientes, o en su rentabilidad. En la actualidad bajo el término de Business Intelligence, se reconoce el valor de suministrar hechos e información como soporte a la toma de decisiones.

La búsqueda de maneras eficientes de utilizar la información para soporte de las decisiones ha preocupado a las organizaciones durante muchos años, constituyendo un desafío para todo los implicados. La complejidad del reto era debida a la necesidad de combinar:

- ✓ Reportes
- ✓ Análisis no estructurado
- ✓ Soporte a todos los niveles de la organización
- ✓ Facilidad de uso para el usuario final
- ✓ Flexibilidad de uso
- ✓ Desarrollo rápido
- ✓ Bajo costo de propiedad/ ROI
- ✓ Escalabilidad
- ✓ Rapidez

En la última década, las organizaciones han gastado considerables sumas de dinero y dedicado recursos a construir sistemas transaccionales online y sistemas de planificación de recursos empresariales. Gracias a estos sistemas operacionales, las organizaciones pueden operar y realizar actividades propias de su negocio. Estos sistemas generan una gran cantidad de datos que son difícilmente aprovechables tal y como se generan para el análisis y la adecuada toma de decisiones. (Rio, 2006)

#### **2.4.1. Definición del Business Intelligence**

Es un conjunto de herramientas y aplicaciones para la ayuda a la toma de decisiones que posibilitan acceso interactivo, análisis y manipulación de información corporativa de misión crítica. Estas aplicaciones aportan un conocimiento valioso sobre la información operativa identificando problemas y oportunidades de negocio. Con ellas los usuarios son capaces de acceder a grandes cantidades de información para establecer, analizar relaciones y comprender tendencias que, a la postre soportaran decisiones del negocio. (Rio, 2006)

“Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios”. (www.sinnexus.com, 2015)

#### **2.4.2. Impulsores del Business Intelligence**

Hay numerosos factores de mercado que están forzando a las organizaciones a la obtención de Business Intelligence, entre ellos podemos destacar los tres más importantes:

- ✓ Incrementar los ingresos, reducir costes y competir eficientemente.
  - El Business Intelligence ayuda a la organización a conseguirlo gracias a una visión integral y oportuna de la información, aportando conocimiento para una efectiva toma de decisiones.
- ✓ Gestionar la complejidad
  - Ayudando a las organizaciones a organizar sus datos para facilitar su análisis y minería (concepto que se desarrolla más adelante) para descubrir patrones de comportamiento y tendencias difícilmente detectables.
- ✓ Explorar las inversiones existentes

- Ayudando a las organizaciones a hacer un uso intensivo de las inversiones en tecnologías de la Informática ya existentes. Añadiendo valor al integrar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales. (Rio, 2006)

### **2.4.3. Importancia del Business Intelligence**

Las tecnologías de BI intentan ayudar a las personas a entender los datos más rápidamente a fin de que puedan tomar mejores y más rápidas decisiones y, finalmente, mejorar sus movimientos hacia la consecución de objetivos de negocios. Los impulsores claves detrás de los objetivos de BI son incrementar la eficiencia organizacional y la efectividad. Algunas de las tecnologías de BI apuntan a crear un flujo de datos dentro de la organización más rápido y accesible. Por otro lado, novedosas tecnologías de BI toman un enfoque más agresivo redefiniendo los procesos existentes con otros nuevos, mucho más estilizados que eliminan gran cantidad de pasos o crean nuevas capacidades. (Soto, 2015)

**2.5. BALANCED SCORECARD:** En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros. (www.infoviews.com.mx, 2014)

La traducción de **Balanced Scorecard** en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés. (www.degerencia.com, 2014)

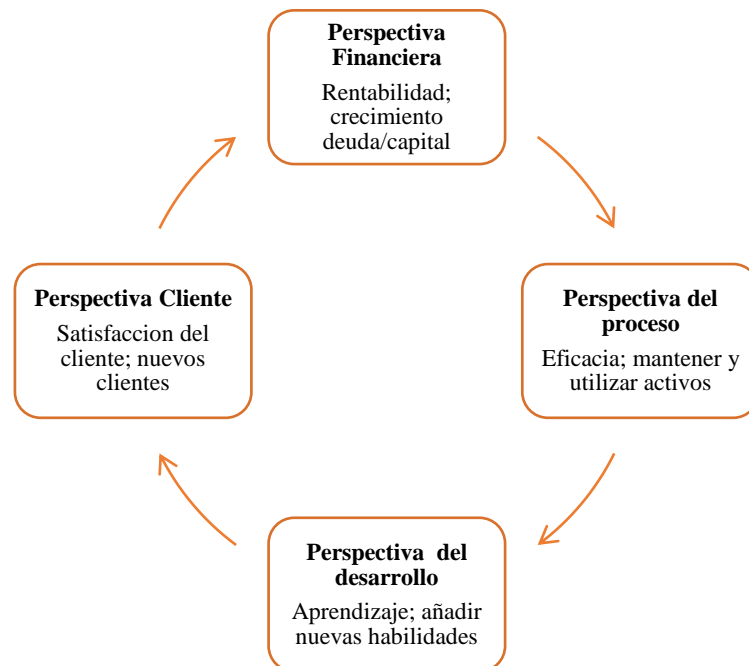
**2.5.1. El BSC o Cuadro de Mando:** Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y Trans departamentales e



identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio. (Press, Harvard Business School, 1996)

El cuadro de mando es la mejor práctica emergente en el control de gestión: el concepto de cuadro de mando integral (CMI) apareció a principios de los años 90. En el año 2000, algunos estudios indicaban que una mayoría de las empresas de EE.UU., el Reino Unido y Escandinavia usaba el cuadro de mando o, al menos, tenía la intención de hacerlo en breve. Otros, estudios como el de herramientas de gestión de Bain, indicaban una disminución en el uso que bajaba hasta el 36 por ciento, aunque con un alto porcentaje de satisfacción con la herramienta.

**Que es un cuadro de mando:** Un CMI es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de cuatro perspectivas. La descripción se puede referir a la actividad actual de la empresa o a sus objetivos para el próximo periodo. (Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy & Sofie Roy, 2004)



**Figura N° 4.** Perspectivas del BSC

**Fuente:** (Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy & Sofie Roy, 2004)

**El cuadro de mando integral como sistema de gestión:** Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto equilibrado de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para un feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo. (Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy & Sofie Roy, 2004)

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se deriva de un proceso vertical impulsando por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

### **2.5.2. El BSC comprende los siguientes principios de gestión decisivos**

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- **Clarificar y traducir la visión y la estrategia:** El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero especialmente de cara a la expectativa del cliente, el equipo debe ser

explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

- **Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:** Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se requiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

El cuadro de mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los objetivos de nivel corporativo y el consejo de administración. El cuadro de mando anima la existencia de un dialogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del consejo, no solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

- **Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas:** el cuadro de mando integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivan de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.

El cuadro de mando integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a donde tienen intención de llegar

durante los doce meses del primer año del plan). Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar
  - Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
  - Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.
- **Aumentar el feedback y la formación estratégica:** El proceso final de gestión inserta el cuadro de mando integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del cuadro de mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El cuadro de mando integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica sus estrategias y si fuera necesario hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. (Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy & Sofie Roy, 2004)



**Figura N° 5.** Marco estratégico para la acción

**Fuente:** (Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy & Sofie Roy, 2004)

**2.5.3. El cuadro de mando es integral:** Las cuatro perspectivas buscan una descripción completa de lo que necesitamos saber sobre el negocio o la empresa. Primero hay una dimensión temporal que va de abajo arriba. La rentabilidad actual, por ejemplo puede ser una gran medida la consecuencia de lo que se hizo el trimestre pasado o el año anterior: si ahora se añaden nuevas habilidades, el hecho debería tener consecuencias en la eficacia y las finanzas del próximo año.

El cuadro de mando es integral también de otra forma muestra expectativas tanto internos como externos, del negocio. Es obvio que una «maquinaria bien engrasada» de procesos internos es importante en cualquier negocio y no siempre se correlaciona con las percepciones externas. Por otro lado, la opinión de los clientes y los contactos establecidos en el mercado, también son obviamente importantes. El cuadro de mando muestra ambas cosas.

Por último, el cuadro de mando está vinculado mediante supuestos causa – efecto. Uno de sus usos más importantes se reflejar la fuerza de estos vínculos, las demoras que implican y la certeza que podemos tener de esos vínculos ante la competencia externa y

el cambio. Los vínculos se indican entre perspectivas, pero, por supuesto, que también es aconsejable ver los vínculos entre medidas individuales.

Desde su aparición, el concepto de CMI ha sido ampliamente adoptado como un nuevo enfoque de control de la gestión, tanto empresarial como gubernamental. Un cuadro de mando es un formato genérico fácil de entender que sirva para describir las ambiciones y logros de una organización o empresa.

- ✓ Comunicar intenciones estratégicas, permitiendo que jefes y empleados materialicen las estrategias planificadas.
- ✓ Discutir actividades motivadas por metas estratégicas, en lugar de necesidades actuales como el desarrollo de competencias, las relaciones con clientes o la tecnología de la información y cuál será su compensación en el futuro.
- ✓ Supervisar y recompensar dichas actividades.

Estas metas son igualmente importantes en empresas que buscan rentabilidad a largo plazo y en organizaciones sin fines de lucro, como entidades gubernamentales. (Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy & Sofie Roy, 2004)

**2.5.4. Usos de los cuadro de mando:** Los cuadros de mando son herramientas de comunicación. Se pueden usar en muchos diálogos diferente, prácticamente para cualquier clase de actividad. Todas las empresas se esfuerzan por complacer a sus clientes proveedores o receptores en general; todos tenemos nuestros procesos y rutinas internas; todos recogemos recompensas por lo hecho anteriormente, al mismo tiempo que necesitamos prepararnos para el futuro y todos tenemos que pensar en las causas a lo largo del tiempo. Introducir el CMI significa también diseñar un sistema de control de gestión a medida. Los cuadros de mando se usan para alinear las actividades empresariales con la visión y las estrategias de una empresa, controlando resultados en las dimensiones incluidas en los cuadro de mando y llevando a cabo las acciones necesarias para cumplir la estrategia acordada.

**Introducción y uso del cuadro de mando:** La ambición del BSC debería ser crear sistemas de control de gestión para una organización del aprendizaje, trasladando los datos captados mediante sistemas de información para mejorar las estrategias con el aprendizaje. Esto puede llevar también a una revisión de los propios cuadros de mando.

- **Desarrollo de la estrategia:** El hecho de desarrollar los cuadros de mando, generalmente hace que las personas vean a su empresa y a su modelo empresarial de modo diferente. Esto a menudo da lugar a ideas nuevas sobre la visión de la empresa y a una consideración de su estrategia.
- **Sistema de control de gestión:** Los cuadros de mando documentan como se traducen estrategias a medidas y objetivos pero también proporcionan definiciones completas e integrales de las obligaciones de directivos y empleados. En principio, el proceso debería repetirse en toda la empresa de modo que todos los empleados la sensación de participación y puedan comprender su papel en el esquema estratégico general. Una parte importante del proceso, por tanto, es vincular medidas pertinentes a diferentes perspectivas y cuadros de mando para unidades de negocio diferentes.
- **Sistema de desarrollo de la TI:** Para que los cuadro de mando puedan entrar en acción en toda la empresa, el procedimiento para manejar medidas debe ser amable con el usuario y no demasiado complicado. Los datos se han de registrar, verificar y poner a disposición. Normalmente el cuadro de mando se basara en una combinación de datos ya en uso en la empresa de nuevas medidas algunas de cuáles pueden ser de naturaleza de bastante informal.
- **Aprendizaje:** La función primordial del cuadro de mando es controlar las operaciones de la empresa. Por extensión, también hay un efecto más acumulativo. A medida que ganamos experiencia en el uso de una nueva base de datos de clientes o de desarrollo de nuevos segmentos de clientes; nuestras suposiciones sobre relaciones causales se confirmaran o desmentirán. (Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy & Sofie Roy, 2004)

**2.5.5. El cuadro de mando integral:** Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de la misión trata de creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Las declaraciones de la misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de misión inspiradora y

los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge observo: «Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que envuelvan a una organización. Hemos estado creciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida».

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, Clientes, procesos internos, formación y crecimiento. El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. ( Kaplan Robert & Norton David , 2000)

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo entre los resultados deseados de los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más maduras y las más nuevas y subjetivas.

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

- Como los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio: los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que la unidades de negocio pueden seguir, y q van desde un crecimiento agresivo de lo cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.
  - ✓ Crecimiento



- ✓ Sostenimiento
- ✓ Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial es posible que tenga que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que apoyen las relaciones globales, nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

**La gestión de riesgo:** Una gestión de riesgo eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan a la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen una perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

**Temas estratégicos para la perspectiva financiera:**

Hemos descubierto que para cada una de las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial.

- ✓ Crecimiento y diversificación de los ingresos
- ✓ Reducción de costes/ mejora de la productividad
- ✓ Utilización de los activos/ estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos, servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio. Por lo que respecta el tema de la utilización de los activos los directivos intenta reducir los niveles de capital

circulante que necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerza en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad utilizada de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. ( Kaplan Robert & Norton David , 2000)

**2.5.5.2. La perspectiva del cliente:** En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad del negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

**Segmentación del mercado:** En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El cuadro de mando integral como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. ( Kaplan Robert & Norton David , 2000)

**2.5.5.3. La perspectiva del proceso interno:** Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en lo que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer objetivos financieros y del cliente. ( Kaplan Robert & Norton David , 2000)

**2.5.5.4. La perspectiva de formación y crecimiento:** La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del cuadro de mando integral revelaran grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostraran que será necesaria para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. ( Kaplan Robert & Norton David , 2000)

### 2.5.6. Componentes del Balanced Scorecard

Dentro del sistema del Balanced Scorecard se deben conformar los siguientes componentes:

- ✓ **Mapas Estratégicos:** Representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.
- ✓ **Objetivos estratégicos:** Derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.
- ✓ **Indicadores estratégicos:** Como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos
- ✓ **Iniciativas estratégicas:** Planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas. (www.estratex.com., 2014)

**Mapas estratégicos:** El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

- ✓ La perspectiva financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.
- ✓ La perspectiva del cliente: Define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona contexto para que los activos intangibles creen valor.
- ✓ La perspectiva de procesos internos: Identifica los pocos procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- ✓ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas, que sistemas y que clase de ambiente se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard. Ilustra las relaciones causa – efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y

financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivos y también promueve los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera.

El mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización, capital humano, capital de la información y capital organizacional que se requiere para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos. (Kaplan Robert & Norton David , 2004)

**Objetivos estratégicos:** La declaración de visión de la sociedad tiende a ser bastante amplia y puede ser descrita como una meta que representa un destino último inspirador y motivador. La declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mensurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a que necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realista:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. Esencia debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

(Martínez Pedrós Daniel & Milla Gutiérrez Artemio, 2005)

**Indicadores estratégicos:** Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado

de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad, para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los Recursos. (www.eco-finanzas.com, 2014)

**Iniciativas estratégicas:** Los programas de acción se refieren con la expresión iniciativas estratégicas. Las iniciativas estratégicas son las acciones en la que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos. Para cada indicador, los gerentes deben identificar las acciones necesarias para alcanzar la meta propuesta. (Kaplan Robert & Norton David , 2004)

### **2.5.7. Beneficios del Balanced Scorecard**

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto. (Paredes, 2014):

**2.5.8. Advertencias acerca del BSC:** Los directivos de toda una variedad de organizaciones industriales y de servicios han intentado construir cuadros de mando para sus unidades de negocio no todas las experiencias han tenido éxito. Pueden fracasar por varias razones entre las que se incluye defectos en la estructura y elección de indicadores para el cuadro de mando y defectos de la organización en el proceso de desarrollo del cuadro de mando y la forma en que se utiliza.

- Defectos estructurales: Muchos de los ejecutivos piensan que ya han logrado un cuadro de mando integral, como la satisfacción del cliente y la cuota de mercado. Pero estos indicadores no financieros presentan muchos de los defectos de las medidas financieras tradicionales que se supone que han de complementar.

- Defectos organizativos: Otros problemas surgen, no de defectos de dentro su propio cuadro de mando sino en el proceso utilizado para implementar el concepto. Un cuadro de mando integral no debe crearse emulando los mejores indicadores utilizados por las mejores empresas, los mejores cuadros de mando se derivan de las estrategias diseñadas para una actuación excepcional. ( Kaplan Robert & Norton David , 2000)

**2.5.9. El Balanced Scorecard en Ecuador:** El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard se constituye en una herramienta de medición integral de la gestión que permite evaluar a más de los resultados financieros tradicionales, los activos intangibles (calidad de los productos y servicios prestados, capital humano, eficiencia en los procesos internos, lealtad y satisfacción de los clientes, etc.) (www.slideshare.net, 2014)

El CMI por tanto posibilita implementar y gestionar la estrategia de mejoramiento empresarial y su sostenibilidad en el tiempo para garantizar el los servicios o productos que brinden las empresas.

En el Ecuador son muy pocas las empresas que han optado por usar esta herramienta, debido a que su coste de implementación suele ser muy elevado, sin embargo los beneficios que brinda a la organización son múltiples permitiendo mejorar en su gestión administrativa y brindando mayor beneficio a los ejecutivos a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo:

- Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. Loja
- Banco del Pacífico, Cuenca

### **Objetivos del Balanced Scorecard**

- ✓ Evaluar la marcha de una empresa, no solo a nivel financiero si no todo el sistema administrativo.
- ✓ Calificar el proceso financiero, eficiencia, desempeño de una compañía ,cliente, perspectiva interna, aprendizaje y crecimiento
- ✓ Proporcionar a los altos mandos una mirada global de las prestaciones del negocio.
- ✓ Medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia.
- ✓ Mostrar aquello que no se ajusta a los límites absolutos de la empresa.

- ✓ Analizar las causas de las desviaciones más importantes y proporcionar la decisión adecuada.
- ✓ Calcular la inversión como porcentaje de ventas. analizar si el producto tiene salida su valor y sus impuestos, etc. (es.slideshare.net, 2014)

**2.6. Cooperativismo:** Desde las primeras manifestaciones espontáneas de cooperación en la comunidad primitiva, hasta la constitución en 1844 de la cooperativa de los justos “Pioneros de Rochdale”, la cual marca el inicio del cooperativismo moderno, se cuenta no sólo con una larga experiencia práctica, sino con un importante caudal teórico y metodológico acumulado. (Albert C. I., 2005)

**Pioneros de Rochdale:** El movimiento cooperativo se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue aquí, que en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale).

La idea tiene su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen. A modo de referencia podemos agregar que el sueldo promedio era de 23 centavos por un día de trabajo de catorce horas (los niños recibían 6 centavos por día).

Los 28 trabajadores de Rochdale pudieron acumular \$120.00 dólares en un año. La mitad del dinero fue para arrendar una pequeña tienda en la calle 31 Toad Lane (Calle del Sapo). El resto del dinero se usó para surtirse de granos básicos y construir estantes. La tienda de la Rochdale Society Cooperative vendía productos de alimentación básicos como azúcar, harina, sal y mantequilla. La sociedad compraba al mayor y vendía a cada uno a precios bajos. (Accovi de R.L, 2005)

**Cooperativa:** Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. (www.caf.org.uy, 2014)



**2.6.1. Principios del cooperativismo:** La identidad incluye un conjunto de los principios cooperativos revisados descritos como “pautas mediante las cuales cooperativas ponen en práctica sus valores”.

- ✓ **Asociación voluntaria y abierta:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales y de género.
- ✓ **Administración democrática por los asociados:** Son organizaciones democráticamente administradas por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres, elegidos como representantes son responsables ante los asociados. En las cooperativas primarias los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.
- ✓ **Participación económica de los asociados:** Los asociados contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo administran democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad de la cooperativa. Los asociados suelen recibir una compensación limitada, si acaso alguna, sobre el capital suscrito como condición para asociarse.
- ✓ **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda administradas por sus asociados. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas lo hacen en términos que aseguren el control por parte de los asociados y mantengan su autonomía cooperativa.
- ✓ **Educación, formación e información:** Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, funcionarios y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas.
- ✓ **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven más eficientemente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- ✓ **Interés por la comunidad:** A la vez que atienden las necesidades de sus asociados, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sustentable de sus comunidades mediante políticas aprobadas por aquellos. (Albert C. E., 2005)

**2.6.2. Valores cooperativos:** El espíritu de la propuesta no es establecer definiciones rígidas, sino no más bien abrir la discusión sobre que entendemos por cada uno de los valores. Se parte del conjunto de valores aprobados por la alianza cooperativa internacional (ACI) en 1995.

- ✓ **Ayuda mutua:** Se da ayuda mutua cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.
- ✓ **Responsabilidad:** La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos
- ✓ **Democracia:** En el cooperativismo hay “democracia” cuando las y los asociados mantienen el control de la cooperativa, participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.
- ✓ **Igualdad:** Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado o asociada sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.
- ✓ **Equidad:** La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.
- ✓ **Solidaridad:** Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.
- ✓ **Honestidad:** Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de las y los asociados. La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.
- ✓ **Transparencia:** En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre las y los asociados y dirigentes de manera clara, veraz y

oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

- ✓ **Responsabilidad Social:** En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.
- ✓ **Preocupación por los Demás:** Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”. (confras.com, 2015)

### 2.6.3. Clases de cooperativas:

**Cooperativas de producción:** Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, tiene por objeto principal la producción de bienes, tales como agrícolas, frutícolas, vitivinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales, pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, apícolas, pesqueras, artesanales, industriales, de construcción, artísticas y de exportación e importación.

- **Cooperativa de Producción Industrial:** Es una cooperativa de trabajadores y tiene como objeto transformar materia prima en bienes que tengan las características de satisfacer una necesidad de los consumidores mediante procesos industriales.
- **Cooperativa de Producción Agrícola:** Los integrantes de esta cooperativa tienen como objeto trabajar en común las tierras, comercializar sus productos, realizar compras en conjunto de consumidor agrícolas y en general efectuar sus labores en forma conjunta.
- **Cooperativa Artesanal:** Sus integrantes elaboran alguna actividad artesanal y se unen entre todos para comprar los materiales con los que las confeccionan y comercializan el producto final.
- **Cooperativa de Producción Pesquera:** Este tipo de cooperativas es organizada por un grupo de personas unidas por un vínculo de trabajo en común; la pesca. Buscan realizar una labor conjunta en beneficio propio y de la comunidad.

**Cooperativas de consumo:** Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio, que tiene como objeto

mejorar los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad: electrodomésticos, útiles escolares, ropa, juguetes, repuestos, alimentos o víveres, artículos de limpieza, de abastecimiento de semilla, de abonos y herramientas, de vendedores autónomos, de vivienda urbana y de vivienda rural, ofreciéndolos a asociaciones y comunidad a precios justos.

- **Cooperativa de Vivienda:** Es cuando un grupo de personas que no tienen casa propia se unen y entre todos construyen el grupo habitacional para todos.

**Cooperativas de crédito:** Es un grupo de personas que, organizando una cooperativa, desean ahorrar dinero periódicamente y que tienen como vínculo común: la comunidad, la empresa, la profesión, etc. Aparte de ahorrar, los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente garantizadas.

#### **Diferencia entre una cooperativa de Ahorro y Crédito y un Banco**

- La cooperativa es de los asociados, el banco es de otra persona o personas.
- Los bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas, mientras que en las cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al patrocinio (trabajo) de estos en la cooperativa.
- Los bancos tienen fines de lucro, las cooperativas no tienen fines de lucro y combaten la usura su fin es ayudar a los asociados.
- Las cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado, los bancos hacen préstamos a tasa de mercado.
- En las cooperativas los trámites para conseguir préstamos son sencillos, en los bancos son complicados y difíciles.

**Cooperativas de servicios:** Son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Estas cooperativas son las que prestan un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo: De seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquinaria agrícola, de ensilaje de productos agrícolas, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación.

- **Cooperativa de Transportes:** Es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el transporte de personas o cargas.

Además de la actividad fundamental a que se dedique cada cooperativa, de acuerdo a su clase o línea, se podrá establecer en ella diferentes servicios adicionales que beneficien a los socios. (Robert, 2009)

**2.6.4. Cooperativismo en el Ecuador:** Hoy es irrefutable e indiscutible, que el Cooperativismo y en general el asociativismo es el movimiento socioeconómico más grande de la humanidad; por ende, la Economía Solidaria es el sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido ascender el nivel de vida de millones de personas fundamentalmente de la clase media y baja, implementado en ellas los valores y principios de la solidaridad, equidad y justicia.

La Economía Solidaria se sustenta en cinco principios esenciales:

- a) La solidaridad, cooperación y democracia
- b) Hegemonía del trabajo sobre el capital.
- c) Trabajo asociado como base de la producción y la economía.
- d) La propiedad social de los medios de producción.
- e) La autogestión

Este umbral asociativo aparece justificado en nuestra Constitución en el Capítulo VI Derechos de Libertad, Art. 66 numeral 15 el cual manifiesta: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”; reconociendo así el derecho a la libre asociación para alcanzar un fin común.

En el Art. 319 del Capítulo Sexto, sección primera de la Constitución de la República del Ecuador reconoce diversas formas de organización de la producción de la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

En un país en donde la desigualdad económica y social impera, con un Estado que no cubre las necesidades básicas, el cooperativismo surge como una alternativa válida y eficaz para mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

Las cooperativas, son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o personas jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, realizan actividades o trabajo de beneficio social o colectivo.

Las cooperativas se han caracterizado por ser una fórmula a través de la cual se podría realizar cualquier actividad económica lícita en régimen de empresario en común, por lo tanto, tal actividad tenía siempre una finalidad de mutua y equitativa, ayuda entre los miembros de la cooperativa.

Su conformación jurídica de acuerdo a la Ley está dada en cuatro grandes grupos: de producción, de consumo, de crédito y de servicio.

Las Cooperativas de consumo y servicio: Están bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas; las de crédito caen bajo la potestad de la Superintendencia de Bancos y Seguros; las de producción especialmente agropecuaria tienen el control del Ministerio de Agricultura y Pesca.

La importancia de las Cooperativas radica en que permite a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas; así por ejemplo, si los intermediarios encarecen los artículos de consumo, varias personas se asocian cooperativamente, instalan un almacén y adquieren esos mismos artículos a mejor precio y en condiciones de calidad más satisfactorias, creando precisamente lo que se conoce como cooperativa de consumo; igualmente si los agricultores son víctimas de las maniobras monopolistas, se unen, forman cooperativas agrarias y comercializan e industrializan por sí mismos su producción obteniendo también mejores precios y mejores condiciones de pago. (Robert, 2009)

**2.7. Economía Solidaria:** Los encuentros internacionales de Lima (1997) y de Quebec (2001) de la RIPESS (Red Intercontinental de Economía Social y Solidaria) consensuan esta definición de la Economía Social y Solidaria “considera que el ser humano representa la cosa más importante en el desarrollo económico y social. La solidaridad en economía depende de un proyecto que no es sólo económico pero también político y social y que da origen a un nuevo funcionamiento político y a una nueva manera de

establecer relaciones humanas, tomando como base el consenso y la acción de los ciudadanos” (Marcillo César & Salcedo Alejandro, 2010)

Es procurar el bienestar de todas las personas, sin exclusión de ningún tipo y sin dañar e incluso mejorar los sistemas naturales. La Economía Solidaria se basa en la liberación del potencial que tiene inherente la humanidad. ” (Marcillo César & Salcedo Alejandro, 2010)

Los encuentros internacionales de Lima (1997) y de Quebec (2001) de la RIPESS (Red Intercontinental de Economía Social y Solidaria) consensuan esta definición de la Economía Social y Solidaria “considera que el ser humano representa la cosa más importante en el desarrollo económico y social. La solidaridad en economía depende de un proyecto que no es sólo económico pero también político y social y que da origen a un nuevo funcionamiento político y a una nueva manera de establecer relaciones humanas, tomando como base el consenso y la acción de los ciudadanos” (Marcillo César & Salcedo Alejandro, 2010)

Es el tercer sector económico compuesto por organizaciones populares que buscan la obtención de excedentes tanto a nivel individual (microempresas) como para reinversión y generación de ingresos para la familia y en las sociedades solidarias de personas (cooperativas, asociaciones) se reinvierte y reparte equitativamente los beneficios a sus socios. (Rosero, 2014)

Han demostrado ser un instrumento para salir de la pobreza, redistribución del ingreso y de la riqueza. Las microempresas son emprendimientos personales o micro negocios. Estas unidades económicas populares se encuentran en las ramas de producción, comercio y servicio. Son alrededor de 2'000.000 de microempresarios y empleados de estos.

La economía solidaria tiene dos segmentos. La no financiera integrada principalmente por cooperativas de producción, transporte, vivienda, servicios, etc. así como también por asociaciones de producción principalmente en el área agrícola y ganadera. En el segmento financiero se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito, cajas ahorro, bancos comunitarios. Se estima que la economía solidaria genera empleo a 3'000.000 de personas. (Rosero, 2014)

### **2.7.1. ¿Qué es y para qué sirve la Economía Popular y Solidaria?**

**Art. 1.** De la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, aprobada en 2011, la define como “una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos”

**El Art. 283.** De la Constitución establece que “el sistema económico es popular y solidario propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. (www.desarrollosocial.gob.ec, 2014)

### **2.7.2. Principios de la economía popular y solidaria**

Entre los principios de la economía popular y solidaria establecidos en la ley se destacan:

- ✓ La búsqueda del Buen Vivir y el bienestar común.
  - ✓ La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
  - ✓ El comercio justo y el comercio ético y responsable.
  - ✓ La equidad de género.
  - ✓ El respeto a la identidad cultural.
  - ✓ La autogestión.
  - ✓ La responsabilidad social y ambiental.
  - ✓ La solidaridad y rendición de cuentas.
  - ✓ La distribución equitativa y solidaria de los excedentes.
- (www.desarrollosocial.gob.ec, 2014)



## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. IDEA A DEFENDER

#### 3.1.1. Idea a defender general

Si se genera una Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard como herramienta de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., de la ciudad de Ambato, estableciendo indicadores, acciones permitirá tener una gestión eficiente basada en el cumplimiento de metas y objetivos. Cumpliendo con lo establecido en la planificación.

### 3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

**Investigación de campo:** “La Investigación de Campo, es la que planea, organiza y dirige para captar información empírica que se estudia. Se utiliza diversas técnicas de recolección de datos, según sea las características del objeto de estudio, las hipótesis y objetivos y la disponibilidad de tiempo, personal y de recursos económicos y materiales”. (Rojas Raúl, 2008)

En la presente investigación se utilizará esta modalidad para su respectivo estudio, porque se efectuará en el lugar mismo de los hechos, visitando la institución para obtener datos verídicos que se requiere, la información recogida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., permitirá tener un mayor conocimiento sobre el problema, ya que permite el contacto directo del investigador con la realidad, además de describir, analizar e interpretar de forma ordenada en base a la fundamentación teórica.

**Investigación bibliográfica documental:** Es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material impreso y gráfico, físico o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y metodológica para una investigación científica determinada. (guiadetesis.wordpress.com, 2015)

El propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en libros, folletos, revistas, tesis, internet y otros; en los cuales se revisará fuentes escritas de diferentes autores para elaborar el marco conceptual que definirá la metodología de la investigación con la finalidad de mejorar y ampliar los conocimientos en la realización y desarrollo de la presente investigación y también se incluirá la información propia de la empresa que servirá de soporte al estudio realizado. (Rojas Raúl, 2008)

### **3.2.1. TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**

**Exploratoria:** Es aquella que se efectúa sobre un tema o problema poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada a dicho problema permitiendo conocer todo lo que concierne con el problema planteado a investigar, de tal manera que permite familiarizar con el objeto de la investigación del presente estudio.

**Descriptiva:** Consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno este método se utilizará para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, los resultados de las observaciones ya que implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

**Correlacional:** Permite medir e interrelacionar dos o más variables que nosotros pretendemos, de tal manera que nos permita conocer si estas están o no relacionadas con el mismo sujeto y en lo posterior saber cuan fuerte es esta correlación existente, de esta manera brindarnos información para los estudios explicativos.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

**3.3.1. Población:** Se denomina población a un conjunto de elementos con alguna característica en común que es el objeto de nuestro estudio. Esta definición incluye, por ejemplo, a todos los sucesos en que podría concretarse un fenómeno o experimento cualquiera. Una población puede ser finita o infinita. (García, López, & Calvo, 2011)

La Población con la que trabajaremos en la cooperativa es un numero de 2300 involucrados entre personal administrativo, inversionistas socios y cliente.

Administrativo	6
Socios	2300
<b>TOTAL</b>	2306

**3.3.2. Muestra:** Aunque la población sea finita, su número de elementos es elevado, es necesario trabajar con solo una parte de dicha población. A un subconjunto de elementos de la población se le conoce como muestra. (García, López, & Calvo, 2011)

Para obtener la muestra de la presente tesis aplicaremos la siguiente formula

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) \left(\frac{e}{Z}\right)^2 + p * q}$$

Población	N
Probabilidad de ocurrencia	P
Probabilidad de no ocurrencia	Q
Margen de error	E
Constante	Z
Muestra	N

$$n = \frac{2306 * 0.5 * 0.5}{(2306 - 1) \left(\frac{0.07}{2}\right)^2 + 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{575}{2.823625 + 0.25}$$

$$n = \frac{575}{3.073625}$$

***n = 187 tamaño de la muestra***

### 3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1. Métodos de investigación

**Método deductivo:** Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los

postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

**Método analítico:** Este método permite analizar ordenada y separadamente los elementos de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar y comprender mejor su comportamiento.

**Método sintético:** Una vez analizado se utilizara este método que trata de construir un nuevo todo. Es decir realizar una síntesis que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

### **3.4.2. Técnicas de investigación**

**Observación:** Es una actividad que va a permitir detectar y asimilar la información del tema en estudio la cual se realizara de manera directa a fin de conocer profundidad el objeto de estudio.

**Entrevista:** Se procederá a realizar al gerente y al personal de la institución, en especial al personal administrativo quienes serán los que proporcionen información evidente que ayudara al desarrollo de la investigación.

**Encuestas:** Es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información con algún objetivo en concreto utilizando preguntas cerradas dirigidas a una muestra de la población en estudio, esto nos permitirá conocer las interrogantes sobre la gestión de la entidad.

Las cuáles serán utilizadas para recolectar información del personal administrativo y de los socios con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos, esto nos permitirá conocer las interrogantes sobre los procesos internos de la cooperativa.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

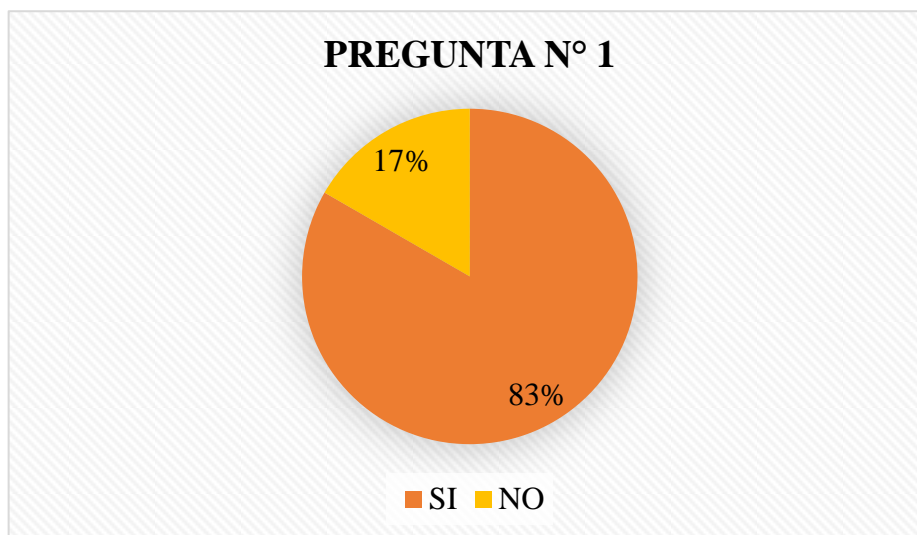
A continuación en este capítulo se presenta los resultados obtenidos con su respectiva interpretación de los datos obtenidos, es importante señalar que la información es de fuentes primarias ya que se utilizó la técnica de la encuesta a través de la modalidad de un cuestionario con preguntas de carácter cerradas el primer cuestionario dirigido a la parte administrativa de la cooperativa y el segundo dirigido a los socios.

Después de recolectar toda la información se procedió a organizarlos, analizar y a su respectiva tabulación para dar su debida interpretación de los resultados.

### 4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DIRIGIDA A LA PARTE ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 21 DE NOVIEMBRE LTDA.

**¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**Figura N° 6.** Encuesta  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### Análisis

El gerente de la cooperativa debe realizar reuniones para socializar que la institución cuenta con un plan estratégico, el 17% es un porcentaje alto que afirma desconocer que la institución se venga manejándose bajo un plan estratégico haciendo que en muchas de las veces que no se puedan desarrollar y cumplir las actividades propuestas.

**¿Si las decisiones a tomar tanto administrativas y financieras son previamente planificadas?**

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



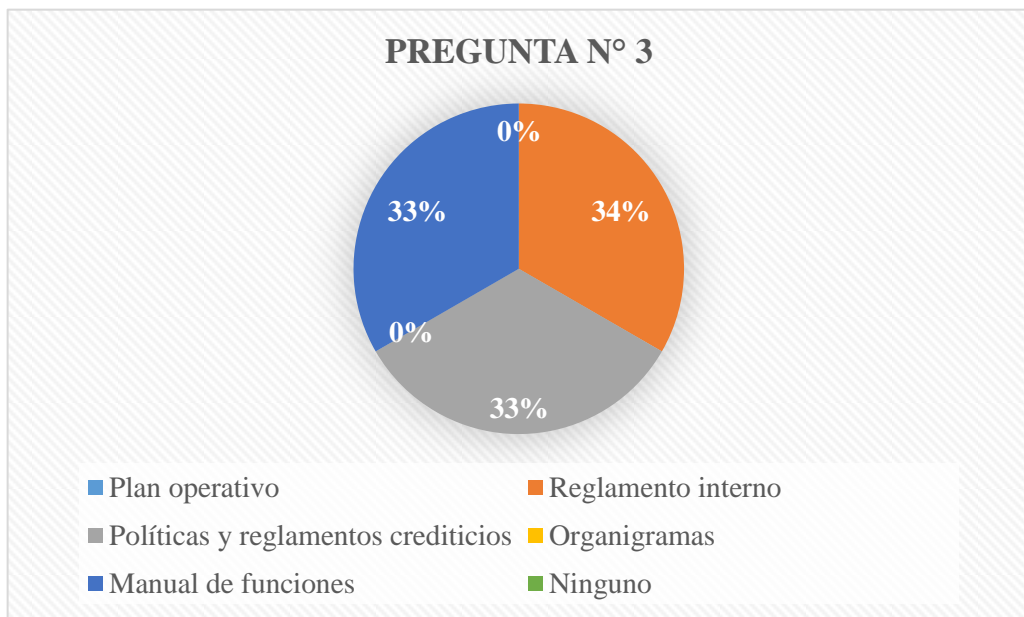
**Figura N° 7.** Decisiones a tomar tanto administrativas y financieras  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### Análisis

Las decisiones a tomar tanto administrativas como financieras son previamente analizadas, discutidas y consultadas con el gerente. Aunque en casos especiales las decisiones a tomar deben ser de inmediatas para resolver cualquier irregularidad es por ello que se deberá se asignar cierta potestad, conocimiento para que los mismos colaboradores puedan resolver cualquier inconveniente de forma inmediata.

**¿Con qué instrumentos administrativos cuenta la Cooperativa para su administración?**

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
PLAN OPERATIVO	0	0%
REGLAMENTO INTERNO	2	33%
POLÍTICAS Y REGLAMENTOS CREDITICIOS	2	33%
ORGANIGRAMAS	0	0%
MANUAL DE FUNCIONES	2	33%
NINGUNO		
TOTAL	6	100%



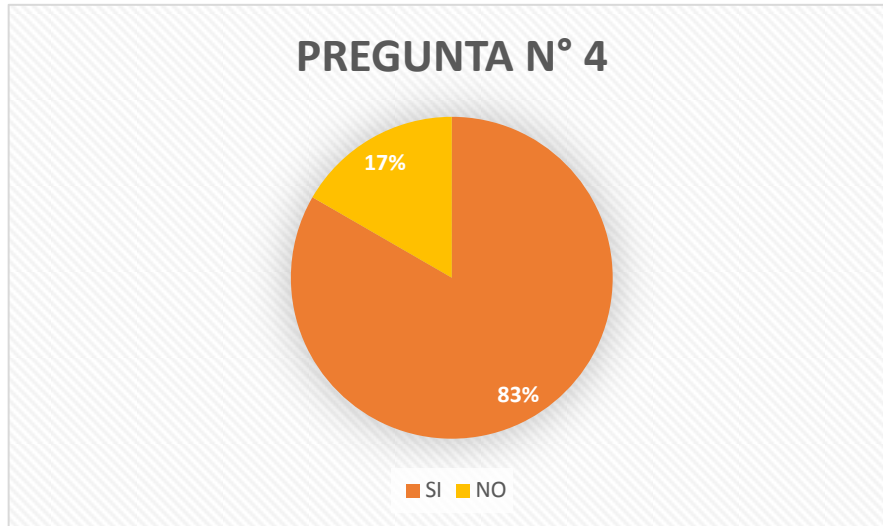
**Figura N° 8. Instrumentos administrativos**  
**Elaborado por: Fernando Chasig**

**Análisis**

La cooperativa cuenta con instrumentos administrativos para su gestión pero a la vez los mismos no son dados a conocer a las demás personas, no se comprometen a cumplir con cada una de las disposiciones de estos instrumentos haciendo que estos pierdan su valor y su función para que fueron creados. Para mejorar la gestión se debe involucrar a todas las partes internas de la institución comprometiéndoles a cumplir con cada uno de los reglamentos, disposiciones ya que esto permitirá un mejor desempeño en cada una de sus funciones encaminados en una sola dirección.

**¿Usted está de acuerdo con la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**Figura N° 9. Gestión administrativa y financiera**  
**Elaborado por: Fernando Chasig**

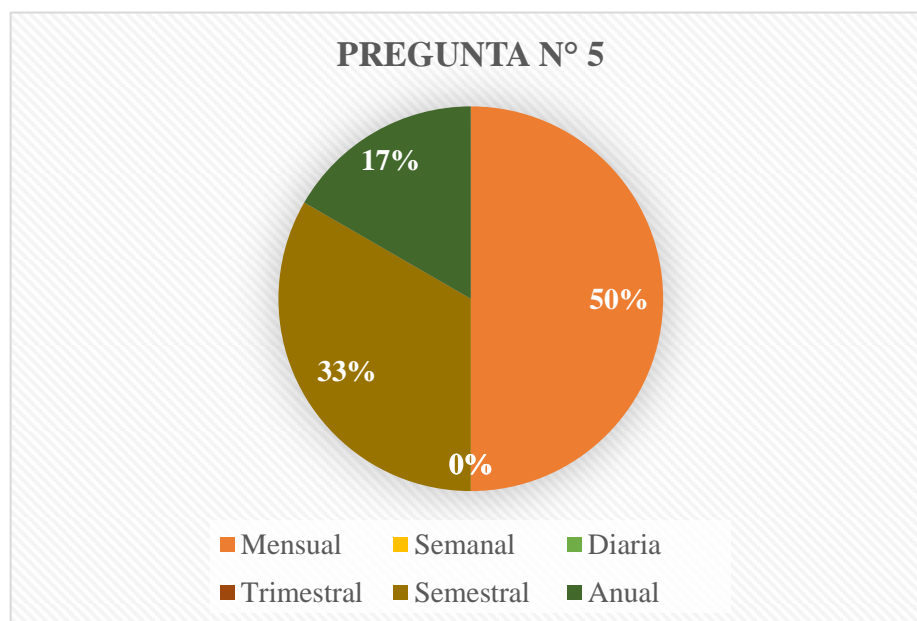
**Análisis**

La parte administrativa de la cooperativa en un alto porcentaje asevera estar de acuerdo con la administración que se ha venido llevando, aunque un porcentaje menor considera no estar de acuerdo. Por lo que el gerente como máxima autoridad debe promover a todos los implicados se sienta conforme, satisfecho con la gestión que se viene realizando por el bienestar de la institución. Debiendo tomarlos en cuenta en las decisiones que la cooperativa vaya a tomar, haciéndoles partícipes, aceptando sus opiniones y comentarios.



### ¿Cada qué tiempo conoce usted los resultados económicos de la Cooperativa?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MENSUAL	3	50%
SEMANAL	0	0%
DIARIA	0	0%
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	2	33%
ANUAL	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



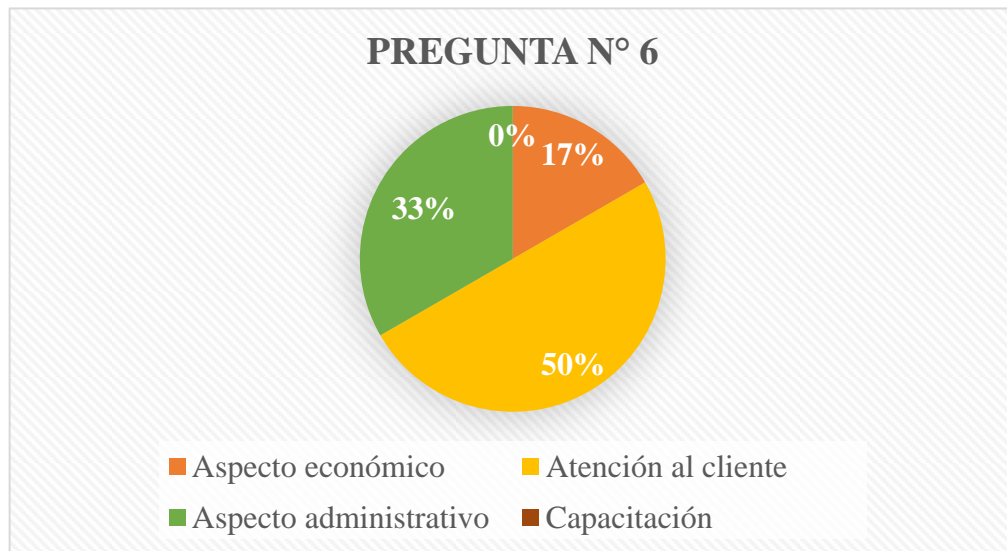
**Figura N° 10.** Conocimiento de los resultados económicos  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

#### **Análisis**

Podemos mencionar que el porcentaje más alto tiene conocimiento de los resultados económicos mensualmente, lo cual no es muy aceptable ya que es una institución financiera y está sujeta a cambios sociales, políticos, gubernamentales constantemente. Lo más recomendable para la institución sería tener conocimiento de la situación económica de forma semanal, diaria para tomar acciones correctivas rápidas ante una posible amenaza o prever riesgos externos o internos apoyándose en herramientas administrativas que contribuyan a mejorar su gestión.

**¿Si usted tendría que cambiar en la cooperativa que aspectos cree usted que se debería mejorar?**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ASPECTO ECONÓMICO	1	17%
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	50%
ASPECTO ADMINISTRATIVO	2	33%
CAPACITACIÓN	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



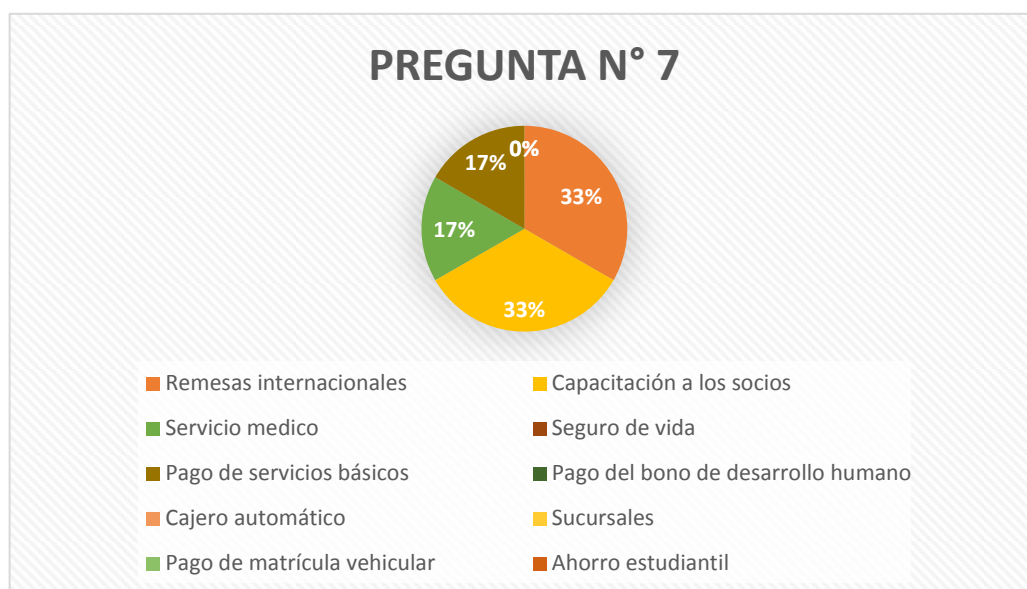
**Figura N° 11. Aspectos a mejorar**  
**Elaborado por: Fernando Chasig**

### **Análisis**

La parte administrativa de la cooperativa indica que en el aspecto fundamental a mejorar es la atención al cliente cabe indicar que ellos son la parte esencial la razón de ser de la institución. Para ello se debería primero mejorar la parte administrativa interna de la cooperativa mejorando cada una de las funciones de los colaboradores, definiendo procesos, entregando nuevas herramientas de trabajo, mejorar los servicios para de esta forma lograr que el cliente se sienta satisfecho con el trato que recibe por parte de los colaboradores de la institución.

**¿De la siguiente lista de servicios que otros deberían implementarse en la Cooperativa?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
REMESAS INTERNACIONALES	2	33%
CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS	2	33%
SERVICIO MEDICO	1	17%
SEGURO DE VIDA	0	0%
PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	1	17%
PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO	0	0%
CAJERO AUTOMÁTICO	0	0%
SUCURSALES	0	0%
PAGO DE MATRÍCULA VEHICULAR	0	0%
AHORRO ESTUDIANTIL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**Figura N° 12. Servicios a implementarse en la COAC**  
**Elaborado por: Fernando Chasig**

### **Análisis**

La cooperativa debería de incorporar nuevos servicios como el de remesas internacionales debido a que se encuentra ubicada en un sector donde los habitantes en su mayoría tienen familiares en el exterior, así contribuiría a que las personas realicen las transacciones con mayor rapidez. También se ha mencionado el tema de dar a capacitaciones a sus socios, se debería de dar charlas de emprendimiento, inversión esto ayudaría al desarrollo de la sociedad y de la cooperativa por medio del otorgamiento de créditos, además un beneficio para captar la fidelidad de sus socios sería el de

implementar servicios médicos para sus socios. Así como también la parte administrativa ha sugerido que se debería de realizar un convenio con las instituciones públicas para que socios y la colectividad puedan realizar los pagos de servicios básicos en la cooperativa de esta forma ayudaríamos a los ciudadanos a que estos pagos realicen en la cooperativa y no tengan que ir hasta las oficinas de dichas instituciones, servicios que ya se ha implementado mediante la red de pago facilito.

**¿Cree usted que el diseño del Plan Estratégico mejorara la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**Figura N° 13.** El plan estratégico mejorara la gestión  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

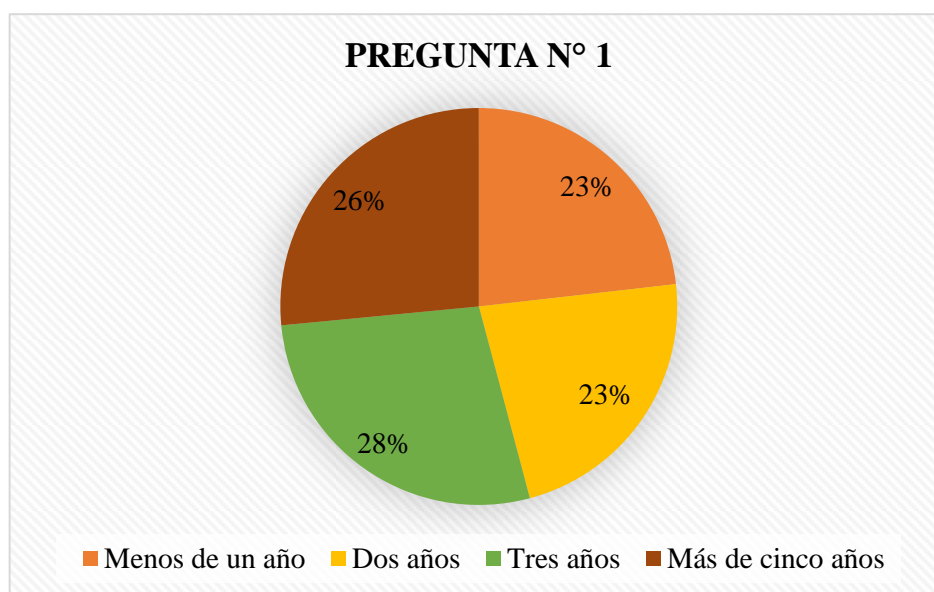
**Análisis**

Con una alta afirmación la parte administrativa ha señalado que con el diseño de un plan estratégico ayudara a definir los objetivos de la cooperativa y las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos permitiendo pensar en el futuro visualizando probables amenazas y oportunidades, mejorando la coordinación de las actividades. El Balanced Scorecard como herramienta de gestión ayudara a visualizar como se ejecutara el plan estratégico permitiendo tener una clara información, teniendo una sincronización estratégica con todos los procesos, logrando el cumplimiento de metas y objetivos.

## 4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 21 DE NOVIEMBRE LTDA.

¿Qué tiempo de afiliación tiene a la cooperativa?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MENOS DE UN AÑO	42	23%
DOS AÑOS	41	23%
TRES AÑOS	50	28%
MÁS DE CINCO AÑOS	48	27%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



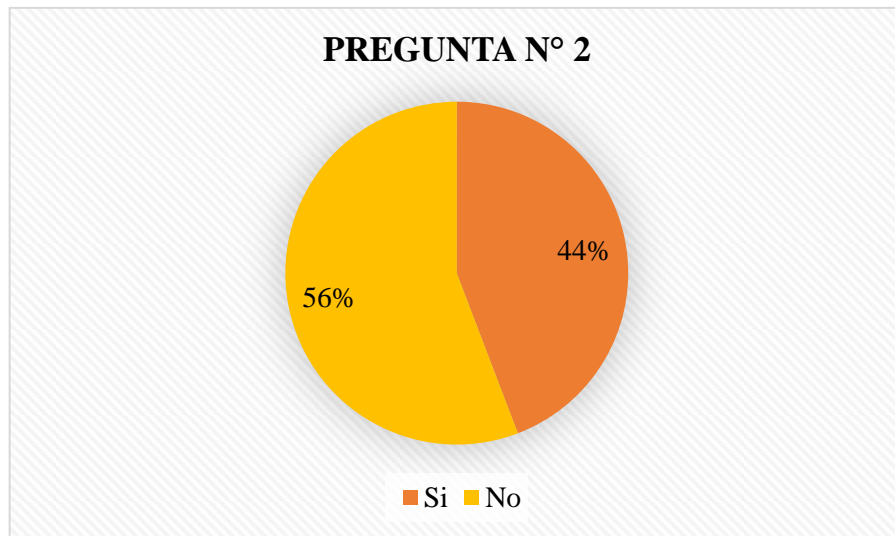
**Figura N° 14.** Tiempo de estar asociado a la COAC  
Elaborado por: Fernando Chasig

### Análisis

De la muestra tomada a los socios de la cooperativa 21 de noviembre Ltda., se ha podido evidenciar que un porcentaje mayor viene siendo socio de la cooperativa por más de tres años, mientras que un porcentaje viene perteneciendo a la cooperativa desde su fecha de creación es decir más de 5 años. Mientras que con un porcentaje de un 23% son socios menos de 2 años y menores a un año.

**¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	80	44%
NO	101	56%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



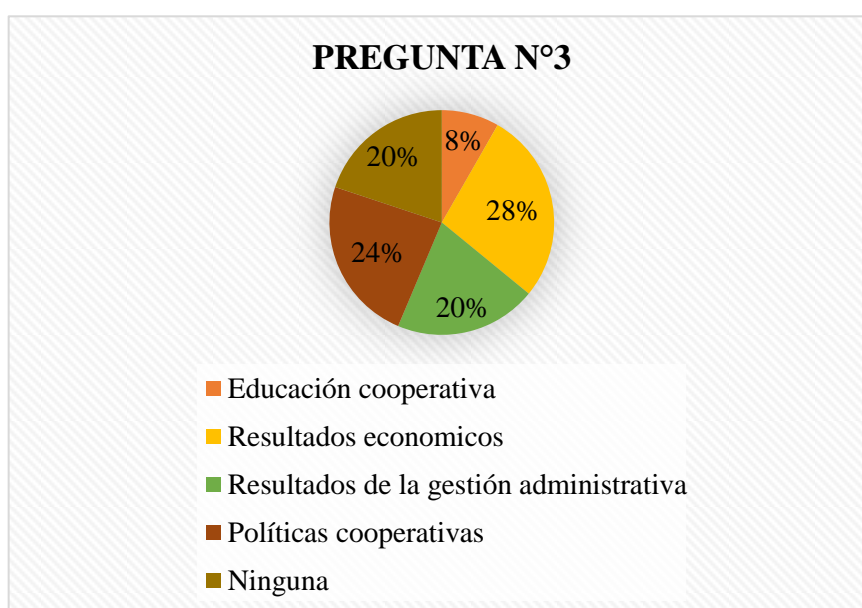
**Figura N° 15.** Conocimiento de la misión, visión de la institución  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

**Análisis**

Con los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que la mayoría de los socios no conocen la misión, visión de la cooperativa por lo que la parte administrativa debería realizar reuniones, charlas para dar a conocer su misión, visión, propósitos que desea alcanzar; entregar folletos publicitarios dando a conocer toda la información de la cooperativa y de los servicios que ofrece, de esta forma el socio tendría conocimiento y se sentiría identificado con la cooperativa.

**¿Sabe usted si la cooperativa da a conocer a sus socios la siguiente información?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
EDUCACIÓN COOPERATIVA	15	8%
RESULTADOS ECONÓMICOS	50	28%
RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	37	20%
POLÍTICAS COOPERATIVAS	43	24%
NINGUNA	36	20%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



**Figura N° 16.** Información que da a conocer la COAC a sus socios  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

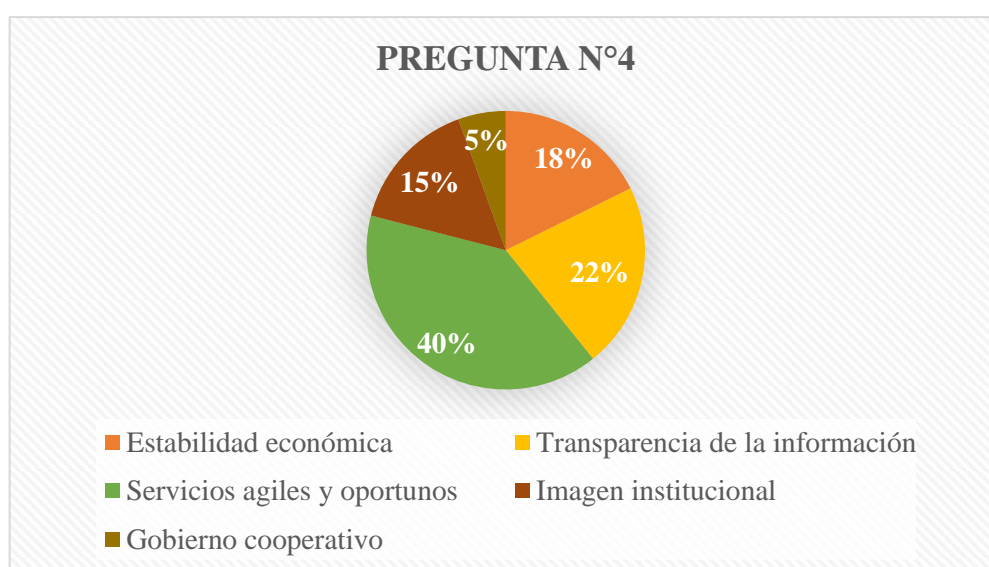
### **Análisis**

Se determinó que la cooperativa ha venido dando a conocer la información económica a sus socios de forma técnica, por lo que no todos sus socios llegan a comprender de que se trata mostrando cierto desinterés por parte de sus socios, esto hace que la parte directiva de la cooperativa se comprometa a buscar técnicas, métodos que ayuden a interpretar mejor la información financiera para sus socios, así como también la gestión que viene desarrollando la cooperativa en beneficio de ellos.



### ¿Por qué razón usted confía en la Cooperativa?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ESTABILIDAD ECONÓMICA	32	18%
TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN	39	22%
SERVICIOS AGILES Y OPORTUNOS	72	40%
IMAGEN INSTITUCIONAL	28	15%
GOBIERNO COOPERATIVO	10	6%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



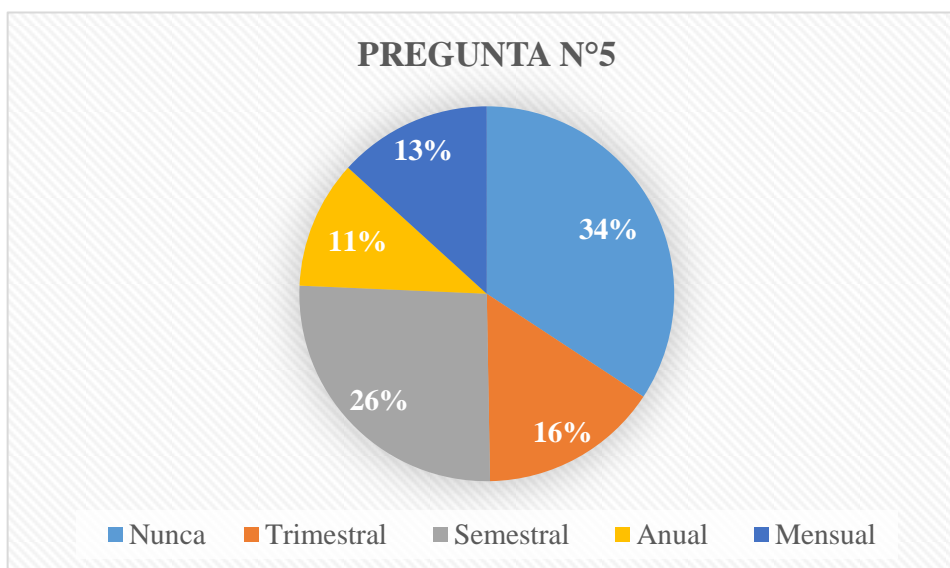
**Figura N° 17.** Razones por lo que confían en la institución  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### Análisis

Existe un porcentaje alto donde la mayoría de los socios testifican que la razón principal para confiar en la cooperativa es por los servicios que viene ofertando, permitiendo que los socios realicen sus ahorros, créditos de una forma más rápida, y sin tanto tramite de papeleo. Con esto no quiere decir que la cooperativa no solicite sus respectivas garantías que cumplan con el pago de los créditos otorgados. Esto obliga a que la cooperativa trabaje en cambios constantemente mostrando una imagen cada vez mejor ante la sociedad.

**¿Si existe información de los resultados económicos cada que tiempo conoce usted?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
NUNCA	62	34%
TRIMESTRAL	28	15%
SEMESTRAL	47	26%
ANUAL	20	11%
MENSUAL	24	13%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



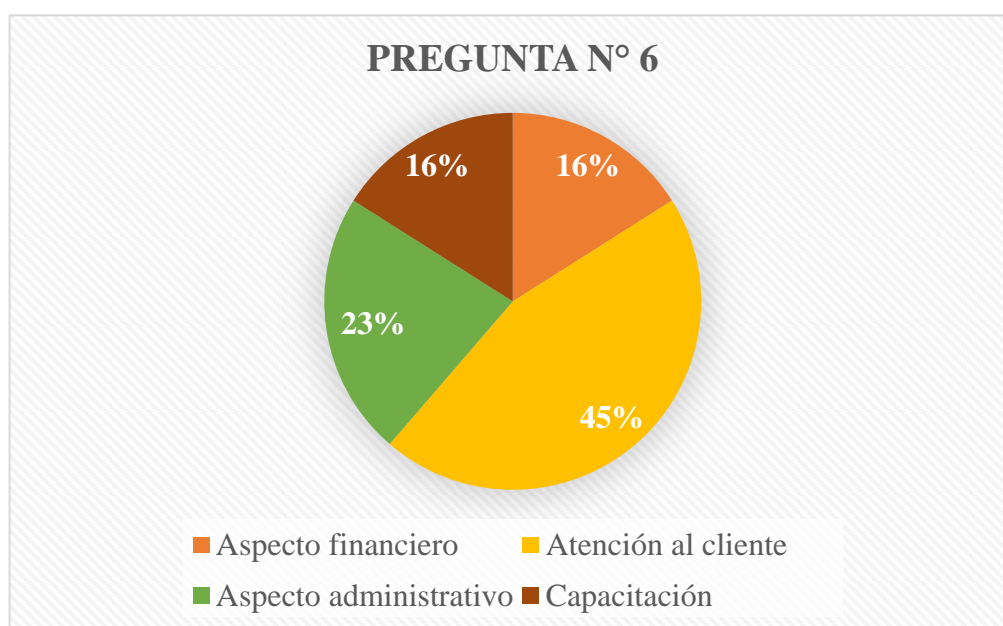
**Figura N° 18.** Información de los resultados económicos  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### **Análisis**

En un alto porcentaje los socios aseveran que la cooperativa no da a conocer la situación económica periódicamente, por lo que se deberían de organizarse entre todos sus socios y elegir un representante que pueda estar presente en cada una de las reuniones que realicen la cooperativa el mismo que realice las funciones de comunicador, para de esta forma lograr que todos sus asociados puedan tener conocimiento de la situación que atraviesa la cooperativa logrando reducir el alto índice de desconocimiento.

**¿De los siguientes aspectos cuál cree que la Cooperativa debe mejorar?**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ASPECTO FINANCIERO	29	16%
ATENCIÓN AL CLIENTE	82	45%
ASPECTO ADMINISTRATIVO	41	23%
CAPACITACIÓN	29	16%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



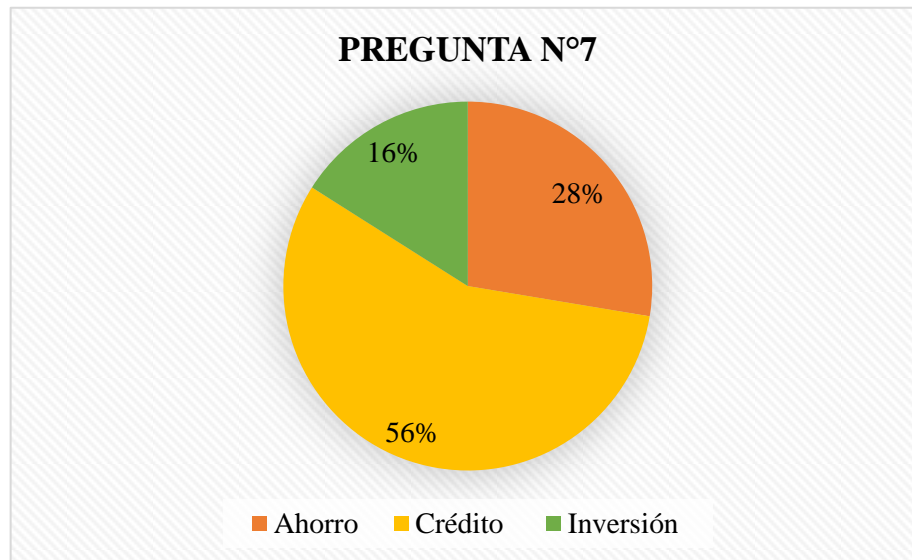
**Figura N° 19.** Aspectos que se debería mejorar  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

**Análisis**

Una gran mayoría coinciden que se debe ir mejorando cada vez más en beneficio del cliente, por lo que la gerencia debería de implementar un buzón de sugerencias y comentarios para de esta forma ir mejorando y atendiendo las diferentes quejas e inquietudes de sus socios. Además de ello se debería de designar de un espacio físico adecuado donde se le brinde la ayuda necesaria al cliente o socio al momento de realizar cualquier trámite dentro de la institución, ofreciendo una atención personalizada dando un trato exclusivo aquellas personas que tengan capacidades especiales. Aunque otra parte considerable menciona que se debe mejorar en la administración creando canales de comunicación directos entre los socios y los directivos.

**¿Cuál de los servicios que brinda la Cooperativa utiliza usted?**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
AHORRO	50	28%
CRÉDITO	102	56%
INVERSIÓN	29	16%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



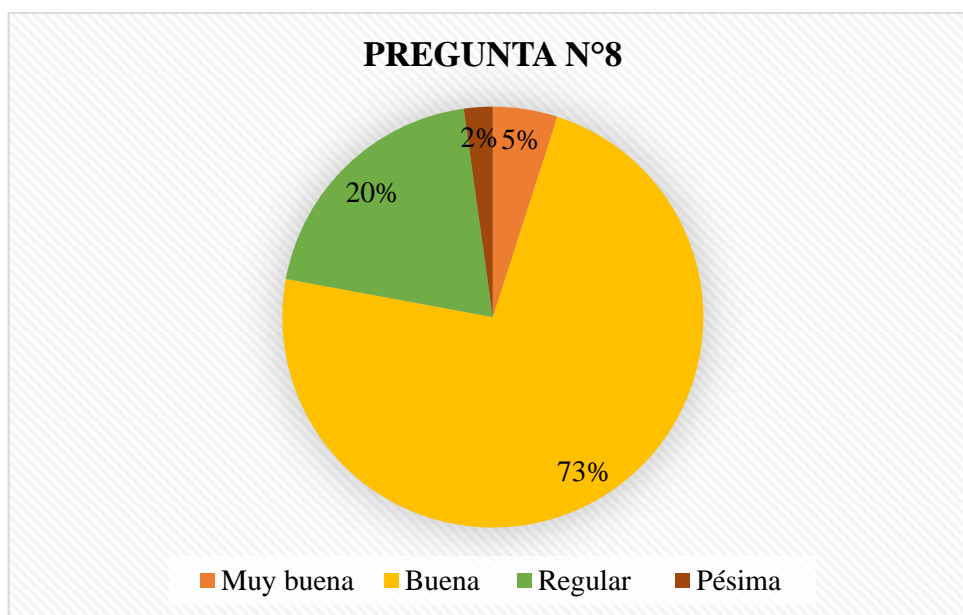
**Figura N° 20.** Utilización de los servicios  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

**Análisis**

La cooperativa con el fin de poder incrementar el porcentaje de inversiones debe prestar beneficios al socio recibiendo su dinero a plazos fijos con tasas muy atractivas en función del monto y el tiempo máximo acordado convirtiendo al socio en inversionista de la cooperativa, ya sea con un interés anual o mensual. Pagando las mejores tasas de interés del mercado financieros local autorizadas por BCE, dependiendo del monto y plazo de la inversión.

### ¿Al solicitar un crédito la agilidad y calidad del servicio es?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY BUENA	9	5%
BUENA	132	73%
REGULAR	36	20%
PÉSIMA	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



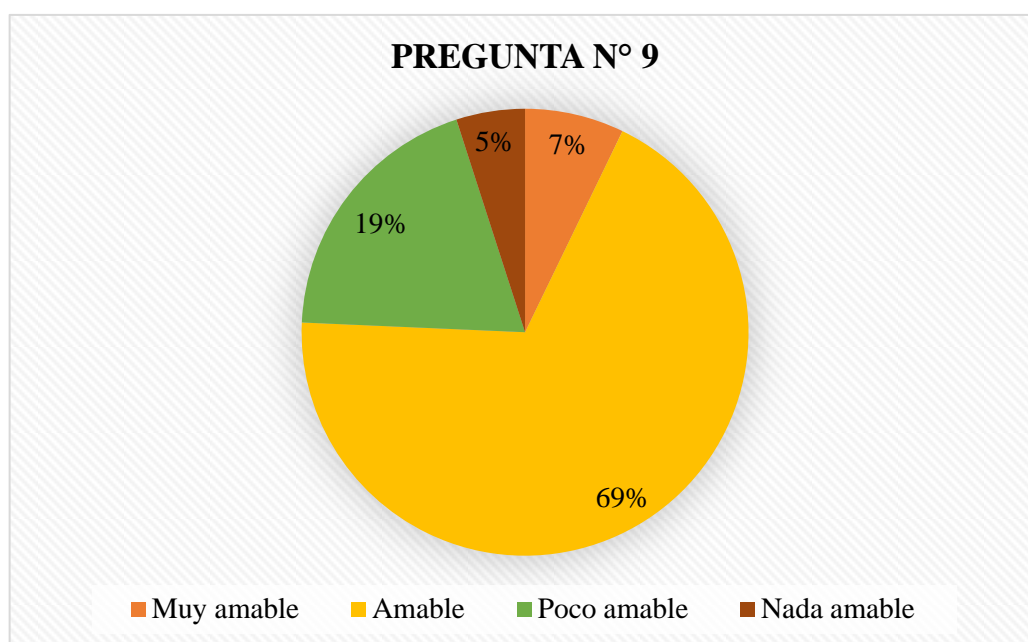
**Figura N° 21.** Agilidad y calidad del servicio  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### Análisis

Con un alto porcentaje los socios aseguran que en los diferentes trámites que realizaron dentro de la cooperativa fue rápida, aunque con un valor considerable afirmo que agilidad en sus trámites fue regular causando molestias entre los socios. Una de las causas por las cuales se originó molestia fue que en muchas de las ocasiones no se encontraba el gerente para dar paso a los tramites de inversión o créditos por lo que en muchos casos tenían que esperar para ser atendidos e incluso regresar al siguiente día. Si el gerente sale a realizar alguna actividad, debería de dejar a un encargado para dar continuidad en los tramites de los socios y evitar la inconformidad y molestias.

### ¿El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
MUY AMABLE	13	7%
AMABLE	124	69%
POCO AMABLE	35	19%
NADA AMABLE	9	5%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



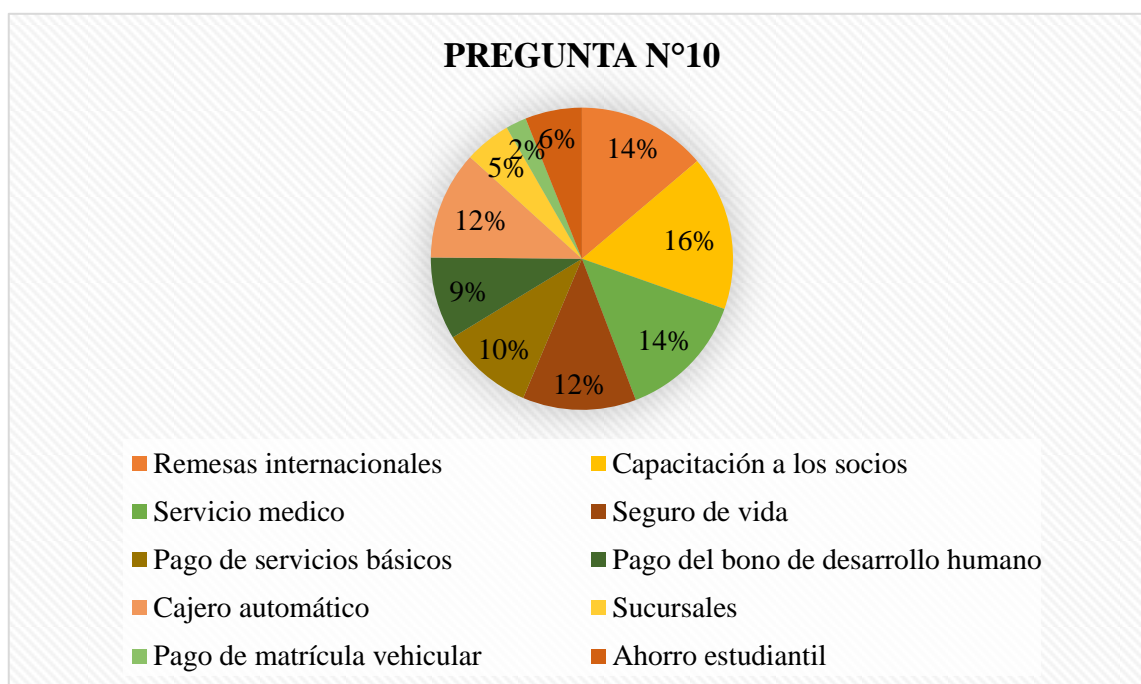
**Figura N° 22.** Trato que recibe por parte del personal  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

#### **Análisis**

La prioridad para el gerente será lograr reducir el porcentaje de poco amable pasar a ser amable, para ello se debe de empezar suministrando capacitaciones a todo el personal que labora en la cooperativa, mejorando las habilidades de comunicación, actitudes haciéndoles entender a los colaboradores que los socios y clientes son la razón de ser de la cooperativa, ayudando al personal a que pueda solucionar problemas, tomar decisiones para que de este modo los colaboradores puedan atender cada uno de los reclamos existidos por parte de los socios o clientes de forma rápida. Siempre debemos saber primero escuchar al socio o cliente para luego dar soluciones respetando al socio, no haciéndole esperar. Hacer uso de una página web en la que permita a los socios y clientes tener acceso de forma sencilla y rápida a los servicios de la cooperativa; y si hemos errado en algo debemos saber pedir las disculpas respectivas y tratar de solucionar el problema con la máxima rapidez.

¿De la siguiente lista de servicios cuál cree usted debe implementarse en la Cooperativa?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
REMESAS INTERNACIONALES	25	14%
CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS	30	17%
SERVICIO MEDICO	25	14%
SEGURO DE VIDA	22	12%
PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS	18	10%
PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO	16	9%
CAJERO AUTOMÁTICO	21	12%
SUCURSALES	9	5%
PAGO DE MATRÍCULA VEHICULAR	4	2%
AHORRO ESTUDIANTIL	11	6%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>



**Figura N° 23.** Servicios que se debería de implementarse  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### Análisis

La cooperativa debe ir mejorando continuamente los servicios o productos financieros que en la actualidad se vienen ofreciendo. Es por ello que los socios coinciden que la cooperativa debe de implementar nuevos servicios e innovar, de esta forma permitiría que los socios puedan realizar varias gestiones en una sola institución, permitiéndoles ahorrar tiempo y dinero, evitándoles que pasen disgustos.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

### **5.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 21 DE NOVIEMBRE LTDA., DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA PARA EL PERIODO 2014 – 2017”**

#### **5.1.1. Datos informativos**

**EMPRESA:** Cooperativa de ahorro y crédito 21 de Noviembre Ltda.,

**SECTOR:** Provincia Tungurahua - Cantón Ambato

**TAMAÑO:** Pequeño – Mediano

#### **5.1.2. Antecedentes Cooperativistas**

La idea tiene su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen. A modo de referencia podemos agregar que el sueldo promedio era de 23 centavos por un día de trabajo de catorce horas (los niños recibían 6 centavos por día). ([www.cooperar.galeon.com](http://www.cooperar.galeon.com), 2014)

Los 28 trabajadores de Rochdale pudieron acumular \$120 dólares en un año. La mitad del dinero fue para arrendar una pequeña tienda en la calle 31 Calle del Sapo. El resto del dinero se usó para surtirse de granos básicos y construir estantes. La tienda de la Rochdale Society Cooperative vendía productos de alimentación básicos como azúcar, harina, sal y mantequilla. La sociedad compraba al mayor y vendía a cada uno a precios bajos. ([www.cooperar.galeon.com](http://www.cooperar.galeon.com), 2014)

Después de varios intentos, la Sociedad no contaba aun con suficientes recursos para comprar una bolsa de harina. Entre algunos iniciadores, comenzó a propagarse cierto desaliento, se realizaron secretamente otras reuniones y se elaboraron planes para abrir un almacén cooperativo de consumo.



Los tejedores cuyo número alcanzaba a veintiocho, cifra que llegó a ser famosa en la historia de la Sociedad de Rochdale, establecieron las bases de la entidad. Una de las primeras pautas que resolvieron adoptar fue que todas las operaciones se realizarían de acuerdo a lo que denominaban: "El principio del dinero al contado".

Lejos de tratar de rehuir responsabilidades, comunistas, teetotalers, cartistas y cooperadores dieron constitución legal a su sociedad. La entidad fue registrada el 24 de octubre de 1844 bajo el título: "Rochdale Society of Equitables Pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale). ([www.cooperar.galeon.com](http://www.cooperar.galeon.com), 2014)

### 5.1.3. Símbolos de cooperativismo



**Figura N° 24.** Símbolo del cooperativismo

**Fuente:** ([www.insafocoop.gob.sv](http://www.insafocoop.gob.sv), 2014)

El emblema del cooperativismo consiste de dos pinos unidos entre si y encerrados en un círculo verde sobre el fondo amarillo. Las figuras y los colores de este emblema tienen un significado especial. Representan las ideas que dan razón de ser al cooperativismo como filosofía de vida en todo el mundo.

Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año de 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos de cooperativismo. El árbol del pino es el antiguo símbolo de inmortalidad, la perseverancia y la fecundidad son los tres pilares sobre cuales descansa el cooperativismo.

El pino en su afán constante de ascender a los cielos, es idéntico al ideal cooperativista en su afán perseverante de escalar las alturas de la idea. En el emblema cooperativista para mostrar la necesidad de la acción unida y la mutua cooperación en vez de un pino

se usan dos. Los troncos de dichos pinos se pierden dentro de un círculo antes de enseñar sus raíces. El círculo es otro símbolo antiguo representativo de la eternidad de la vida, de lo que no tiene horizonte final. El círculo representa además el mundo que todo contiene y todo lo abarca. Del mundo y de la vida, la cooperación es una parte esencial, no es posible concebir el mundo sin la existencia de la cooperación.

El color de los pinos es el verde oscuro, el color de las plantas de las hojas donde está el principio vital de la naturaleza. El fondo del círculo es de color oro, simbolizando el sol fuente de luz y vida. (www.insafocoop.gob.sv, 2014)

#### **5.1.4. Bandera del cooperativismo**

La utilización de los siete colores del arco iris para la Bandera del Cooperativismo, fue propuesta por Charles Gide reconocido cooperativista francés, pero recién en el año 1923, en el transcurso de una reunión de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), realizada en la ciudad de Gante, Bélgica fue aprobada como bandera y símbolo del cooperativismo. Gide siempre manifestó que la idea original del arco iris, emanaba de Charles Fourier, otro cooperativista francés reconocido en el ámbito mundial.

La nueva bandera de la ACI eleva el logotipo de la organización, sustituyendo la bandera tradicional del arco iris. Esta fue la decisión del Consejo de la ACI, en su reunión en Roma, en abril de 2001. El logotipo de la ACI en la nueva bandera fue diseñada inicialmente para el centenario de la ACI. Muestra las palomas de la paz que emergen de un arco iris, y representa la unidad de los diversos miembros de la ACI. (www.ceibal.edu.uy, 2014)



**Figura N° 25.** Bandera del cooperativismo  
**Fuente:** (www.ceibal.edu.uy, 2014)

## Significado de los colores

Cada uno de los colores tiene su propio significado:


 **Rojo:** Valor y coraje.


 **Naranja:** Visión de posibilidades del futuro.

 **Amarillo:** Yo desafío en casa, familia y comunidad

 **Verde:** El crecimiento de ambos e individual.

 **Celeste:** Horizonte distante y la necesidad de ayudar.

 **Azul:** Pesimismo que recuerda la necesidad de ayuda a sí mismo propio y al otro a través de la cooperación.

 **Violeta:** Belleza, calor humano y compañerismo.

(www.ceibal.edu.uy, 2014)

Los bancos populares y las cajas rurales disponen de características distintas y solamente son similares en la responsabilidad solidaria e ilimitada de sus miembros. Los socios están unidos por un vínculo de solidaridad, según el cual cada uno responde con todos sus bienes por los préstamos y depósitos recibidos por el banco o la caja.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales. Sin embargo, se debe destacar la forma en que éste es asumido y adaptado a la realidad nacional para ser transformado en el actor cooperativista que trascenderá a lo largo de un siglo. Se registran fuertes problemas de difusión doctrinaria, educación y capacitación. (Grijalva, 2013)

Asimismo, a pesar de ello, no es menos cierto que desde el punto de vista cultural, la sociedad ecuatoriana se apropió del modelo cooperativo desde la complejidad regional organizada desde la cercanía o lejanía del centro europeo que generaba la doctrina cooperativa, entre una Guayaquil, abierta al mundo y Quito encerrada en la cordillera andina. Lo que determinó lógicas distintas de uso del mensaje cooperativo entre la

Costa y la Sierra y un insuficiente conocimiento de los principios cooperativistas. (Grijalva, 2013)

Como cualquier otro sector del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito las mismas que han tenido el siguiente proceso:

- En el año 1937 se promulga la primera Ley de Cooperativas.
- En Septiembre de 1966 se emite el Reglamento General a la Ley de Cooperativas.
- En el año 2011, se publica en el Registro Oficial N° 444, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la misma que será la normativa para regular este importante sector de la Economía Ecuatoriana.
- En el 2012, fue publicado el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, en el Registro Oficial, mediante Decreto Ejecutivo 1061, el mismo que contiene 178 artículos, 7 disposiciones generales, 12 transitorias y 2 disposiciones reformativas;
- En el año 2012, se nombra al Superintendente de la Economía Popular y Solidaria.

En el artículo de la constitución del Ecuador establece que el sistema económico es social y solidario y está integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria.

La superintendencia inicia su trabajo el 5 de junio del 2012, siendo una entidad técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones de este sector de la economía, así como el bienestar de sus integrantes y la comunidad en general. (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2015)

#### **5.1.5. Estudio de la organización**

En el pueblo de Quisapincha cuenta con (14.000 habitantes: 68% indígena y 32% mestiza), ubicado al noroccidente de la ciudad de Ambato, a 12 kilómetros de la misma.

El 14 de Agosto del año 2006 un grupo de doce jóvenes; 4 mujeres y 8 hombres estudiantes de nivel secundario y superior, enfocados en generar desarrollo nuevas fuentes de empleo, ser protagonistas de nuestro propio desarrollo y así cambiar nuestras condiciones de vida con este objetivo adjuntamos esfuerzos físicos, económicos y materiales para emprender la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito “21 de Noviembre”, se nombró al Sr. Víctor Alfredo Tusa Olobacha como Presidente Provisional, la Srta. Betty Gerrero - Secretaria, y el Sr. Carlos Machasilla, Tesorero. Una vez conformado la directiva se inició a reunir toda la documentación solicitada por la Subdirección de Cooperativas de la ciudad de Ambato entre ellas fue la elaboración de los estatutos y posterior a ello la presentación de toda la documentación en dicho organismo.

Transcurrieron 5 meses de mucho esfuerzo y perseverancia sin ningún resultado, la motivación de varios compañeros iniciaron a descender; pero los directivos convencidos con la convicción y con el firme propósito de lograr nuestra meta; jamás perdieron la esperanza y decidieron retirar la documentación de la Subdirección de Cooperativas de la ciudad de Ambato y trasladar a la Dirección Nacional de Cooperativas en la ciudad de Quito.

Después de 7 meses de gestión y gracias al apoyo de los compañeros directivos y quienes aún se mantenían en el grupo, lograron aprobar los Estatutos y con ellos se logró el Acuerdo Ministerial No 0084 con fecha del 26 de junio de 2007 posterior se eligió al nuevo directorio para la administración de la naciente institución financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito “21 de Noviembre” Ltda.; el Dr. Fausto Pasochoa, Presidente de la Asamblea General de Socios, la Sra. Natalia Portero Presidenta del Consejo de Vigilancia; el Sr. Víctor Tusa Gerente. Ya establecido el nuevo directorio el 30 de julio del mismo año se inicia a atender al público con un capital de trabajo de 2400 dólares americanos; en el Barrio El Calvario de la parroquia de Quisapincha del cantón Ambato, en un pequeño e incómodo local; un computador, una mesa, y tres sillas este mobiliario básico fue donado por varios de nuestros compañeros socios. (COAC 21 de Noviembre Ltda., 2014)

## **Misión**

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que ofrecemos productos y servicios financieros de calidad con personal comprometido, tecnología adecuada encaminados a contribuir con el bienestar de nuestros socios y clientes con total transparencia respaldando el desarrollo de la comunidad.

## **Visión**

Ser una institución financiera rentable y solvente con talento humano calificado, dentro del sector financiero popular y solidario con protagonismo en la zona central del país contribuyendo al desarrollo integral de nuestros socios con responsabilidad social.

## **Valores**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Disciplina
- ✓ Persistencia
- ✓ Iniciativa (COAC 21 de Noviembre Ltda., 2014)

## **Políticas**

- ✓ Participación de los directivos y trabajadores en las actividades internas y externas de la institución.
- ✓ Cumplimiento de la normativa legal.
- ✓ Planificación y evaluación de actividades mensuales en función a la visión institucional.

- ✓ Comunicación efectiva entre los colaboradores y directivos.
- ✓ Cumplimiento de los derechos y obligaciones de los colaboradores.
- ✓ Planificación y evaluación de actividades mensuales en función a la visión institucional.
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos en más del 100% en todas las áreas.
- ✓ Impulsar la autoeducación de los trabajadores.
- ✓ Contratación del personal bajo políticas y procesos establecidos.
- ✓ Capacitación al personal en función a una programación anual alineado a la visión y objetivos de la cooperativa.
- ✓ Establecer políticas, procesos y procedimientos para cada una de las áreas administrativas y operativas.
- ✓ Mejoramiento continuo en el sistema informático y sistemas de gestión administrativa y operativa, imagen corporativa.
- ✓ Implementar planes de contingencias para las áreas administrativas y operativas.
- ✓ Contratación de seguros para cubrir riesgos de los activos con instituciones que garantice el cumplimiento del siniestro.
- ✓ Cumplimiento estricto de las obligaciones con los organismos de control del estado (SEPS, SRI, IESS, MRL).
- ✓ Establecer institucionales del sector privado.
- ✓ Implementar procedimientos para establecer contratos y convenios a todo nivel.
- ✓ Optimización de recursos: humano, tecnológico, materiales, financieros, etc.
- ✓ Capacitación cooperativa y educación financiera a los socios.
- ✓ Información trimestral, semestral y anual del manejo administrativo y financiero a los socios.
- ✓ Formular planes y propuestas para las actividades que desarrolle la institución.
- ✓ Implementar reglamentos para donaciones o ayudas sociales.
- ✓ Formular un plan de marketing institucional. (COAC 21 de Noviembre Ltda., 2014)

### **Factores claves del éxito**

- ✓ Sólida estructura administrativa, financiera y tecnológica.
- ✓ Cumplimiento de los indicadores financieros ya administrativos según la LOEPS y la SEPS.

- ✓ Captación de recursos de bajo costo de instituciones públicas nacionales e internacionales.
- ✓ Buen gobierno corporativo.
- ✓ Imagen corporativa.
- ✓ Captación y motivación permanente al talento humano (administrativo y operativo).
- ✓ Indicadores financieros (liquides, solvencia patrimonial, calidad de los activos), sobre los estándares de la industria.
- ✓ Normativa actualizada.
- ✓ Talento humano comprometido y disciplinado. (COAC 21 de Noviembre Ltda., 2014).

#### 5.1.6. Diagnostico estratégico.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estabilidad de la infraestructura física.</li> <li>✓ Sistema informático actualizado.</li> <li>✓ Posicionamiento de la marca institucional en el mercado.</li> <li>✓ Crecimiento sostenido del activo, pasivo y patrimonio.</li> <li>✓ Personal joven y profesional.</li> <li>✓ Cumplimiento de la normativa tributaria, legal.</li> <li>✓ Asesoría técnica en el área administrativa, financiera y legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Limitados recursos económicos.</li> <li>✓ Débil gobierno corporativo.</li> <li>✓ Débil estructura financiera.</li> <li>✓ Falta de experiencia técnica del personal.</li> <li>✓ Falta de compromiso por parte del personal.</li> <li>✓ Débil control interno y operativo.</li> <li>✓ Inestabilidad del personal.</li> <li>✓ Inadecuada seguridad de infraestructura de los activos (efectivo).</li> <li>✓ Falta de personal idóneo en las áreas estratégicas de desarrollo institucional.</li> <li>✓ Escasas herramientas tecnológicas de control y evaluación del nivel de gestión del personal directivo, administrativo y operativo.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de planes de contingencia para minimizar riesgos de los activos y del personal.</li> <li>✓ Débil segmentación del mercado objetivo.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Captación de recursos a bajo costo de instituciones del estado (CONAFIPS, CNF)</li> <li>✓ Políticas económicas del gobierno favorable al sector popular y solidario.</li> <li>✓ Mayor participación en el mercado local.</li> <li>✓ Fortalecimiento de microempresas.</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia desleal.</li> <li>✓ Riesgo sistemático mala administración del sector cooperativo.</li> <li>✓ Inseguridad e inestabilidad jurídica, política, económica y social a nivel local, nacional e internacional.</li> <li>✓ Fiscalización e intervención por los organismos de control.</li> <li>✓ Desastres naturales (terremotos, deslaves, etc).</li> <li>✓ Epidemias, enfermedades.</li> <li>✓ Deterioro de las actividades económicas locales (artesanal, comercial).</li> </ul>

**Tabla N° 1.** Diagnostico estratégico  
**Fuente:** (COAC 21 de Noviembre Ltda., 2014)

**Slogan**

Invierte en tus sueños, ahorrando lo alcanzaras.

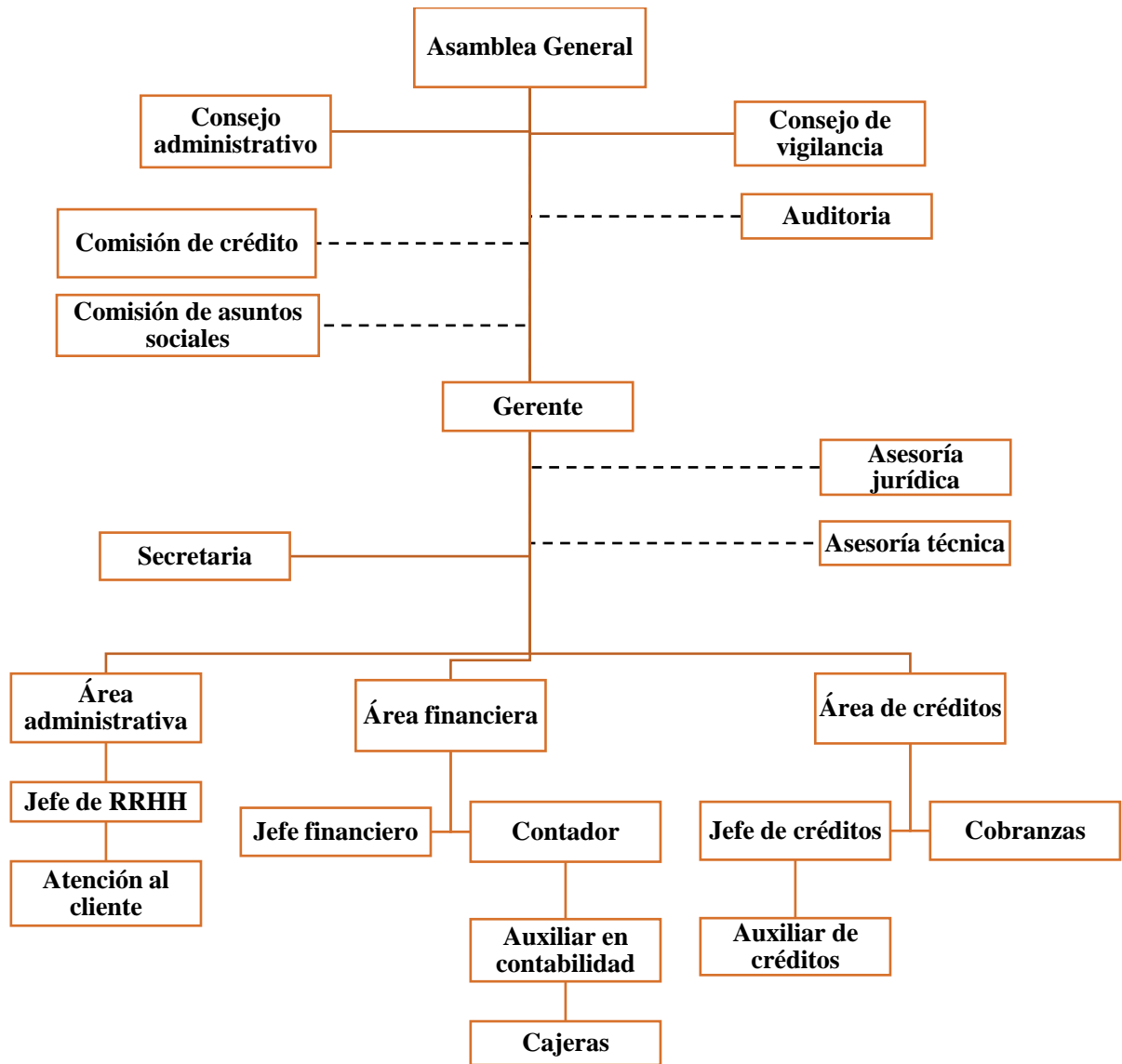
**Logotipo**



**Figura N° 26.** Logotipo institucional  
**Fuente:** (COAC 21 de Noviembre Ltda., 2014)

### **5.1.7. Orgánico Estructural**

La estructura organizacional permite a un equipo centrarse en un solo producto o servicio con una estructura de liderazgo que apoya a la consecución de los objetivos estratégicos fortaleciendo al trabajo en equipo, la especialización y de que todos sus colaboradores tengan un objetivo en común.



**Figura N° 27.** Estructura organizacional  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### 5.1.8. Introducción al Balanced Scorecard

Las empresas son creadas con el objetivo de satisfacer necesidades humanas, el hombre en su afán de vivir plácidamente ha desarrollado pequeñas ideas que al transcurrir el tiempo se han convertido en grandes inventos y han surgido grandes empresas que buscando siempre satisfacer las necesidades del hombre que aún no son satisfechas. Es así que en la actualidad podemos encontrar diversas empresas que ofrecen bienes o servicios ya sean estas de alimentación, vestimenta, movilidad, salud, vivienda entre otras. Por eso el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que permite a las empresas manejarse de una manera organizada anticipándose a los hechos por medio de los objetivos y estrategias.

Por lo cual la propuesta del diseño de un plan estratégico con el balanced scorecard en la cooperativa de ahorro y crédito 21 de Noviembre Ltda., se realizara con el propósito de acoplar a los indicadores de la economía popular y solidaria. El BSC como herramienta de gestión en la en la cooperativa mencionada facilitara la consecución de objetivos y tomar decisiones oportunas.

El balanced scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el cumplimiento de la misión, a través de encaminar las energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Busca alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos del cliente y accionistas los cuales son fundamentales para un buen desarrollo de la institución.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee al sistema gerencial para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y se gerencia un negocio. (www.sadamweb.com.ar, 2015)

Su eficiencia en el seguimiento del desempeño de la organización se basa en la identificación de objetivos estratégicos alineados bajo las 4 perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos, la de aprendizaje y crecimiento cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto entre los indicadores que la componen. (www.sadamweb.com.ar, 2015)

El BSC describirá los objetivos, los indicadores y acciones mediante un sistema de medición con el único propósito de que los indicadores sean más efectivos y aplicables dentro de la institución, para ello se han diseñado los siguientes cuadros con sus respectivos objetivos tácticos, proyectos, responsable, indicador y metas para cada uno de las perspectivas.

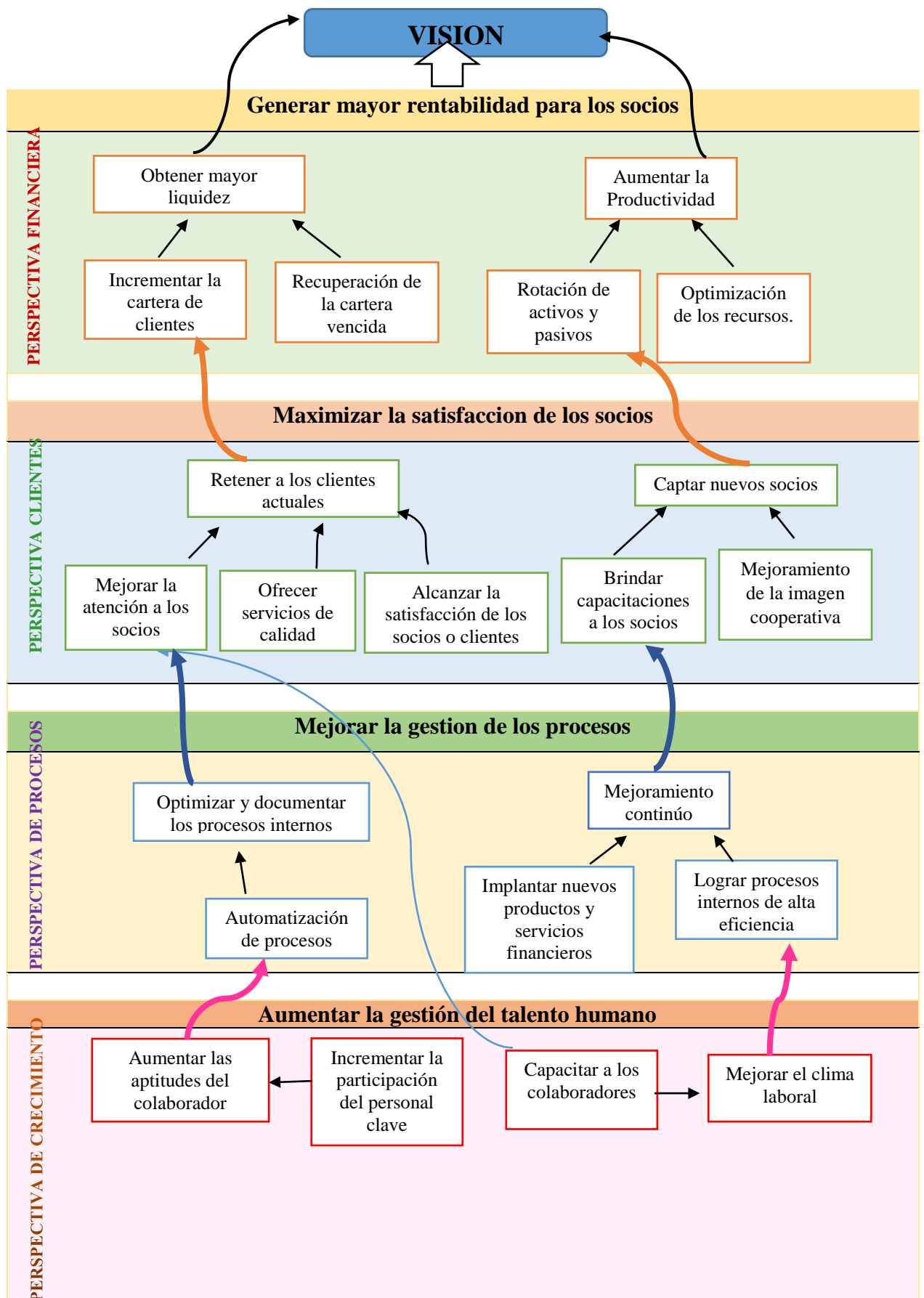
### 5.1.9. Mapa estratégico de la COAC 21 de Noviembre Ltda.

El BSC permite crear mapas estratégicos que revelan el potencial para crear valor que tienen las estrategias formulas en las cuatro perspectivas:

- ✓ **Perspectiva financiera:** ¿Los accionistas o propietarios como ven a la organización? Los indicadores deben mostrar la implementación y la ejecución de la estrategia organizacional contribuyendo a mejorar los resultados de la rentabilidad, el rendimiento sobre la inversión, el flujo de caja, el rendimiento sobre el capital entre otros.
- ✓ **Perspectiva cliente:** ¿El cliente como ve a la organización? Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes.
- ✓ **Perspectiva de los procesos internos:** ¿Qué procesos de las actividades de la organización deben ser excelente? Los indicadores deben mostrar si los procesos de calidad, productividad, logística y comunicación interna están alineados y si están creando valor.
- ✓ **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** ¿Qué capacidad tiene la organización para ir mejorando continuamente y para prepararse para el futuro? Los indicadores deben mostrar si la organización puede aprender o desarrollarse a efecto de garantizar su crecimiento. (Chiavenato Idalberto, 2001)

El mapa estratégico es una representación de la relación causa efecto entre los componentes de la institución. Describe los eslabones entre activos intangibles y la creación de valor de tal manera que todos los aspectos de la estrategia puedan ser puestos en práctica y asegurando la creación de un valor sostenido.

El mapa estratégico permite que la gerencia organice las inversiones en cuanto al talento humano, tecnología y en el capital de la institución para generar un mayor impacto en el servicio. Prestando mayor atención al mejoramiento de procesos internos como las operaciones, las relaciones con los socios o clientes, la innovación y la cultura; y haciendo inversiones apropiadas en los activos intangibles; capital humano, capital de información y capital organizacional y la dirección de la institución puede poner en práctica un plan estructurado de conseguir el éxito estratégico.



**Tabla N° 2.** Mapa estratégico  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### 5.1.9.1. Matriz de la perspectiva financiera

OBJETIVO TÁCTICO	PROYECTO	RESPON SABLE	INDICADOR	META
<b>Perspectiva financiera:</b> Generar mayor rentabilidad para los socios.				
Obtener mayor liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Benchmarking estratégico de precios.</li> <li>✓ Realizar un presupuesto anual</li> <li>✓ Convenios con instituciones públicas y privadas</li> </ul>	Jefe financiero	Margen de utilidad neta  $\text{margen neto} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$	Hacer un análisis de toda la situación financiera de la institución para determinar los gastos e ingresos totales.
Incrementar la cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de marketing</li> <li>✓ Segmentar el mercado</li> <li>✓ Realizar ofertas personalizadas</li> </ul>	Gerente	Retención del cliente  $\text{Ret. Cliente} = \frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes}}{\text{Clientes al inicio del periodo}}$	Logra incrementar la base de nuestros clientes en un 30% para cada periodo
Recuperación de la cartera vencida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear áreas de cobranza</li> <li>✓ Analizar los estados de resultados</li> </ul>	Jefe de crédito	Rotación de cartera  $\text{rotacion cartera} = \frac{\text{ingresos}}{\text{ctas. por cobrar}}$	Medir el valor que se tiene pendiente de un periodo.

Aumentar productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajar en equipo</li> <li>✓ Plantear objetivos para cada área</li> <li>✓ Fijación de plazos</li> </ul>	Gerente	Productividad en servicio $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes atendidos al mes}}{\text{Horas trabajadas al mes}}$	Utilizar todos los recursos de la institución para producir más.
Rotación de activos y pasivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un seguimiento a cada activo o pasivo</li> <li>✓ Plan para captaciones</li> <li>✓ Defina los costes fijos y variables</li> </ul>	Gerente	Rotación de activos totales $\text{rotacion} = \frac{\text{ingresos totales}}{\text{activos totales}}$	Medir el grado de eficiencia que tiene la institución en el uso de sus activos.
Optimización de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar un plan para reducir costos</li> <li>✓ Elaboración lista de actividades</li> </ul>	Gerente	Optimización de recursos optim. recursos $= \frac{\text{activos improductivos}}{\text{total activos}}$	Reducir los costos operativos y los activos improductivos.

**Tabla N° 3.** Matriz de la perspectiva financiera  
**Elaborado por:** Fernando Chasig



### 5.1.9.2. Matriz de la perspectiva clientes

OBJETIVO TÁCTICO	PROYECTO	RESPONSABLE	INDICADOR	META
<b>Perspectiva clientes:</b> Maximizar la satisfacción de los socios.				
Retener a los clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear una cultura de servicio</li> <li>✓ Establecer mecánica promocional</li> </ul>	Gerente	Mantenimiento de clientes actuales reten. cliente $= \frac{\text{a utilizar los servicios}}{\text{total clientes del periodo anterior}}$	Lograr retener a los clientes en un 100%
Mejorar la atención a los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agilidad en los tramites</li> <li>✓ Atención personalizada</li> <li>✓ Cumplir con lo ofrecido</li> </ul>	Gerente	Reclamos resueltos totales productividad $= \frac{\text{reclamos resueltos}}{\text{total reclamos}}$	Alcanzar una buena atención al cliente para conseguir su fidelidad en un 20%.
Brindar capacitación a los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de cursos de emprendimiento</li> <li>✓ Asesorías</li> </ul>	Jefe financiero	Medir en número de asistentes $= \frac{\text{Nº de participantes}}{\text{total de socios}}$	Conquistar que un 80% de los socios asistan a las capacitaciones.
Ofrecer servicios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar y cambiar lo que no funciona</li> <li>✓ Mostrar buenos modales</li> <li>✓ Manejar el profesionalismo</li> </ul>	Gerente	Evaluar las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio. $\% \text{ calidad} = \frac{\text{Quejas atendidas}}{\text{Total de quejas}}$	Realizar una comparación entre las expectativas que tiene el cliente antes y después de haber consumido el servicio.
Alcanzar la satisfacción de los socios o clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abrir canales de comunicación</li> </ul>	Gerente	Mediante encuestas	Medir el nivel de conformidad de la persona

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtener retroalimentación</li> <li>✓ Desarrollar comparaciones de las tasas de interés</li> </ul>		<p>% satisfacción</p> $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos} \geq 70\%}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes encuestados}}$ <p>Si la encuesta <math>\geq 70\%</math> equivaldrá a 1 Si la encuestas <math>&lt; 70\%</math> equivaldrá a 0</p>	cuanto hace uso de nuestros servicios.
Captar nuevos socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofrecer una banca móvil</li> <li>✓ Brindar facilidad de pagos</li> <li>✓ Brindar servicio de cajero, tarjetas de crédito</li> </ul>	Jefe de crédito	<p>Volumen clientes</p> $\text{porcentaje} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{clientela total}}$	Ofrecer un valor agregado que nos diferencie de la competencia.
Mejoramiento de la imagen cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear una plataforma digital</li> <li>✓ Usar un único nombre, logo y estilo</li> <li>✓ Mantener las promesas</li> </ul>	Gerente	<p>Índice de confianza de los socios</p> $\text{Confianza} = \frac{\text{socios que confían en la institución}}{\text{socios totales}}$	Ganar la confianza de los socios en un 15% mediante un adecuado uso de la web y medios publicitarios

**Tabla N° 4.** Matriz de la perspectiva clientes  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

### 5.1.9.3. Matriz de la perspectiva procesos internos

OBJETIVO TÁCTICO	PROYECTO	RESPONSABLE	INDICADOR	META
<b>Perspectiva procesos internos:</b> Mejorar la gestión de los procesos				
Optimizar y documentar los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir un manual de procesos</li> <li>✓ Documentar el proceso</li> <li>✓ Evaluar los procesos periódicamente</li> </ul>	Gerente	<p>Índice de cumplimiento Opti. Procesos</p> $= \frac{\text{porcentaje implementado}}{\text{plan de gestion de procesos}}$	Incrementar en un 70% la gestión de procesos planificada
Implantar nuevos productos y servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un estudio de mercado para determinar qué servicios ofrecer</li> <li>✓ Desarrollo de seguros cooperativos</li> </ul>	Jefe financiero	<p>Porcentaje de productos nuevos</p> $\text{Innovar prod.} = \frac{\text{nuevos productos}}{\text{productos previstos}}$	Ofertar una variedad de servicios y productos financieros que vaya en beneficio de todos sus socios.
Mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectivizar los procesos internos</li> <li>✓ Asegurar la participación de los equipos de colaboradores</li> <li>✓ Nombrar un líder de equipo</li> <li>✓ Hacer una estandarización en los procesos</li> </ul>	Gerente	<p>Índice de cumplimientos de proyectos</p> <p>Mejoramiento</p> $= \frac{\text{N° de proyectos entregados en la fecha acordada}}{\text{N° de proyectos totales}}$	Disminuir el índice de incumplimiento de las tareas y proyectos en un 80%.
Automatización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compra de equipos tecnológicos</li> <li>✓ Actualización del software</li> </ul>	Jefe financiero	Software y Hardware acorde al puesto de trabajo	Dotar de tecnología a todos sus procesos en un 100%

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minimizar costos al diseñar los procesos</li> </ul>		$\text{Tecnología} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de hardware y software existentes}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores}}$	
Lograr procesos internos de alta eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar el cumplimiento de leyes y normas</li> <li>✓ Informar y comunicar los riesgos</li> <li>✓ Evitar tareas repetitivas</li> </ul>	Gerente	$\text{Índice de eficiencia} = \frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{hora}}$	Lograr reducir los tiempos de espera

**Tabla N° 5.** Matriz de la perspectiva procesos internos  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

#### 5.1.9.4. Matriz de la perspectiva de aprendizaje

OBJETIVO TÁCTICO	PROYECTO	RESPONSABLE	INDICADOR	META
<b>Perspectiva aprendizaje:</b> Mejorar la capacidad de la gestión humana				
Mejorar el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocimiento por sus logros</li> <li>✓ Realizar actividades recreacionales</li> <li>✓ Ambiente de trabajo adecuado</li> <li>✓ Ofrecer horarios flexibles</li> </ul>	Jefe de RR .HH	Mediante encuestas % satisfacción $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas a colaboradores} \geq 7}{\text{N}^\circ \text{ total encuestas}}$ Si la encuesta $\geq 70\%$ equivaldrá a 1 Si la encuestas $< 70\%$ equivaldrá a 0	Lograr la satisfacción plena del colaborador con su trabajo.
Capacitar a los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un plan de capacitaciones</li> <li>✓ Otorgar acceso a información</li> <li>✓ Relación experto aprendiz</li> </ul>	Jefe de RR .HH	Índice de colaboradores que cumplan con los requisitos del puesto capacitacion $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que cumplen con los requisitos}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$	Lograr que el 90% de los colaboradores sean capacitados, en sus diferentes áreas permitiéndoles manejar los temas con mayor claridad
Aumentar las aptitudes del colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recompensas para quienes cumplan con las metas</li> <li>✓ Auto desarrollo</li> <li>✓ Plan de incentivos</li> </ul>	Jefe de RR .HH	Índice de ingreso por colaborador Aumentar Product. $= \frac{\text{ingresos totales}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores}}$	Permitir que cada los colaboradores puedan desarrollar su creatividad, la capacidad de tomar decisiones.

Incrementar la participación del personal clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tener reuniones regularmente con el equipo de trabajo</li> <li>✓ Permitir que los colaboradores puedan expresarse sin temor</li> <li>✓ Inculcar una actitud positiva en los colaboradores</li> </ul>	Jefe de RR.HH	<p>Índice de personal clave Tecnología</p> $= \frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores de puestos clave}}{\text{N}^\circ \text{ de puestos de trabajo}}$	Contar con colaboradores de total confianza y comprometida, que contribuyan al desarrollo de la institución
---	---	---------------	--	---

**Tabla N° 6.** Matriz de la perspectiva crecimiento  
**Elaborado por:** Fernando Chasig

## **5.2. IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE DE BALANCED SCORECARD**

Para la implementación del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., utilizamos la aplicación denominada **ODUN**, una solución informática para la Gestión Empresarial.

### **5.2.1. El cuadro de mando Odun**

Desde los inicios de las investigaciones realizadas para implementar el Cuadro de Mando Integral se conformó un grupo de especialistas que se encargarían de diseñar e implementar un cuadro de mando que serviría a las empresas adecuándose a las características de las empresas y que tuviera precios accesibles. Durante diez años se trabajó para lograr un cuadro de mando en Web que fuera aceptado por las empresas. El cuadro de mando diseñado tomó el nombre de ODUN que de forma sencilla y amigable permite dentro del esquema empresarial visualizar todas las áreas funcionales de trabajo y evaluar de forma integral la organización. ODUN está formado por tres secciones fundamentales que son las áreas de gestión operativa (cuadros de mando funcionales por áreas específicas), un sección para el análisis integral y de procesos en la organización que puede mostrarse desde una o varias perspectivas y otra sección de dedicada a la administración de la herramienta. En sentido general ODUN es un programa ejecutable y flexible para adaptarse a la mayoría de las empresas con estructuras funcionales y de procesos. (Soler, 2015)

**ODUN** es un cuadro de mando diseñado para funcionar en servidores LINUX con programación en PHP y base de datos en MySQL, por lo que es un software libre que no necesita de patentes para ser utilizado.

**ODUN** está formado por diferentes secciones como son los Dominios, la Documentación, la Administración y el Escritorio. Posee un área de diseño del cuadro de mando donde se configura y se añaden los usuarios del sistema. En sentido general **ODUN** es un programa flexible para adaptarse a la mayoría de las empresas con estructuras funcionales y de procesos.

Estamos seguros que la utilización de ODUN viabilizará la gestión estratégica y operativa de las organizaciones que lo apliquen. (Soler, 2015)

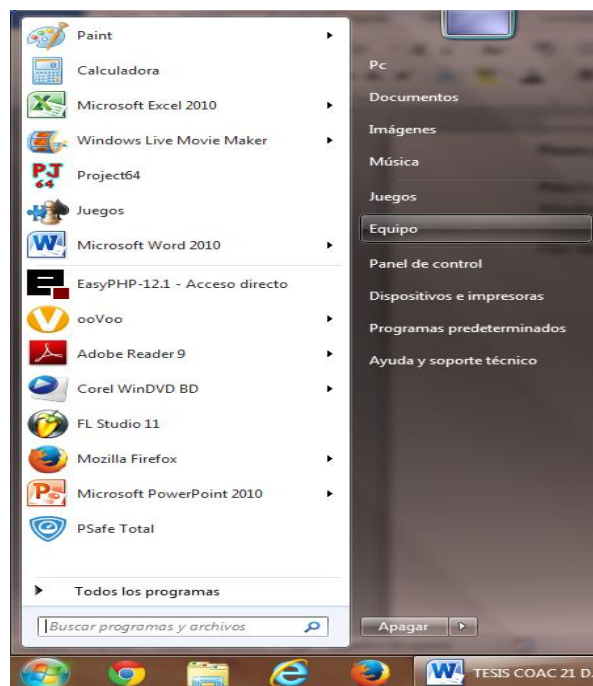
### 5.2.3. Instalación en el equipo

El cuadro de mando ODUN tiene dos componentes, una Base de Datos en My SQL y el otro componente es la programación en PHP. Se instalan sobre cualquier servidor LINUX con sus diferentes variantes y también en los servidores off line Easy PhP 12.1 y 13.1.

#### Pasos para ingresar al EasyPhp 12.1 Odun

Para la presente investigación se trabajó bajo la base de datos ODUN, en mi caso instalado en el Windows 7 Home Premium que es uno de los sistemas operativos más utilizados.

Clic en inicio/equipo

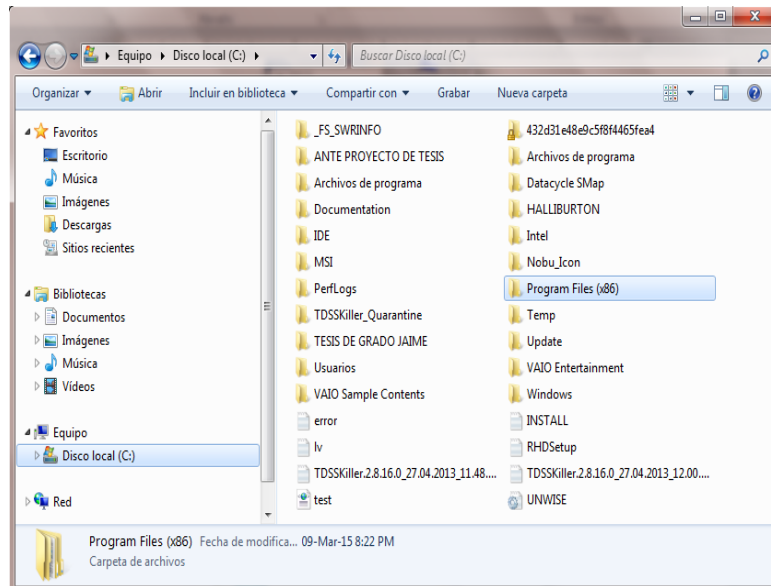


**Figura N° 28.** Inicio en el equipo

**Fuente:** Fernando Chasig

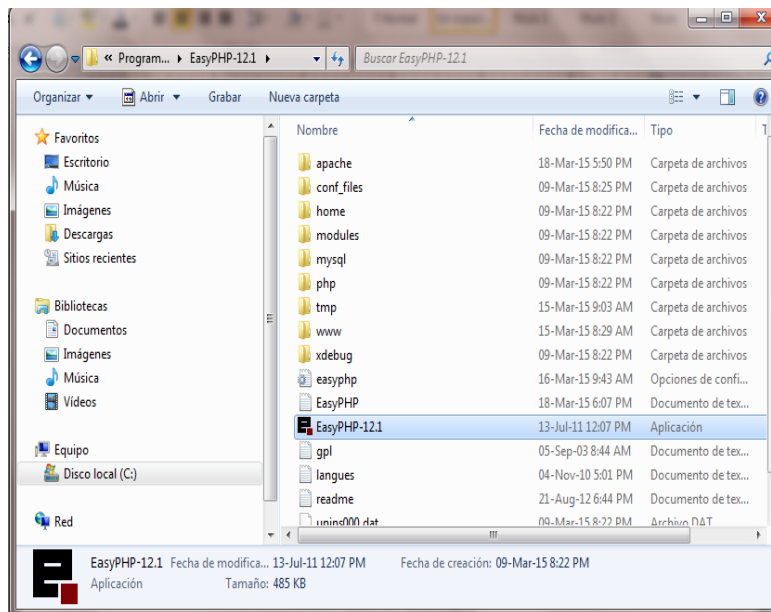
Ingresamos al disco local (C), clic en la carpeta Program Files (x86).





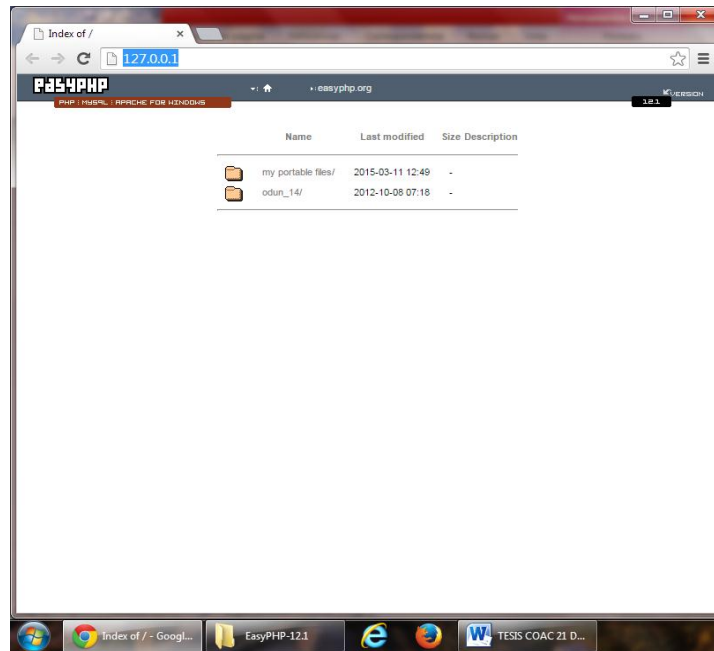
**Figura N° 29. Disco local (C)**  
**Fuente: Fernando Chasig**

Damos clic en la carpeta EasyPHP-12.1 y luego damos doble clic en el icono que se abrirá el programa.



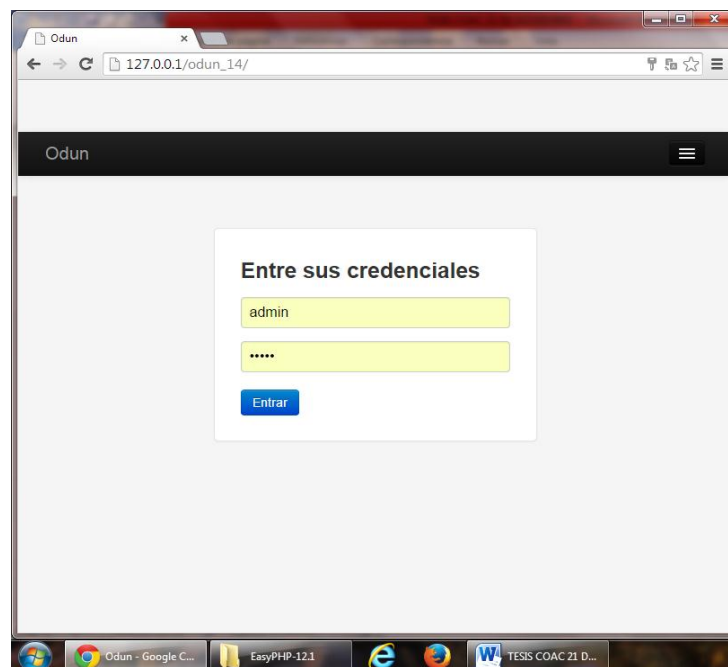
**Figura N° 30. Inicio al programa EasyPHP**  
**Fuente: Fernando Chasig**

Con el programa ya en ejecución se puede visualizar en la barra de tareas un icono, en cual damos clic derecho desplegándonos varias opciones damos clic en local web, y se nos abrirá una ventana.



**Figura N° 31.** Ingreso a la carpeta Odun \_14/  
**Fuente:** Programa Odun

Para luego dar clic en la carpeta odun\_14 /, donde nos pedirán una contraseña para ejecutar el programa.



**Figura N° 32.** Ingreso de contraseñas  
**Fuente:** Programa Odun

Una vez ingresado al programa ya podemos empezar a ingresar información acerca de la cooperativa, y una de los primeros datos ingresamos la misión y visión de la institución.

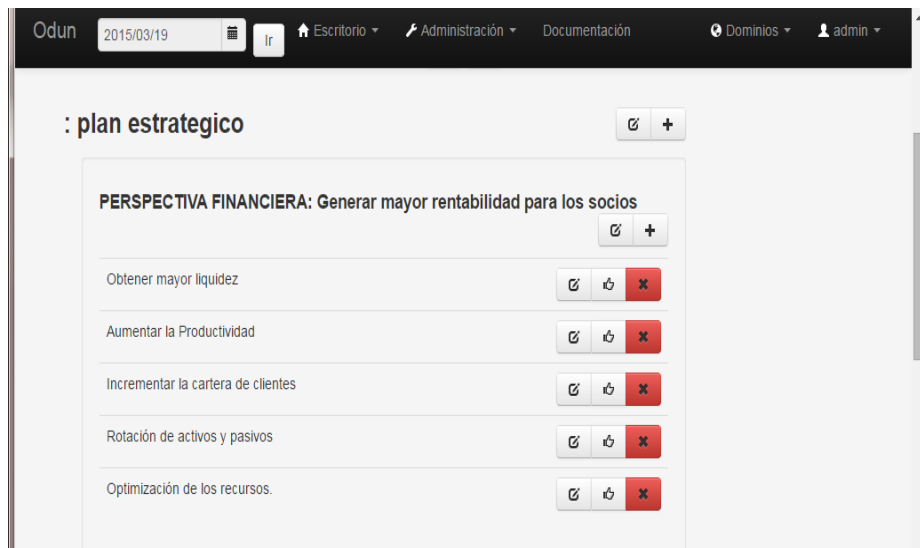


**Figura N° 33.** Ingreso de misión, visión al programa  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre

### **Determinación de indicadores**

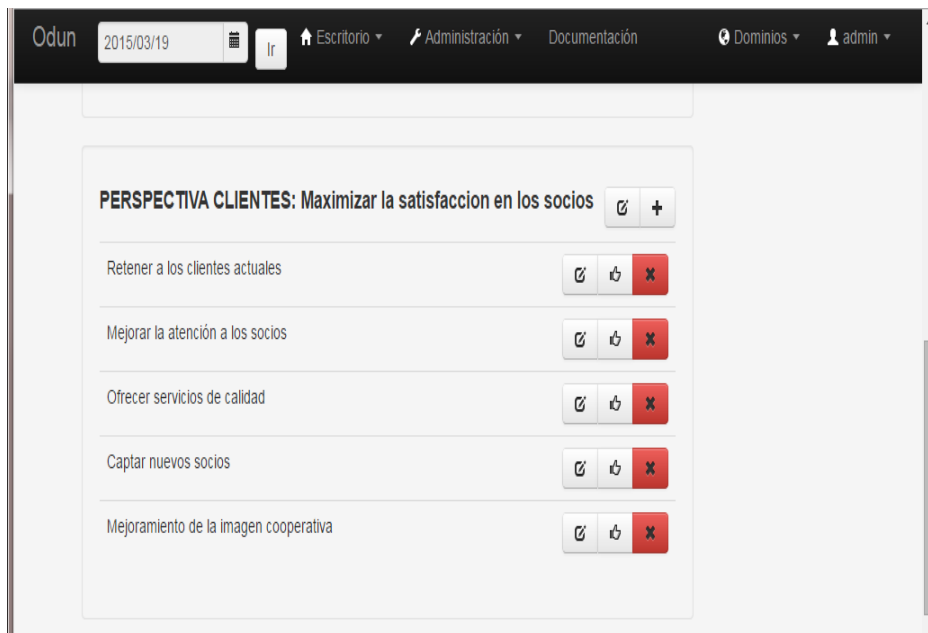
Cada uno de los objetivos estratégicos debe contar con indicadores, el indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Para empezar a ingresar los objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas, responsables nos ubicamos con el mouse en la barra de menú administración clic en definir donde nos aparecerán todas las perspectivas.

## Perspectiva financiera



**Figura N° 34.** Indicadores perspectiva financiera  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre

## Perspectiva clientes



**Figura N° 35.** Indicadores perspectiva clientes  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre

## Perspectiva de procesos



**Figura N° 36.** Indicadores perspectiva de procesos  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre

## Perspectiva de crecimiento



**Figura N° 37.** Indicadores de la perspectiva de crecimiento  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre

## Plan anual

Para ingresar a esta ventana damos clic en el indicador en el icono plan anual



**Figura N° 38.** Visualización del plan anual

**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre

Una vez abierto la ventana empezamos a ingresar valores los cuales están establecidos de:

NUMERACIÓN	EQUIVALENCIA	COLOR
00 - 40	Tendrán una valoración de Mal	Mal
40 - 60	Equivaldrán a Regular	Regular
60 - 100	Tendrán una evaluación de Bien	Bien

Mes	Plan	Bien	Regular	Peso
Enero	100	60	40	2
Febrero	100	60	40	2
Marzo	100	60	40	2
Abril	100	60	40	2
Mayo	0	0	0	0
Junio	0	0	0	0
Julio	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0

**Figura N° 39.** Plan anual  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre

### Visualización del cuadro de mando

Para la visualización el programa funciona un mes atrás es decir que muestra la información del mes pasado en cada una de las perspectivas.

**COAC 21 DE NOVIEMBRE** COOPERATIVA DE AHORRO  
 Y CREDITO 21 DE NOVIEMBRE LTDA.  
 Invierte en tus sueños, ahorrando lo alcanzaras.

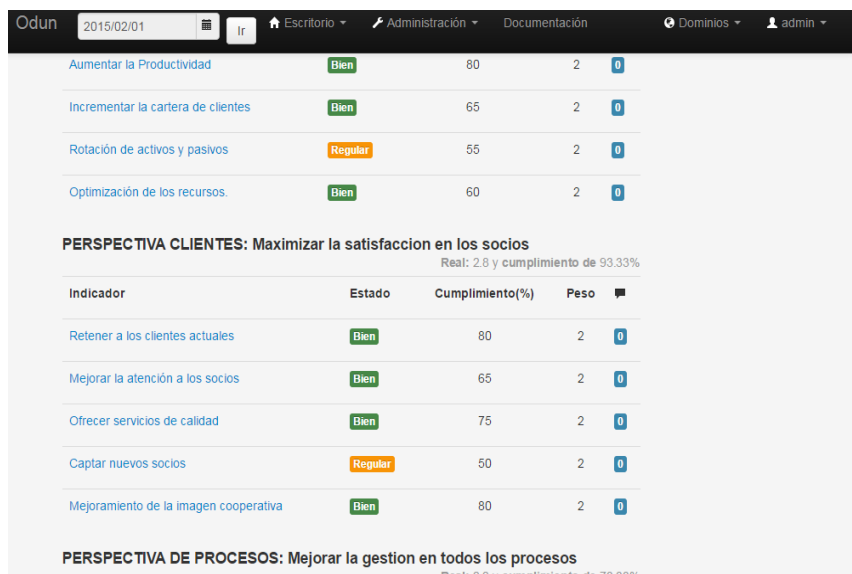
2015/02

**: plan estrategico**

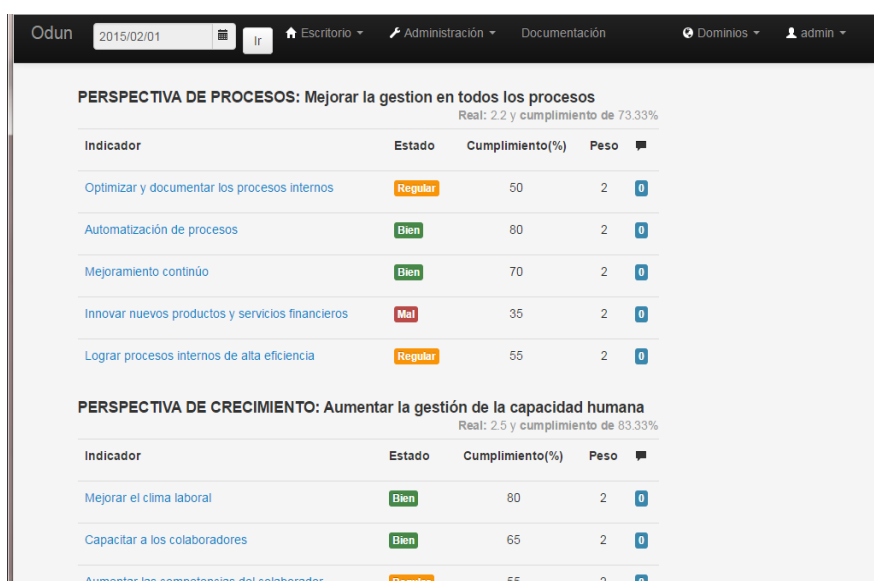
**PERSPECTIVA FINANCIERA: Generar mayor rentabilidad para los socios**  
 Real: 2.8 y cumplimiento de 93.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
Obtener mayor liquidez	Bien	70	2
Aumentar la Productividad	Bien	80	2
Incrementar la cartera de clientes	Bien	65	2
Rotación de activos y pasivos	Regular	55	2

**Figura N° 40.** Visualización del cuadro de mando perspectiva financiera  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre



**Figura N° 41.** Visualización del cuadro de mando perspectiva clientes  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre



**Figura N° 42.** Visualización del cuadro de mando perspectiva de procesos y crecimiento  
**Fuente:** Odun COAC 21 de Noviembre

### 5.3. IDEA A DEFENDER

La presente investigación presenta como idea a defender el “Diseño de un Plan Estratégico con el Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de Noviembre Ltda., del cantón Ambato provincia de Tungurahua para el periodo 2014 – 2017”.



Elegir una estrategia adecuada para que la institución sea exitosa y alcance sus objetivos, es de por sí un primer paso complicado. En este punto es donde podemos acudir al BSC una herramienta metodológica que convierte esa estrategia de negocio seleccionada en un conjunto de medidas puntuales, para que los integrantes de la organización actúen, lo que a su vez permitirá consolidar un sistema efectivo de gestión y medición.

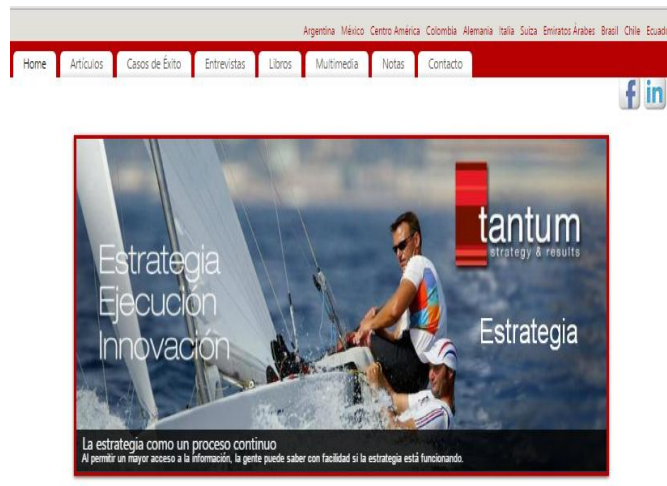
El Balanced Scorecard permitirá alinear a los empleados con la organización por medio de la visión estratégica que tiene la cooperativa, permite mejorar la comunicación interna y es la llave para que los colaboradores sepan cuáles son los objetivos grupales de la cooperativa, el BSC permite traducir la visión de la institución y las estrategias facilitando una amplia y detallada información con respecto al cumplimiento y desempeño de los objetivos y metas.

La implantación del Balanced Scorecard en la institución es una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores, para identificar los errores de gestión y corregir a tiempo las acciones e incluso redefinir las estrategias si es necesario con el fin de alcanzar las metas, objetivos previamente establecidos. El BSC es una estrategia orientada fundamentalmente a alcanzar los resultados corrigiendo los errores sobre el camino.

### **5.3.1. EJEMPLO DE UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DEL BALANCED SCORECARD**

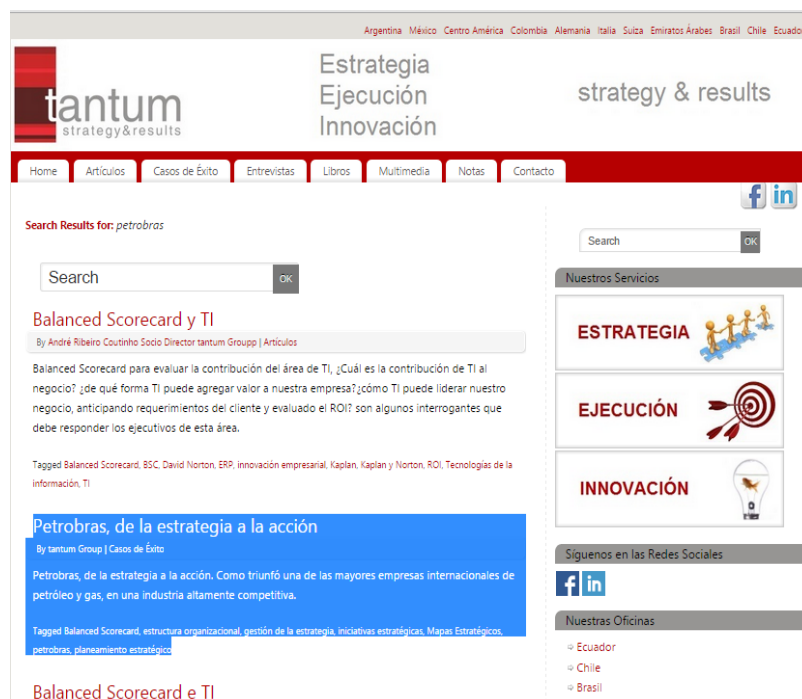
#### **TATUM**

En Tatum llevamos más de 20 años apoyando a nuestros clientes en la planeación y la ejecución de estrategias innovadoras, asegurando la obtención de resultados excepcionales mediante la implantación de soluciones y de modelos de gestión hechos a medida. Nuestro trabajo conjunto con expertos como Robert Kaplan y David Norton (creadores del “Balanced Scorecard”, cuya última evolución es el modelo “The Execution Premium”) y una red de especialistas de nivel mundial, ofrece a nuestros clientes soluciones comprobadas e innovadoras para asegurar la obtención de resultados superiores a sus competidores.



**Figura N° 43.** Tatum strategy & results  
**Fuente:** (www.tantum.com, 2015)

## PETROBRAS, DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN



**Figura N° 44.** Tatum strategy & results caso Petrobras  
**Fuente:** (www.tantum.com, 2015)

Petrobras, de la estrategia a la acción. Como triunfó una de las mayores empresas internacionales de petróleo y gas, en una industria altamente competitiva.

Creada en octubre de 1953, Petrobrás es una de las mayores empresas integradas de petróleo y gas en el mundo. Ubicada en Río de Janeiro, desarrolla actualmente sus actividades en un amplio sector de negocios que incluye:

- ✓ Exploración y producción de petróleo y gas.
- ✓ Transporte, refinería, distribución y comercialización de petróleo, gas y productos derivados.
- ✓ Generación de energía eléctrica.

A lo largo de cuatro décadas, Petrobras se convirtió en una empresa líder en la distribución de derivados en Brasil, situándose entre las veinte mayores empresas petrolíferas del mundo, propietaria de la más avanzada tecnología para la producción de petróleo.

Petrobras realizó una fuerte expansión internacional a través de Braspetro, empresa del grupo que gestiona y dirige las sucursales de Petrobras en el exterior. Además, Petrobras es socia de las mayores empresas petroleras del mundo, con presencia en Angola, Argentina, Bolivia, Colombia, Kazajstán, Estados Unidos, Guinea Ecuatorial, Nigeria y Trinidad & Tobago.

### **Estrategia y organización**

Los principales temas estratégicos de Petrobras se fundamentan en tres pilares:

- ✓ Liberación en el Mercado Brasileiro de Petróleo y Derivados
- ✓ Expansión Internacional.
- ✓ Rentabilidad y Responsabilidad Social.

Debido a la alta competitividad del nuevo escenario en la industria energética, Petrobras comenzó con un proceso de análisis, revisión y actualización de su estructura organizativa y de sus modelos de gestión.

A raíz de esto Petrobras desarrolló una estructura sólida y muy bien posicionada que le permitió apoyar las metas estratégicas de expansión, internacionalización, rentabilidad y productividad. De acuerdo con el nuevo modelo de estructura organizacional, la compañía comenzó a funcionar con cuatro Unidades Estratégicas de Negocio:

- ✓ E&P (Exploración y Producción)
- ✓ Gas & Energía (Suministro)
- ✓ Unidad de Negocio Internacional
- ✓ Servicios Compartidos: Finanzas, Marketing y RRHH.

Además de las unidades corporativas vinculadas directamente a la Presidencia de la compañía. El objetivo de la creación de la Unidad de Negocios Internacional fue dar continuidad a las actividades que Petrobras ya ejercía en el exterior en los segmentos de refinación, transporte, logística y comercialización de gas y petróleo.

Para completar el proceso, en Noviembre del 2000 Petrobras comenzó a analizar alternativas, metodologías y modelos que pudiesen apoyar la efectiva implementación de la estrategia y equipar a la compañía con modernos instrumentos de gestión haciéndola más ágil, transparente y dinámica.

Si bien el proceso de Planeamiento Estratégico se estaba consolidando en la compañía, era necesario adoptar una herramienta que garantizara el direccionamiento y la efectiva gestión de la estrategia.



El nuevo modelo de gestión que Petrobras necesitaba implementar debería permitir la transformación de la planificación estratégica de la compañía en acciones concretas y mensurables que involucraran y focalizaran a todos los niveles de la organización. El Balanced Scorecard (BSC) fue la metodología seleccionada como la herramienta adecuada para llevar todas las iniciativas estratégicas a la acción.

### **Focalizar a la organización en la estrategia**

En Agosto del 2001, Petrobras inició un importante y desafiante proyecto para transformarse en una organización focalizada en la estrategia.

Para soportar este proceso Petrobras escogió a dos socios: tantum para la aplicación y desarrollo de la metodología Balanced Scorecard, y a Hyperion Solution, proveedora de la aplicación Hyperion Performance Scorecard (HPS), tecnología que sirvió de base para todo el proyecto.

Para que la adopción del Balanced Scorecard alcanzara un total compromiso y comprensión en la compañía, Petrobras comenzó el proyecto construyendo primero el modelo para las Áreas Corporativas. Lugo siguió con las Unidades Estratégicas de Negocio y los Servicios Compartidos, desarrollando para cada uno de ellos un mapa estratégico con objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

**El proyecto de implementación del Balanced Scorecard fue dividido en dos etapas:**

**Fase I:** Consistía en la construcción del BSC del área corporativa y los BSC de las unidades de negocios Exploración, Gas y Energía, e Internacional.

**Fase II:** Establecía el desdoblamiento de los seis BSC construidos en la primera fase en aproximadamente 80 Cuadros de Mandos, referentes a Unidades de Negocios, Unidades Corporativas, Áreas Financieras y Áreas de Servicios.

**Factores críticos de éxito**

Uno de los factores críticos de éxito en una compañía del tamaño y la complejidad de Petrobras es la alineación, focalización y el compromiso de los equipos de trabajo involucrados en el proyecto. Además, tratándose de un modelo que permite medir y enfocar la estrategia del negocio, el compromiso y el apoyo del máximo líder de la organización es fundamental.

Considerando el desdoblamiento de más de 80 Balanced Scorecard, sólo en el período de construcción de los mapas estratégicos, fueron involucrados en el proyecto más de 800 colaboradores de Petrobras. Los participantes fueron altamente capacitados en la metodología Balanced Scorecard y lograron una importante contribución para el éxito del proyecto. En todo momento, y para garantizar el alcance y resultados esperados, brindar a todas las personas involucradas en la gestión y planeamiento del proyecto, los instrumentos y recursos necesarios para su correcto desarrollo.

**Beneficios del proyecto**

Uno de los beneficios más claros de la implementación del Balanced Scorecard fue el aumento en la productividad de todas las unidades de negocio, a partir de su completa alineación con la estrategia corporativa. Entre otros beneficios, los miembros de Petrobras destacan también:

- ✓ Convertir a la estrategia en acciones claras, entendibles y ejecutables para toda la organización.
- ✓ Promover el consenso entre el equipo corporativo y obtener compromiso en el logro de las metas.
- ✓ Facilitar la focalización de la organización en la estrategia.
- ✓ Enfocar estratégicamente el proceso de asignación de recursos y capital.
- ✓ Integrar el proceso de gestión estratégica en todos los niveles de la organización.
- ✓ Hacer que todos mantengan el foco en prioridades estratégicas.

### **Próximos Pasos**

Lograr una organización focalizada en la estrategia fue el principal objetivo del equipo ejecutivo de Petrobras con la implementación del Balanced Scorecard. La etapa de diseño y construcción del modelo, donde se tradujo el plan estratégico en términos operacionales fue apenas una fase por la que transitó la empresa para alinear sus operaciones con la estrategia.

La implementación del modelo y su completa integración con los sistemas actuales de dirección en la organización completan el proceso de la segunda fase del proyecto, con un fuerte compromiso de dirección y liderazgo por parte del nivel ejecutivo.

Ahora, el desafío de Petrobras es consolidar el Balanced Scorecard en todas las áreas y unidades de la organización para lograr un continuo aprendizaje estratégico. A través del Balanced Scorecard Petrobras colocará su estrategia en la operación, al transformarla en una serie de acciones y resultados mensurables, motivando a todos los niveles de la organización a comprometerse para alcanzarla. (www.tantum.com, 2015)

## CONCLUSIONES

Hemos podido concluir que la Planificación Estratégica con la herramienta del Balanced Scorecard permitirá mejorar la gestión de la cooperativa en todas sus áreas.

En el presente estudio realizado se ha determinado que la cooperativa no viene trabajando bajo una planificación adecuada haciendo que no se cumplan con los objetivos, ya sea por falta de compromiso o por desconocimiento por parte de los colaboradores.

La falta de planificación genera sentencias en las labores, desperdicio de recursos y toma de decisiones erróneas, es importante definir acciones que ayuden a minimizar el riesgo y reducir la incertidumbre.

En el diseño de la planificación estratégica es importante que todos los departamentos de la cooperativa no solo brinden su apoyo sino también que se involucren de manera responsable en la comunicación por cumplimiento de la misión, visión, valores, políticas para que de este modo se cumplan con los objetivos propuestos.

El BSC es un sistema de gestión que traduce la estrategia de negocios en un conjunto coherente de indicadores, que poco a poco se está dando a conocer en nuestro medio y que las empresas lo están incorporando dentro de su plan estratégico para dirigir y gestionar cada uno de los aspectos financieros y no financieros.

## RECOMENDACIONES

Para la implementación de herramientas administrativas como la planificación estratégica se debe partir de una adecuada participación de la gerencia, un compromiso de cambio y de participación de todos los involucrados de la cooperativa, manejando una adecuada comunicación, contando con planes de capacitaciones para los colaboradores y directivos de la cooperativa.

La gerencia debe considerar la implementación del Balanced Scorecard no como un gasto sino como una inversión a futuro lo cual ayudara al control y a la gestión de la cooperativa mediante indicadores para que de esta manera se pueda tomar decisiones, realizar correcciones oportunas para alcanzar el éxito.

Se recomienda crear una cultura organizacional que cada integrante crea y sienta a la cooperativa como suya, que trabajen en una misma dirección, para esto es importante la correcta aplicación desde la gerencia de modales, principios y valores, un colaborador contento con su trabajo producirá más y disminuirá el desperdicio de recursos.

El diseño de un plan estratégico mediante la herramienta del BSC permitirá a la cooperativa tener un seguimiento de las metas, que viabilicen el cumplimiento de las mismas, si la estrategia es bien comunicada y entendida se lograra los resultados esperados ya que todos trabajaran por un mismo objetivo.

Se recomienda delegar a una persona la cual será la encargada de analizar e interpretar los resultados que proporciona el BSC de una forma amplia y detallada.



## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *Cuadro de mando integral*. Capellades Barcelona: Gestion 2000.
- Accovi de R.L. (2005). *Accovi y el cooperativismo*. San Vicente: Comité y Departamento de educación.
- Albert, C. E. (2005). *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina*. La Habana :
- Albert, C. I. (2005). *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina* . La Habana: Universidad Pinar del Río.
- Camacho, C. J. (2003). *Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración - Proceso Administrativo*. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Cooperativa de ahorro y crédito 21 de Noviembre Ltda. (2014). *Plan estratégico*. COAC: Ambato.
- Dumomé, K. (2010). *Diagnóstico económico financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche de gestión de pailaco región de los ríos, Chile, estudio de casos*. Chile: Universidad Austral de Chile.
- García, J. G., López, N. C., & Calvo, J. Z. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Goodstein & Pfeiffer. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santa Fe Bogotá: Mc Graw Hill.
- Grijalva, W. M. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Ministerio de Coordinación de Política Económica.
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación estratégica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira .
- Jones, R. & George, J. (2003). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas estrategicos . Barcelona: Gestion 2000.
- Marcillo, C. & Salcedo, A. (2010). Economia solidaria. Madrid:
- Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez. (2005). La elaboracion del plan estrategico y su implementacion a traves del cuadro de mando. Madrid: Diaz de Santos.
- Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy & Sofie Roy. (2004). El cuadro de mando en accion. Barcelona: Deusto.
- Press, Harvard Business School. (1996). The Balanced scorecard. Boston: Harvard Business
- Rio, L. M. (2006). Mas alla del Business Intelligence. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Robert, A. (2009). El cooperativismo en el Ecuador. Quito: Derecho Ecuador.
- Rojas, R. (2008). Investigación social teoría y praxis. México: Plaza y Valdes.
- Steiner, G. (2003). Planeación estratégica. Mexico: Ccesa.
- Thompson, A & Peteraf, M. (2012). Administracion estrategica. Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

## **LINKOGRAFIA**

- www.aulafacil.com. Administracion de empresas. Obtenido de <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-13.htm>
- confras.com. Principios cooperativistas. Obtenido de [http://confras.com/documentos/cooperativismo/principios\\_valores.pdf](http://confras.com/documentos/cooperativismo/principios_valores.pdf)
- es.slideshare.net. Balanced Scorecard. Obtenido de <http://es.slideshare.net/poisonkiller/balance-score-card>
- guiadetesis.wordpress.com. Investigacion bibliografica. Obtenido de <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- infocoop.gob.ni. Historia del cooperativismo. Obtenido de [http://infocoop.gob.ni/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=3](http://infocoop.gob.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=3)
- Paredes, G. Cuadro de mando. www.monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>

- Rosero, E. Economía popular y solidario. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/economia-popular-y-solidaria-tercer-sector-economico.html>
- Soler, M. R. Introduccion al Balanced Scorecard. GestioPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cuadro-de-mando-gestiones-empresariales-integrales-y-sostenibles.htm>
- Soto, J. A. Business Intelligence. Obtenido de Business Intelligence: conceptos y actualidad: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/buconce.htm>
- Superintendencia de economía popular y solidaria. Articulos de ley de economía popular y solidaria. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/10157/bc99b7fc-8836-4e1b-b3bd-bf0a415f1821>
- [www.caf.org.uy](http://www.caf.org.uy). Que es cooperativa conceptos. Obtenido de <http://www.caf.org.uy/Que-es-una-Cooperativa-Cuales-son>
- [www.ceibal.edu.uy](http://www.ceibal.edu.uy). Bandera del cooperativismo. Obtenido de [http://www.ceibal.edu.uy/contenidos/areas\\_conocimiento/cs\\_sociales/090630\\_cooperativa/la\\_bandera\\_del\\_cooperativismo.html](http://www.ceibal.edu.uy/contenidos/areas_conocimiento/cs_sociales/090630_cooperativa/la_bandera_del_cooperativismo.html)
- [www.cooperar.galeon.com](http://www.cooperar.galeon.com). Antecedentes cooperativistas. Obtenido de <http://www.cooperar.galeon.com/pioneros.htm>
- [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com). Balanced Scorecard. Obtenido de [http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)
- [www.desarrollosocial.gob.ec](http://www.desarrollosocial.gob.ec). Economía popular y solidaria. Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- [www.eco-finanzas.com](http://www.eco-finanzas.com). Indicador estrategico. Obtenido de [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/i/indicador\\_estrategico.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/i/indicador_estrategico.htm)
- [www.estratex.com](http://www.estratex.com). Estrategias del Balanced Scorecard perspectiva. Obtenido de <http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php>):
- [www.infoviews.com](http://www.infoviews.com). Las perspectivas del cuadro de mando integral. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- [www.infoviews.com.mx](http://www.infoviews.com.mx). Introducion al balanced scorecard. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- [www.insafocoop.gob.sv](http://www.insafocoop.gob.sv). Simbolos del cooperativismo. Obtenido de

<http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/simbolos-cooperativos.html>

- [www.sadamweb.com.ar](http://www.sadamweb.com.ar). Balanced Scorecard. Obtenido de <http://www.sadamweb.com.ar/Balanced-Scorecard-Articulo.pdf>
- [www.significados.com](http://www.significados.com). Significados, conceptos de las perspectivas. Obtenido de <http://www.significados.com/gestion/>
- [www.sinnexus.com](http://www.sinnexus.com). Business Intelligence. Obtenido de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/)
- [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). Iniciativas estrategicas. Obtenido de <http://www.slideshare.net/jorgemunozv/cmi-o-bsc-eerssa-loja-ecuador-1>
- [www.tantum.com](http://www.tantum.com). Petrobras de la estrategia a la accion. Obtenido de <http://www.tantum.com/conocimiento/petrobras-de-la-estrategia-a-la-accion/>

# ANEXOS

**ANEXO N° 1.** Encuesta dirigida a la parte administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito 21 de noviembre Ltda.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
INGENIERÍA DE EMPRESAS**

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted para invitarlo a dar información sobre la cooperativa, sus problemas y su experiencia en el campo de la planificación estratégica. Serán elementos muy útiles para nuestra investigación

**Instrucciones:** Lea detenidamente y conteste con total veracidad.

**1. ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si	
No	

**2. ¿Si las decisiones a tomar tanto administrativas y financieras son previamente planificadas?**

Si	
No	

**3. ¿Con qué instrumentos administrativos cuenta la Cooperativa para su administración?**

Plan operativo	
Reglamento interno	
Políticas y reglamentos crediticios	
Organigramas	
Manual de funciones	
Ninguno	

**4. ¿Usted está de acuerdo con la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?**

Si	
No	

**5. ¿Cada qué tiempo conoce usted los resultados económicos de la Cooperativa?**

Mensual	
Semanal	
Diaria	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

**6. ¿Si usted tendría que cambiar en la cooperativa que aspectos cree usted que se debería mejorar?**

Aspecto económico	
Atención al clientes	
Aspecto administrativo	
Capacitación	

**7. ¿De la siguiente lista de servicios que otros deberían implementarse en la Cooperativa?**

Remesas internacionales	
Capacitación a los socios	
Servicio medico	
Seguro de vida	
Pago de servicios básicos	
Pago del bono de desarrollo humano	
Cajero automático	
Sucursales	
Pago de matrícula vehicular	
Ahorro estudiantil	

**8. ¿Cree usted que el diseño del Plan Estratégico mejorara la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?**

Si	
No	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO N° 2.** Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito 21 de Noviembre Ltda.

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS  
INGENIERÍA DE EMPRESAS**



La presente encuesta está dirigida a los socios de la cooperativa tiene carácter eminentemente académica, por tal motivo, solicito a Usted que sus respuestas sean veraces

**1. ¿Qué tiempo de afiliación tiene a la cooperativa?**

Menos de un año	
Dos años	
Tres años	
Más de cinco años	

**2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?**

Si (    )                      No (    )

**3. ¿Sabe usted si la cooperativa da a conocer a sus socios la siguiente información?**

Educación cooperativa	
Resultados económicos	
Resultados de la Gestión Administrativa	
Políticas cooperativas	
Ninguna	

**4. ¿Por qué razón usted confía en la Cooperativa?**

Estabilidad económica	
Transparencia de la información	
Servicios ágiles y oportunos	
Imagen institucional	
Gobierno cooperativo	

**5. ¿Si existe información de los resultados económicos cada que tiempo conoce usted?**

Nunca	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Mensual	



6. **¿De los siguientes aspectos cuál cree que la Cooperativa debe mejorar?**

Aspecto financiero	
Atención al cliente	
Aspecto administrativo	
Capacitación	

7. **¿Cuál de los servicios que brinda la Cooperativa utiliza usted?**

Ahorro	
Crédito	
Inversión	

8. **¿Al solicitar un crédito la agilidad y calidad del servicio es?**

Muy buena	
Buena	
Regular	
Pésima	

9. **¿El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es?**

Muy amable	
Amable	
Poco amable	
Nada amable	

10. **¿De la siguiente lista de servicios cuál cree usted debe implementarse en la Cooperativa?**

Remesas internacionales	
Capacitación a los socios	
Servicio medico	
Seguro de vida	
Pago de servicios básicos	
Pago del bono de desarrollo humano	
Cajero automático	
Sucursales	
Pago de matrícula vehicular	
Ahorro estudiantil	

**Gracias por su colaboración**

### ANEXO N° 3. Fotografías de la institución



