



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED  
SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA  
LTDA., OFICINA MATRIZ, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO

**AUTORA:**

EVELYN LYZETH CADENA SAMANIEGO

Riobamba – Ecuador

2019

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita:  
Evelyn Lyzeth Cadena Samaniego, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación

Ing. Javier Lenin Gaibor.  
**DIRECTOR**

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz.  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Evelyn Lyzeth Cadena Samaniego, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 de Enero de 2019

Evelyn Lyzeth Cadena Samaniego

C.C.: 171908506-8

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme culminar un proyecto más en mi vida, por regalarme la sabiduría y la fuerza tanto física como mental para emprender en los sueños planteados y por permitirme cumplir día a día fines y objetivos necesarios para la obtención del título profesional.

A mi madre y mi hermana por el soporte en todo momento, por su apoyo incondicional en el logro de mis objetivos, quienes considero mis pilares fundamentales en la vida, me han brindado una palabra de aliento y enseñado que lo principal en la vida no es el triunfo sino la lucha diaria, y que lo importante no es ganar sino haber luchado bien; las amo enormemente.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios Todopoderoso, por permitirme cumplir la meta más importante en mi vida con la gracia de su bendición y protección.

A mi madre y hermana, por brindarme la oportunidad de superarme y crecer como persona, además del apoyo de todos los días y la compañía necesaria para surgir en mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, alma máter, por abrirme sus puertas y formarme no solo profesionalmente, sino también para la vida.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en especial al Lic. Pedro Morales, por brindarme las facilidades necesarias para la realización de mi trabajo de titulación y contribuir con su pronta culminación.

A mis asesores del trabajo de titulación Ing. Lenin Gaibor e Ing. Hernán Arellano por su apoyo, paciencia, consideración y guía al éxito de este proyecto de investigación compartiendo sus conocimientos y sabios consejos.

## Índice General

PORTADA.....	1
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	2
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	13
ÍNDICE DE ANEXOS .....	14
RESUMEN .....	15
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.1.1. Formulación del Problema.....	19
1.1.2. Delimitación del Problema.....	19
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	20
1.2.1. Justificación Teórica .....	20
1.2.2. Justificación Metodológica .....	20
1.2.3. Justificación Académica .....	20
1.2.4. Justificación Práctica.....	21
1.3 OBJETIVOS .....	22
1.3.1. Objetivo General .....	22
1.3.2. Objetivos Específicos.....	22
CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....	23
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	23
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	25
2.2. FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	26
2.2.1. El Cooperativismo.....	26
2.2.2. Cooperativismo en la actualidad .....	27
2.2.3. Principios del Cooperativismo .....	28
2.2.4. Progreso del Cooperativismo .....	29
2.2.5. Economía Popular y Solidaria.....	31

2.2.6. Principios de la economía popular y solidaria .....	31
2.2.7. Guía de Gestión.....	31
2.2.8. Tipos de Guía de Gestión.....	32
2.2.9.1 Guía de Gestión Funcional .....	32
2.2.9.2 Guía de Gestión por Métodos .....	32
2.2.9.3 Guía de Gestión por Objetivos y Resultados .....	33
2.2.9.4 Guía de Gestión Plan Estratégico .....	33
2.2.9.5 Guía de Gestión para Aseguramiento de la Calidad .....	33
2.2.9.6 Guía de Gestión Balanced Scorecard.....	33
2.2.9. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard .....	34
2.2.10. Tipos de Balanced Scorecard.....	34
2.2.13. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	39
2.2.14. Proceso de elaboración del Balanced Scorecard.....	41
2.2.15. Implantación del Cuadro de Mando Integral .....	43
2.2.16. Estudio del BSC en el guía de Gestión .....	44
2.2.18.1. Guía de control y seguimiento .....	44
2.2.18.1. Guía de aprendizaje organizativo y comunicación .....	44
2.2.17. Fases del funcionamiento de un Balanced Scorecard .....	45
2.2.18. Indicadores de Gestión.....	45
2.2.19. Mapas Estratégicos .....	46
2.2.21. Indicadores del Balanced Scorecard .....	47
2.2.22. Interrogantes para la construcción de indicadores .....	48
2.2.23. Indicadores de Gestión.....	49
2.2.24. Índices Financieros .....	50
2.2.24.1. Riesgo crediticio.....	50
2.2.24.2. Morosidad .....	50
2.2.24.3. Apalancamiento.....	50
2.2.24.4. Rentabilidad .....	50
2.2.24.5. Liquidez.....	51
2.2.24.6. Crecimiento real de activos .....	51
2.2.24.7. Crecimiento Real de Cartera .....	51
2.2.24.8. Solvencia Patrimonial .....	51
2.2.24.9. Eficiencia Administrativa.....	52
2.2.24.10. Eficiencia Financiera.....	52

2.3.	IDEA A DEFENDER .....	52
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
3.1.1.	Fuentes de búsqueda .....	53
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	54
3.2.1.	Investigación Aplicada.....	54
3.2.2.	Investigación Explicativa.....	54
3.2.3.	Investigación de Campo.....	54
3.2.4.	Investigación Bibliográfica .....	54
3.3.	METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.3.1.	Histórico – Lógico. ....	55
3.3.2.	Analítico – Sintético.....	55
3.3.3.	Inductivo .....	55
3.3.4.	Deductivo .....	56
3.3.5.	Observación .....	56
3.3.6.	Encuesta .....	56
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.4.1.	Población.....	57
3.4.2.	Muestra.....	57
3.4.3.	Marco muestral .....	58
3.4.4.	Fórmula de la muestra.....	59
3.4.5.	Análisis e Interpretación de Resultados .....	80
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....</b>	<b>81</b>
4.1.	TEMA .....	81
4.2.	CONTENIDO DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA., OFICINA MATRIZ .....	81
4.2.1.	Estudio de la organización .....	81
4.2.2.	Diagnóstico Situacional .....	88
4.2.2.1.	Evaluación Externa .....	88
4.2.2.1.1.	Factor Político .....	88
4.2.2.1.2.	Factor económico.....	89
4.2.2.1.3.	Factor Cliente - Cultural.....	91
4.2.2.1.4.	Factor Tecnológico.....	92
4.2.2.1.5.	Competencia.....	92



4.2.2.1.6.	Clientes.....	93
4.2.2.2.	Evaluación Interna .....	93
4.2.2.2.1.	Planificación.....	94
4.2.2.2.2.	Organización .....	95
4.2.2.2.3.	Dirección.....	95
4.2.2.2.4.	Control Interno .....	95
4.2.2.2.5.	Métodos.....	96
4.2.2.2.6.	Productos.....	96
4.2.2.2.7.	Tecnología.....	96
4.2.2.2.8.	Análisis FODA.....	97
4.2.2.2.9.	Ponderación y Jerarquización .....	100
4.2.3.	Campos de acción estratégicos .....	114
4.2.3.1.	Objetivos Estratégicos .....	114
4.2.3.2.	Políticas de Calidad .....	115
4.2.3.3.	Políticas de Responsabilidad .....	115
4.2.4.	Progreso de Objetivos, Fines y Actividades Estratégicas.....	116
4.2.4.1.1.	Perspectiva de Innovación y Aprendizaje .....	116
4.2.4.1.2.	Perspectiva de Procesos Internos .....	119
4.2.4.1.3.	Perspectiva de Clientes .....	121
4.2.4.1.4.	Perspectiva Financiera .....	123
4.2.5.	Análisis de la búsqueda.....	125
4.2.5.1.	Causa – Efecto .....	125
4.2.6.	Matriz de Impacto de Estrategias.....	126
4.2.7.	Mapa Estratégico.....	135
4.2.8.	Establecimiento de Indicadores .....	137
4.2.9.	Seguimiento o Monitoreo.....	161
4.2.10.	Lineamientos para evaluar la propuesta.....	161
4.2.11.	Impacto.....	162
	CONCLUSIONES .....	163
	RECOMENDACIONES.....	164
	BIBLIOGRAFÍA .....	165
	ANEXOS .....	167
	ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES DE ÁREA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA .....	167

ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS/CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. .... 169

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de la COAC Riobamba Ltda., oficina matriz.....	57
Tabla 2. Falta de un Guía de Gestión.....	61
Tabla 3. Propuesta de un Bosquejo de Guía de Gestión .....	62
Tabla 4. Métodos entre áreas .....	63
Tabla 5. Búsqueda en la COAC .....	64
Tabla 6. Objetivos de la COAC Riobamba Ltda. ....	65
Tabla 7. Comunicación entre áreas.....	66
Tabla 8. Calidad de comunicación existente entre áreas .....	67
Tabla 9. Conocimiento de la Misión y Visión .....	68
Tabla 10. Calidad del seguimiento y control de actividades .....	69
Tabla 11. Relación del incumplimiento de tareas con pérdida de recursos .....	70
Tabla 12. Caracterización del Personal con objetivos institucionales .....	71
Tabla 13. Atención al cliente .....	72
Tabla 14. Calidad del Servicio y Atención .....	73
Tabla 15. Imágen institucional.....	74
Tabla 16. Exigencia de requisitos .....	75
Tabla 17. Espacio Físico .....	76
Tabla 18. Calidad de atención en quejas y reclamos .....	77
Tabla 19. Montos, plazos y tasas de interés en operaciones de crédito .....	78
Tabla 20. Alternativas de Ahorro e Inversiones .....	79
Tabla 21. Matriz FODA.....	98
Tabla 22. Matriz de Priorización de Fortalezas .....	100
Tabla 23. Jerarquización de las Fortalezas .....	102
Tabla 24. Matriz de Priorización de Oportunidades .....	103
Tabla 25. Jerarquización de las Oportunidades .....	105
Tabla 26. Matriz de Priorización de las Debilidades .....	106
Tabla 27. Jerarquización de las Debilidades.....	109
Tabla 28. Matriz de Priorización de Amenazas .....	110
Tabla 29. Jerarquización de Amenazas.....	112
Tabla 30. Campos de Acción Estratégicos COAC Riobamba Ltda.....	114
Tabla 31. Aspecto de Creación y Aprendizaje .....	117
Tabla 32. Aspecto de Métodos Internos .....	119
Tabla 33. Aspecto de Clientes .....	121

Tabla 34. Aspecto Financiera .....	123
Tabla 35. Matriz de Impacto de Estrategias Aspecto de Creación y Aprendizaje.....	126
Tabla 36. Jerarquización Matriz de Impacto de Estrategias .....	127
Tabla 37. Matriz de Impacto de Estrategias Aspecto de Métodos Internos.....	128
Tabla 38. Jerarquización Matriz de Impacto de Estrategias .....	130
Tabla 39. Matriz de Impacto de Estrategias Aspecto de Clientes.....	131
Tabla 40. Jerarquización Matriz de Impacto de Estrategias .....	132
Tabla 41. Matriz de Impacto de Estrategias Aspecto Financiera.....	133
Tabla 42. Jerarquización Matriz de Impacto de Estrategias .....	134
Tabla 43. Matriz de nivel de cumplimiento .....	138
Tabla 44. Matriz de Indicadores-Aspecto de Creación y Aprendizaje .....	139
Tabla 45. Matriz de Indicadores-Aspecto de Métodos Internos .....	142
Tabla 46. Matriz de Indicadores – Aspecto de Clientes .....	145
Tabla 47. Matriz de Indicadores – Aspecto Financiera .....	148
Tabla 48. Plan Operacional – Aspecto de Creación y Aprendizaje.....	150
Tabla 49. Plan Operacional-Aspecto de Métodos Internos .....	153
Tabla 50. Plan Operacional-Aspecto de Clientes .....	156
Tabla 51. Plan Operacional-Aspecto Financiera .....	158

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico. 1. Falta de un Guía de Gestión .....	61
Grafico. 2. Propuesta de un diseño de Modelo de Gestión.....	62
Grafico. 3. Propuesta de un Bosquejo de Guía de Gestión.....	62
Grafico. 4. Procesos entre departamentos.....	63
Grafico. 5. Información en la COAC.....	64
Grafico. 6. Objetivos de la COAC Riobamba Ltda. ....	65
Grafico. 7. Comunicación entre departamentos.....	66
Grafico. 8. Calidad de comunicación existente entre departamentos .....	67
Grafico. 9. Conocimiento de la Misión y Visión .....	68
Grafico. 10. Calidad del seguimiento y control de actividades .....	69
Grafico. 11. Relación del incumplimiento de tareas con pérdida de recursos.....	70
Grafico. 12. Identificación del Personal con objetivos institucionales.....	71
Grafico. 13. Atención al cliente .....	72
Grafico. 14. Calidad del Servicio y Atención .....	73
Grafico. 15. Imágen institucional .....	74
Grafico. 16. Exigencia de requisitos .....	75
Grafico. 17. Espacio Fisico.....	76
Grafico. 18. Calidad de atención en quejas y reclamos .....	77
Grafico. 19. Montos, plazos y tasas de interés en operaciones de crédito.....	78
Grafico. 20. Alternativas de Ahorro e Inversiones .....	79
Grafico. 21. Semaforización .....	137

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo. 1 Matriz de tasas de Interés para Plazo Fijo.....	171
Anexo. 2 Clasificación de documentos.....	171
Anexo. 3 Oficinas .....	172
Anexo. 4. Costos Financieros y Operativos.....	173
Anexo. 5. Matriz de Compensaciones .....	176

## RESUMEN

La presente investigación se basa en el Diseño del Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, se elaboró con el propósito de mejorar la comunicación y el desarrollo de procesos internos para la toma de decisiones. La investigación está enfocada a un estudio metodológico con la utilización de instrumentos como el cuestionario y entrevista; mismos que permitieron obtener información verídica y suficiente para el diseño del Modelo, instrumentos que fueron aplicados al personal administrativo, operativo y a socios de la entidad, dirigido a la solución de problemas reales de la Cooperativa, siendo los más relevantes: inexistencia de un Modelo de Gestión, la falta de un sistema de comunicación interna y el inadecuado control y supervisión de las actividades. Con ello se determinó la necesidad de crear una herramienta de Gestión para mejorar su administración, en el cual se aplicó 9 fases iniciando por el estudio organizacional, diagnóstico situacional, campo de acción estratégica, mapa estratégico, indicadores, plan operacional, seguimiento, lineamientos e impacto, que dieron a esta investigación un enfoque estratégico. Los resultados se focalizaron en la consecución de la visión a través de objetivos, metas y estrategias que fueron evaluadas mediante planes y procesos; así la Cooperativa mejorará su administración y funcionamiento. Se recomienda la implantación del presente Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, para obtener mejores resultados en cuanto a rentabilidad, clientes, talento humano y procesos internos.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <CUADRO DE MANDO INTEGRAL> <FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL> <MAPA ESTRATÉGICO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

---

Ing. Javier Lenin Gaibor

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

This research work focuses on the Design of the Management Model in the Balanced Scorecard applied to Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., Riobamba canton, Chimborazo Province. The aim of this study was to improve internal communication and process development for decision making. The research work focuses on a methodological study employing instruments such as questionnaires and interviews; which allowed to obtain true and enough information for the Model design. The instruments were applied to management and operative staff, and entity partners, aiming to solve real problems of the Cooperative, being the most relevant: lack of a Management Model, lack of an internal communication system and inadequate control and supervision of activities. Through this study, the need to create a Management tool to improve the entity's administration was detected, which involved 9 phases starting with the organizational study, situational diagnosis, strategic action field, strategic map, indicators, operational plan, follow up, guidelines and impacts, which gave a strategic focus to this research work. The results focused on fulfilling the vision through objectives, goals and strategies which were evaluated through plan and processes; in this way, the Cooperative will improve its administration and operation. It is recommended to implement this Management Model based on the Balanced Scorecard to obtain better profit results, customers, human talent and internal processes.

**Key Words:** <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCE> <MANAGEMENT MODEL> <SCORECARD> <ORGANIZATIONAL PHILOSOPHY> <STRATEGIC MAP> <RIOBAMBA (CANTON)>



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de exploración consiste en el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en la cual se han desarrollado cuatro capítulos que se presentan a continuación:

El I capítulo contiene la problemática actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en cuanto a la manera de gestionar la institución, la toma de decisiones y la beneficio de productos financieros, mismos que permitan dar valor agregado, mejorar el desempeño del personal e innovar los métodos internos de la institución

El II capítulo hace énfasis a la elaboración de la fundamentación teórica del presente trabajo de investigación, el mismo que contiene antecedentes históricos y conceptos claros y necesarios para entender el Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard, obtenidos de libros, fuentes bibliográficas y aportes científicos.

En el capítulo III se explica la metodología del trabajo de investigación, métodos como histórico, inductivo, deductivo e instrumentos como, la observación y la encuesta, con la finalidad de recopilar búsqueda suficiente y competente para la mejora del Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard.

Finalmente el capítulo IV se desarrolla el Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard, en el que se presenta el diagnostico situacional de la institución, los objetivos, fines y estrategias en base a las 4 aspectos fundamentales del Balanced Scorecard, lo que refleja que el Guía de Gestión es una herramienta importante para aumentar el alcance, control y la comunicación de la búsqueda interna, optimizando tiempo y disminuyendo costos en cada proceso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La “Financiera Popular” como también se le conoce a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, es una entidad de intermediación financiera fundada el 12 de octubre de 1978, dedicada a la atracción de dineros de sus accionistas y mercados a través de libretas de capital y certificados de depósito a plazo fijo; y el permiso de créditos en su consumidores de autoridad, reparando de esta cualidad las solicitudes de solvencias propios a acciones de agronomía, artesanía, gasto, venta, vivienda y microempresa, provocando el ascenso y mejorado la sociedad.

En los últimos años se ha observado que existe un adición en el impulso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Riobamba, estas Cooperativas están reglamentadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que divide a las Cooperativas por segmentos, pero para que este tipo de instituciones puedan progresar es necesario que modernicen su modo de operar, logrando así eficiencia y eficacia en cada una de sus operaciones.

A través de la presente investigación, se pudo evidenciar una serie de falencias que vienen caracterizando la mejora de sus actividades diarias, a saber:

- Inexistencia de un Guía de gestión que permita el control de las diferentes actividades, lo que provoca la escasa creación y valor agregado a los métodos, la poca difusión de la búsqueda, el bajo desempeño del cliente interno y la inadecuada toma de decisiones por parte del nivel directivo.
- Falta de un método de comunicación interna sobre la búsqueda que maneja cada departamento o área, lo que ha generado poca des búsqueda y confusión en ciertos departamentos de la Cooperativa Riobamba Ltda.

- Inadecuado empoderamiento y compromiso del personal con la misión, visión y la estrategia institucional, lo que ha ocasionado su poca caracterización con la entidad.
- Impropio control de las prontitudes que se elaboran ordinariamente en la Cooperativa Riobamba Ltda., lo que ha inducido el falta de los trabajos en ciertos sitios de la institución.

Todos los problemas citados anteriormente, tienen su origen en la falta de un Guía de Gestión con base en el Balanced Scorecard, que posibilite la consecución de objetivos y estrategias, por medio de cuatro aspectos como son financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento, para de esta manera traducir los objetivos y estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en resultados, generando una retroalimentación con los funcionarios, lo que se puede convertir en aportes, ideas y soluciones para alcanzar los objetivos y superar las dificultades.

Por lo anterior, se medita de singular escala abrir con el Modelo de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., oficina Matriz, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, que incluirá: métodos y habilidades para la optimización de dineros, con base en la eficacia y vigor, propensos a ir a una al incremento, fertilidad, capacidad, y a la vez facilitar la encuesta mingitorio para precisar la trayectoria que deberá seguir la institución.

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

¿De qué manera el Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA., oficina Matriz, de la Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, accederá optimar las estrategias para certificar la obtención de los imparciales a nivel colectivo?

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

El Diseño de un Modelo de Gestión, se ejecutará en la Cooperativa Riobamba Ltda., oficina Matriz, Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El Diseño de un Modelo de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., oficina Matriz, se justifica su emprendimiento desde los siguientes aspectos y enfoques, descritos a continuación:

### **1.2.1. Justificación Teórica**

La presente indagación se justifica su practica desde la apariencia teórica, ya que se indagará rendir la mayor conjunto de fuentes bibliográficas de examinados autores y tratadistas, incluso en libros, revistas especializadas, artículos científicos, normativas legales vigentes, indagaciones y linografía técnica y renovada, tendiente a fundamentar teóricamente el guía de Encargo fundado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

### **1.2.2. Justificación Metodológica**

La actual exploración se justifica su practica desde la aspecto metodológica, por la uso y estudio de métodos, técnicas e instrumentos de exploración existentes, que consientan recabar pesquisa relevante, consistente, suficiente y pertinente, de tal signo que los consecuencias del Bosquejo de un Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., sean lo más reales y objetivos posibles.

### **1.2.3. Justificación Académica**

Académicamente la presente exploración se justifica su práctica, debido a que se pondrá en experiencia todos los culturas adquiridos a lo largo de la formación académica, en el Bosquejo de un Guía de Gestión con base en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA., oficina Matriz, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo; paralelamente será la proporcionalidad para adquirir nuevos instrucciones en la vida real; y, sin ser menos importante, estaré cumpliendo con un prerrequisito para mi incorporación como nueva profesional de la República.

#### **1.2.4. Justificación Práctica**

El actual débito investigativo se demuestra su emprendimiento desde la parte experiencia por el mejora de un Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba LTDA., Oficina Matriz, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, que incluya: técnicas y estrategias para la optimización de fortunas, con base en la eficiencia y eficacia, propensos a ayudar al progreso, producción, capacidad y la apropiada toma de fallos a horizonte asociativo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Plantear un Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., oficina matriz, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante la caracterización de estrategias, que garantice la consecución de objetivos a nivel institucional, para consolidar la eficiencia, efectividad y economía.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Estructurar el marco teórico referente al Guía de Gestión, en base a fuentes bibliográficas científicas, actualizadas y especializadas, que permitan la fundamentación teórica de la presente investigación.
- Diseñar el marco metodológico mediante métodos, técnicas y procedimientos de exploración adecuados para la recopilación de la búsqueda pertinente, consistente y relevante a fin de que los resultados sean lo más objetivos y reales posibles.
- Diseñar un Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., oficina matriz, de la ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante la caracterización de estrategias para asegurar la calidad de la institución.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la mejora de la presente exploración se ha ejecutado la revisión documental de varios estudios con temas afines, con la finalidad de establecer metodologías que sirvan de guía y sustento para el trabajo a desarrollar.

A continuación, y a modo de resumen se presentan los temas de investigación:

Las autoras Mariela Sánchez Alejandro y Mercedes Cadenas Salazar, (2010), en la tesis “Proyecto de mejora para el mejoramiento de imagen corporativa de una Cooperativa de Ahorro y Crédito utilizando el Balanced Scorecard”, Escuela Superior Politécnica del Litoral, referente al tema de exploración menciona lo siguiente:

El alcance del proyecto de progreso, fue desarrollar una propuesta para el mejoramiento de la imagen corporativa la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con la finalidad de poder llegar a conocer la situación actual del sector cooperativista, para de esa manera satisfacer las necesidades de los clientes. Proyecto que se lo llevo a cabo mediante mapas estratégicos y el bosquejo del Cuadro de mando Integral.

Los productos creados en este trabajo constituyen un esfuerzo por generar soluciones a necesidades insatisfechas o medianamente satisfechas por los gestores del método financiero actual.

El proyecto de mejora logró crear un mejora en la imagen corporativa mediante el Balanced Scorecard, tomando en cuenta básicamente a los consumidores de segmentos de ingresos medio bajo y bajo y trabajadores independientes, cuyos destino de créditos se orientan a la creación de negocios (39.1%) y a la educación (20.3%), es por esta razón que se crearon productos acorde a las necesidades encontradas. Con una apropiada estudio y seguimiento se proyecta un óptimo resultado en la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

Los autores Pedro Fernández y Luís Fernando Veletanga Naranjo, (2010), “Guía de Gestión Estratégica para las Farmacias de las Fuerzas Armadas fundamentado en el Balanced Scorecard”, Escuela Politécnica del Ejército, manifiestan:

El alcance de la estudio del Guía de Gestión fue desarrollar una propuesta para implementar y difundir el guía de gestión estratégica, el cual socialice e involucre a todos los miembros de la organización ya que son el eje fundamental para alcanzar los objetivos y fines trazados, mediante mapas estratégicos, matriz de aspectos y el cuadro de mando integral.

En el Direccionamiento Estratégico se estableció una filosofía corporativa, que le servirá de base a FARFA, para la elaboración del Guía de Gestión Estratégica, lo cual ayudará a tener una organización interna adecuada que se adapte a los requerimientos de los consumidores y a los cambios del mercado.

La implementación del Balanced Scorecard en las farmacias de las FFAA es una herramienta de control y gestión, que permite obtener una eficiente supervisión en cuanto a objetivos estratégicos que se plantean en una institución, tomando en cuenta sus cuatro criterios, desempeño financiero, conocimiento del cliente, métodos internos de la empresa y el mejora inteligencia.

La autora Cinthya Lorena Sánchez Gavi, (2012). “Diseño y Propuesta de un Guía de Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.”, Escuela Politécnica Nacional, da a conocer:

El alcance del bosquejo y propuesta del guía de Balanced Scorecard, fue guiar y ordenar el proceso de análisis y evaluación integral describiendo en detalle las estrategias con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., el cual socialice a todos los miembros de la organización, ya que son el activo principal para cumplir los objetivos planteados, esto se lo realizó mediante el bosquejo del cuadro de mando integral.

El bosquejo de un cuadro de mando integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., permitió determinar que hay búsqueda que necesita ser



medida y actualizada, para de esa manera tomar decisiones más inteligentes, de esa manera se mejorará la comunicación interna de la institución.

### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. (2018). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://www.cooprio.fin.ec/info/index.php/institucion/quienes-somos>.

La “Financiera Popular” como también se le conoce a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, es una entidad de intermediación financiera fundada el 12 de octubre de 1978. En sus inicios la Cooperativa, se encontraba ubicada en la calle Primera Constituyente, frente a la Plaza Román, en donde actualmente es el Consejo Provincial de Chimborazo.

Los negociantes de la feria, se formaron en los primeros justos para coligar, es por este saber que la agencia se estrenó en esta sección. El imparcial vital de la Cooperativa, fue el salvar la familiaridad de la ciudadanía en el método bancario, regreso a menos por otras formas similares.

En el año de 1985, luego de un causa de mediación por parte del Ministerio de Bienestar Social, la Cooperativa enseña su fase de afirmación y diversión, cuando el adecuado interventor de la Cooperativa el Lic. Pedro Morales, toma el superioridad en la colocación y enfoca su ejercicio hacia el favor de sus coligados, quienes manifestaron con locales y batallas bancarias su intimidad en el resurgir de la Cooperativa, credibilidad que se ha seguido hasta la actual fecha, cristianizando a la Institución en la primera y más sólida Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Chimborazo.

Su práctica al favor del sección micro empresarial de la Provincia, le ha legal pensar sus miserias y brindar dilemas convenientes a su ambiente económica. Sin lugar a duda, la Riobamba Ltda., ha defendido el adelanto bancario y social de Chimborazo.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se consagra a la atracción de fortunas de accionistas consumidores través de libretas de ahorro y certificados de

almacén a plazo fijo; y, el permiso de créditos en su clientes de influencia, reparando de esta manera las demandas de créditos afines a actividades de colonización, artesanía, consumo, comercio, vivienda y microempresa, fomentando el mejora y mejorado la comunidad.

La cooperativa Riobamba fundamentos da en los principios básicos de cooperación, mantiene una participación activa con la comunidad, siendo su aporte significativo en las actividades de beneficio social, deportivo y cultural, así como también se encuentra bajo la supervisión de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).

## **2.2. FUNDAMENTACION TEÓRICA**

### **2.2.1. El Cooperativismo**

Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>.

Conocidas como instituciones de ahorro y crédito, es un método económico fundamentado en la proporción de sociedades económicas cooperativistas en las que todos los miembros son favorecidos de su prontitud según el trabajo que contribuyen a la cooperativa. Cada contribución del cliente de una asociación se cambia en beneficio para el mismo y, para todo el grupo de compromiso resignado por todos los órganos de la forma.

El cooperativismo origina la autónoma sociedad de personas y estirpes que tienen haciendas comunes. Su proyecto, es poder edificar una compañía en la que todos tienen identidad de compromisos y en las que el favor logrado se promedie entre sus coligados según el compromiso que ayuda cada uno de los miembros. El régimen cooperativista tiende a convertirse en centros de formación, fortaleciendo los valores humanos, sociales y colectivos

### **2.2.2. Cooperativismo en la actualidad**

Apolo. F, (2018). Ministerio de Inclusión Económica y Social. *El cooperativismo del Ecuador se construye desde el aspecto del Buen Vivir*. Recuperado de: <http://www.inclusion.gob.ec/el-cooperativismo-del-ecuador-se-construye-desde-la-aspecto-del-buen-vivir/>

El método cooperativo en el país, está fundado en los valores de la auto-responsabilidad, república, identidad, justicia y apoyo, tomando en cuenta de que la colocación es para las personas y no para el capital.

El Ecuador cuenta con una Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que facilita la reparación de la institucionalidad del método cooperativo desde lo multidimensional y lo grupal, las organismos municipales, institucional y cooperativo de domicilio, producción, productos y ahorro y crédito viabilizan las recomendaciones con una lugar de identidad de proporciones de incremento, de acatamiento por lo humano y por la multiplicidad cultural.

Los nuevos retos del Ecuador en el método del cooperativismo responden a la familia de las personas una escritura distinta de originar fortuna y redistribuirla entre sus coligados con creación evolución, exposición, gasto de mercados, bienes y bienes con intermediación financiera pública popular y solidaria, optimando la aptitud y anhelo de vida, acentuado así capacidades y potencialidades de la población.

El gobierno real recuento con la universo de una ordenación jurídica que en si auxilia al cooperativismo para que así pueda nacer una disyuntiva poderoso que pueda auxiliar las contextos de vida de la sociedad del país, esto quiere indicar que a través del cooperativismo se ha acabado componer un tendencia cliente económico que acceda un gran volumen de desarrollo para los divisiones sociales políticos y culturales.

El cooperativismo tiene como objetivo primordial fomentar el crecimiento y la creación de cooperativas a nivel nacional, para de esa manera alcanzar los objetivos de cada institución, con la finalidad de incrementar la escala y el nivel de vida, para que la

sociedad pueda nacer con principios, valores de solidaridad, equidad, justicia y mejora social.

### **2.2.3. Principios del Cooperativismo**

La revista de las Cooperativas de las Américas. (2018). *Principios y Valores Cooperativos*. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>, establece los siguientes:

Los manuales cooperativos son lineamientos o parámetros para juzgar la conducta de los integrantes de la Institución y tomar decisiones.

- **Adhesión Abierta y Voluntaria**

Todos los capitalistas tienen el riesgo de consentir a los productos que presta la Cooperativa, también no existe separación por género, raza, clase social, posición económica, política o religiosa, en la cual las almas corresponden estar puestas a reconocer los trabajos que soporta ser cliente.

- **Control democrático de los Accionistas**

Se gobierna a través de una Asamblea, en la que los Accionistas Assembleístas son elegidos mediante selección liberal, por lo cual todos los asociados tienen erguido a preferir y ser designados.

- **Participación económica de los Accionistas**

Los socios asisten de modo ecuánime y registran de manera liberal el capital de la Cooperativa, siendo el capital participación común de los socios y los corridos desarrollan el dominio colectivo.

- **Autonomía e Independencia**

Las cooperativas son fundaciones autónomas de favor mutuas que son vigiladas por sus Socios.

- **Educación, Entrenamiento e Búsqueda**

Las cooperativas ofrecen instrucción y ejercicio a sus asociados, directivos y colaboradores, asimismo avisan a sus asociadas y al público en general, acerca de la naturaleza y favores del cooperativismo. La pesquisa relacionada con la Cooperativa, está útil para todos los socios.

- **Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas interesan a sus capitalistas más eficaces y endurecen el movimiento cooperativo, afanando de manera conjunta por medio de distribuciones locales, oriundas, regionales e internacionales.

- **Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el adelanto verisímil de su colectividad, país o departamentos de dominio, por medio de habilidades aprobadas por sus miembros.

#### **2.2.4. Progreso del Cooperativismo**

Según la Ley de Cooperativas, (2001), al hablar desmejoradle cooperativismo, señala: Actualmente las Cooperativas en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, con el mejorado la sociedad se fueron formalizando instituciones de tipo cooperativo cuya labor está reconocida y amparada por el Estado, garantizando a la sociedad una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados con producción trasformación, comercialización, consumo de productos, bienes y productos con intermediación financiera popular y solidaria, mejorando la calidad y esperanza de vida. (p.1).

Según el diario El Telégrafo en referencia al mejorado las Cooperativas en el Ecuador, (2018). *Cooperativas en Chimborazo*. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/en-chimborazo-operan-100-cooperativas-de-las-980-del-pais> señala:

En la actualidad, las Cooperativas en la Provincia de Chimborazo, cuenta con alrededor de 100 instituciones financieras en los 10 cantones, de estas 89 forman parte de la Red de Estructura de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo (Ridech), creada en el 2014, la misma que se encarga de dar capacitaciones y asistencia técnica a cada cooperativa afiliada, mejorando la calidad de vida de cada cliente.

Las cooperativas nacen del pueblo y crecen por aquellas personas que buscan progresar, es por esta razón que dentro de la provincia de Chimborazo el cooperativismo es el principal representante de la economía solidaria, ya que busca la adecuación de productos y productos económico acuerdo a las necesidades y aspiraciones de sus accionistas, siempre y cuando su accionar sea bajo principios y valores propios de cada institución. (p.1).

Según La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en referencia al Cooperativismo, (2018). *Cooperativismo*. Recuperado de: <http://www.cooprio.fin.ec/info/index.php/2-uncategorised/71-principios-cooperativismo>.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., maneja un objetivo social que es el de promover e impulsar la economía social y solidaria, fomentar el mejora social y económico de sus asociados y de la comunidad, democratizando y profundizando los productos económico para amplios sectores de la población ecuatoriana que no tienen acceso a éstos, contribuyendo de esta manera a forjar un mejor futuro para sus accionistas, su familia y la comunidad.

### **2.2.5. Economía Popular y Solidaria**

Vásquez, S., y Saltos N., (2013), con respecto a la economía popular y solidaria, señalan:

En la economía popular y solidaria se manifiesta todo el ciclo de la producción, transformación, comercialización y consumo del proceso económico, pero es posible apreciar que en esas experiencias hay también contenidos que no están identificados, aspectos referidos a las prácticas que no son monetarias y otras que son prácticas de la tradición y el saber cultural y local.

La teoría tradicional reconocía como factores organizadores y motores de un proceso económico: Capital, Tierra, Trabajo y la Tecnología los cuales podían mover a los otros factores y conducir la actividad reportando beneficio a quien lo poseía y manejaba. En cambio la característica propia que daba origen y movía el proceso económico en el caso de las actividades de la Economía de la Solidaridad, era la colaboración, la coordinación, lo colectivo y comunitario, lo solidario, este elemento el que daba a su vez sentido a la existencia de las instituciones de este sector, con un principio ético y valórico. (pp. 242-245).

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

De acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, (2017), con respecto a los principios de la Economía Popular y Solidaria, establece:

Los principios de la economía popular y solidaria, permiten dar un enfoque a la mejora social y sostenible que se desarrolla en la comunidad, pueblos, nacionalidades y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.

### **2.2.7. Guía de Gestión**

Tamayo, Y., et al, (2014), Model of Organizational Management Based on the Achievement of Objectives. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77, establecen lo siguiente:

Un guía de Gestión permite crear un guía y un marco de referencia objetivo, riguroso y bien estructurado la visión que tiene el guía de gestión es hacia el talento

humano, conocido como las mejoradas estrategias de mejoramiento continuo en los métodos administrativos.

En base a la percepción anterior, se puede indicar que un guía de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales de las instituciones: los métodos, las personas y la tecnología, siempre mantenerse alineados con la misión y valores, para asegurar los resultados óptimos y minimizar los factores de riesgo que puedan presentarse en la entidad.

### **2.2.8. Tipos de Guía de Gestión**

Gestión y administración (2017). *Los guías de gestión más utilizados*. Recuperado de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/guias-de-gestion.html>.

Los guías de gestión representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes guías conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma. Los guías de gestión más utilizados y conocidos son:

#### **2.2.9.1 Guía de Gestión Funcional**

Se refiere a una administración siguiendo un proceso que corresponde a: prever, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. El proceso administrativo es un conjunto de pasos y fases sistemáticas cuyos resultados son beneficiosos para la entidad en la cual se aplique, sin embargo, este es el primer guía de dirección estratégica empresarial.

#### **2.2.9.2 Guía de Gestión por Métodos**

Se fundamentos en una secuencia sistemática de pasos que se siguen para alcanzar de forma eficiente los objetivos de una empresa. Sus fases son: la planificación, el uso de herramientas, la verificación, la acción y el monitoreo continuo.



### **2.2.9.3 Guía de Gestión por Objetivos y Resultados**

La organización debe trabajar por objetivos sean estos a largo, mediano o corto plazo, ya que esto permite tener una mejor medición del rendimiento de la misma. Es así que propone las siguientes categorías de objetivos que deben ser definidos: objetivos generales de la organización, de las áreas y del talento humano. La finalidad de este guía es la evaluación del desempeño, a través de un seguimiento continuo y la medición de resultados.

### **2.2.9.4 Guía de Gestión Plan Estratégico**

Este guía se desarrolla a partir de un plan estratégico que contiene las necesidades y actividades de una empresa; se encamina a la gestión de recursos humanos y se caracteriza por ser descriptivo, operativo y dinámico.

### **2.2.9.5 Guía de Gestión para Aseguramiento de la Calidad**

Es el conjunto de pasos que buscan asegurar la mejora continua de los métodos, a través de la estudio de los requisitos de la Norma ISO 9001–2015. Los principales objetivos de este guía son:

- Definir las necesidades y consecuencias de métodos
- Asegurar la eficacia y el control de la operación
- Determinar recursos indispensables para los métodos y valorar su disponibilidad
- Asignar responsables de métodos
- Mitigar el riesgo y debilitarlo
- Dirigir los métodos hacia la mejora continua y logro de resultados previstos.

### **2.2.9.6 Guía de Gestión Balanced Scorecard**

Es un método de gestión que convierte la estrategia en objetivos que guardan relación y son evaluados por medio de fórmulas o indicadores que se incluyen en planes operacionales que determinan el accionar de la organización. Este guía contiene elementos dinámicos como mapas estratégicos y evaluación del desempeño, para

encaminar el comportamiento de las personas hacia las actividades estratégicas empresariales.

### **2.2.9. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**

Kaplan. R y Norton. D. (2014), mencionan: “Una herramienta de gestión que permite proporcionar búsqueda periódica, con la finalidad de tomar decisiones directivas y revisar permanentemente los objetivos estratégicos, lo que mides es lo que obtienes”. (p.1).

El Balanced Scorecard es importante ya que afecta a cada una de las aspectos identificando la relación de cada una con la institución, para de esta forma conocer cómo se enlazan los objetivos estratégicos con los resultados de los indicadores, de esta manera proporciona al gerente una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a fortalezas, debilidades y cumplimiento de objetivos.

### **2.2.10. Tipos de Balanced Scorecard**

Gestión y administración (2017). *Los guías de gestión más utilizados*. Recuperado de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/guias-de-gestion.html>, menciona:

Los cuadros de mando integrales pueden organizarse en función de múltiples y variados criterios. Entre los más importantes para clasificar a esta herramienta de apoyo a la toma de decisiones están:

- Horizonte temporal
- Sector de actividad
- Niveles de responsabilidad y/o delegación
- Departamentos de organización o áreas
- Situación económica

En base a la definición anterior se puede indicar que las empresas deben saber adaptar el Balanced Scorecard a sus necesidades específicas para convertirlo en una herramienta de gestión empresarial que permita apoyar a la evolución de la institución y a la adecuada toma de decisiones.

### **2.2.11. Beneficios del Balanced Scorecard**

Milla, A, (2013), refiriéndose a los beneficios del Cuadro de Mando Integral, señala:

Las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son: la creación de valor, crecimiento, alineación, hacer que la estrategia sea un solo trabajo de todos y el cambio.

Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, fines y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición. Recuperado de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20cuadro%20de%20mando%20integral.pdf>

### **2.2.12. Elementos de un Balanced Scorecard.**

Trujillo, S., (2014), en referencia a los elementos del Cuadro de Mando Integral, establece:

Los elementos de un Balanced Scorecard están diseñados de una forma integrada de manera que se refuercen mutuamente y vinculen las acciones de corto plazo con los fines estratégicos de largo plazo. Los directivos pueden utilizar el Balanced Scorecard para establecer fines, distribuir recursos, planear presupuestos y determinar recompensas.

El Balanced Scorecard ayuda a los directivos a enfocarse en las mediciones estratégicas claves que definen el éxito de una institución, a través del tiempo, y de esa manera comunicar con claridad a todo el personal, para seguir un mismo fin.

- **Misión**

Define a lo que se dedica la organización, conociendo así cuál es el motivo fundamental por el que existe, su funcionalidad en el mercado y su prestigio.

La misión es la razón de existir de la empresa, ya que comprende la realidad de la misma, debe ser adaptada a su presente y a proyecciones futuras, fundamentarse en recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta la institución y piensa contar en un futuro.

La misión comprende de elementos esenciales, detallando así:

- Descripción del proyecto fundamental para el que fue creada la institución.
- Descripción de la responsabilidad de la organización hacia sus accionistas.
- Debe ser clara y fácil de entender.

La misión define la identidad de la institución y su razón de ser, en cuanto a la Cooperativa de Ahorro y crédito Ltda., permite la satisfacción del cliente mediante la beneficio de productos y oferta de productos.

- **Visión**

La visión se enfoca principalmente en el futuro de la institución, es decir hacia donde nos dirigimos, en qué clase de organización nos queremos convertir a largo plazo con nuestros esfuerzos y acciones.

La visión comprende de elementos esenciales, detallando así:

- Ser factible de alcanzarla.
- Decidir la trayectoria estratégica a largo plazo.
- Motivadora e inspiradora y de fácil comprensión y comunicación a todos los miembros de la institución.

La Visión de la institución será clara y alcanzable, mediante los esfuerzos, la adecuada toma de decisiones y el cumplimiento interno de los objetivos planteados.

- **Valores**

Los valores de una institución son aquellos por los cuales se rigen sus normas en conducta de todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de la visión, con el cumplimiento de su misión. Es trabajo de todos el hacer que tengan un efecto positivo en cada actividad que se desempeñe dentro de la institución.

- **Aspectos**

Se refiere a los departamentos claves de la institución para ofrecer un mejor valor a los diferentes grupos que forman la entidad, entre ellos se mencionan los siguientes:

- Aspecto Financiera.
- Aspecto del Cliente.
- Aspecto del proceso Interno.

- **Objetivos Estratégicos**

Definen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión...

- **Propuesta del Valor al Cliente**

Según Kaplan y Norton siguiendo la clasificación de Treacy y Wiersema, mencionan que la propuesta de valor es lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes, tomando en cuenta:

- ✓ **Liderazgo de Producto:** Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- ✓ **Relación con el Cliente:** Se centra en la capacidad de generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- ✓ **Excelencia Operativa:** Se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

- **Indicadores**

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico, es por eso que se habla del Key Performance Indicators (KPI), se debe tener como indicador aquellos que realmente sirven para saber si se avanza con la estrategia.

- **Fines**

Los fines representan aquellos valores establecidos en un determinado periodo, tienen que ser medibles, realistas y distinguibles, para de esta manera ayudar a la motivación y evaluación de los indicadores.

- **Iniciativas Estratégicas**

Las iniciativas estratégicas son las acciones en la que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos, la creación de las iniciativas serán mediante el uso de recursos financieros, habilidades, tiempo y capacidades de la organización.

Recuperado de <http://trujillosoft.blogspot.com/2012/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>.

### **2.2.13. Perspectivas del Balanced Scorecard**

Peña, B., (2014), con relación a los aspectos del Balanced Scorecard, señala:

Son aquellos departamentos claves en la organización. El Balanced Scorecard se centra en los siguientes aspectos:

#### **2.2.13.1. Perspectivas Financiera**

¿Qué objetivos estratégicos debemos cumplir para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas/clientes?

. Los objetivos económico acostumbran a relacionarse con el crecimiento de ventas a nuevos consumidores con productos y productos novedosos y el sostenimiento que se fundamentos en la práctica de inversiones para lograr excelentes resultados de rendimiento de capital invertido.

#### **2.2.13.2. Perspectivas del Cliente**

¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Comúnmente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se identifican los segmentos de consumidores y de mercado, en los que competirá la institución, así como medidas de desempeño, generalmente los indicadores dentro de esta aspecto incluyen: la satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y cuota de mercado.

Cabe indicar que la relación que existe entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., y el cliente, es el servicio crediticio, las diferentes opciones de ahorro que brinda la institución existiendo así, un gran nivel de confianza.

### **2.2.13.3. Perspectivas de Métodos Internos**

¿En qué métodos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

Por lo general, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito se identifican los métodos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. La satisfacción del cliente y la consecución de objetivos económico la institución.

Mediante los métodos internos se deben identificar nuevos clientes, mejorar la calidad de cada servicio, gestionar adecuadamente los recursos y reforzar la imagen.

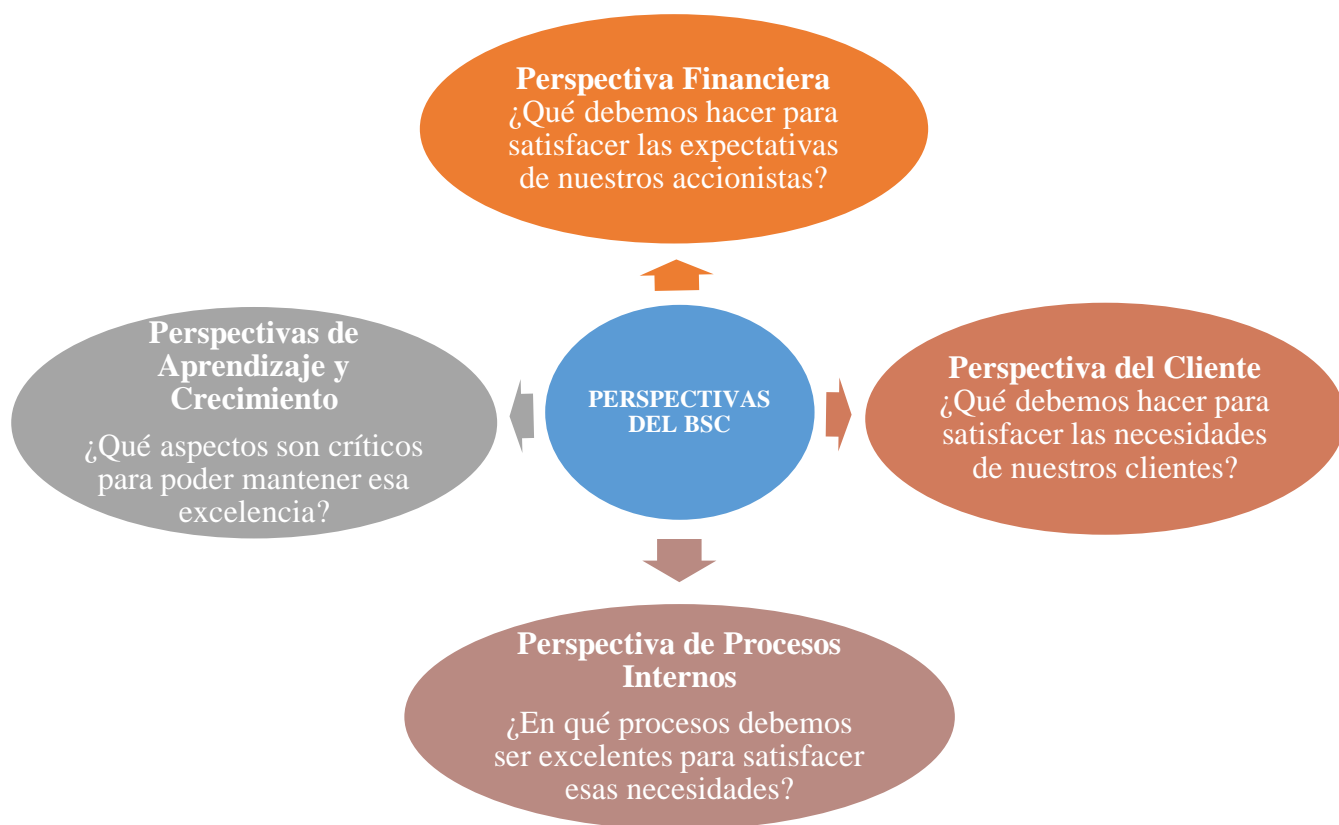
### **2.2.13.4. Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento**

¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo ordinario la línea y crecimiento de una organización resultan de tres lozas: las personas, los gobiernos y ordenamientos. Las moderadas asentadas en los honorarios contienen una mezcla de retratos de consecuencias como gusto, retención, aprendizaje y destrezas del particular. Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8325/1/AC-PDE-ESPE-047887.pdf>.



**Figura. 1.** Perspectivas del Balanced Scorecard



**Fuente:** Aspectos del Balanced Scorecard

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

#### 2.2.14. Proceso de elaboración del Balanced Scorecard

Romero, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://davosromero.wordpress.com/2014/05/19/cuadro-de-mando-integral-definiciones-importancia-caracteristicas-ventajas-dificultades-y-proceso-de-elaboracion/>.

El Balanced Scorecard es más que un sistema de control de gestión, ya que es utilizado como un sistema de gestión estratégica, el que se elabora a partir de cuatro procesos de gestión, los que permiten que la empresa ponga en práctica la estrategia a largo plazo:

- **Traducir la visión y la estrategia**

Es el punto de partida del CMI, en este proceso los altos directivos de la empresa deben definir claramente la estrategia de la organización, de tal manera que a partir de ella se elaboren objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, para así poder obtener la estrategia definida con anterioridad, posteriormente para cada uno de los objetivos se tienen que generar indicadores de gestión, y seleccionar aquellos que mejor representen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos**

En este proceso se debe informar a todos los integrantes de la organización de la estrategia, objetivos e indicadores desarrollados en el primer proceso, de modo que los trabajadores sepan las variables que influirán en la consecución de los objetivos, además del impacto que tendrán las actividades desempeñadas por cada uno de los trabajadores, de tal forma que alcance la estrategia organizacional.

- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas**

En este caso luego de que el cuadro de mando integral ya ha sido informado a todos los integrantes de la organización, se tienen que cuantificar los objetivos estratégicos que se quieren lograr, para esto se tienen que determinar las metas que se desean alcanzar para cada uno de los indicadores, logrando con esto generar un mecanismo de control que permita evaluar el funcionamiento de la organización en cualquier periodo de tiempo, asegurando de esta forma que se cumplan con los objetivos estratégicos y posteriormente se alcance la estrategia de la organización.

- **Aumentar el feedback y formación estratégica**

Es el último proceso y es uno de los más alabados del Balanced Scorecard, porque permite comprobar la compatibilidad de la estrategia con las características del entorno organizacional, lo que ayuda a vigilar que la estrategia empleada sea pertinente con el contexto en el que se va desarrollando la compañía. En el caso

De que coexista una extravió, el cuadro de mando integral se retroalimenta, ofrecer así una eficaz contenido de réplica fachada a los negocios del entorno y además accede que se oriente reiteradamente al desempeño de la habilidad.

**Figura. 2.** Proceso de elaboración del Balanced Scorecard



**Fuente:** Proceso de elaboración del Balanced Scorecard  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

### 2.2.15. Implantación del Cuadro de Mando Integral

Centro de Empresas e creación CEEI. (2010). *Plan estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de [http://www.camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Experiencias\\_Plan\\_Estrategico\\_y\\_CMI\\_01.pdf](http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf).

Es de suma importancia que todos los trabajadores de la organización conozcan y entiendan toda la estrategia empresarial para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, menciona 4 aspectos, Cada una de los aspectos comprende de objetivos necesarios para alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados.

Para la correcta implementación del BSC en las instituciones, debe estar dirigido por el equipo directivo de la misma, y tomar en cuenta que se trata de un proceso

cambiante y dinámico, es importante la participación de todos los miembros de la organización, es un proceso de dialogo y comunicación en la organización.

Los resultados de los indicadores ayudarán a orientar la estrategia planeada y el rumbo de la empresa.

#### **2.2.16. Estudio del BSC en el guía de Gestión**

Gordon y Reyes. (2013). *Estudio del BSC en el guía de Gestión* menciona que:

El Balanced Scorecard es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y la performance. (p.74).

Para la implementación del guía de Gestión hay dos formas de llevarlo a cabo, después de haber identificado el guía de negocio sobre el cual se va a trabajar, los cuales se menciona a continuación:

##### **2.2.18.1. Guía de control y seguimiento**

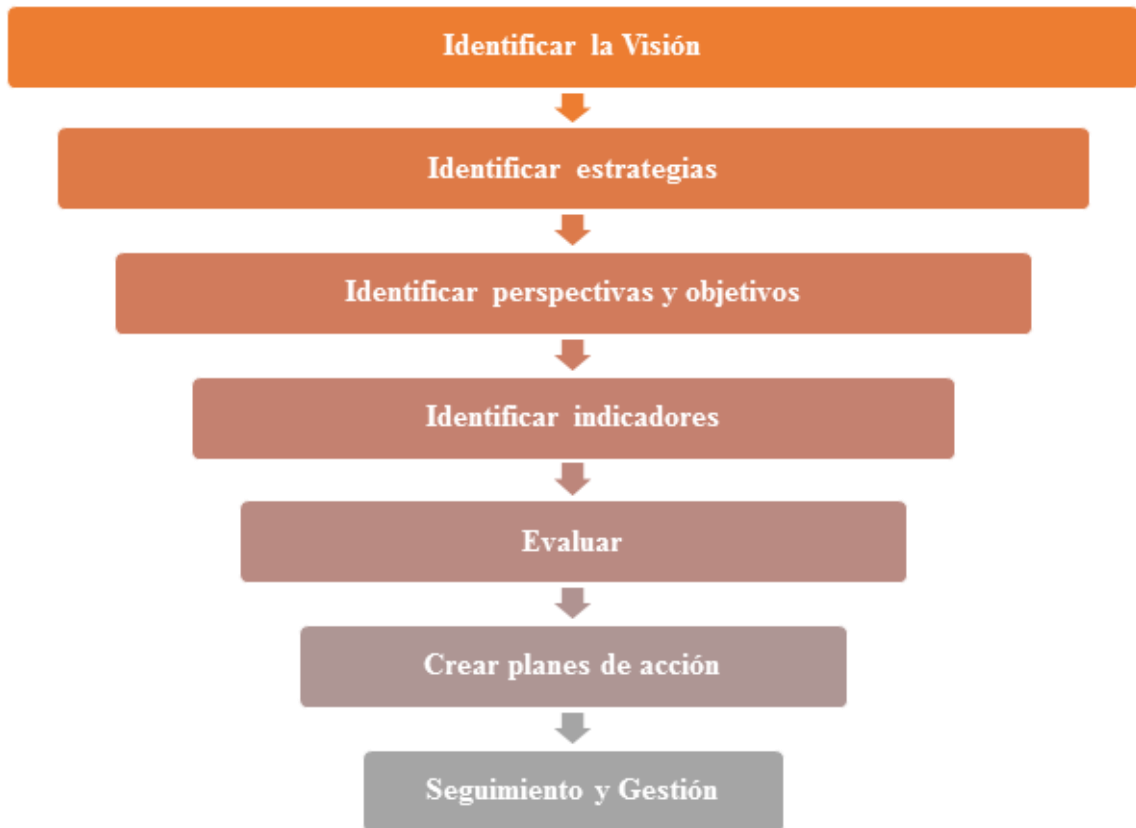
Para este guía se da un seguimiento puntual sobre los avances en los logros de las estrategias con respecto a lo planteado y el Balanced Scorecard libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos métodos conocidos que, imprevistamente, requieren de más tiempo para analizarlos, lo cual se da cuando los datos no corresponden con el objetivo. (p.75).

##### **2.2.18.1. Guía de aprendizaje organizativo y comunicación**

En una empresa cooperativa u organización que esté en crecimiento, donde no existe un acuerdo general o se quiera servir el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el Balanced Scorecard no se utiliza como un guía de control, sino más bien como un guía de aprendizaje, un guía proactivo que enriquece las definiciones originales. (p.75).

### 2.2.17. Fases del funcionamiento de un Balanced Scorecard

**Figura. 3.** Fases del Balanced Scorecard



**Fuente:** Fases del funcionamiento del Balanced Scorecard  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

Es importante, para la construcción de la visión, y estrategias, contar con búsqueda contextualizada del entorno interno y externo que se constituya en una base sólida para identificar la misión y visión.

### 2.2.18. Indicadores de Gestión

Garzón, J. (2013). *Indicadores de Gestión*. Menciona que:

Los Indicadores de Gestión, miden la evolución de las actividades en el tiempo y espacio, de acuerdo al desempeño de la empresa. Establecen comparabilidad de la gestión entre las diferentes unidades operativas y administrativas que conforman la organización. Además requieren siempre de búsqueda periódica.

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la práctica de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas.
- De métodos que valoran aspectos relacionados con las actividades, están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Métodos.
- De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la uso de recursos. (p.100).

### **2.2.19. Mapas Estratégicos**

Kaplan. R y Norton. D. (2011), mencionan: “Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización, los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro aspectos y los relaciona estableciendo una relación causa – efecto”.

El mapa estratégico permite comprender de manera rápida la estrategia de la empresa de una forma clara. El mapa analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se le conoce como rutas de causa – efecto. (p.18).

### **2.2.20. Procedimiento para elaborar el mapa estratégico**

- Definir la visión y misión.
- Los activos intangibles tales como el capital humano, métodos y el clima de la empresa, contribuyen a los métodos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (Aspecto de aprendizaje y crecimiento).

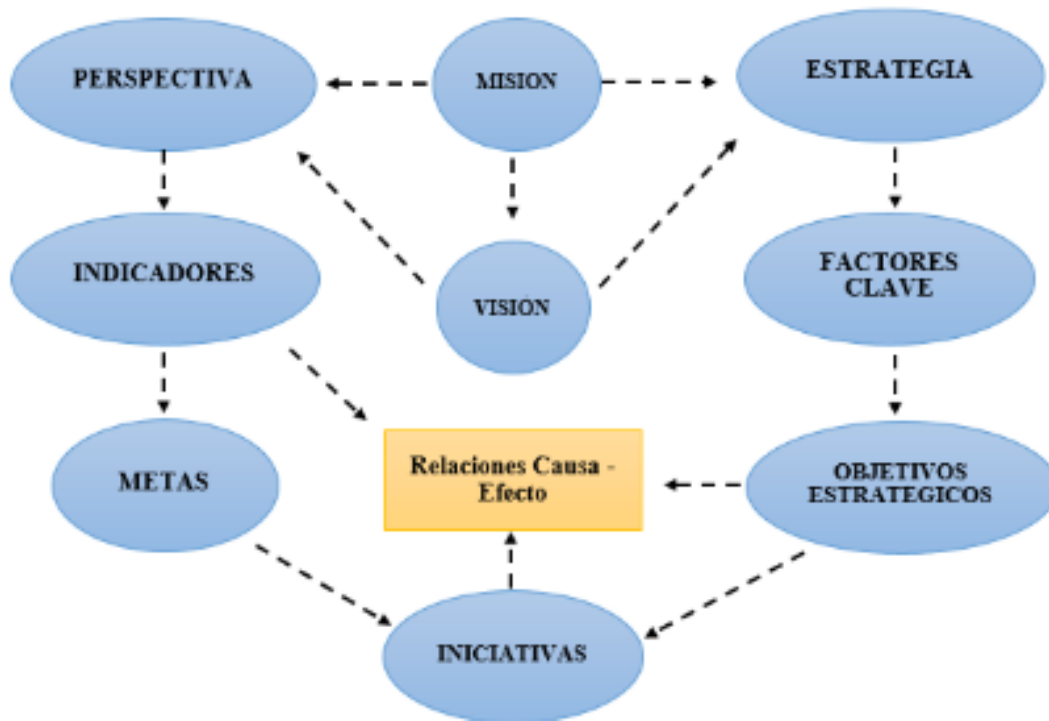
Recuperado

de

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20cuadro%20de%20mando%20integral.pdf>

En síntesis, la construcción de un mapa estratégico refleja como la organización generará valor para los patrocinadores, muestra los objetivos estratégicos en cada una de las aspectos, elementos clave para la organización y para la obtención de las fines a largo plazo de la empresa (visión).

**Figura. 4.** Mapa Estratégico



**Fuente:** Elaboración del mapa estratégico  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

### 2.2.21. Indicadores del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard indica que lo que no se puede medir no se puede controlar, pero para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas.

Los indicadores pueden ser operativos para la medición del desempeño de las actividades o estratégicos para medir el logro de los objetivos estratégicos.

Los indicadores son variables relacionadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y cumplimiento de las fines para posteriormente medir el desempeño de las actividades de la institución.

### **2.2.22. Interrogantes para la construcción de indicadores**

Antes de iniciar el proceso de bosquejo e implementación de indicadores es importante obtener respuesta de las siguientes interrogantes:

- **¿Qué quiero medir?**

Están identificadas claramente las variables que quiero medir y evaluar, un objetivo puede generar una o múltiples variables, es importante definir las más importantes.

- **¿A qué nivel de profundidad quiero llegar?**

La variable identificada tiene relación con la misión, con los objetivos corporativos o con los operativos.

- **¿Con qué búsqueda se cuenta?**

Están identificados los reportes, informes, la documentación y los datos que se proporcione para el cálculo de los indicadores.

- **¿Dónde se obtendrá la búsqueda?**

En esta interrogante se debe conocer a quien acudir para solicitar la búsqueda. Si las respuestas a las interrogantes anteriores tienen respuesta positiva, es momento de iniciar el bosquejo de indicadores.



### **2.2.23. Indicadores de Gestión**

Para calcular el ocupación de una asociación o dispositivo ya sea en atributo, creación, costo, seguridad, obligamos tener cuadros.

#### **2.2.23.1. Productividad**

La productividad evalúa el valor agregado el cual tiene dos vertientes para su incremento:

- Producir lo que el mercado (clientes) valora, y
- Hacerlo con el menor consumo de recursos.

$$\frac{\textit{Recursos Totales obtenidos}}{\textit{Recursos Totales consumidos}}$$

#### **2.2.23.2. Eficiencia**

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades.

$$\frac{\textit{Cantidad de recursos Utilizados}}{\textit{Cantidad de recursos estimados a utilizar}}$$

#### **2.2.23.3. Efectividad**

$$\frac{\textit{Resultados logrados}}{\textit{Resultados propuestos}}$$

#### **2.2.23.4. Eficacia**

La eficacia valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el producto o servicio que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará satisfacer realmente al cliente o impactar en nuestro mercado.

$$\frac{\text{Cantidad servida o producción real}}{\text{Cantidad que se debió servir o producir}}$$

## **2.2.24. Índices Financieros**

### **2.2.24.1. Riesgo crediticio**

Mide la proporción de activos que están colocados, es decir la cartera neta dentro de la institución.

$$\frac{\text{Cartera Total}}{\text{Activo Total}}$$

### **2.2.24.2. Morosidad**

Permite saber el porcentaje de la cartera de crédito que se encuentra con pagos retrasados, es decir las cuotas que no han sido canceladas en los plazos establecidos.

$$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

### **2.2.24.3. Apalancamiento**

Permite medir el nivel de endeudamiento de la institución en relación con su patrimonio.

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

### **2.2.24.4. Rentabilidad**

Permite medir el rendimiento generado por el patrimonio de la institución, establecen el nivel de rendimiento o retorno de la cantidad invertida en activos o capital aportado, y por tanto de los accionistas y los resultados por la gestión operativa del negocio.

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

#### **2.2.24.5. Liquidez**

Permite medir la capacidad de pago de la institución para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\textit{Fondo disponible}}{\textit{Captaciones}}$$

#### **2.2.24.6. Crecimiento real de activos**

Permite medir el posicionamiento de la entidad en el sector donde se desenvuelve la misma.

$$\frac{\textit{Activos del periodo}}{\textit{Activos del periodo anterior}}$$

#### **2.2.24.7. Crecimiento Real de Cartera**

Permite medir el crecimiento de la cartera que posee la institución en un determinado periodo de tiempo.

$$\frac{\textit{Cartera del periodo}}{\textit{Cartera del periodo anterior}}$$

#### **2.2.24.8. Solvencia Patrimonial**

Refleja el porcentaje de activos que están cubiertos por el patrimonio, además mide la solvencia institucional para respaldar sus actividades de intermediación financiera.

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

#### **2.2.24.9. Eficiencia Administrativa**

Este indicador nos permite determinar la productividad operativa de la entidad en relación a los recursos captados y los activos totales, refleja el costo que representa operara los activos totales de la institución.

$$\frac{\textit{Gastos operacionales}}{\textit{Activos Totales}}$$

#### **2.2.24.10. Eficiencia Financiera**

Permiten determinar la productividad financiera de la institución, el índice del 100% se considera como bueno dentro del sector e indica un aprovechamiento y efectivo uso de activos.

$$\frac{\textit{Activos Productivos}}{\textit{Pasivos con costo}}$$

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un Modelo de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., oficina Matriz, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, consiente igualar las habilidades para responder una visión completo de la ordenación y la logro de los justos a horizonte institucional.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de titulación se realizará mediante la recopilación de búsqueda, lo cual se realizara mediante la recopilación de búsqueda, lo cual se realizara mediante observación de campo y la investigación, análisis y síntesis de datos relevantes para la mejora de la investigación. Denominado de tal modo al estudio de tipo exploratorio y descriptivo.

#### **3.1.1. Fuentes de búsqueda**

Las principales fuentes de búsqueda que se utilizarán en el transcurso de la mejora del trabajo de titulación serán las siguientes:

- **Fuentes Primarias**

La búsqueda requerida se obtendrá de la recopilación de búsqueda y mediante la técnica de la observación de campo.

- **Fuentes Secundarias**

Para el mejora del estudio es necesario el uso, análisis y conocimiento de la búsqueda secundaria, la misma que será compilada a través de la exploración en revistas científicas y por medio de páginas web que serán de tipo especializadas y confiables, además se debe tomar en cuenta la consulta en textos con temas afines.

Cabe recalcar que toda la búsqueda secundaria compilada, estará citada como solicita las Normas APA sexta edición, mismo que indica requerimientos específicos de trabajos científicos en lo referente al contenido, estilo, edición presentación de figuras, tablas, etc.

## **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo se utilizará como tipo de exploración los siguientes:

### **3.2.1. Investigación Aplicada**

La exploración aplicada busca resolver problemas que ya se conocen, y encontrar soluciones específicas, esta exploración también puede ser utilizada para monitorear acciones competitivas dentro de un mercado y en este trabajo se la utilizará para determinar la importancia del estudio de la eficacia control de gestión.

### **3.2.2. Investigación Explicativa**

Esta exploración se centra es establecer las causas y los efectos de un determinado hecho o fenómeno, no solo busca descubrir el problema sino que también trata de explicar porque ocurre y en qué condiciones, en este trabajo se la utilizará para dar a conocer las posibles causas de la problemática que se está estudiando.

### **3.2.3. Investigación de Campo**

La exploración de campo es un método utilizado que permite obtener búsqueda en el campo de la realidad social es decir buscar búsqueda en el departamentos de influencia o dónde se presenta el problema y en esta exploraciones realizará mediante la recopilación de búsqueda a través de encuestas.

### **3.2.4. Investigación Bibliográfica**

La exploración bibliográfica se fundamentos en obtener búsqueda de lo que ya se ha escrito con anterioridad acerca de algún hecho o problema, en este trabajo de exploración se analizaran libros, páginas de internet que están relacionadas con el estudio de la eficacia control de gestión.

### **3.3. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Histórico – Lógico.**

Lo Histórico es aplicado en esta exploración para poder analizar los inicios y la evolución que ha tenido el problema que se está investigando, y lo Lógico se lo aplica para poder establecer la relación causa – efecto del problema que se está estudiando.

En este trabajo se utilizará el método histórico-lógico para desarrollar el marco teórico de esta investigación, ya que será necesario para establecer los antecedentes históricos, referenciales y la fundamentación del proyecto.

#### **3.3.2. Analítico – Sintético.**

Lo Analítico trata de descomponer un todo en varias partes, para poder analizar cada una de las partes que lo integran, y lo Sintético trata de volver a integrar las partes de un todo, pero esta vez ya utilizando solo las partes que nos sirven.

Se utiliza el método analítico-sintético para la mejora de la problematización, así como también para determinar los objetivos de la investigación; ya que análisis de un ente se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho ente como un todo, y a su vez, la síntesis se induce sobre la base.

#### **3.3.3. Inductivo**

Bernal, C. (2006). Menciona que: “El método inductivo trata de lo particular a lo general, es decir que utilizamos el método inductivo cuando observamos un hecho particular y sacamos conclusiones generales”. (p. 141).

En base a este concepto; en esta investigación, se fundamentos en el método inductivo, para establecer las causas y efectos que dan origen a los problemas que surgen del problema principal, tomados en cuenta en base a los criterios de las encuestas aplicadas.

### **3.3.4. Deductivo**

Bernal, C. (2006). Menciona que: “El método deductivo en cambio trata de lo general a lo particular. Es decir que se toman datos generales para luego aplicarlos a lo particular”. (p. 56).

Tomando en cuenta el concepto anterior; el método deductivo, para el presente trabajo de investigación, se aplica en base al estudio de los temas generales como métodos o temas específicos en cuanto a guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard, para posteriormente aplicar las medidas necesarias al problema central.

### **3.3.5. Observación**

Méndez, C. (2001). Afirma que: “Consiste en observar atentamente un objetivo el cual va ser sujeto de estudio, y la búsqueda obtenida por medio de la observación luego hay que registrarla y analizarla”. (p. 143).

Haciendo énfasis; al método de observación, será muy útil para identificar las acciones de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., y así poder establecer posibles causas que dan origen al tema de investigación.

### **3.3.6. Encuesta**

Méndez, C. (2012). Menciona que: “se utiliza esta técnica porque se requiere validar las ideas a defender trazadas en el mejora del proyecto, para lo cual la encuesta deberá estar conformada por un cuestionario con preguntas cerradas para una fácil tabulación”. (p. 196).

Con base al concepto anterior; utilizaremos como técnica e instrumento de exploración la encuesta, por medio de un cuestionario, mismo que será aplicado los jefes de departamentos que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., ya que pueden definir la importancia del estudio de la eficacia de gestión en la institución.



### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

Bernal, C. (2006), expresa que: “la población muestreo”. (p. 164).

Con base en este concepto, la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., para el trabajo de exploración se tomó en cuenta, a los 10 Jefes de departamentos, tanto de la parte administrativa como de la parte operativa, debido a que su población no es extensa, se procedió a trabajar con la población detallada en la tabla 1, en el caso de los accionistas se aplicó previamente una prueba piloto, sabiendo que la población es infinita.

**Tabla 1.** Población de la COAC Riobamba Ltda., oficina matriz.

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
Gerente	1
Jefe de Contabilidad	1
Jefe de Control	1
Jefe Cobranzas	1
Jefe de Métodos	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Créditos	1
Jefe Operativo	1
Jefe de Inversiones	1
Jefe de Cajas	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fuente: COAC RIOBAMBA LTDA.

Elaborado por: Evelyn Cadena S.

#### 3.4.2. Muestra

Bernal, C. (2006), con respecto a la muestra, menciona que: “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la búsqueda para el mejora de estudio”. (p.165).

Con base en la definición anterior, se puede indicar que el tamaño de la muestra que se aplicó fue a 139 accionistas/clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en base a la fórmula de la población infinita, que se llevó a cabo después de aplicar una prueba piloto a 20 accionistas/clientes de la Cooperativa de Ahorro y crédito en cuanto a la satisfacción de necesidades que brinda la institución.

### **3.4.3. Marco muestral**

Para el mejora de la presente investigación; como se estableció la metodología, para el caso de los jefes departamentales no se calcula la muestra ya que son 10 jefes de cada departamentos, y para el efecto se tomó en cuenta el 100% de la misma.

Para determinar el total de accionistas/clientes a encuestar, se realizó previamente un análisis a la base de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es decir a las personas que diariamente adquieren productos y reciben productos por parte de la institución.

Estas unidades muestrales fueron consideradas una población infinita; es decir, son muchos los accionistas/clientes que realizan diversas actividades en la Cooperativa, con fines comunes, mismas que mantienen contacto con la institución; diariamente realizan, retiros y depósitos en efectivo y cheque, depósitos a plazo fijo, cuenta ahorristas como accionistas o clientes, otorgación de créditos en las diferentes departamentos ya sean de consumo, vivienda, microcrédito, hipotecario, crédito, microempresas y PYMES, convenios con instituciones tanto entre personas naturales como personas jurídicas, actualización de datos, apertura y cierre de cuentas.

En cuanto a la técnica de muestreo que se aplicó para determinar la satisfacción de las necesidades por parte de los accionistas/clientes, fue el muestreo probabilístico, ya que se pretende asegurar la validez de la búsqueda, es por esta razón que para determinar el total de accionistas/clientes a encuestar se tomó en cuenta la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, que es una facilidad para armar la muestra, ya que cada cliente tiene la misma proporcionalidad de ser seleccionado.

Previamente se aplicó una prueba piloto como estrategia para ayudar a determinar el grado de satisfacción de las necesidades del cliente/cliente en relación con la institución, tomando en cuenta que la prueba piloto permite corregir las preguntas y fundamentalmente conocer el comportamiento de la pregunta central, para de esta manera conocer los valores de p y q, y en base a estos valores aplicar la fórmula para la población infinita.

Mediante un cuestionario de preguntas cerradas, fueron consideradas 20 personas, entre ellas accionistas y consumidores considerando sus respuestas como los primeros resultados obtenidos del proyecto, esta prueba piloto permitió corregir ciertas interrogantes de la encuesta planteada, las mismas que fueron sustituidas con preguntas más adecuadas y entendibles

Una vez aplicada la encuesta piloto, para determinar el número total de accionistas/clientes (muestra) a los que se va aplicar el cuestionario, se tomó en cuenta la fórmula de la población infinita, detallando a continuación:

#### **3.4.4. Fórmula de la muestra**

Becerra Espinosa, J. (2017). *Nociones básicas de muestreo*. Recuperado de: <http://prepa8.unam.mx/academia/Colegios/Matematicas/paginacolmate/libros/e-books/m5-unidad14-muestreo/mobile/index.html#p=1>

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{e^2}$$

n=tamaño de la muestra

Z<sup>2</sup>= nivel de confianza

p= variabilidad (Si)

q= variabilidad (No)

e<sup>2</sup>= nivel de error

$$\frac{18}{20} * 100 = 90\%$$

$$\frac{2}{20} * 100 = 10\%$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,90 \times 0,10}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,90 \times 0,10}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,345744}{0,0025}$$

$$n = 138,30$$

$$\mathbf{n = 139}$$

## Encuesta a Jefes de Departamentos

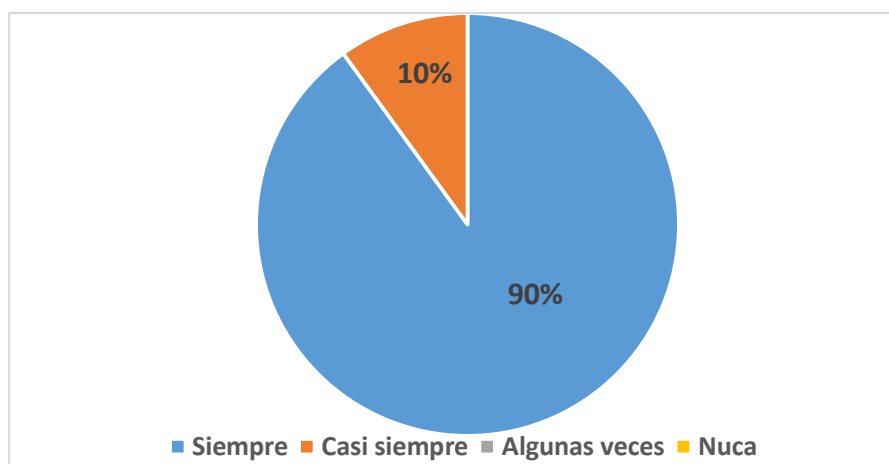
1. ¿Considera usted que la falta de un Guía de Gestión origina el incumplimiento de objetivos institucionales?

**Tabla 2.** Falta de un Guía de Gestión

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Gráfico. 1.** Falta de un Guía de Gestión



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación:** Los resultados reflejan que el 90% de los encuestados consideran que el desconocimiento de una herramienta de control origina el incumplimiento de objetivos institucionales, mientras que el 10% restante considera que no siempre la falta de un Guía de Gestión en una institución origina el incumplimiento de objetivos.

**Análisis:** Estos resultados corroboran la idea a defender del trabajo de investigación, lo cual refleja que el desconocimiento es la causa de un incumplimiento, en este caso la mayoría de los encuestados consideraron que en la COAC Riobamba Ltda., el desconocimiento que se tiene sobre una herramienta de gestión es la causa de que en su mayoría exista el incumplimiento de ciertos objetivos.

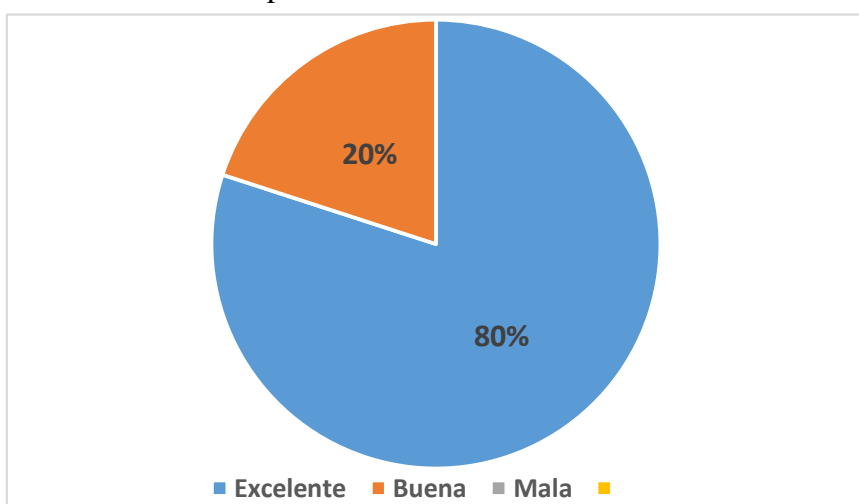
2. ¿Cómo considera usted la propuesta del Bosquejo de Guía de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

**Tabla 3.** Propuesta de un Bosquejo de Guía de Gestión

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	8	80%
Buena	2	20%
Mala		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Gráfico. 2.** Propuesta de un diseño de Modelo de Gestión



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 80% de los funcionarios encuestados indicaron que es excelente la propuesta de diseñar un Guía de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., mientras que el 20% considera buena el bosquejo del Guía de Gestión.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 80% de los funcionarios encuestados consideran excelente la propuesta de diseñar un Guía de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., mientras que el 20% consideran buena, para de esta manera cumplir con los objetivos institucionales y que su personal pueda desarrollar las actividades de manera adecuada.

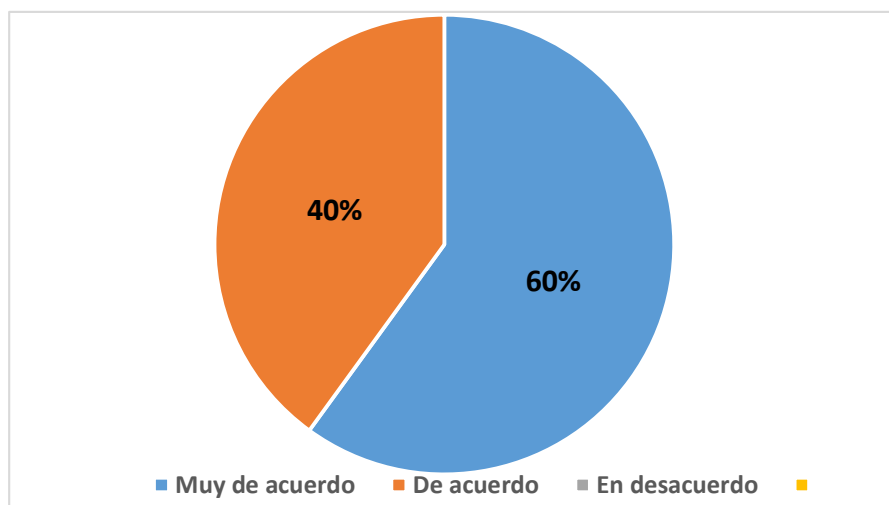
3. A su criterio: ¿Cómo considera que se llevan a cabo los métodos en cada área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

**Tabla 4.** Métodos entre áreas

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Muy de acuerdo	6	60%
De acuerdo	4	40%
En desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Gráfico. 4.** Procesos entre departamentos



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 60% de los funcionarios encuestados, indicaron que se encuentran muy de acuerdo con los métodos que se llevan a cabo dentro de la institución, mientras que el 40% menciona estar de acuerdo.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 60% de los encuestados consideran estar muy de acuerdo con los métodos que se llevan a cabo, mientras que el 40% restante consideran que hace falta mejorar los métodos en ciertos departamentos la institución, con la finalidad de mejorar el desempeño de las tareas.

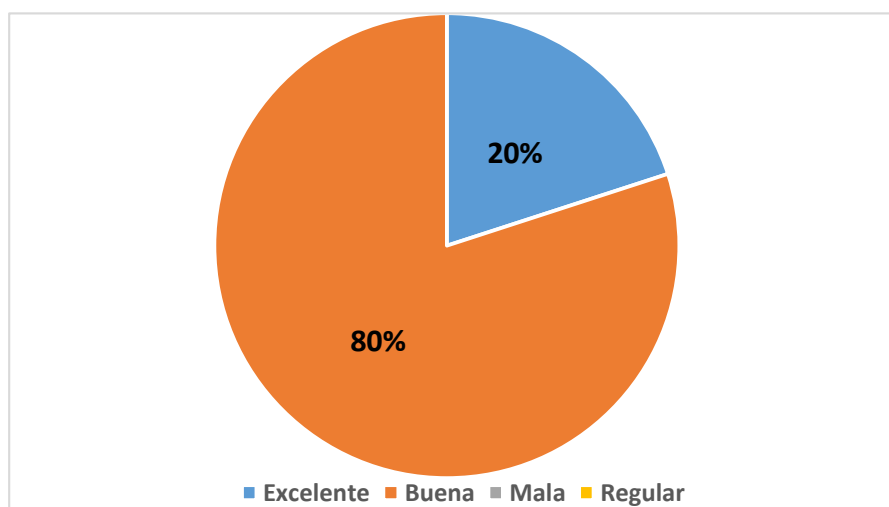
4. ¿Cómo considera usted la búsqueda que se maneja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

**Tabla 5.** Búsqueda en la COAC

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	2	20%
Buena	8	80%
Mala		
Regular		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 5.** Información en la COAC



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 80% de los funcionarios encuestados indicaron que la búsqueda que se maneja en la institución es buena, mientras que el 20% restante menciona que es excelente la búsqueda en la COAC.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 80% de los encuestados consideran una buena manipulación en la búsqueda dentro de la institución, mientras que el 20% restante considera que esa búsqueda es excelente dentro de la COAC, es decir que la adecuada manipulación de la búsqueda permitirá el logro de objetivos y la adecuada mejora de las actividades.



5. Según su opinión: Cómo considera usted los objetivos que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.:

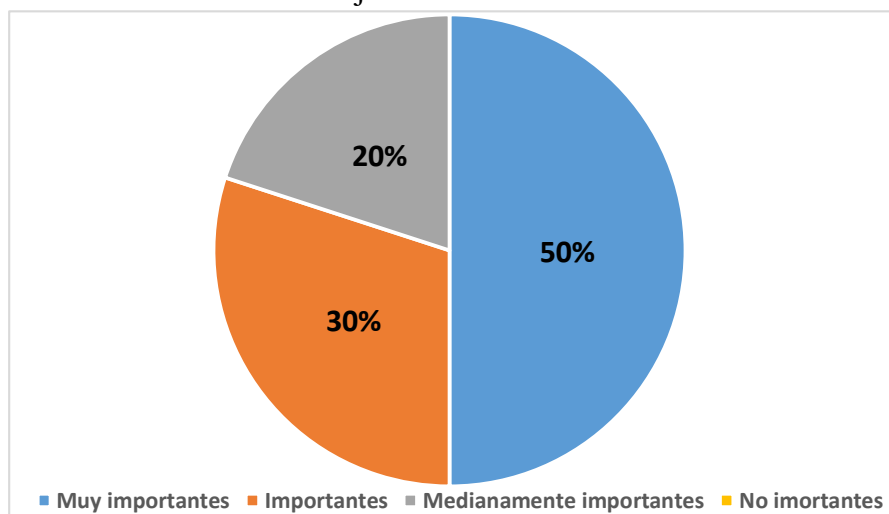
**Tabla 6.** Objetivos de la COAC Riobamba Ltda.

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Muy importantes	5	50%
Importantes	3	30%
Medianamente importantes	2	20%
No importantes		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Gráfico. 6.** Objetivos de la COAC Riobamba Ltda.



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 50% de los encuestados indicaron que los objetivos que mantiene la COAC Riobamba son muy importantes; el 30%, consideran importantes y el 20% restante indicaron que son medianamente importantes.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 50% de encuestados, consideran muy importantes a los objetivos establecidos por la COAC, mismos que son claros, coherentes, medibles y alcanzables; y, ofrecen directrices encaminadas a la mejora de las actividades y del rendimiento de la institución; el 30% menciona que son importantes y el 20% restante consideran medianamente importante, ya que esperan que los objetivos se mejoren continuamente para el mejor mejora de la institución.

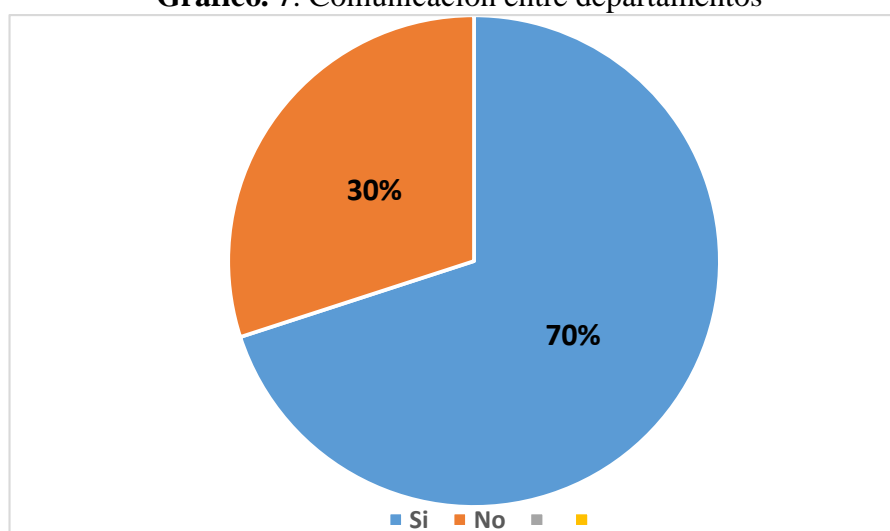
6. ¿Existe una adecuada comunicación entre las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

**Tabla 7.** Comunicación entre áreas

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Si	7	70%
No	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 7.** Comunicación entre departamentos



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 70% de los encuestados mencionó que existe una buena comunicación entre las áreas, mientras que el 30% restante menciona que no existe una adecuada comunicación entre los diferentes departamentos operativas de la Cooperativa.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que la mayoría de los encuestados menciona que existe una adecuada comunicación entre los áreas de la institución, pero el 30% restante no se siente confiado con la comunicación y la búsqueda generada en cada departamentos, por lo tanto es importante tomar en cuenta la propuesta de un Guía de Gestión para mejorar la comunicación interna de la institución.

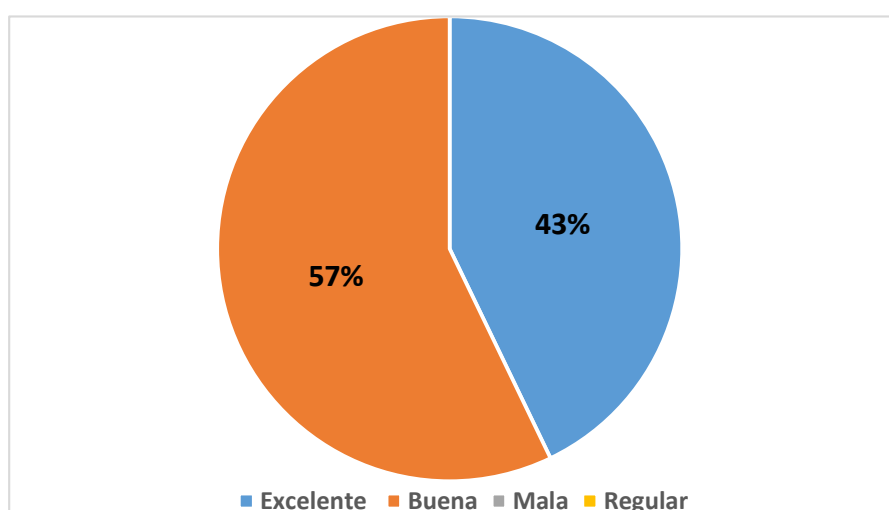
7. ¿Cómo considera usted la comunicación que se mantiene entre las distintas áreas?

**Tabla 8.** Calidad de comunicación existente entre áreas

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	3	30%
Buena	4	40%
Mala		
Regular		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>70%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 8.** Calidad de comunicación existente entre departamentos



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 57% de los encuestados indicaron que existe una buena comunicación entre áreas, mientras que el 43% restante menciona que la comunicación entre áreas es excelente.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 57% de los encuestados mencionan que existe una buena comunicación al interior de la institución; sin embargo, para que esa comunicación llegue a ser excelente es importante que la COAC maneje con mucho cuidado la búsqueda interna que va desde el nivel directivo hasta el nivel operativo.

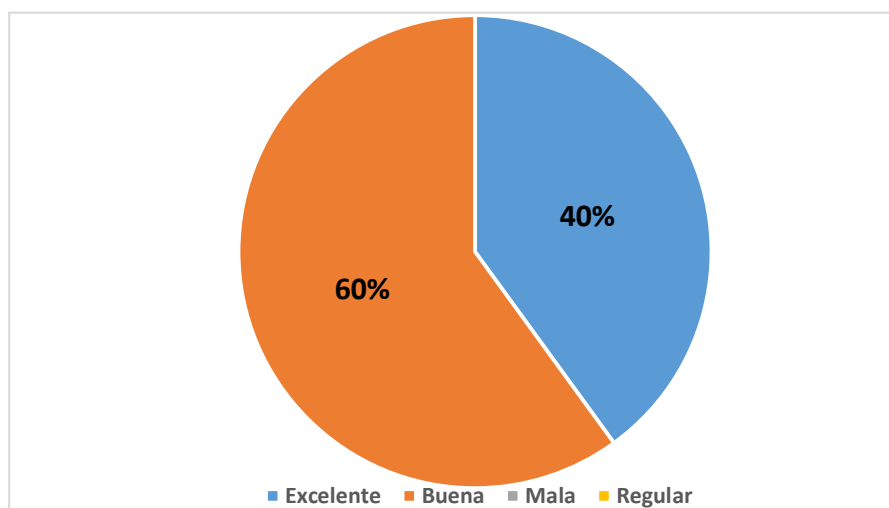
8. ¿Cómo considera usted la estructura de la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

**Tabla 9.** Conocimiento de la Misión y Visión

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	4	40%
Buena	6	60%
Mala		
Regular		
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 9.** Conocimiento de la Misión y Visión



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 60% del personal encuestado mencionó que es buena la estructura tanto de la misión como de la visión, mientras que un 40% menciona que la misión y la visión de la COAC están excelentemente estructuradas.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 60% de encuestados consideran buena la estructura de la misión y visión, mientras que el 40% consideran excelente, lo que nos demuestra que tienen muy claro lo que es y hacia dónde desea llegar la institución en el mediano y largo plazo, pero con el compromiso del personal de mejorar su actitud.

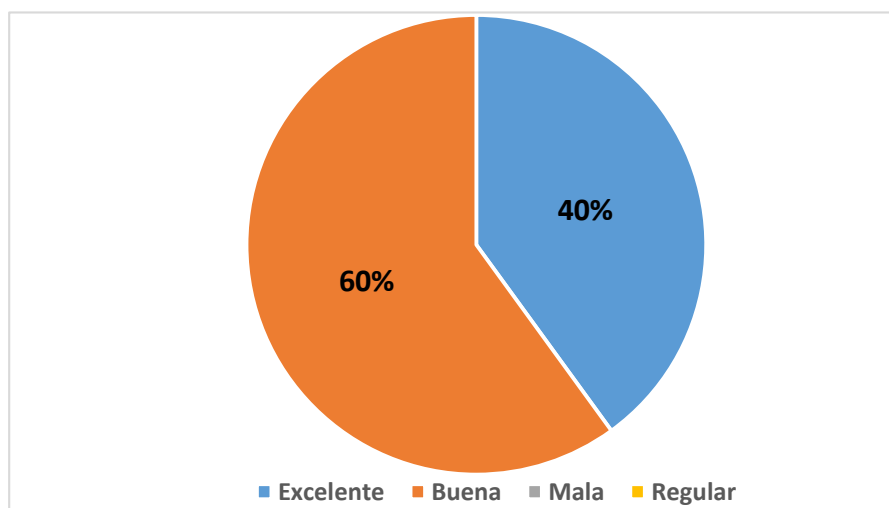
9. ¿Según su opinión, como califica el seguimiento y control que se le da a las actividades de cada departamentos de la institución?

**Tabla 10.** Calidad del seguimiento y control de actividades

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	4	40%
Buena	6	60%
Mala		
Regular		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Gráfico. 10.** Calidad del seguimiento y control de actividades



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 60% de los encuestados indicaron que el seguimiento que se le da a las actividades en cada área es buena, mientras que el 40% menciono que existe un excelente seguimiento a cada una de las actividades de cada área.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 60% de los encuestados mencionan que el seguimiento y control de las actividades que se da a cada departamentos de la institución es bueno; sin embargo, se debe considerar que para que sea excelente el seguimiento deberá ser periódico y de manera minuciosa en cuanto a cada proceso que se realiza en la institución.

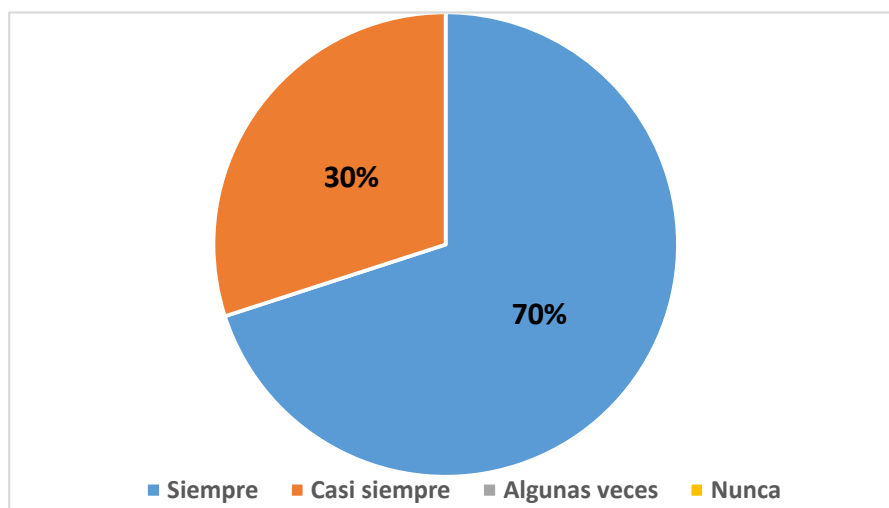
10. ¿Considera usted que el incumplimiento de las tareas del personal origina pérdidas de recursos en la institución?

**Tabla 11.** Relación del incumplimiento de tareas con pérdida de recursos

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
Algunas veces		
Nunca		
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 11.** Relación del incumplimiento de tareas con pérdida de recursos



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 70% de los encuestados indicaron que efectivamente el incumplimiento de las tareas origina pérdidas de recursos a nivel institucional, mientras que el 30% consideran que casi siempre existen pérdidas de recursos.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 70% menciona que el incumplimiento de tareas origina pérdida de recursos, es por ello que se debe tomar en cuenta que el seguimiento periódico de las actividades es relevante para cada departamentos de la institución y así poder verificar que cada una de ellas se lleven a cabo de manera correcta y que la búsqueda que se presente sea en el momento indicado.

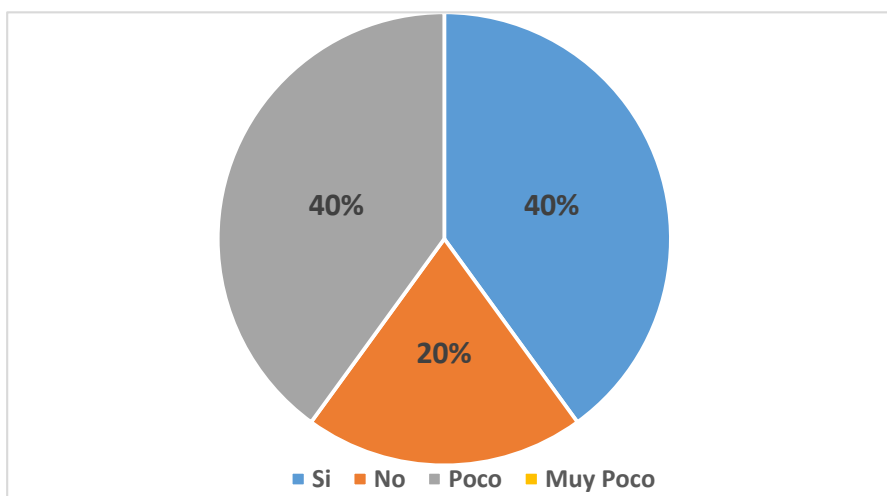
11. ¿Cree usted que el personal se siente identificado con los grandes objetivos de la institución?

**Tabla 12.** Caracterización del Personal con objetivos institucionales

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Si	4	40%
No	2	20%
Poco	4	40%
Muy poco		
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 12.** Identificación del Personal con objetivos institucionales



**Fuente:** Encuesta dirigida a Jefes de Departamentos de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 40% de los encuestados indicaron que se sienten identificados con los objetivos de la COAC Riobamba Ltda., el 20% menciona que no todo el personal se siente conforme y el 40% restante considera que son pocas personas se sienten identificados con la institución.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que el 40% de los encuestados mencionan que se sienten identificados con los grandes objetivos de la institución, pero cabe señalar que la motivación, la capacitación, y el clima laboral son aspectos muy necesarios potenciar al interior de la COAC, para que el personal se sienta identificado cada día más, y a su vez puedan alcanzar las fines planteadas.

## Encuesta a accionistas/clientes

1. ¿Considera usted que la calidad de atención por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es ágil, cordial y oportuna?

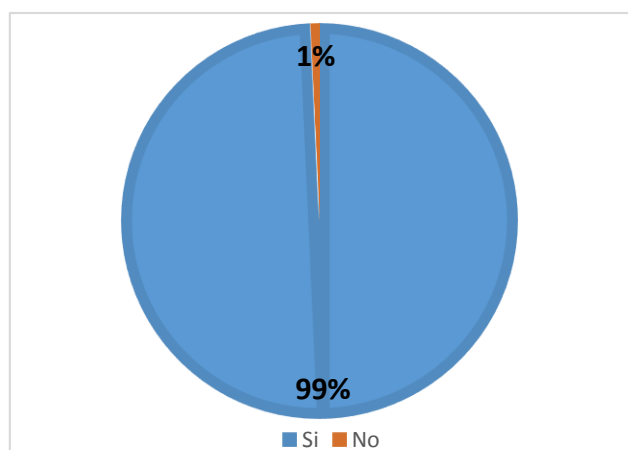
**Tabla 13.** Atención al cliente

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Si	138	99%
No	1	1%
TOTAL	139	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 13.** Atención al cliente



**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 99% de los asociados encuestados indicaron que si concurre aptitud en el cuidado, pues esta es ligero, amable y feliz por parte del particular de la fundación, mientras que el 1% innecesario indicaron que no se hallan orgullosos en cuanto a la aptitud de vigilancia por pedazo del propio de la COAC.

**Análisis:** En este gráfico se puede respetar que la colectividad de los encuestados considera que la aptitud de esmero por parte del personal de la COAC Riobamba Ltda., es ligero, amable y feliz, pero cabe repetir que a criterio del 1% restante, se debe motivar continuamente al personal para optimar el favor a los asociados de la fundación financiera.



2. ¿Cómo calificaría usted la calidad del servicio y atención que recibe por parte del personal de la COAC Riobamba?

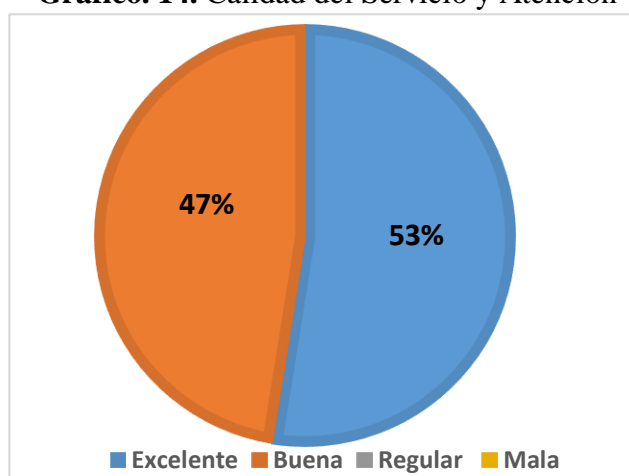
**Tabla 14.** Calidad del Servicio y Atención

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	73	53%
Buena	66	47%
Mala		
Regular		
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Gráfico. 14.** Calidad del Servicio y Atención



**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 53% de los accionistas encuestados mencionó que la atención en la institución es excelente, mientras que el 47% restante de los encuestados indicaron que la calidad del servicio y atención brindada por el personal es buena.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que una mayoría simple de los encuestados manifestaron que la calidad del servicio y atención es excelente, pero se debe tomar en cuenta que para llegar al 100% de expectativas entre los accionistas acerca de la excelencia, es necesario tomar medidas en las que se mejore día a día el servicio y atención al cliente, y exista un cambio de actitud por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

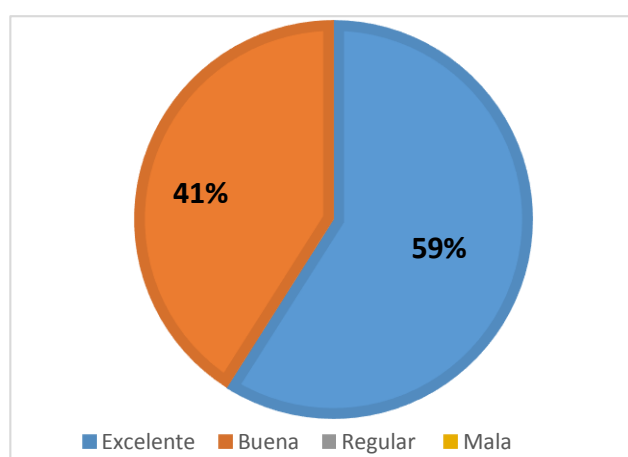
3. ¿Cómo considera usted que es la imagen que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en cuanto a seguridad, prestigio y puntos de atención?

**Tabla 15.** Imágen institucional

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	82	59%
Buena	57	41%
Mala		
Regular		
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 15.** Imágen institucional



**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 59% de los accionistas encuestados indicaron que la imagen institucional que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es excelente, mientras que el 41% restante indicaron que la imagen institucional es buena.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos y a gusto en cuanto a la imagen institucional, pero también es cierto que el restante 41% de los encuestados no se sienten a gusto, pues consideran que le falta un valor agregado a la imagen de la institución.

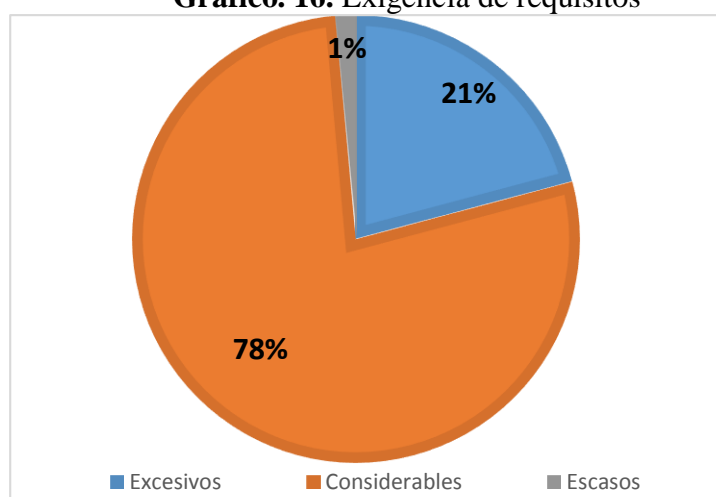
4. A su criterio: Los requisitos que solicita la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., al momento de apertura o cerrar una cuenta de ahorros, son:

**Tabla 16.** Exigencia de requisitos

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excesivos	29	21%
Aceptables	108	78%
Escasos	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 16.** Exigencia de requisitos



**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 21% de los encuestados mencionó que son excesivos la cantidad de requisitos que solicita la institución al momento de apertura o cerrar una cuenta, mientras que el 78% de los encuestados indicaron que es considerable; y, el 1% restante indicaron que son escasos.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que la mayoría de los encuestados indicaron que la cantidad de requisitos que solicita la institución para la apertura o cierre de una cuenta de ahorros son considerables, en cuanto a los encuestados que consideran que son excesivos los requisitos, se debe adoptar ciertas recomendaciones para que el personal de la COAC, explique las razones o motivos de tales exigencias.

5. Según su opinión: ¿Cómo considera usted las condiciones del espacio físico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en cuanto a limpieza, comodidad e iluminación?

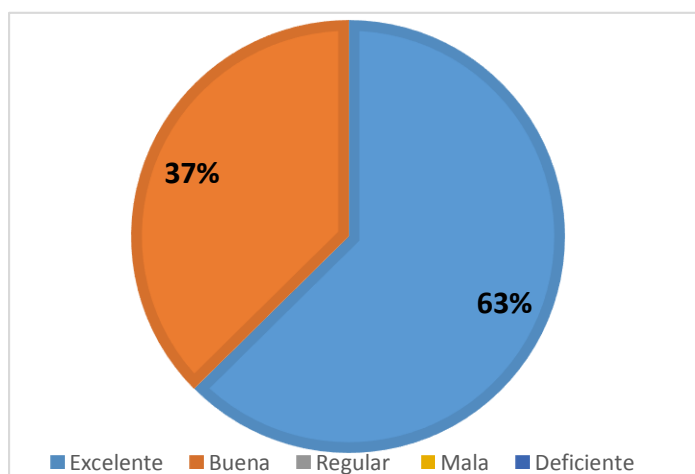
**Tabla 17.** Espacio Fisico

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	87	63%
Buena	52	37%
Regular		
Mala		
Deficiente		
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 17.** Espacio Fisico



**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 63% de los accionistas encuestados indicaron que las condiciones del espacio físico en cuanto a limpieza, comodidad e iluminación se encuentra en excelentes condiciones, mientras que el 37% restante de los accionistas encuestados indicaron que las condiciones de la institución son buenas.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que la mayoría de los encuestados indicaron que las condiciones del espacio físico en cuanto a limpieza, comodidad e iluminación son excelentes, pero cabe recalcar que el 37% restante de accionistas encuestados no se sienten satisfechos con el espacio físico, búsqueda que permitirá mejorar estos aspectos.

6. ¿Cómo considera usted la atención que los departamentos de reclamos y quejas de la institución brinda a la ciudadanía para atender dudas e inquietudes acerca de algún servicio o producto?

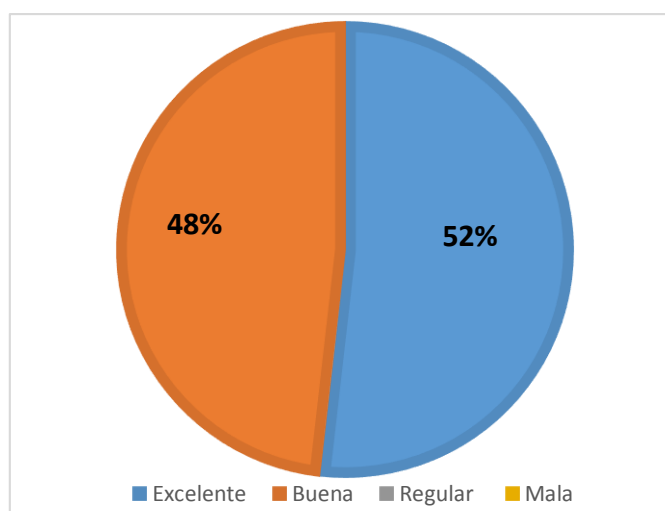
**Tabla 18.** Calidad de atención en quejas y reclamos

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	72	52%
Buena	67	48%
Mala		
Regular		
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 18.** Calidad de atención en quejas y reclamos



**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 52% de los accionistas encuestados indicaron que la atención en los departamentos de quejas y reclamos es excelente, mientras que el 48% restante de los accionistas encuestados indicaron que la atención en estos departamentos es buena.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que una mayoría simple de los encuestados manifestaron que la atención que brinda la institución en el departamentos de quejas y reclamos referente algún servicio o producto es excelente, pero cabe recalcar que a criterio del resto de encuestados, esta departamentos no cumple con la satisfacción total de sus necesidades.

7. ¿Cómo considera usted el monto y las tasas de interés que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en cuanto a productos de Crédito?

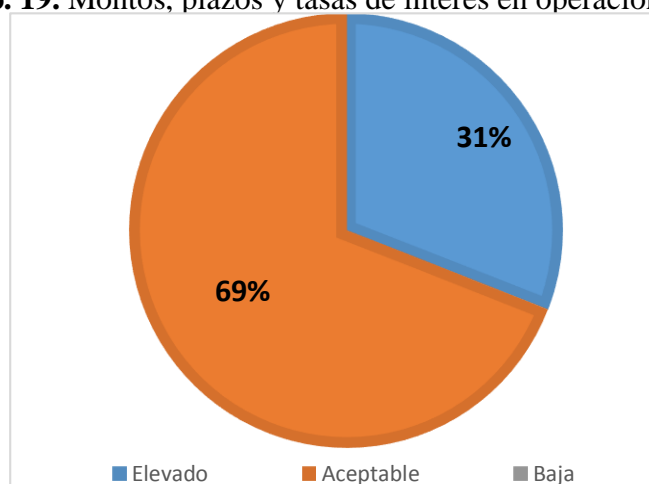
**Tabla 19.** Montos, plazos y tasas de interés en operaciones de crédito

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Elevado	43	31%
Aceptable	96	69%
Baja		
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 19.** Montos, plazos y tasas de interés en operaciones de crédito



**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 31% de los accionistas encuestados indicaron que los montos, plazos y tasas de interés en operaciones de crédito son elevados, mientras que el 69% restante indicaron que éstos son aceptables.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que la mayoría de los encuestados mencionan que los montos, plazos y tasas de interés en operaciones de crédito son aceptables, mientras que la diferencia de encuestados manifestaron que estos aspectos son elevados, es por esta razón que se debe realizar una revisión acerca de los montos, plazos y tasas de interés dependiendo del producto que oferta la institución.

8. ¿Cómo calificaría las alternativas de Ahorro e Inversiones que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

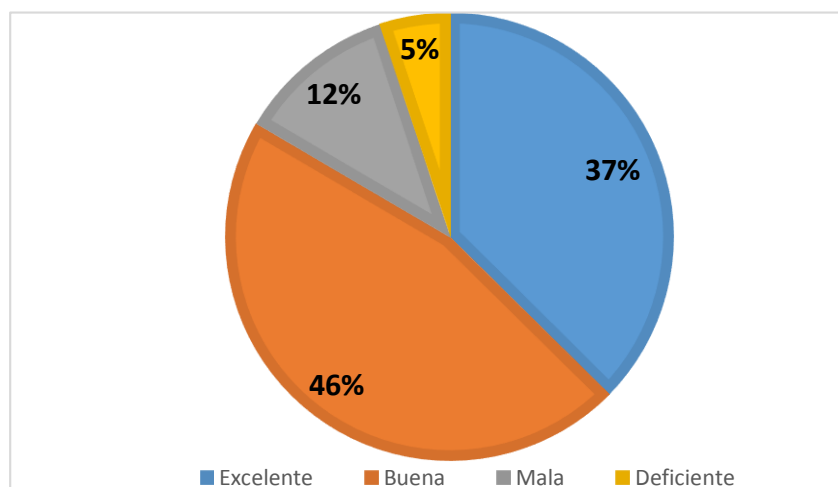
**Tabla 20.** Alternativas de Ahorro e Inversiones

Respuesta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta
Excelente	52	37%
Buena	64	46%
Regular	16	12%
Deficiente	7	5%
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Grafico. 20.** Alternativas de Ahorro e Inversiones



**Fuente:** Encuesta dirigida a Accionistas de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Interpretación.-** El 37% de los accionistas encuestados califican de excelente a las alternativas de ahorro e inversión que ofrece la COAC; de su lado, el 46% indicaron que son buenas las alternativas; por otra parte, el 12% califica de mala; mientras que el 5% restante considera deficiente las diferentes alternativas de ahorro e inversiones que oferta la institución.

**Análisis:** En este gráfico se puede apreciar que una mayoría simple de los encuestados consideran que las alternativas de ahorro e inversiones que ofrece la institución son buenas, mientras que la diferencia de accionistas encuestados considera mala y deficiente las alternativas tanto de ahorro como de inversiones.

### **3.4.5. Análisis e Interpretación de Resultados**

La búsqueda recabada de la encuesta aplicada a los jefes de departamentos permitió determinar que la falta de un Guía de Gestión origina el incumplimiento de objetivos institucionales, es por eso que consideran que una propuesta en este sentido, es una excelente opción para el logro de objetivos institucionales, es decir, llevar a cabo un adecuado cumplimiento de los métodos que establece la entidad, así como también el cuidadoso manejo de la búsqueda y comunicación que se mantiene entre los distintos áreas, el conocimiento de la filosofía institucional y el seguimiento y control de las actividades.

En cuanto a la encuesta aplicada a los accionistas/clientes para determinar el grado de satisfacción dentro de la institución, consideran que existe una atención ágil, cordial y oportuna por parte del personal, pero es necesario tomar medidas en las que se mejore día a día el servicio y atención al cliente, así como también mejorar la imagen corporativa, particularmente en cuanto a los puntos de atención, seguridad, comodidad y prestigio; para el departamentos de créditos e inversiones, los encuestados no se encuentran totalmente satisfechos con las tasas de interés y plazos de pago, es decir son puntos que requieren ser tomados en cuenta por parte de la institución.

Por lo anterior, se considera de mucha importancia la estudio de estrategias que mejoren los métodos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., por ello es necesario contar con una herramienta de Gestión, que permita al personal sentirse identificado con la institución, y mejorar continuamente los diferentes métodos al interior de la entidad.

La búsqueda recabada permitió obtener datos importantes sobre la Gestión y la comunicación que se maneja internamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., según los criterios de cada uno de los encuestados, así como también establecer el nivel de satisfacción de los accionistas dentro la misma.



## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. TEMA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA., OFICINA MATRIZ, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

### 4.2. CONTENIDO DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA., OFICINA MATRIZ

#### 4.2.1. Estudio de la organización



#### a) Búsqueda básica

- **Razón social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- **RUC:** 0690045389001
- **Presidente del Consejo de Administración y Vigilancia:** Susana Guaraca
- **Gerente General:** Lcdo. Pedro Morales Morocho
- **Fundación:** 12 de Octubre de 1978
- **Organismo de Regulación y Control:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- **Oficina Matriz:** 10 de Agosto y Colón
- **Teléfono:** 032 962-431
- **Sitio Web:** [www.cooprio.fin.ec](http://www.cooprio.fin.ec)

## **Agencias**

- Agencia Norte
- Agencia Sur
- Agencia Alausí
- Agencia Quito
- Agencia Condamine
- Agencia Cuenca Arenal
- Agencia Chunchi
- Agencia Guano
- Agencia Cuenca Centro
- Agencia Cumandá
- Agencia Dávalos

## **b) Lineamientos estratégicos**

- **Misión**

La misión específica la identidad de una empresa e indica su razón de ser, permitiendo la satisfacción del cliente y accionistas, expresa el beneficio que recibirán los accionistas de los productos y productos que oferta una empresa.

- **Visión**

Es el conjunto de ideas de lo que la institución quiere ser en el futuro, se requiere planear escenarios favorables o desfavorables para, a través de la visión, mitigarlos o potenciarlos.

- **Valores**

Los valores permiten generar un mayor rendimiento y beneficio económico, asegurando el desempeño de la institución, el entorno laboral y el cumplimiento de los objetivos planteados.

- ✓ **Integridad:** Es la **pureza original y sin contacto o contaminación con un mal o un daño**, ya sea físico o moral.
- ✓ **Compromiso:** La práctica de alguna actividad con esfuerzo y dedicación.
- ✓ **Transparencia:** Indica la conducta positiva de las personas.
- ✓ **Puntualidad:** Es la **cualidad de una persona de tener cuidado y diligencia en realizar las cosas a su debido tiempo.**
- ✓ **Honestidad:** Es el **valor moral** fundamental para entablar relaciones interpersonales basadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo.
- ✓ **Calidez:** Es **una cualidad muy apreciada en una persona tanto en el trato como en la forma de ser con los demás.**

### c) **Oferta de Productos y Productos Financieros**

- **Ahorro Normal**

Es un producto de ahorro que le garantiza la disponibilidad inmediata de su dinero (tanto depósitos como retiros de dinero).

- **Ahorro Infantil**

Partir una balance de ahorros a de nosotros hijos, es la excelente grafía de infundir en ellos la ciencia de ahorro, que en su pendiente estará uno de los estribos esenciales para lograr el triunfo en su vida. Con la estreno de estas cálculos tiernos la Cooperativa examina esta amistad a través de la pago de varios alicientes para los más chicos.

- **Ahorro Programado**

Es recomendable contar con un fondo de ahorro que nos permita cubrir los gastos inesperados, por eso ponemos a su consideración dos formas de hacerlo:

- **Fondos De Reserva**

2. Mayor rentabilidad y seguridad a la inversión.
3. La mejor tasa de interés de mercado financiero.
4. El cliente fijará el plazo para el cual puede contratar su Fondo de Reserva.

- **Cuenta de Ahorro Décimo**

- Tasa de Interés atractiva de acuerdo al tiempo.
- El monto inicial dependerá o lo fijará el cliente.
- El ahorro décimo tendrá aportaciones mensuales y podrá ser mediante débito de la cuenta de ahorro a la vista o depósitos en efectivo.
- El cliente podrá retirar o renovar su ahorro décimo, al vencimiento del plazo pactado según conste en el contrato de depósito.

- **Certificados de Aportación**

Al abrir una cuenta de Certificados de Aportación la persona se convierte en dueño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., y será uno de los miles de accionistas satisfechos de pertenecer a una institución reconocida nacional e internacionalmente.

- **Certificados de Depósito a Plazo Fijo**

El plazo fijo es una alternativa de inversión, que permite obtener un rendimiento conocido desde el inicio de la operación. El inversor realiza el depósito de cierta cantidad de dinero durante un plazo previamente establecido, Al finalizar el plazo, la institución devuelve el

dinero invertido más un extra en concepto de intereses. Es decir, al final siempre se gana más dinero del que se invierte.

- **Crédito Autosuficiente**

El crédito autosuficiente o conocido como emergente, es un préstamo de dinero que se otorga a los accionistas que necesiten su dinero de manera inmediata, la Cooperativa cubre el 80% del total de la póliza vigente, a una tasa de 10%, los pagos se realizarán mensualmente o al vencimiento de la inversión.

- **Oferta de Créditos**

- ✓ **Créditos Comerciales o Productivos**

Créditos que son otorgados a personas naturales o jurídicas, que llevan contabilidad o que tengan actividades productivas cuyo nivel de ventas superen \$ 100.000,00 anual, dirigido a financiar proyectos de inversión, activos fijos, capital de trabajo, etc., a un término de cuenta y ocho meses.

- ✓ **Créditos de Consumo**

La popularidad de gasto está consignado para todas aquellas almas naciones que atarean en correspondencia de sumisión o divisan un sueldo.

- ✓ **Créditos para Vivienda**

El crédito de vivienda está consignado a los asociados que quieran adquirir, extender u optimar su vivienda, cálculo con 1 tasa de utilidad favorita y el término conforme a la porte de pago.

- ✓ **Microcréditos**

El justo del Microcrédito es inducir el adelanto cambiario de las personas a al través de un crédito, encaminado a chicos y vulgares oportunidades de

venta sean éstos juiciosos e tornadizas, creando de esta condición el escalada de la provincia y el país.

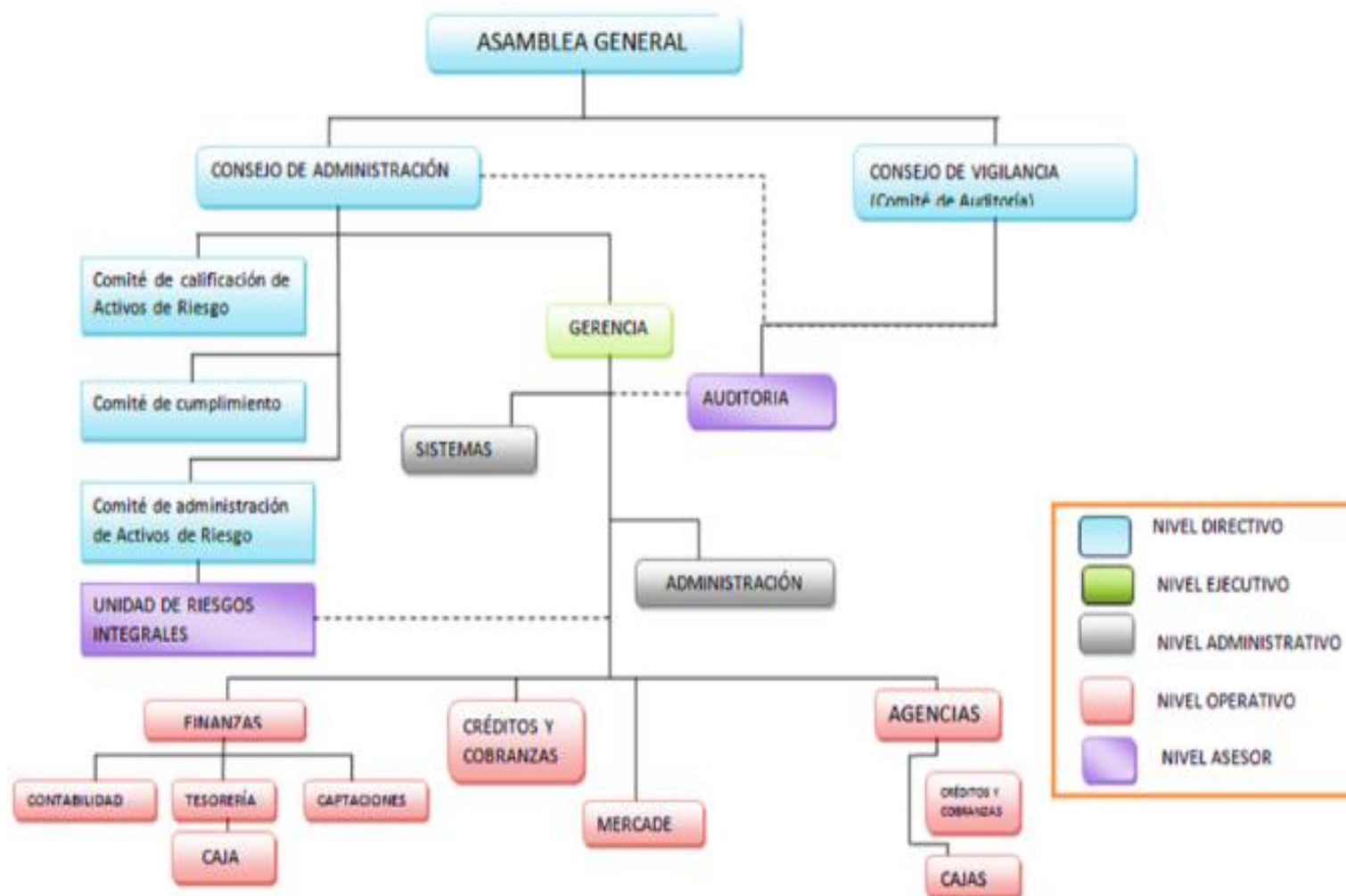
✓ **Créditos Institucionales**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., elogia ajustes Colectivos de Crédito, a través de un convención que se signatura entre los actores lógicos de la forma y la Cooperativa Riobamba Ltda.

**d) Organigrama Estructural**

Continuando con la descripción de la organización, la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se refleja en la Figura 4, detallada a continuación.

**Figura. 5.** Organigrama Estructural de la COAC Riobamba

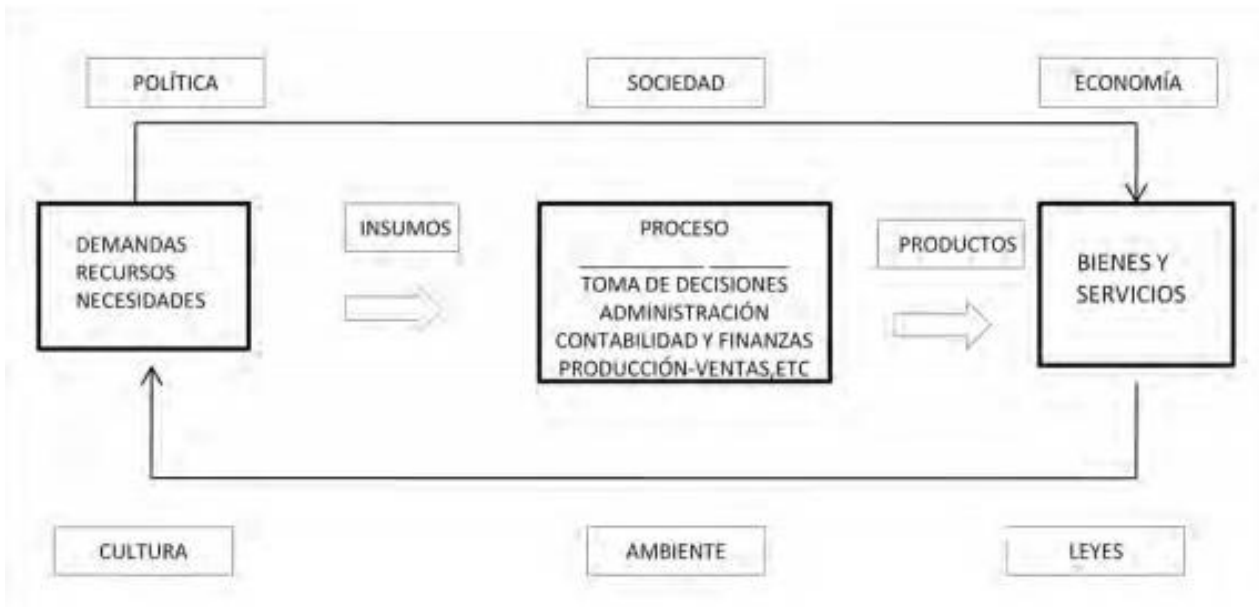


**Fuente:** Boletín de Plan Estratégico de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

## 4.2.2. Diagnóstico Situacional

El análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se lo realiza con el fin de evaluar y analizar a la institución, tanto interna como externamente, que permitirá dar un enfoque a la institución de la situación actual a la situación futura, mejorando el rendimiento para sus consumidores internos y externos.

**Figura. 6.** Macro-Entorno



**Fuente:** Boletín de Plan Estratégico de la COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

### 4.2.2.1. Evaluación Externa

El análisis externo de una entidad cualquiera que fuera su naturaleza, se fundamenta en el estudio de los factores del entorno de la misma. Previo un análisis de diferentes variables puede generar un juicio de valor para determinar las oportunidades y amenazas que se deben servir y evitar en un momento dado por parte de la institución en estudio.

#### 4.2.2.1.1. Factor Político

Dentro del ámbito político, cabe señalar que han ocurrido varias transformaciones en la vida democrática del Ecuador, con la participación de varios líderes que en poco tiempo han logrado hacer cambios dentro del país. El gobierno señala que la creación de la



Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es una decisión positiva y alentadora para la ciudadanía, especialmente en zonas rurales, ya que reciben de estas Cooperativas productos que otras entidades financieras no son capaces de proporcionarles, generando confianza al público.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, menciona que el interés de la Política gubernamental hacia el mejora financiero, social y cultural es elevado, ya que se ha puesto en marcha diversos proyectos para incentivar el mejora de pequeños productores por medio de entidades solidarias, que permitan apoyar la autogestión, enfocada a todos los sectores de escasos recursos que se encuentran por debajo de la línea de la pobreza, ya que por sus condiciones económicas no son atendidos por la banca nacional.

Es importante indicar que el Gobierno Nacional siente una gran preocupación por la incertidumbre producida por la inestabilidad política en el país, ya que cada vez es más visible la poca inversión que se genera en el Ecuador.

#### **4.2.2.1.2. Factor económico**

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el gobierno es el más interesado en saber la situación financiera del sector Cooperativista en el Ecuador.

Por otro lado la Superintendencia menciona, que el sector cooperativista para generar más confianza, solvencia y liquidez a los accionistas, es importante tomar en consideración la participación de mercado mediante fusiones o absorciones a otras instituciones, con la finalidad de tomar decisiones en beneficio de la economía del país ya sean a mediano o largo plazo.

El Gobierno Nacional señala que dentro del método cooperativo, el país cuenta con el apoyo externo para el acceso a líneas de crédito internacional, con la finalidad de mejorar la economía del país y sobre todo del sector Popular y Solidario.

Un aspecto negativo para la economía del Ecuador, según informes del gobierno Nacional, es la contracción económica, debido que existen muchos negocios que no

cumplen con la acogida deseada, disminuyen sus ventas y por lo tanto provoca el desempleo, a esto se suma el aumento de impuestos y la disminución de remesas, mismas que son consideradas las principales causas de la conmoción en el país.

En la actualidad, se puede indicar que dentro del Método cooperativo existe poca demanda de créditos, ya que con los cambios económicos que día a día surgen en el país, la sociedad no se siente segura de tomar esta decisión.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria señala que muchas de las personas no toman una decisión acertada en cuanto a la solicitud de créditos, económicamente las personas se sienten presionados por mantener deudas frecuentes especialmente con tarjetas de crédito, es por esta razón que acuden al método financiero frecuentemente, sin tomar en cuenta el nivel de endeudamiento que conlleva la otorgación de préstamos, de esta manera terminan con sobreendeudamiento, afectando negativamente a la economía del país.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria uno de los organismos de control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, señala constantes modificaciones en cuanto a leyes, regulaciones y reglamentos del Método cooperativo dentro del Ecuador. Así como también menciona que otro de los aspectos más importantes y más preocupante dentro del ámbito económico, es el lavado de activos dentro del Método financiero, lo cual afecta notablemente a la economía del país.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el dinero electrónico es uno de los aspectos más relevantes y preocupantes para el sector Cooperativista, ya que al enfocarse en una sociedad de recursos económicos bajos, las personas no se encuentran en la capacidad de manejar tecnología para llevar a cabo sus transacciones económicas, muchos de los accionistas se sentirán más seguros manejando su dinero electrónicamente.

Según la Dirección de Economía Popular y Solidaria a septiembre del 2018 demuestra que el método cooperativo ecuatoriano se encuentra saludable y sólido, los montos de activos y solvencia de la banca, los depósitos a la vista y a plazo fijo han incrementado un 1.19% a diferencia de septiembre 2017, lo que provoca un incremento en cuanto al ahorro de \$ 25426 millones a \$25729 millones de dólares.

#### **4.2.2.1.3. Factor Cliente - Cultural**

El factor cliente – cultural acoge los cambios que experimentan las personas, sus valores y estilo de vida, que inciden netamente en las actividades y decisiones para satisfacción de las necesidades del mercado. El Gobierno Nacional ha desarrollado el Plan Nacional del Buen Vivir, considerado un instrumento para articular políticas públicas en base a la gestión y la inversión pública, cuya finalidad es plantear objetivos orientados a la construcción de un estado plurinacional e intercultural, que finalmente pueda alcanzar el Buen Vivir de los Ecuatorianos.

El Método Cooperativo como sector de la economía Popular y Solidaria, constituye un importante instrumento para facilitar las condiciones de vida a los ecuatorianos, garantizando la organización, funcionamiento, sostenibilidad e igualdad de condiciones, respetando la naturaleza de las personas.

Según el último informe de la Secretaria Nacional de Planificación y mejora (SENPLADES), mencionó que existe una disminución de la inequidad social, es decir el nivel de pobreza respecto a los ingresos del año 2017, se ubicó en un 25,9%, a septiembre del 2018 paso a 25%.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el mercado objetivo del sector cooperativo se apunta a segmentos cliente económicos medios - bajos de personas y a pequeñas empresas, con la finalidad de incentivar a mantener alianzas estratégicas a nivel nacional.

A nivel mundial, en lo que va del año 2018 se esperaba un mejoramiento de los indicadores económicos en general, y de los de empleo en particular. Por otro lado cabe indicar que debido a las necesidades de la población, en el país se ha producido una fuga de fuerza laboral a distintos países del mundo, especialmente a Estados Unidos y Europa, el rebote de la crisis ha tomado incierto el ambiente internacional afectando especialmente el empleo de los migrantes Ecuatorianos y en las remesas que de ellos recibimos.

Según las cifras presentadas por la Dirección Nacional de Migración, el Ecuador ha logrado un record al registrar más de un millón de visitantes extranjeros, cabe indicar que

tan solo en el año 2009 no se logró superar esta cifra debido a los problemas que afectaron al turismo a nivel mundial como la crisis económica y la Gripe AH1N1.

#### **4.2.2.1.4. Factor Tecnológico**

La Corporación de Métodos y Productos Informáticos para Cooperativas (SYSTECCOOP), menciona, que las Cooperativas de Ahorro y Crédito mantienen soluciones tecnológicas sencillas para satisfacer cada servicio que presta a sus accionistas, tomando en cuenta que el método computarizado será limitado, no es integrado con lo último de la tecnología, y existe la necesidad de adquirir métodos de búsqueda computarizados en red, que permitan una mayor eficiencia en todo el flujo de la búsqueda y a su vez un ahorro de tiempo. Cabe indicar que esto ocurre por la falta de confianza en las plataformas tecnológicas, y a sus altos costos, debido a que existe poca valoración de los intangibles por parte de las personas.

Es importante indicar que el único objetivo de este organismo de apoyo es el ayudar a la mejora tecnológico de las instituciones y brindar asistencia y promoción de programas operativos, contables y gerenciales, protegiendo la búsqueda y evitando ataques cibernéticos de terceros, asegurando la supervivencia de las instituciones a largo plazo.

#### **4.2.2.1.5. Competencia**

Los competidores están representados por todo tipo de institución financiera que preste productos de intermediación financiera, ya sean estos Cooperativas de Ahorro y Crédito, mutualistas Bancos privados y el mismo Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Se debe indicar que el sector bancario frente al método Cooperativo, tiene una gran disparidad en varios aspectos: número de clientes, volumen de recursos que se manejan, objetivos institucionales, niveles de rentabilidad, infraestructura, tecnología y nichos de mercado, cabe indicar que la competencia es extensa, y aun así no todos los sectores de intermediación financiera brindan la atención adecuada a los potenciales nichos de mercado que existen en el país.

#### 4.2.2.1.6. Clientes

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, menciona como consumidores principales internos y externos considerados así, como consumidores internos todo el personal operativo, directivo y ejecutivo, mientras que como consumidores externos son considerados las personas naturales y jurídicas, quienes libre y voluntariamente manifiestan su deseo de pertenecer a ella o dejar de hacerlo, mismos que se comprometen a cumplir con la normativa legal, a participar directamente en las decisiones y a vigilar de forma personal o por delegación el manejo administrativo, económico y financiero de la entidad.

Para obtener una adecuada captación de clientes, es importante destacar las principales demandas; es decir servicio oportuno, tasas de interés competitivas, calidad en la beneficio del servicio y diversificación de productos.

#### 4.2.2.2. Evaluación Interna

Este tipo de análisis se realiza, con el fin de determinar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en el entorno en el que se desarrolla, es decir los insumos que obtienen, beneficio de productos y practica de operaciones, para esto es necesario determinar la planeación, organización, dirección, control, productos, métodos y tecnología.

**Figura. 7.** Micro-Entorno



**Fuente:** Boletín de Plan Estratégico de la COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

#### **4.2.2.2.1. Planificación**

La planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., está planteada como un método abierto y dinámico, con una visión en diversos escenarios, debido a que los cambios que surgen dentro del método Cooperativo son frecuentes.

Según informes del Área de Talento Humano, no existen políticas definidas de Administración, las mismas que afectan los resultados planificados, el cumplimiento de las actividades.

Según el boletín del plan estratégico, emitido por el Consejo de Administración y Vigilancia, menciona que la valoración diagnóstica en cuanto a la filosofía corporativa es adecuada, ya que mantienen buenas prácticas éticas, una buena relación laboral, y una excelente confianza entre el personal y los accionistas, en cuanto a la estructura organizativa tiene un esquema de tipo vertical, con la finalidad de tener interrelación entre áreas y asignar de mejor manera las responsabilidades administrativas con cada uno de los miembros de otros departamentos.

Por otro lado, dentro de la planificación la COAC Riobamba, mantiene una misión y visión amplia, concreta, motivadora y posible, en cuanto a los departamentos de Control y Riesgos su objeto es servir de apoyo a la junta directiva y al Gerente, para un adecuado seguimiento y control de las políticas cumpliendo con la normativa establecida.

Para el adecuado cumplimiento de las normas legales y políticas internas la institución cuenta con el departamento de Auditoría Interna, el cual se encarga de revisar los métodos de control interno entendidos como métodos, que comprenden normas, procedimientos y controles, de esta manera el equipo de auditoría podrá brindar recomendaciones que mejoren las actividades. Para la otorgación de Créditos, la institución cuenta con los departamentos de Fábrica de Crédito, el mismo que tiene la responsabilidad de evaluar y calificar la cartera de la COAC Riobamba.

#### **4.2.2.2. Organización**

Según el boletín de plan estratégico emitido por el Consejo de Administración y Vigilancia, menciona que la institución mantiene una adecuada división del trabajo, tomando en cuenta la separación y delimitación de las actividades, con el fin de ejecutar dichas actividades eficientemente y en el menor tiempo posible, manteniendo una fuente de motivación hacia el personal, como incentivos económicos pro eficiencia laboral, capacitaciones tanto de los departamentos de trabajo como de motivación y superación personal.

Según las encuestas ejecutadas por el área de Marketing al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se puede indicar que las actividades son ejecutadas en base a un personal con formación académica y experiencia laboral, lo que le permite a la institución tomar decisiones acertadas para cada departamento de la entidad.

#### **4.2.2.3. Dirección**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., cuenta con el responsable de direccionar a la institución, el Gerente es el encargado de tomar decisiones, guiar las acciones, órdenes, instrucciones generales y específicas para cada departamento, la función de la dirección se refleja en el desempeño de actividades, teniendo un impacto positivo en el logro de objetivos proyectados.

Según el reporte emitido de los departamentos de Marketing, se detectó el incumplimiento de objetivos proyectados, ocasionando pérdida de tiempo y recursos, así como también la informalidad de una gestión y administración en cuanto a convenios internacionales con otras entidades del Sector Cooperativo. Por otro lado no existe una coordinación adecuada en cuanto a la comunicación de cada departamento de la institución.

#### **4.2.2.4. Control Interno**

Según el informe Gerencial emitido por el Consejo de Administración y Vigilancia, hace referencia al proceso de evaluación de cada área, para garantizar que las operaciones

ejecutadas coincidan con las operaciones planificadas, corrigiendo cualquier desviación significativa, y a su vez asegurar que los objetivos y planes de la entidad se están llevando a cabo, cumpliendo con las políticas y reglamentos internos que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

#### **4.2.2.2.5. Métodos**

Según el informe gerencial emitido por el departamentos de crédito, se puede indicar que en el método de evaluación que la institución maneja, el indicador de morosidad se encuentra por debajo del promedio de lo que establece el método Cooperativo, es decir que el personal mantiene mucho cuidado con el nivel de morosidad que surge con la colocación de cartera.

Según el Consejo de Administración y Vigilancia, menciona que la tasa activa y pasiva dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., crecen de manera lineal, a diferencia de lo que se aplican en otras instituciones del sector Cooperativo.

En cuanto a colocación de créditos, según reportes internos existe una contracción crediticia, debido a la falta de organización en cuánto a los métodos de otorgación de créditos sin tomar en cuenta que puede generar pérdidas económicas en cartera, evitando cumplir con los fines proyectados.

#### **4.2.2.2.6. Productos**

Según el informe a Gerencia, emitido por el área de Recursos Humanos y Marketing menciona, que los productos económicos la oferta de productos que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se considera como el pilar fundamental de la institución, resultados que se ven reflejados por la confianza y apoyo de los accionistas.

#### **4.2.2.2.7. Tecnología**

El área de Sistemas Informáticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., menciona que en cuanto al ámbito tecnológico, carece de un método de búsqueda



detallada, así como las herramientas tecnológicas que permitan optimizar tiempo, recursos y mejorar el servicio al cliente.

#### **4.2.2.2.8. Análisis FODA**

El análisis FODA permite determinar las diferentes variables que se deben considerar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., con el proyecto de fortalecer sus ventajas frente a la competencia, así como detectar las debilidades que sean causa de problemas internos de la institución, con el fin de corregirlas, para de esta manera cumplir con las fines propuestos y servir las oportunidades detectadas; y, finalmente, determinar las amenazas que le rodean y buscar las vías para tratar de minimizar sus efectos.

Después del análisis correspondiente, en base a la búsqueda compilada en las visitas a la Cooperativa, ya sea en los estatutos, entrevistas ejecutadas a sus principales funcionarios, y otros miembros del personal, utilizando el método deductivo, a nivel interno y externo, se llegó a determinar algunas variables positivas y negativas para la Cooperativa objeto de estudio, tal como se indica a continuación:

**Tabla 21.** Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
<b>F1</b>	Tasas de interés activas y pasivas competitivas.	<b>O1</b>	Progreso de nueva herramientas tecnológicas para el sector financiero y de productos.
<b>F2</b>	Indicador de morosidad por debajo del promedio del método financiero.	<b>O2</b>	Potenciales nichos de mercado no atendidos.
<b>F3</b>	Posicionamiento e imagen institucional en la provincia de Chimborazo.	<b>O3</b>	Impulso del gobierno hacia la Economía Popular y Solidaria.
<b>F4</b>	Reconocimiento de la gestión institucional y organismos nacionales e internacionales.	<b>O4</b>	Posibilidad de ampliar la participación de mercado a través de fusiones o compra de cartera de cooperativas de ahorro y crédito.
<b>F5</b>	Ubicación estratégica e infraestructura funcional de las oficinas.	<b>O5</b>	Alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas, públicas y asociaciones, para ofrecer e intercambiar servicio.
<b>F6</b>	Personal joven y multifuncional.	<b>O6</b>	Acceso a líneas de crédito internacionales.
<b>F7</b>	Liderazgo Gerencial.	<b>O7</b>	Crecimiento de la población en las principales ciudades del país.
<b>F8</b>	Buen ambiente laboral	<b>O8</b>	Sectores productivos en crecimiento.
<b>F9</b>	Estabilidad laboral.	<b>O9</b>	Existencia de medios de comunicación, televisivo, radial, y redes sociales
<b>F10</b>	Sólida posición financiera.	<b>O10</b>	Interés de la política gubernamental hacia el mejora social
<b>F11</b>	Confianza de los accionistas en el método cooperativo.	<b>O11</b>	Incremento en el ahorro nacional
<b>F12</b>	Vinculación con gremios, autoridades, instituciones locales y la comunidad.		
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>D1</b>	Contracción en la colocación de créditos.	<b>A1</b>	Competencia agresiva en el Método Financiero.
<b>D2</b>	Falta de un método de búsqueda centralizada y estandarizada.	<b>A2</b>	Contracción de la economía ecuatoriana (Aumento de impuestos, cierre de negocios,

			disminución de ventas, menor inversión, disminución de remesas, disminución de empleo.
<b>D3</b>	Falta de herramientas tecnológicas que mejore el servicio al cliente externo.	<b>A3</b>	Poca demanda de crédito en el Método Financiero.
<b>D4</b>	Falta de gestión y administración de productos y productos.	<b>A4</b>	Sobreendeudamiento de los accionistas.
<b>D5</b>	Conservadores en la colocación de cartera cuidando la morosidad.		
<b>D6</b>	Débil proceso de aprobación de expedientes en la fábrica de crédito ala no tener en cuenta la realidad y necesidad de los asociados.	<b>A5</b>	Alto riesgo de vulnerabilidad ante ataques cibernéticos.
<b>D7</b>	Métodos de evaluación fundamentos da únicamente en mora.	<b>A6</b>	Modificaciones permanentes en leyes y reglamentos de los entes de control para el método financiero.
<b>D8</b>	Falta de estudio de las políticas de la Administración del Talento Humano.	<b>A7</b>	Afectación al mercado laboral por migración externa.
<b>D9</b>	Baja practica del plan de marketing con resultados direccionados a los objetivos de la institución.	<b>A8</b>	Implementación de dinero electrónico.
<b>D10</b>	Falta de comprensión y estudio de métodos.	<b>A9</b>	Participación de la banca en depósitos en ahorro y plazo fijo
<b>D11</b>	Falta de Gestión y Administración de convenios.	<b>A10</b>	Incertidumbre producida por la inestabilidad política, genera menor inversión
<b>D12</b>	Ausencia de políticas de captación y colocación.		
<b>D13</b>	Falta de formalidad y coordinación en la comunicación interna		
<b>D14</b>	Estructura orgánica y funcional desactualizada		

**Fuente:** Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

#### 4.2.2.2.9. Ponderación y Jerarquización

**Tabla 22.** Matriz de Priorización de Fortalezas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>SUMA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Tasas de interés activas y pasivas competitivas.	<b>0,5</b>	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6,50	8,23%
Indicador de morosidad por debajo del promedio del método financiero.	1	<b>0,5</b>	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	6,50	8,23%
Posicionamiento e imagen institucional en la provincia de Chimborazo.	0	1	<b>0,5</b>	1	0	1	0	1	0	1	1	1	7,50	9,49%
Reconocimiento de la gestión institucional y organismos nacionales e internacionales.	1	0	0	<b>0,5</b>	1	1	0	0	1	0	1	1	6,50	8,23%
Ubicación estratégica e infraestructura funcional de las oficinas.	0	1	1	0	<b>0,5</b>	0	1	0	0	0	0	1	4,50	5,70%
Personal joven y multifuncional.	1	1	0	1	0	<b>0,5</b>	0	1	0	0	1	1	6,50	8,23%
Liderazgo Gerencial	1	0	1	1	1	1	<b>0,5</b>	1	1	1	1	1	10,50	13,29%
Buen ambiente laboral	1	1	0	1	1	0	0	<b>0,5</b>	1	1	1	0	7,50	9,49%
Estabilidad laboral.	0	0	1	0	1	1	0	0	<b>0,5</b>	1	1	0	5,50	6,96%
Sólida posición financiera	0	0	0	1	1	1	0	0	0	<b>0,5</b>	1	0	4,50	5,70%

Confianza de los accionistas en el método cooperativo.	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	<b>0,5</b>	0	7,50	9,49%
Vinculación con gremios, autoridades, instituciones locales y la comunidad.	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	<b>0,5</b>	5,50	6,96%
<b>TOTAL</b>													79	<b>100%</b>

**Fuente:** Matriz FODA de la COAC Riobamba

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S

**Tabla 23.** Jerarquización de las Fortalezas

<b>FORTALEZAS</b>		
<b>1</b>	Liderazgo Gerencial	13,29%
<b>2</b>	Posicionamiento e imagen institucional en la provincia de Chimborazo.	9,49%
<b>3</b>	Buen ambiente laboral	9,49%
<b>4</b>	Confianza de los accionistas en el método cooperativo.	9,49%
<b>5</b>	Indicador de morosidad por debajo del promedio del método financiero.	8,23%
<b>6</b>	Tasas de interés activas y pasivas competitivas.	8,23%
<b>7</b>	Reconocimiento de la gestión institucional y organismos nacionales e internacionales.	8,23%
<b>8</b>	Personal joven y multifuncional.	8,23%
<b>9</b>	Estabilidad laboral.	6,96%
<b>10</b>	Vinculación con gremios, autoridades, instituciones locales y la comunidad.	6,96%
<b>11</b>	Sólida posición financiera	5,70%
<b>12</b>	Ubicación estratégica e infraestructura funcional de las oficinas.	5,70%

**Fuente:** Ponderación de las Fortalezas

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S

**Tabla 24.** Matriz de Priorización de Oportunidades

OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUMA	PUNTAJE
Progreso de nueva herramientas tecnológicas para el sector financiero y de productos	0.5	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	5,50	9,09%
Potenciales nichos de mercado no atendidos	1	0.5	1	1	0	1	0	0	1	1	1	7,50	12,40%
Impulso del gobierno hacia la Economía Popular y Solidaria.	1	0	0.5	1	1	1	0	0	1	0	0	5,50	9,09%
Posibilidad de ampliar la participación de mercado a través de fusiones o compra de cartera de cooperativas de ahorro y crédito.	0	0	0	0.5	1	1	0	0	0	1	1	4,50	7,44%
Alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas, públicas y asociaciones, para ofrecer e intercambiar servicio.	0	1	0	0	0.5	0	1	1	1	0	0	4,50	7,44%
Acceso a líneas de crédito internacionales.	0	0	0	0	1	0.5	1	1	1	1	0	5,50	9,09%

Crecimiento de la población en las principales ciudades del país.	1	1	1	1	0	0	<b>0.5</b>	1	0	0	1	6,50	10,74%
Sectores productivos en crecimiento.	1	1	1	1	0	0	0	<b>0.5</b>	0	1	1	6,50	10,74%
Existencia de medios de comunicación, televisivo, radial, y redes sociales	1	0	0	1	0	0	1	1	<b>0.5</b>	0	1	5,50	9,09%
Interés de la política gubernamental hacia el mejora social	0	0	1	0	1	0	1	0	1	<b>0,5</b>	0	4,50	7,44%
Incremento en el ahorro nacional	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	<b>0,5</b>	4,50	7,44%
<b>SUMA</b>												<b>60,5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S



**Tabla 25.** Jerarquización de las Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>1</b>	Potenciales nichos de mercado no atendidos	12,40%
<b>2</b>	Crecimiento de la población en las principales ciudades del país.	10,74%
<b>3</b>	Sectores productivos en crecimiento.	10,74%
<b>4</b>	Progreso de nueva herramientas tecnológicas para el sector financiero y de productos	9,09%
<b>5</b>	Impulso del gobierno hacia la Economía Popular y Solidaria	9,09%
<b>6</b>	Acceso a líneas de crédito internacionales.	9,09%
<b>7</b>	Existencia de medios de comunicación, televisivo, radial, y redes sociales	9,09%
<b>8</b>	Posibilidad de ampliar la participación de mercado a través de fusiones o compra de cartera de cooperativas de ahorro y crédito.	7,44%
<b>9</b>	Alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas, públicas y asociaciones, para ofrecer e intercambiar servicio.	7,44%
<b>10</b>	Interés de la política gubernamental hacia el mejora social	7,44%
<b>11</b>	Incremento en el ahorro nacional	7,44%

**Fuente:** Ponderación de las Oportunidades

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S

**Tabla 26.** Matriz de Priorización de las Debilidades

<b>DEBILIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>SUMA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Contracción en la colocación de créditos.	0,5	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	6,50	6,50%
Estructura orgánica y funcional desactualizada.	1	0,5	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	9,50	9,50%
Falta de comprensión y estudio de métodos.	1	1	0,5	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	8,50	8,50%
Falta de gestión y administración de productos y productos.	1	1	1	0,5	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	8,50%	8,50%
Conservadores en la colocación de cartera cuidando la morosidad.	0	0	0	1	0,5	0	1	1	0	0	0	1	0	1	5,50	5,50%
Débil proceso de aprobación de expedientes en la fábrica de crédito ala no tener en cuenta la realidad y necesidad de los asociados.	0	0	0	0	1	0,5	0	1	0	1	0	0	0	1	4,50	4,50%

Métodos de evaluación fundamentada únicamente en mora.	0	0	1	1	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	1	4,50	4,50%
Falta de estudio de las políticas de la Administración del Talento Humano.	0	0	1	1	1	1	0	0,5	1	1	1	1	0	0	0	8,50	8,50%
Baja practica del plan de marketing con resultados direccionados a los objetivos de la institución.	1	0	0	1	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	3,50	3,50%
Falta de herramientas tecnológicas que mejore el servicio al cliente externo.	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0,5	0	1	0	0	0	4,50	4,50%
Falta de Gestión y Administración de convenios.	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0,5	0	1	0	0	8,50	8,50%
Estandarización de políticas de captación y colocación.	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0,5	1	1	0	9,50	9,50%
Falta de formalidad y coordinación en la comunicación interna	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0,5	0	0	8,50	8,50%

Falta de implementación de la nueva estructura organizacional estandarizada.	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0,5	9,50	9,50%
<b>SUMA</b>															<b>100,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 27.** Jerarquización de las Debilidades

<b>DEBILIDADES</b>		
<b>1</b>	Falta de un método de búsqueda centralizada y estandarizada.	9,50%
<b>2</b>	Estandarización de políticas de captación y colocación.	9,50%
<b>3</b>	Estructura orgánica y funcional desactualizada.	9,50%
<b>4</b>	Falta de comprensión y estudio de métodos.	8,50%
<b>5</b>	Falta de gestión y administración de productos y productos.	8,50%
<b>6</b>	Falta de estudio de las políticas de la Administración del Talento Humano.	8,50%
<b>7</b>	Falta de Gestión y Administración de convenios.	8,50%
<b>8</b>	Falta de formalidad y coordinación en la comunicación interna	8,50%
<b>9</b>	Contracción en la colocación de créditos.	6,50%
<b>10</b>	Conservadores en la colocación de cartera cuidando la morosidad.	5,50%
<b>11</b>	Débil proceso de aprobación de expedientes en la fábrica de crédito al no tener en cuenta la realidad y necesidad de los asociados.	4,50%
<b>12</b>	Métodos de evaluación fundamentada únicamente en mora.	4,50%
<b>13</b>	Falta de herramientas tecnológicas que mejore el servicio al cliente externo.	4,50%
<b>14</b>	Baja practica del plan de marketing con resultados direccionados a los objetivos de la institución.	3,50%

**Fuente:** Ponderación de las Debilidades

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S

**Tabla 28.** Matriz de Priorización de Amenazas

AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUMA	PONDERACIÓN
Competencia agresiva en el Método Financiero.	0,5	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	6,50	10,16%
Contracción de la economía ecuatoriana (Aumento de impuestos, cierre de negocios, disminución de ventas, menor inversión, disminución de remesas, disminución de empleo.	1	0,5	0	1	1	0	0	1	1	0	0	5,50	8,59
Poca demanda de crédito en el Método Financiero.	1	1	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	3,50	5,47%
Sobreendeudamiento de los accionistas.	0	0	1	0,5	1	0	1	1	1	0	0	5,50	8,59%
Incertidumbre producida por la inestabilidad política, genera menor inversión	1	0	1	1	0,5	1	0	1	1	1	1	8,50	13,28%
Alto riesgo de vulnerabilidad ante ataques cibernéticos.	0	1	0	1	1	0,5	0	1	0	1	1	6,50	10,16%

Modificaciones permanentes en leyes y reglamentos de los entes de control para el método financiero.	1	1	0	0	0	1	0,5	1	0	0	1	5,50	8,59%
Afectación al mercado laboral por migración externa.	0	0	1	0	0	0	0	0,5	0	1	0	2,50	2,90%
Implementación de dinero electrónico.	0	0	1	0	0	1	1	1	0,5	1	1	6,50	10,16%
Participación de la banca en depósitos en ahorro y plazo fijo	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0,5	1	5,50	8,59%
Lavado de activos en el Método Financiero.	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0,5	4,50	7,03%
SUMA												64	100%

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 29.** Jerarquización de Amenazas

<b>AMENAZAS</b>		
<b>1</b>	Incertidumbre producida por la inestabilidad política, genera menor inversión	13,28%
<b>2</b>	Competencia agresiva en el Método Financiero.	10,16%
<b>3</b>	Alto riesgo de vulnerabilidad ante ataques cibernéticos.	10,16%
<b>4</b>	Implementación de dinero electrónico.	10,16%
<b>5</b>	Contracción de la economía ecuatoriana (Aumento de impuestos, cierre de negocios, disminución de ventas, menor inversión, disminución de remesas, disminución de empleo.	8,59%
<b>6</b>	Sobreendeudamiento de los accionistas.	8,59%
<b>7</b>	Modificaciones permanentes en leyes y reglamentos de los entes de control para el método financiero.	8,59%
<b>8</b>	Participación de la banca en depósitos en ahorro y plazo fijo	8,59%
<b>9</b>	Lavado de activos en el Método Financiero.	7,03%
<b>10</b>	Poca demanda de crédito en el Método Financiero.	5,47%
<b>11</b>	Afectación al mercado laboral por migración externa.	2,90%

**Fuente:** Ponderación de las Amenazas

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S



#### 4.2.2.2.3. Matriz FODA Priorizado

Fortalezas		Oportunidades	
<b>F7</b>	Liderazgo Gerencial	<b>O2</b>	Potenciales nichos de mercado no atendidos
<b>F3</b>	Posicionamiento e imagen institucional en la provincia de Chimborazo.	<b>O7</b>	Crecimiento de la población en las principales ciudades del país
<b>F2</b>	Indicador de morosidad por debajo del promedio del método financiero.	<b>O8</b>	Sectores productivos en crecimiento.
<b>F1</b>	Tasas de interés activas y pasivas competitivas.	<b>O1</b>	Progreso de nueva herramientas tecnológicas para el sector financiero y de productos
<b>F11</b>	Confianza de los accionistas en el método cooperativo.	<b>O5</b>	Alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas, públicas y asociaciones, para ofrecer e intercambiar productos.
Debilidades		Amenazas	
<b>D2</b>	Falta de un método de búsqueda centralizada y estandarizada.	<b>A5</b>	Incertidumbre producida por la inestabilidad política, genera menor inversión.
<b>D12</b>	Estandarización de políticas de captación y colocación.	<b>A1</b>	Competencia agresiva en el Método Financiero.
<b>D14</b>	Estructura orgánica y funcional desactualizada.	<b>A9</b>	Implementación de dinero electrónico.
<b>D10</b>	Falta de comprensión y estudio de métodos.	<b>A2</b>	Contracción de la economía ecuatoriana (Aumento de impuestos, cierre de negocios, disminución de ventas, menor inversión, disminución de remesas, disminución de empleo).
<b>D13</b>	Falta de formalidad y coordinación en la comunicación interna	<b>A4</b>	Sobreendeudamiento de los accionistas.

**Fuente:** Matriz FODA

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

### 4.2.3. Campos de acción estratégicos

Para hacer funcional el presente trabajo de investigación, es importante dividir a la entidad en partes estratégicas que se relacionan directamente con la actividad a la que se dedica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., y a su vez la gestión que realiza. Es así que en base a los siguientes campos de acción se desarrollarán posteriormente objetivos, fines y actividades estratégicas que estarán incluidas en el Balanced Scorecard.

#### 4.2.3.1. Objetivos Estratégicos

**Tabla 30.** Campos de Acción Estratégicos COAC Riobamba Ltda.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Planificación Estratégica</b>	Dar a conocer al personal la planificación estratégica y promover alineaciones corporativas acerca del guía BSC, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos.
<b>Organización</b>	Implementar una nueva estructura organizativa, actuar con responsabilidad social, estableciendo una buena cultura organizacional, mediante la simplificación de los métodos y la adecuada optimización de los recursos
<b>Talento Humano</b>	Mejorar el proceso de comunicación interna y externa en la institución, fortalecer el proceso de capacitación y educación continua, y brindar la búsqueda necesaria al personal, para complementar sus conocimientos e incrementar su formación y desempeño dentro de la Cooperativa.
<b>Financiera</b>	Centrar la gestión financiera de la Cooperativa en el incremento del patrimonio, mejorando día a día la eficiencia de los activos, reduciendo costos a fin de lograr un incremento en la rentabilidad de la institución.
<b>Imagen Corporativa</b>	Mantener la presencia y prestigio de la institución, en la conciencia de los accionistas, con la finalidad de conservar o aumentar la posición financiera dentro del sector Cooperativo

<b>Ventaja Competitiva</b>	Optimizar el desempeño, la comunicación y los métodos de la institución, mediante innovaciones tecnológicas, mejorando el servicio al cliente y crear una cultura de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
<b>Satisfacción al Cliente</b>	Identificar las necesidades y expectativas de los accionistas con la finalidad de maximizarlas, a través del beneficio de productos económico calidad y calidez, con la finalidad de que no pierdan fuerza en el tiempo y se conviertan en un nivel esperado por el cliente.
<b>Productos</b>	Incrementar puntos de productos económico nivel nacional, con la finalidad de mejorar el posicionamiento en el sector Cooperativista.

**Fuente:** Matriz FODA priorizado

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

#### **4.2.3.2. Políticas de Calidad**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se encuentra comprometida con el mejora cliente – económico de la comunidad con responsabilidad social, mediante la creación, la participación activa de todos los accionistas / clientes, y un guía de negocio que genere confianza oportuna y competitiva en los productos y productos económico que oferta la institución; creando así, valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y la sociedad en su conjunto.

#### **4.2.3.3. Políticas de Responsabilidad**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., mantiene una responsabilidad social empresarial, con la finalidad de mejorar día a día la calidad de vida de todos sus accionistas / clientes, mejorando la satisfacción de sus necesidades mediante la beneficio de productos económico calidad, preservando el medio ambiente e impulsando el mejora sostenible de la comunidad.

La responsabilidad social de la Cooperativa Riobamba Ltda., se traduce en las siguientes políticas:

- **Política Social**

Considerando como activo primordial de la institución; al cliente / cliente, todos los esfuerzos se fundamentos en el mejora integral, es decir innovar y brindar un servicio financiero de calidad y calidez a toda la comunidad.

- **Política Económica**

La política económica como institución es siempre buscar el beneficio de los accionistas/clientes mediante una adecuada administración de los recursos financieros, brindando confianza y transparencia a mediano y largo plazo.

- **Política Ambiental**

En cuanto a la política ambiental, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., considera un factor muy importante a la conservación y preservación del medioambiente, con la finalidad de evitar la contaminación y efectos nocivos que puedan ocurrir entre el hombre y la naturaleza.

#### **4.2.4. Progreso de Objetivos, Fines y Actividades Estratégicas.**

En esta fase se desarrollan los fines que la empresa debe alcanzar por cada aspecto del Balanced Scorecard, de acuerdo a los campos de acción estratégicos necesarios para una eficiente gestión, así como sus fines y actividades estratégicas que facilitan la consecución de los objetivos planteados.

##### **4.2.4.1.1. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

El aspecto de Creación y Aprendizaje es la última de los aspectos dentro del Balanced Scorecard, planteada para el presente Guía de Gestión, en ella se toman en cuenta las estrategias, los recursos materiales y el talento humano como pilar fundamental para el éxito del Guía. Dentro de este aspecto se formulan objetivos que permiten el cumplimiento de los aspectos; financiera, consumidores y de métodos, la gestión de este

aspecto es elemental en la Cooperativa, ya que se lo realiza mediante un método de incentivos al personal por productividad y un adecuado clima laboral.

**Tabla 31.** Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

<b>PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Actividad Estratégica</b>	<b>Responsable</b>
Implementar programas de capacitación periódica orientados al personal	Capacitar al personal mediante conferencias, charlas de motivación y superación profesional en las que puedan convivir, compartir experiencias e incrementar sus competencias y habilidades en un ambiente fuera de su lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones cruzadas: intercambio de puestos de trabajo, con el fin de capacitar al personal en diferentes departamentos.</li> <li>• Participación con colaboradores (coaching).</li> <li>• Espacio adecuado y ergonómico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Jefe de T.T.H.H.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> <li>• Marketing</li> </ul>
Mejorar la comunicación interna entre las áreas de la Cooperativa.	Reunir al personal para analizar y evaluar el grado de dudas e inquietudes que posea, generando un ambiente de trabajo colaborativo en el que cada empleado se sienta apreciado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de comunicación.</li> <li>• Diversificar los canales de comunicación.</li> <li>• Difundir la búsqueda necesaria y relevante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Jefes de Departamentos.</li> <li>• Jefe de Talento Humano.</li> </ul>
Generar sinergia y compromiso del personal	Mantener al personal motivado y capacitado, para promover el trabajo en equipo y mejorar la calidad de vida del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal.</li> <li>• Contar con los recursos necesarios para su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Jefe de Talento Humano.</li> <li>• Marketing</li> </ul>

<p>Elaborar un programa de incentivos laborales para el personal.</p>	<p>Reconocer el esfuerzo diario que realiza el personal, mediante incentivos laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar un día de descanso al mes.</li> <li>• Reconocimientos por el tiempo de labor en la entidad.</li> <li>• Incentivos económicos por el desempeño laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Administración y Vigilancia.</li> <li>• Gerente</li> <li>• Jefe de Talento Humano</li> </ul>
---	---	--	--

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

#### 4.2.4.1.2. Perspectiva de Procesos Internos

La aspecto de métodos íntimos se fundamentos en el mejora de objetivos que corresponden el beneficio financiero y la eficiencia, con la satisfacción del cliente interno y externo, mediante la cadena de valor de la Cooperativa, con el fin de detectar las actividades que requieren mayor control. En el caso de la COAC Riobamba Ltda., es importante recalcar la calidad e creación continua en cada uno de sus métodos. En este sentido a continuación se mencionan los objetivos institucionales más importantes:

**Tabla 32.** Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Objetivos	Iniciativa	Actividad Estratégica	Responsable
Llevar acabo la planificación estratégica.	Orientar al personal hacia las oportunidades económicas para la sociedad, adaptadas a sus recursos permitiéndole crecimiento y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar al personal para que suministre de búsqueda relevante.</li> <li>• Participación y compromiso del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de métodos.</li> <li>• Planificación estratégica.</li> <li>• Talento Humano.</li> </ul>
Definir un método de Gestión para una adecuada actividad gerencial.	Lograr que la institución, mejore sus métodos, recursos, productos y beneficio de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una revisión de métodos de gestión.</li> <li>• Aplicar las normas internacionales de certificación ISO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Jefe de métodos.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> </ul>
Mejorar el método de la búsqueda interna.	Apoyar las actividades de la institución mediante métodos de búsqueda computarizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de comunicación interna.</li> <li>• Comprometer al personal con la misión, visión y valores institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de métodos.</li> <li>• Jefes de departamentos.</li> </ul>

Reorganización de los métodos internos de la entidad.	Disminuir los métodos que se llevan a cabo en cada departamento de la institución, ahorrando tiempo, dinero y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un mapa de métodos.</li> <li>• Determinar los factores clave para la entidad.</li> <li>• Establecer un panel de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Jefe de Métodos</li> <li>• Jefe operativo</li> </ul>
Implementación de herramientas tecnológicas	Desarrollar nuevas herramientas tecnológicas y procesamiento de datos para el sector financiero y de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el marketing digital.</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• La nube</li> <li>• Chat en vivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de métodos</li> <li>• Métodos</li> </ul>
Implementación de dinero electrónico	Efectuar transacciones a través de diferentes tipos de medios electrónicos, que permita ahorrar tiempo y recursos al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación para uso y manejo de la estudio.</li> <li>• Implementación de un software especializado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Jefe de métodos</li> </ul>
Crear convenios con instituciones financieras	Implementar alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas, públicas y asociaciones, para ofrecer e intercambiar productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar aliados potenciales.</li> <li>• Definir expectativas comunes.</li> <li>• Ampliar la oferta de valor: Incluir productos de un aliado con el fin de mejorar los productos existentes de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Administración y Vigilancia.</li> <li>• Gerente</li> </ul>

**Fuente:** Evelyn Cadena S.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.



#### 4.2.4.1.3. Perspectiva de Clientes

El aspecto de consumidores refleja el posicionamiento que mantiene la COAC Riobamba Ltda., en el mercado, así como también las expectativas y satisfacción de los clientes, mismos que se tomarán en cuenta por la calidad de atención al cliente, beneficio de productos, la imagen institucional y el asesoramiento en cuanto a solución de problemas.

Para ello se diseñan cinco objetivos que se detallan a continuación:

**Tabla 33.** Perspectiva de Clientes

<b>PRESPECTIVA DE CLIENTES</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Actividad Estratégica</b>	<b>Responsable</b>
Generar fidelidad por parte de los accionistas /consumidores	Motivar a los accionistas /consumidores por medio de incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir búsqueda de productos y productos que oferta la institución.</li> <li>• Brindar solución inmediata a dudas e inquietudes.</li> <li>• Superar las expectativas de los accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>
Generar un servicio financiero de calidad.	Mantener capacitado a los accionistas, de tal manera que se sientan identificado con el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar encuestas de satisfacción del cliente.</li> <li>• Asesoramiento y capacitación, mediante foros y charlas.</li> <li>• Premiar a los mejores accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano.</li> <li>• Marketing.</li> </ul>
Dar seguimiento a los accionistas inactivos de la institución.	Motivar al cliente/cliente, mediante llamadas telefónicas para recordarle los productos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una base de datos.</li> <li>• Contactar con los accionistas inactivos.</li> <li>• Realizar visitas domiciliarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>

	que maneja la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar nuevos productos y productos.</li> </ul>	
Ofertar nuevos productos y productos financieros.	Promocionar los productos y productos que brinda la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear plataformas en redes sociales</li> <li>• Realizar publicidad en medios escritos, radiales y televisivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>
Mejorar la imagen institucional,	Generar impacto y confianza, entre el cliente y la institución, mediante los productos y productos que ofrece la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear campañas con responsabilidad social.</li> <li>• Realizar rifas y eventos que promuevan el trabajo social.</li> <li>• Emplear nuevos canales de difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

#### 4.2.4.1.4. Perspectiva Financiera

La aspecto financiera se enfoca en la creación de valor para los accionistas /consumidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en cuanto a las utilidades, rentabilidad y rendimiento de la institución. Para el efecto es necesario plantearnos la siguiente interrogante:

¿Qué indicadores se deberán aplicar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., para que sus actividades se transformen en valor agregado?

**Tabla 34.** Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivos	Iniciativa	Actividad Estratégica	Responsable
Mejorar la cartera de crédito.	Disminuir los métodos e incentivar a los accionistas a la otorgación de créditos y así, asegurar la cartera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en las formas de pago de créditos.</li> <li>Ofertar tasas de interés competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Métodos.</li> <li>Jefe de Crédito.</li> <li>Oficiales de Crédito.</li> </ul>
Controlar la morosidad de accionistas/clientes.	Mantener el nivel de morosidad de los accionistas por debajo de la línea establecida, mediante seguimientos permanentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el historial crediticio del cliente</li> <li>Aplicar técnica de cobranzas que permitan el cobro de cartera vencida a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de créditos.</li> <li>Oficiales de crédito.</li> </ul>
Aumentar la captación de créditos por parte los accionistas.	Extender el número de captaciones de créditos, con plazos e intereses accesibles a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar cuñas publicitarias en medios de comunicación.</li> <li>Entrega de afiches con los productos que presta la institución.</li> <li>Ofertar mejores tasas de interés a accionistas con historial sin mora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Créditos.</li> <li>Jefes de Agencia.</li> <li>Oficiales de crédito.</li> </ul>

<p>Ampliar el beneficio de nuevos productos crediticios.</p>	<p>Mejorar los productos crediticios de la institución, con tasas accesibles y ampliación de créditos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar convenios con instituciones financieras nacionales e internacionales.</li> <li>• Implementar créditos en base al sueldo percibido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> <li>• Jefe de Créditos.</li> </ul>
<p>Apertura de nuevas agencias en diferentes regiones del Ecuador.</p>	<p>Expandirse a nivel nacional y asegurar el incremento de nuevos accionistas en un 10%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el servicio financiero mediante absorción con otras entidades.</li> <li>• Identificar nuevos nichos de mercado.</li> <li>• Conocer el perfil del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Administración y Vigilancia.</li> <li>• Gerente.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

## **4.2.5. Análisis de la búsqueda**

### **4.2.5.1.Causa – Efecto**

La técnica de causa – efecto es importante aplicarla ya que permite determinar el problema central que enfrenta la institución, permitiendo orientar los esfuerzos, y llegar a la raíz de los problemas, para de esta manera prever los posibles efectos que tendría la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., sino se atienden estas problemáticas a tiempo.

En la práctica, el problema central de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es el no poseer un Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard, lo que provoca ciertos inconvenientes en los métodos internos, como: la falta de una atención adecuada a los accionistas/clientes; y, la ausencia de un adecuado método de comunicación entre las diferentes departamentos de la institución, así como también entre las Agencias.

#### 4.2.6. Matriz de Impacto de Estrategias

**Tabla 35.** Matriz de Impacto de Estrategias Aspecto de Creación y Aprendizaje

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Variables de Impacto</b>					<b>Total</b>
	<b>Imagen corporativa</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Clima laboral</b>	<b>Costo de practica</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	
	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>35%</b>	
Capacitar al personal mediante conferencias, charlas de motivación y superación profesional en las que puedan convivir, compartir experiencias e incrementar sus competencias y habilidades en un ambiente fuera de su lugar de trabajo.	3	8	3	5	10	<b>7.35</b>
Reunir al personal para analizar y evaluar el grado de dudas e inquietudes que posea, generando un ambiente de trabajo colaborativo en el que cada empleado se sienta apreciado.	0	3	5	3	0	<b>1.75</b>
Mantener al personal motivado y capacitado, para promover el trabajo en equipo y mejorar la calidad de vida del personal.	5	8	5	3	10	<b>7.25</b>
Reconocer el esfuerzo diario que realiza el personal, mediante incentivos laborales.	3	5	8	5	8	<b>6</b>

**Fuente:** Aspecto de Creación y Aprendizaje

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 36.** Jerarquización Matriz de Impacto de Estrategias

<b>Orden de implementación de la Estrategia.</b>		
<b>Orden de Implementación de la estrategia.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Calificación</b>
1	Capacitar al personal mediante conferencias, charlas de motivación y superación profesional en las que puedan convivir, compartir experiencias e incrementar sus competencias y habilidades en un ambiente fuera de su lugar de trabajo.	<b>7.35</b>
2	Mantener al personal motivado y capacitado, para promover el trabajo en equipo y mejorar la calidad de vida del personal.	<b>7.25</b>
3	Reconocer el esfuerzo diario que realiza el personal, mediante incentivos laborales.	<b>6</b>
4	Reunir al personal para analizar y evaluar el grado de dudas e inquietudes que posea, generando un ambiente de trabajo colaborativo en el que cada empleado se sienta apreciado.	<b>1.75</b>

**Fuente:** Aspecto de Creación y Aprendizaje

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 37.** Matriz de Impacto de Estrategias Aspecto de Métodos Internos

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Variables de Impacto</b>					<b>Total</b>
	<b>Imagen corporativa</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Clima laboral</b>	<b>Costo de practica</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	
	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>35%</b>	
Orientar al personal hacia las oportunidades económicas para la sociedad, adaptadas a sus recursos permitiéndole crecimiento y rentabilidad.	5	5	5	5	10	<b>6.75</b>
Lograr que la institución, mejore sus métodos, recursos, productos y beneficio de productos.	8	8	10	5	10	<b>8.2</b>
Apoyar las actividades de la institución mediante métodos de búsqueda computarizados.	0	3	3	5	3	<b>3.1</b>
Disminuir los métodos que se llevan a cabo en cada departamento de la institución, ahorrando tiempo, dinero y recursos.	8	8	10	8	10	<b>8.8</b>
Desarrollar nuevas herramientas tecnológicas y procesamiento de datos para el sector financiero y de productos.	5	5	0	5	0	<b>3</b>
Efectuar transacciones a través de diferentes tipos de medios electrónicos, que permita ahorrar tiempo y recursos al cliente.	8	8	0	10	10	<b>8.70</b>



Implementar alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas, públicas y asociaciones, para ofrecer e intercambiar productos.	5	5	3	5	8	<b>5.95</b>
---	---	---	---	---	---	-------------

**Fuente:** Aspecto de Métodos Internos

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 38.** Jerarquización Matriz de Impacto de Estrategias

<b>Orden de implementación de la Estrategia.</b>		
<b>Orden de implementación de la estrategia.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Calificación</b>
1	Disminuir los métodos que se llevan a cabo en cada departamento de la institución, ahorrando tiempo, dinero y recursos.	<b>8.8</b>
2	Efectuar transacciones a través de diferentes tipos de medios electrónicos, que permita ahorrar tiempo y recursos al cliente.	<b>8.7</b>
3	Lograr que la institución, mejore sus métodos, recursos, productos y beneficio de productos.	<b>8.2</b>
4	Orientar al personal hacia las oportunidades económicas para la sociedad, adaptadas a sus recursos permitiéndole crecimiento y rentabilidad.	<b>6.75</b>
5	Implementar alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas, públicas y asociaciones, para ofrecer e intercambiar productos.	<b>5.95</b>
6	Apoyar las actividades de la institución mediante métodos de búsqueda computarizados.	<b>3.10</b>
2	Desarrollar nuevas herramientas tecnológicas y procesamiento de datos para el sector financiero y de productos.	<b>3</b>

**Fuente:** Aspecto de Métodos Internos

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 39.** Matriz de Impacto de Estrategias Aspecto de Clientes

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Variables de Impacto</b>					<b>Total</b>
	<b>Imagen corporativa</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Clima laboral</b>	<b>Costo de practica</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	
	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>35%</b>	
Motivar a los accionistas /consumidores por medio de incentivos.	10	8	3	3	10	7.65
Mantener capacitado a los accionistas, de tal manera que se sientan identificado con el personal.	5	3	3	3	8	4.95
Motivar al cliente/cliente, mediante llamadas telefónicas para recordarle los productos y productos que maneja la institución.	5	3	0	3	8	4.8
Promocionar los productos y productos que brinda la institución.	8	3	3	3	8	5.25
Generar impacto y confianza, entre el cliente y la institución, mediante los productos y productos que ofrece la entidad.	8	5	0	3	10	6.4

**Fuente:** Aspecto de Clientes

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 40.** Jerarquización Matriz de Impacto de Estrategias

<b>Orden de implementación de la Estrategia.</b>		
<b>Orden de implementación de la estrategia.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Calificación</b>
<b>1</b>	Motivar a los accionistas /consumidores por medio de incentivos.	<b>7.65</b>
<b>2</b>	Generar impacto y confianza, entre el cliente y la institución, mediante los productos y productos que ofrece la entidad.	<b>6.4</b>
<b>3</b>	Promocionar los productos y productos que brinda la institución.	<b>5.25</b>
<b>4</b>	Mantener capacitado a los accionistas, de tal manera que se sientan identificado con el personal.	<b>4.95</b>
<b>5</b>	Motivar al cliente/cliente, mediante llamadas telefónicas para recordarle los productos y productos que maneja la institución.	<b>4.8</b>

**Fuente:** Aspecto de Clientes

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 41.** Matriz de Impacto de Estrategias Aspecto Financiera

<b>MATRIZ DE IMPACTO</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Variables de Impacto</b>					<b>Total</b>
	<b>Imagen corporativa</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Clima laboral</b>	<b>Costo de practica</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	
	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>35%</b>	
Disminuir los métodos e incentivar a los accionistas a la otorgación de créditos y así, asegurar la cartera.	8	8	3	5	8	<b>7.15</b>
Mantener el nivel de morosidad de los accionistas por debajo de la línea establecida, mediante seguimientos permanentes.	8	8	3	10	8	<b>8.15</b>
Extender el número de captaciones de créditos, con plazos e intereses accesibles a la comunidad	8	8	0	3	5	<b>5.55</b>
Mejorar los productos crediticios de la institución, con tasas accesibles y ampliación de créditos.	3	8	3	3	8	<b>6.25</b>
Expandirse a nivel nacional y asegurar el incremento de nuevos accionistas en un 10%.	8	8	3	3	8	<b>6.75</b>

**Fuente:** Aspecto Financiera

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 42.** Jerarquización Matriz de Impacto de Estrategias

<b>Orden de implementación de la Estrategia.</b>		
<b>Orden de implementación de la estrategia.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Calificación</b>
1	Mantener el nivel de morosidad de los accionistas por debajo de la línea establecida, mediante seguimientos permanentes.	<b>8.15</b>
2	Disminuir los métodos e incentivar a los accionistas a la otorgación de créditos y así, asegurar la cartera.	<b>7.15</b>
3	Expandirse a nivel nacional y asegurar el incremento de nuevos accionistas en un 10%.	<b>6.75</b>
4	Mejorar los productos crediticios de la institución, con tasas accesibles y ampliación de créditos.	<b>6.25</b>
5	Extender el número de captaciones de créditos, con plazos e intereses accesibles a la comunidad	<b>5.55</b>

**Fuente:** Aspecto Financiera

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

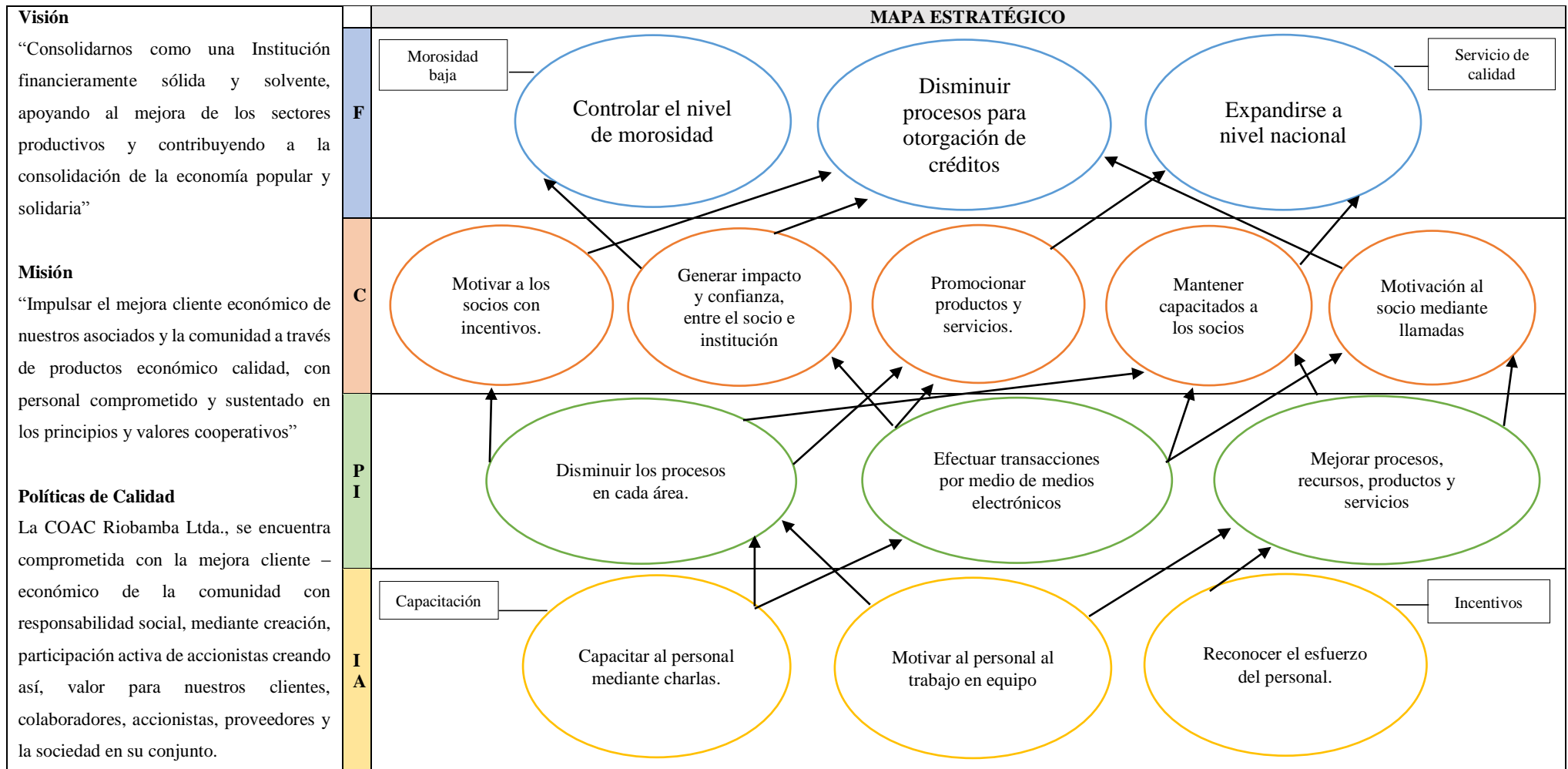
#### **4.2.7. Mapa Estratégico**

El mapa estratégico es una herramienta que permite comunicar las estrategias más claras y efectivas a todo el personal dentro de una entidad, con la finalidad de ser más comprendidas, los aspectos métodos internos e creación y aprendizaje describen como alcanzar los resultados conocidos como causas, mientras que los aspectos de consumidores son el efecto y el impacto está representado por el aspecto financiera.

Para alcanzar los objetivos planificados de manera rentable y efectiva, se debe establecer un mapa estratégico, es así que en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se desarrolla el siguiente mapa estratégico que permite alinear al personal de la institución hacia la consecución de los objetivos, para posteriormente ser comunicados, el mejora de las estrategias es descrito de manera precisa y clara hacia el logro de los objetivos.

En el mapa estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., se detallan las estrategias de la institución por medio del método causa-efecto entre los cuatro aspectos; financiera, clientes, métodos internos e creación y aprendizaje, aspectos que pertenecen al Balanced Scorecard, siguiendo la siguiente ruta:

**Figura. 8.** Mapa Estratégico Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.



**Fuente:** CMI - COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.



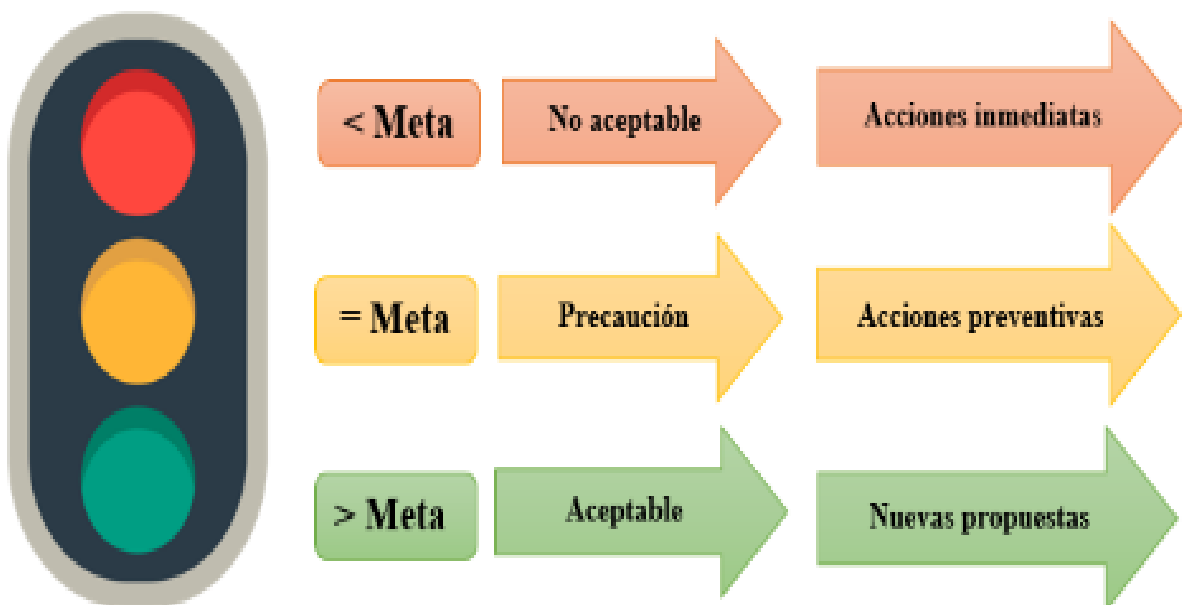
#### 4.2.8. Establecimiento de Indicadores

La matriz de indicadores es una herramienta de planeación, sencilla y resumida que permite monitorear los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., incorporando los indicadores que miden dichos objetivos y los resultados esperados, de esta manera se identifican los medios para obtener y verificar la búsqueda recabada.

Para poder monitorear y dar seguimiento a cada objetivo de la COAC Riobamba, se plantea un método de alerta de semaforización que permitirá informar sobre el cumplimiento y avance de los mismos, de esta manera se podrán tomar acciones correctivas de manera oportuna y así cumplir con el fin propuesto.

A continuación se detalla el siguiente método de alerta de semaforización:




**Grafico. 21.** Semaforización



**Fuente:** Método de alerta de semaforización  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

Con base en los análisis previos, se detallan las diferentes matrices de acuerdo a las Aspectos: Financiera, de Clientes, de Métodos Internos; y, de Creación y Aprendizaje, que involucran el Balanced Scorecard, cada una de acuerdo con sus indicadores, fines, iniciativas, responsables, periodos y semaforización, lo que pretende proporcionar al nivel Ejecutivo una herramienta útil al momento de evaluar el cumplimiento de los objetivos.



**Tabla 43.** Matriz de nivel de cumplimiento




Semaforización		
<b>0 - 70</b>		Bajo
<b>71 - 85</b>		Medio
<b>86 - 100</b>		Alto

**Fuente:** Método de alerta de semaforización  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 44.** Matriz de Indicadores-Aspecto de Creación y Aprendizaje

¿Cómo llegar a ser una institución sostenible?




Iniciativa	Formula	Indicador	Actividad Estratégica	Responsable	Periodo	Semáforo
Capacitar al personal mediante conferencias, charlas de motivación y superación profesional en las que puedan convivir, compartir experiencias e incrementar sus competencias y habilidades en un ambiente fuera de su lugar de trabajo.	<p>Capacitaciones</p> $\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de capacitaciones planificados}}$ $= \frac{3}{4} * 100$ $= 75\%$	Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones cruzadas: intercambio de puestos de trabajo, con el fin de capacitar al personal en diferentes departamentos.</li> <li>• Participación con colaboradores (coaching).</li> <li>• Espacio adecuado y ergonómico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Jefe de T.T.H.H.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> <li>• Jefes de Departamentos.</li> <li>• Marketing</li> </ul>	Trimestral	
Reunir al personal para analizar y evaluar el grado de dudas e inquietudes que posea, generando un ambiente de trabajo colaborativo en el que cada empleado se sienta apreciado.	<p>Cumplimiento</p> $\frac{\text{Total del personal atendido}}{\text{Total del personal}}$ $= \frac{100}{235} * 100$ $= 42,55 \%$	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan de comunicación.</li> <li>• Diversificar los canales de comunicación.</li> <li>• Difundir la búsqueda necesaria y relevante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Jefes de Departamentos.</li> <li>• Jefe de Talento Humano.</li> </ul>	Trimestral	



Mantener al personal motivado y capacitado, para promover el trabajo en equipo y mejorar la calidad de vida del personal.	<p>Capacitación y Motivación</p> $\frac{\text{Total de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}}$ $= \frac{3}{4} * 100$ $= 75 \%$	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal.</li> <li>• Contar con los recursos necesarios para su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Jefe de Talento Humano.</li> <li>• Marketing</li> </ul>	Trimestral	
Reconocer el esfuerzo diario que realiza el personal, mediante incentivos laborales.	<p>Incentivos</p> $\frac{\text{Nº de reconocimientos entregados}}{\text{Nº de reconocimientos planificados}}$ $= \frac{55}{60} * 100$ $= 91,67 \%$	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar un día de descanso al mes.</li> <li>• Reconocimientos por el tiempo de labor en la entidad.</li> <li>• Incentivos económicos por el desempeño laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Administración y Vigilancia</li> <li>• Gerente</li> <li>• Jefe de Talento Humano</li> </ul>	Semestral	
Implementar alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas,	<p>Convenios</p> $\frac{\text{Nº de convenios efectuados}}{\text{Nº total de convenios planificados}}$	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar aliados potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Administra</li> </ul>	Anual	


<p>públicas y asociaciones, para ofrecer e intercambiar productos.</p>	$= \frac{5}{7} * 100$ $= 71, \%$		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir expectativas comunes.</li> <li>• Ampliar la oferta de valor: Incluir productos o productos de un aliado con el fin de mejorar los productos existentes de la entidad. de mejorar los productos existentes de la entidad.</li> </ul>	<p>ción y Vigilancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>		
--	----------------------------------	--	--	---	--	--

**Tabla 45.** Matriz de Indicadores-Aspecto de Métodos Internos

¿Qué procesos internos se deben seguir para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo?

Iniciativa	Formula	Indicador	Actividad Estratégica	Responsable	Periodo	Semáforo
Orientar al personal hacia las oportunidades económicas para la sociedad, adaptadas a sus recursos permitiéndole crecimiento y rentabilidad.	<p><i>Planificación</i></p> $\frac{\% \text{ planificación estratégica aplicada}}{\% \text{ Total de planificación estratégica}}$ $= \frac{80}{100} * 100$ $= 80 \%$	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucrar al personal para que suministre de búsqueda relevante.</li> <li>Participación y compromiso del personal.</li> </ul>	Jefe de métodos. Planificación estratégica. Talento Humano.	Anual	
Lograr que la institución, mejore sus métodos, recursos, productos y beneficio de productos.	<p><i>Procesos</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ de procesos aplicados}}{N^{\circ} \text{ total de procesos planificados}}$ $= \frac{20}{50} * 100$ $= 40 \%$	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer una revisión de métodos de gestión.</li> <li>Aplicar las normas internacionales de certificación ISO.</li> </ul>	Gerente. Jefe de métodos. Jefes de Agencia.	Anual	
Apoyar las actividades de la institución mediante métodos de búsqueda computarizados.	<p><i>Información</i></p>	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un plan de comunicación interna.</li> </ul>	Jefe de métodos. Métodos	Anual	

	$\frac{\text{Total de sistemas computarizados aplicados}}{\text{Total de sistemas computarizados planificados}}$ $= \frac{1}{2} * 100$ $= 50 \%$		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer al personal con la misión, visión y valores institucionales.</li> </ul>			
Disminuir los métodos que se llevan a cabo en cada departamentos de la institución, ahorrando tiempo, dinero y recursos	<p><i>Disminucion de procesos</i></p> $= \frac{\% \text{ de procesos derogados}}{\% \text{ total de procesos planificados}}$ $= \frac{20}{25} * 100$ $= 80 \%$	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un mapa de métodos.</li> <li>• Determinar los factores clave para la entidad.</li> <li>• Establecer un panel de indicadores.</li> </ul>	Jefe de Métodos Jefes de departamentos	Anual	
Desarrollar nuevas herramientas tecnológicas y procesamiento de datos para el sector financiero y de productos.	<p><i>Herramientas tecnologicas</i></p> $\frac{\text{Total de herramientas aplicadas}}{\text{Total de herramientas planificadas}}$ $= \frac{13}{15} * 100$	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el marketing digital.</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• La nube</li> <li>• Chat en vivo</li> </ul>	Jefe de Métodos Jefes de departamentos	Anual	



	= 86,67 %					
Efectuar transacciones a través de diferentes tipos de medios electrónicos, que permita ahorrar tiempo y recursos al cliente.	<p><i>Atención al socio</i></p> $\frac{\# \text{ de medios electrónicos aplicados}}{\# \text{ de medios electrónicos planificados}}$ $= \frac{1}{2} * 100$ <p>= 50 %</p>	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación para uso y manejo de la estudio.</li> <li>• Implementación de un software especializado.</li> </ul>	Jefe de Métodos Jefes de departamentos	Mensual	




**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S



**Tabla 46.** Matriz de Indicadores – Aspecto de Clientes

¿Para alcanzar los objetivos financieros, que necesidades de los clientes debo satisfacer?

Iniciativa	Formula	Indicador	Actividad estratégica	Responsable	Período	Semáfor
Motivar a los accionistas /consumidores por medio de incentivos.	<p><i>Incentivos</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ de incentivos entregads}}{N^{\circ} \text{ de incentivos por entregar}}$ $= \frac{280}{300} * 100$ $= 93,33 \%$	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir búsqueda de productos y productos que oferta la institución.</li> <li>Brindar solución inmediata a dudas e inquietudes.</li> <li>Superar las expectativas de los accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing.</li> <li>Atención al cliente.</li> </ul>	Mensual	
Mantener capacitado a los accionistas, de tal manera que se sientan identificados con el personal.	<p><i>Socios</i></p> $\frac{\% \text{ de informacion entregada}}{\% \text{ de informacion planificadas}}$ $= \frac{75}{100} * 100$ $= 75 \%$	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar encuestas de satisfacción del cliente.</li> <li>Asesoramiento y capacitación, mediante foros y charlas.</li> <li>Premiar a los mejores accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento Humano.</li> <li>Marketing.</li> </ul>	Mensual	

<p>Motivar al cliente/cliente, mediante llamadas telefónicas para recordarle los productos y productos que maneja la institución.</p>	<p><i>Socios</i></p> $= \frac{\% \text{ de llamadas efectuadas}}{\% \text{ total de socios por llamar}}$ $= \frac{90}{100} * 100$ $= 90 \%$	<p>Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una base de datos.</li> <li>• Contactar con los accionistas inactivos.</li> <li>• Realizar visitas domiciliarias.</li> <li>• Ofertar nuevos productos y productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> </ul>	<p>Mensual</p>	
<p>Promocionar los productos y productos que brinda la institución.</p>	<p><i>Publicidad</i></p> $\frac{\% \text{ de publicidad ejecutada}}{\% \text{ de publicidad planificada}}$ $= \frac{100}{100} * 100$ $= 100 \%$	<p>Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear plataformas en redes sociales</li> <li>• Realizar publicidad en medios escritos, radiales y televisivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> <li>• Recibidor – Pagador.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>	<p>Trimestral</p>	
<p>Generar impacto y confianza, entre el cliente y la institución, mediante</p>	<p><i>Imagen institucional</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ de socios encuestados}}{\text{Total de socios de institucion}}$	<p>Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear campañas con responsabilidad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing.</li> <li>• Jefes de Agencia.</li> </ul>	<p>Trimestral</p>	




<p>los productos y productos que ofrece la entidad.</p>	$= \frac{45}{60} * 100$ $= 75 \%$		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar rifas y eventos que promuevan el trabajo social.</li> <li>• Emplear nuevos canales de difusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>		
---	-----------------------------------	--	--	--	--	--



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 47.** Matriz de Indicadores – Aspecto Financiera

¿Qué objetivos estratégicos debemos cumplir para satisfacer las expectativas de nuestros socios / clientes?

Iniciativa	Fórmula	Indicador	Actividad estratégica	Responsable	Período	Semáforo
Disminuir los métodos e incentivar a los accionistas a la otorgación de créditos y así, asegurar la cartera.	<p><i>Procesos</i></p> $\frac{\% \text{ de procesos establecidos}}{\% \text{ Total procesos planificados}}$ $= \frac{85}{100} * 100$ $= 85 \%$	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en las formas de pago de créditos.</li> <li>Ofertar tasas de interés competitivas.</li> </ul>	Jefe de Métodos. Jefe de Crédito, Oficiales de Crédito.	Anual	
Mantener el nivel de morosidad de los accionistas por debajo de la línea establecida, mediante seguimientos permanentes.	<p>Morosidad</p> $\frac{\% \text{ de expedientes confirmados}}{\% \text{ total de expedientes}}$ $= \frac{75}{100} * 100$ $= 75 \%$	Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el historial crediticio del cliente</li> <li>Aplicar técnica de cobranzas que permitan el cobro de cartera vencida a corto plazo.</li> </ul>	Jefe de créditos, Oficiales de Crédito.	Mensual	
Extender el número de captaciones de créditos, con	<p><i>Indice de Captaciones</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ captaciones ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ total de captaciones planific.}}$	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar cuñas publicitarias en medios de comunicación.</li> </ul>	Jefe de Crédito, Jefes de Agencia, Oficiales de Crédito.	Mensual	

plazos e intereses accesibles a la comunidad	$= \frac{60}{80} * 100$ $= 75 \%$		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de afiches con los productos que presta la institución.</li> <li>Ofertar mejores tasas de interés a accionistas con historial sin mora.</li> </ul>			
Mejorar los productos crediticios de la institución, con tasas accesibles y ampliación de créditos.	<p><i>Servicios crediticios</i></p> $= \frac{\% \text{ de servicios aplicados}}{\% \text{ de servicios planificados}}$ $= \frac{90}{100} * 100$ $= 90 \%$	Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar convenios con instituciones financieras nacionales e internacionales.</li> <li>Implementar créditos en base al sueldo percibido.</li> </ul>	Gerente, Jefes de Agencia	Trimestral	
Expandirse a nivel nacional y asegurar el incremento de nuevos accionistas en un 10%.	<p><i>Nuevas agencias</i></p> $\frac{\% \text{ de socios activos en la zona}}{\% \text{ Total de socios de la zona}}$ $= \frac{80}{100} * 100$ $= 80 \%$	Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el servicio financiero mediante absorción con otras entidades.</li> <li>Identificar nuevos nichos de mercado.</li> <li>Conocer el perfil del cliente.</li> </ul>	Consejo de Administración y Vigilancia, Gerente	Anual	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

## Plan Operacional

**Tabla 48.** Plan Operacional – Aspecto de Creación y Aprendizaje

Campo de acción	Objetivos estratégicos	Fines	Indicador	Actividad	Responsable	Recursos	Periodo														
							Ene	Ene	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic			
Comunicación interna	Implementar programas de capacitación periódica orientados al personal	Capacitar al personal mediante conferencias, charlas de motivación y superación profesional en las que puedan convivir, compartir experiencias e incrementar sus competencias y habilidades en un ambiente fuera de su lugar de trabajo.	<p>Capacitaciones</p> $\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de capacitaciones planificados}}$ $= \frac{3}{4} * 100$ $= 75\%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones cruzadas: intercambio de puestos de trabajo, con el fin de capacitar al personal en diferentes departamentos.</li> <li>Participación con colaboradores (coaching).</li> <li>Espacio adecuado y ergonómico.</li> </ul>	Gerente. Jefe de T.T.H. Jefes de Agencia. Marketing	Material es de oficina, Equipo de cómputo															
Talento Humano	Mejorar la comunicación interna entre los áreas de la Cooperativa	Reunir al personal para analizar y evaluar el grado de dudas e inquietudes que posea, generando un ambiente de trabajo colaborativo en el que cada empleado se sienta apreciado.	<p>Cumplimiento</p> $\frac{\text{Total del personal atendido}}{\text{Total del personal}}$ $= \frac{100}{235} * 100$ $= 42,55 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan de comunicación.</li> <li>Diversificar los canales de comunicación.</li> <li>Difundir la búsqueda necesaria y relevante</li> </ul>	Gerente Jefes de Departamento. Jefe de Talento	Equipo de cómputo															

					Human o.														
	Generar sinergia y compromiso del personal	Mantener al personal motivado y capacitado, para promover el trabajo en equipo y mejorar la calidad de vida del personal.	<p>Capacitación y Motivación</p> $\frac{\text{Total de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}}$ $= \frac{3}{4} * 100$ $= 75 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal.</li> <li>Contar con los recursos necesarios para su trabajo.</li> </ul>	Gerente. Jefe de Talento Humano. Marketing	Material de oficina, Equipo de cómputo													
	Elaborar un programa de incentivos laborales para el personal.	Reconocer el esfuerzo diario que realiza el personal, mediante incentivos laborales.	<p>Incentivos</p> $\frac{\text{Nº de reconocimientos entregados}}{\text{Nº de reconocimientos planificados}}$ $= \frac{55}{60} * 100$ $= 91,67 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otorgar un día de descanso al mes.</li> <li>Reconocimientos por el tiempo de labor en la entidad.</li> <li>Incentivos económicos por el desempeño laboral.</li> </ul>	Jefe de métodos Talento Humano	Material de oficina, Equipo de cómputo													
Competencia	Crear convenios con instituciones financieras	Implementar alianzas estratégicas y convenios con instituciones privadas, públicas y asociaciones, para	<p>Convenios</p> $\frac{\text{Nº de convenios efectuados}}{\text{Nº total de convenios planificados}}$ $= \frac{5}{7} * 100$ $= 71, \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar aliados potenciales.</li> <li>Definir expectativas comunes.</li> <li>Ampliar la oferta de valor: Incluir productos o productos de un aliado con</li> </ul>	Personal de la COAC	Material de oficina, Equipo de cómputo													

		ofrecer e intercambiar productos.		el fin de mejorar los productos existentes de la entidad.															
--	--	-----------------------------------	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.



**Tabla 49.** Plan Operacional-Aspecto de Métodos Internos

Campo de acción	Objetivos estratégicos	Fines	Indicador	Actividad	Responsable	Recursos	Periodo														
							Ene	Feb	Mar	Abr	Ma	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Métodos internos	Llevar a cabo la planificación estratégica.	Orientar al personal hacia las oportunidades económicas para la sociedad, adaptadas a sus recursos permitiéndole crecimiento y rentabilidad.	<p><i>Planificación</i></p> $\frac{\% \text{ planificación estratégica aplicada}}{\% \text{ Total de planificación estratégica}}$ $= \frac{80}{100} * 100$ $= 80 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucrar al personal para que suministre de búsqueda relevante.</li> <li>Participación y compromiso del personal.</li> </ul>	Jefe de métodos Talento Humano Jefes de agencia	Materiales de oficina, Equipo de cómputo															
Planificación estratégica	Definir un método de Gestión para una adecuada actividad gerencial.	Lograr que la institución, mejore sus métodos, recursos, productos y beneficio de productos.	<p><i>Procesos</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ de procesos aplicados}}{N^{\circ} \text{ total de procesos planificados}}$ $= \frac{20}{50} * 100$ $= 40 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer una revisión de métodos de gestión.</li> <li>Aplicar las normas internacionales de certificación ISO.</li> </ul>	Jefe de métodos Planificación estratégica Talento Humano	Equipo de cómputo															
Gestión administrativa	Mejorar el método de	Apoyar las actividades de la institución mediante métodos de	<p><i>Información</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un plan de</li> </ul>	Jefe de métodos.	Materiales de oficina, Equipo de cómputo															

	la búsqueda interna.	búsqueda computarizados.	$\frac{\text{Total de sistemas computarizados aplicados}}{\text{Total de sistemas computarizados planificados}}$ $= \frac{1}{2} * 100$ $= 50 \%$	comunicación interna. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer al personal con la misión, visión y valores institucionales.</li> </ul>	Jefes de departamentos.													
Métodos internos	Reorganización de los métodos internos de la entidad.	Disminuir los métodos que se llevan a cabo en cada departamentos de la institución, ahorrando tiempo, dinero y recursos	<i>Disminucion de procesos</i> $= \frac{\% \text{ de procesos derogados}}{\% \text{ total de procesos planificados}}$ $= \frac{20}{25} * 100$ $= 80 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un mapa de métodos.</li> <li>• Determinar los factores clave para la entidad. Establecer un panel de indicadores.</li> </ul>	Gerente Jefe de Métodos Jefe operativo	Materiales de oficina, Equipo de cómputo												
	Implementación de herramientas tecnológicas	Desarrollar nuevas herramientas tecnológicas y procesamiento de datos para el sector financiero y de productos.	<i>Herramientas tecnologicas</i> $\frac{\text{Total de herramientas aplicadas}}{\text{Total de herramientas planificadas}}$ $= \frac{13}{15} * 100$ $= 86,67 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el marketing digital.</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• La nube Chat en vivo</li> </ul>	Jefe de métodos Métodos	Materiales de oficina, Equipo de cómputo												

	Implementación de dinero electrónico.	Efectuar transacciones a través de diferentes tipos de medios electrónicos, que permita ahorrar tiempo y recursos al cliente.	<p><i>Atención al socio</i></p> $\frac{\# \text{ de medios electrónicos aplicados}}{\# \text{ de medios electrónicos planificado}}$ $= \frac{1}{2} * 100$ $= 50 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de capacitación para uso y manejo de la estudio.</li> <li>• Implementación de un software especializado.</li> </ul>	Gerente Jefe de métodos	Software Equipo de cómputo	
--	---------------------------------------	---	---	---	----------------------------	-------------------------------	--

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 50.** Plan Operacional-Aspecto de Clientes

Campo de acción	Objetivos estratégicos	Fines	Indicador	Actividad	Responsable	Recursos	Periodo														
							En	Fe	Ma	A	M	J	J	A	Se	O	N	D			
Cientes	Generar fidelidad por parte de los accionistas /consumidores	Motivar a los accionistas /consumidores por medio de incentivos.	<p><i>Incentivos</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ de incentivos entregads}}{N^{\circ} \text{ de incentivos por entregar}}$ $= \frac{280}{300} * 100$ $= 93,33 \%$	<p>-Compartir búsqueda de productos y productos que oferta la institución.</p> <p>-Brindar solución inmediata a dudas e inquietudes.</p> <p>-Superar las expectativas de los accionistas.</p>	Marketing Atención al cliente	Incentivos															
Satisfacción de las necesidades	Generar un servicio financiero de calidad.	Mantener capacitado a los accionistas, de tal manera que se sientan identificados con el personal.	<p><i>Socios</i></p> $\frac{\% \text{ de informacion entregada}}{\% \text{ de informacion planificadas}}$ $= \frac{75}{100} * 100$ $= 75 \%$	<p>-Aplicar encuestas de satisfacción del cliente.</p> <p>-Asesoramiento y capacitación, mediante foros y charlas.</p> <p>-Premiar a los mejores accionistas.</p>	Talento Humano Marketing	Material es de oficina, Equipo de cómputo															
Cientes	Dar seguimiento a los accionistas inactivos de la institución.	Motivar al cliente/cliente, mediante llamadas telefónicas para recordarle los	<p><i>Socios</i></p> $\frac{\% \text{ de llamadas efectuadas}}{\% \text{ total de socios por llamar}}$	<p>-Crear una base de datos.</p> <p>-Contactar con los accionistas inactivos.</p> <p>-Realizar visitas domiciliarias.</p>	Marketing Jefes de agencia	Transporte Incentivos															

		productos y productos que maneja la institución.	$= \frac{90}{100} * 100$ $= 90 \%$	-Ofertar nuevos productos y productos.															
Promoción	Ofertar nuevos productos y productos financieros.	Promocionar los productos y productos que brinda la institución.	<i>Publicidad</i> $= \frac{\% \text{ de publicidad ejecutada}}{\% \text{ de publicidad planificada}} * 100$ $= \frac{100}{100} * 100$ $= 100 \%$	-Crear plataformas en redes sociales -Realizar publicidad en medios escritos, radiales y televisivos.	Marketing Cajas Atención al cliente	Material es de oficina, Equipo de cómputo Transporte													
Imagen Corporativa	Mejorar la imagen institucional.	Generar impacto y confianza, entre el cliente y la institución, mediante los productos y productos que ofrece la entidad.	<i>Imagen institucional</i> $= \frac{N^{\circ} \text{ de socios encuestados}}{\text{Total de socios de institucion}} * 100$ $= \frac{45}{60} * 100$ $= 75 \%$	-Crear campañas con responsabilidad social. -Realizar rifas y eventos que promuevan el trabajo social. -Emplear nuevos canales de difusión.	Marketing. Jefes de Agencia Atención al cliente.	Publicidad													

**Fuente:** Matriz de indicadores-Aspecto de Clientes  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Tabla 51.** Plan Operacional-Aspecto Financiera

Campo de acción	Objetivos estratégicos	Fines	Indicador	Actividad	Responsable	Recursos	Periodo													
							Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sent	Oct	Nov	Dic		
Rentabilidad	Mejorar la cartera de crédito.	Disminuir los métodos e incentivar a los accionistas a la otorgación de créditos y así, asegurar la cartera.	<p><i>Procesos</i></p> $\frac{\% \text{ de procesos establecidos}}{\% \text{ Total procesos planificados}}$ $= \frac{85}{100} * 100$ $= 85 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en las formas de pago de créditos.</li> <li>Ofertar tasas de interés competitivas.</li> </ul>	Jefe de Crédito, oficiales de crédito	Materiales de oficina, Equipo de cómputo, Transporte														
Rentabilidad	Controlar la morosidad de accionistas /clientes.	Mantener el nivel de morosidad de los accionistas por debajo de la línea establecida, mediante seguimientos permanentes...	<p>Morosidad</p> $\frac{\% \text{ de expedientes confirmados}}{\% \text{ total de expedientes}}$ $= \frac{75}{100} * 100$ $= 75 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el historial crediticio del cliente</li> <li>Aplicar técnica de cobranzas que permitan el cobro de cartera vencida a corto plazo.</li> </ul>	Jefe de créditos, oficiales de crédito	Materiales de oficina, Equipo de cómputo														
Rentabilidad	Aumentar la captación de créditos	Extender el número de captaciones de créditos, con plazos e intereses	<p><i>Indice de Captaciones</i></p> $\frac{N^{\circ} \text{ captaciones ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ total de captaciones planificadas}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar campañas publicitarias en medios de comunicación.</li> </ul>	Jefe de Crédito, jefes de agencia	Materiales de oficina Transporte														

	por parte los accionistas .	accesibles a la comunidad	$= \frac{60}{80} * 100$ $= 75 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de afiches con los productos que presta la institución.</li> <li>Ofertar mejores tasas de interés a accionistas con historial sin mora.</li> </ul>															
Imagen Corporativa	Ampliar el beneficio de nuevos productos crediticios.	Mejorar los productos crediticios de la institución, con tasas accesibles y ampliación de créditos.	<i>Servicios crediticios</i> $\frac{\% \text{ de servicios aplicados}}{\% \text{ de servicios planificados}}$ $= \frac{90}{100} * 100$ $= 90 \%$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar convenios con instituciones financieras nacionales e internacionales.</li> <li>Implementar créditos en base al sueldo percibido.</li> </ul>	Gerente, jefes de agencia, jefe de Créditos	Materiales de oficina, Equipo de cómputo													
	Apertura de nuevas agencias en diferentes regiones	Expandirse a nivel nacional y asegurar el incremento de nuevos accionistas en un 10%.	<i>Nuevas agencias</i> $\frac{\% \text{ de socios activos en la zona}}{\% \text{ Total de socios de la zona}}$ $= \frac{80}{100} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el servicio financiero mediante absorción con otras entidades.</li> </ul>	Consejo de Administración y	Materiales de oficina, Equipo de cómputo													





#### **4.2.9. Seguimiento o Monitoreo**

El seguimiento o monitoreo del Balanced Scorecard tiene como función realizar alcances a los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores en cada una de las aspectos: financiera, clientes, métodos internos e creación y aprendizaje, es decir realizar un adecuado seguimiento de cada matriz, para detectar fallas o retrasos en los diferentes métodos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Realizar un minucioso seguimiento a la entidad, permitirá a la alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., tomar decisiones a tiempo y establecer acciones de coordinación dentro de cada proceso ejecutado por cada departamentos de la entidad, tomando en cuenta el método de semaforización, en el cual, el color verde indica que se ha cumplido con lo planificado considerado un valor satisfactorio; el color amarillo indica que no se ha cumplido completamente con las actividades planificadas, esto se puede definir como una alerta; y, el color rojo indica que no se han cumplido las actividades planificadas, es decir un valor crítico que debe ser analizado de manera inmediata para mitigar los futuros problemas.

#### **4.2.10. Lineamientos para evaluar la propuesta**

Los lineamientos que se utilizaron para poner en marcha el Bosquejo de Guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard, fue principalmente la estudio de una encuesta dirigida a jefes departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., con el fin de conocer de forma directa qué criterio tienen acerca de esta herramienta de gestión y qué cambios estarían dispuestos a realizar, con la finalidad de cumplir con nuevas estrategias y la visión empresarial; de la misma forma se consideró una encuesta para los accionistas/clientes de la Cooperativa, ya que es importante determinar el grado de satisfacción que mantienen dentro de la institución.

Una vez obtenida esta búsqueda se procedió a trabajar en los puntos críticos y a realizar una propuesta a la problemática planteada, con la finalidad de garantizar que el guía de Gestión fundamentado en el Balanced Scorecard tenga un impacto positivo en la institución. La propuesta del Mapa Estratégico de la COAC, fue diseñado en base a todos los métodos que se llevan a cabo en la institución, lo que se traduce en una herramienta de fácil manejo y comprensión, contando con la opinión de todo el personal para cualquier tipo de reforma.

#### **4.2.11. Impacto**

La implementación del Bosquejo de Guía de Gestión según el Balanced Scorecard, logrará optimizar tiempo, recursos y métodos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., permitiendo obtener una búsqueda oportuna, segura y confiable, dirigida a la consecución de los objetivos organizacionales, para de esta manera tomar decisiones efectivas dentro de cada área.

En síntesis, un Guía de Gestión, permite aumentar el alcance, control y la comunicación de la búsqueda a cada departamento de la institución, optimizando tiempo y disminuyendo costos en cada actividad; y, logrando un impacto positivo en la entidad.

## CONCLUSIONES

- Los productos que oferta la Cooperativa Riobamba Ltda., son aceptados por los socios, sin dejar de lado la creación de los mismos, retribuyendo así a la confianza de los cuenta ahorristas.
- La fase más importante de la propuesta de un Modelo de Gestión fue el Diagnóstico Estratégico, ya que permitió conocer los puntos debiles que se presentan en la institución, para de esa manera proponer soluciones optimas y estratégicas que aporten a su gestión.
- El presente Modelo de Gestión en base al Balanced Scorecard, pretende mejorar la comunicación interna y encaminar las estrategias, objetivos e indicadores a la solución de la problemática actual, con la finalidad de llegar a mercados nuevos con productos economicoexistentes, de tal forma que permita captar nuevos socios.

## RECOMENDACIONES

- A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., analizar continuamente a la competencia así como también a sus socios/clientes para implementar nuevas estrategias efectivas, convirtiéndose así en un importante referente de la economía social y solidaria del centro del país.
- Al nivel directivo de la Cooperativa de Ahorro y Credito Riobamba Ltda., ejercer un seguimiento a la propuesta de este Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard, con la finalidad de aplicar herramientas de gestión innovadoras que permitan fortalecer a la entidad financiera.
- Capacitar al talento humano periódicamente para garantizar el fortalecimiento de las relaciones humanas y comerciales que mantiene la Institución con los consumidores internos y externos, lo cual facilitará el crecimiento del sentido de pertenencia de su personal hacia esta entidad financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Apolo, F. (2018). *El cooperativismo del Ecuador*. Ministerio de Inclusión Económica y Social. Recuperado de: <http://www.inclusion.gob.ec/el-cooperativismo-del-ecuador-se-construye-desde-la-perspectiva-del-buen-vivir/>.
- Centro de Empresas e innovación CEEI. (2010). *Plan estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: [http://www.camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Experiencias\\_Plan\\_Estrategico\\_y\\_CMI\\_01.pdf](http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf).
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Diario El Telégrafo. (2018). *Desarrollo de las Cooperativas en el Ecuador, Cooperativas en Chimborazo*. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/en-chimborazo-operan-100-cooperativas-de-las-980-del-pais>.
- Gan, F. & Triginé, J. (2012). *Cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Garzón, J. (2013). *Modelo de gestión estratégica para la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gestión Administrativa. (2017). *Modelos de Gestión*. Recuperado de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>.
- Gordon, P. & Reyes, D. (2013). *Aplicación del Balanced Scorecard en el modelo de Gestión*. Recuperado de: [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjSyMLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoARus6rTUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjSyMLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoARus6rTUAAAA=WKE).
- ISOTools . (2016). *El cuadro de mando integral balanced scorecard*. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/09/12/cuadro-de-mando-integral-importancia-indicadores/>.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Milla, A. (2013). *Beneficios del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20cuadro%20de%20mando%20integral.pdf>.
- Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>.

- Normas ISO. (2015). *Sistema de gestión de calidad*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/4-4-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>.
- Peña, B. (2014). *Diseño de un Modelo de Gestión*. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8325/1/AC-PDE-ESPE-047887.pdf>.
- Revista de las Cooperativas de las Américas. (2018). *Principios y Valores Cooperativos*. Recuperado de <https://anciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.
- Romero, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: <https://davosromero.wordpress.com/2014/05/19/cuadro-de-mando-integral-definiciones-importancia-caracteristicas-ventajas-dificultades-y-proceso-de-elaboracion/>.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/noticia-medio?economia-popular-y-solidaria-optimiza-servicios>.
- Trujillo, S. (2014). *Elementos del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: <http://trujillosoft.blogspot.com/2012/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>.
- Vásquez, S. & Saltos, N. (2013). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Ecuador: Universidad Central del Ecuador.



## ANEXOS



### ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES DE ÁREA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

**Objetivo:** Recopilar información sobre la propuesta de un Modelo de Gestión, aplicada a los Jefes de Área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

EDAD:..... SEXO:..... ÁREA:.....

#### CUESTIONARIO:

1. ¿Considera usted que la falta de un Modelo de Gestión origina el incumplimiento de objetivos institucionales?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- Algunas veces ( )
- Nunca ( )

2. ¿Cómo considera usted la propuesta de un Diseño de Modelo de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

- Importante ( )
- Medianamente importante ( )
- No importante ( )

3. ¿Considera usted que un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard permitirá innovar y dar valor agregado a los procesos de la institución?

- Si ( )
- No ( )

4. ¿Considera usted que una adecuada comunicación interna permite el cumplimiento de los objetivos de la institución?

- Si ( )
- No ( )

5. ¿Conoce usted los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

- Si ( )
- No ( )

¿Existe una adecuada comunicación entre los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

- Si ( )
- No ( )

**(Si su respuesta es afirmativa conteste la siguiente pregunta)**

**6.** ¿Cómo considera usted la comunicación que se mantiene entre los distintos departamentos?

Excelente ( )

Buena ( )

Mala ( )

Regular ( )

**7.** ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

Si ( )

No ( )

**8.** ¿Existe un adecuado seguimiento de las actividades que se desempeñan en cada área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

Si ( )

No ( )

**(Si su respuesta es afirmativa conteste la siguiente pregunta)**

**9.** ¿Según su opinión, como considera el seguimiento que se le da a las actividades de cada área de la institución?

Excelente ( )

Buena ( )

Mala ( )

Regular ( )

**10.** ¿Considera usted que el incumplimiento de las tareas origina pérdidas de recursos en la institución?

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

**11.** ¿Cree usted que el personal se siente identificado con los grandes objetivos de la Institución?

Si ( )

No ( )

Poco ( )

Muy poco ( )





## ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS/CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA.

**Objetivo:** Recopilar información sobre la medición de satisfacción del cliente/socio, en cuanto a productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

EDAD:.....

SEXO:.....

### CUESTIONARIO:

**12.** ¿Considera usted que la calidad de atención por parte del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., es ágil, cordial y oportuna?

Si ( )

No ( )

**(Si su respuesta es afirmativa conteste la siguiente pregunta)**

**13.** ¿Cómo considera usted la calidad de atención que recibe por parte del personal de la COAC Riobamba?

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**14.** ¿Cómo calificaría usted la imagen institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en cuanto a seguridad, prestigio y puntos de atención?

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**15.** A su criterio: Los requisitos que solicita la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., al momento de apertura o cierre de una cuenta de ahorros, son:

Excesivos ( )

Considerables ( )

Escasos ( )

**16.** Según su opinión: ¿Cómo considera usted las condiciones del espacio físico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en cuanto a limpieza, comodidad e iluminación?

Excelente ( )

- Buena ( )
- Regular ( )
- Mala ( )
- Deficiente ( )

**17.** ¿Cómo considera usted la atención que se brinda en el área de servicio y atención al cliente para atender dudas y reclamos acerca de los servicios o productos financieros que oferta la institución?

- Excelente ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Mala ( )

**18.** ¿Cómo calificaría usted el monto, las tasas de interés y plazos en operaciones de Crédito que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

- Elevado ( )
- Considerable ( )
- Baja ( )

**19.** ¿Cuál es su postura frente a las alternativas de Ahorro e Inversiones que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.?

- Muy de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Indiferente ( )
- En desacuerdo ( )

## Anexo. 1 Matriz de tasas de Interés para Plazo Fijo

**"RIOBAMBA LTDA"**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

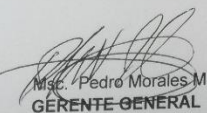
**TASAS DE INTERES PARA LOS CERTIFICADOS DE PLAZO FIJO**

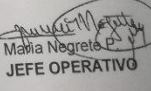
MAYO 2017

MONTOS			De 62 ds	De 94 ds	De 122 ds	De 212 ds	De 365 ds
200	HASTA	2000	4.25%	4.85%	5.10%	5.60%	6.35%
2001	HASTA	5000	4.35%	5.10%	5.35%	5.85%	6.70%
5001	HASTA	10000	4.50%	5.65%	5.85%	6.35%	7.70%
10001	HASTA	20000	4.55%	5.75%	6.60%	6.85%	7.85%
20001	EN ADELANTE		4.65%	6.10%	6.85%	7.10%	8.25%

Las tasas de interes arriba indicadas son establecidas para todas las oficinas de la Cooperativa

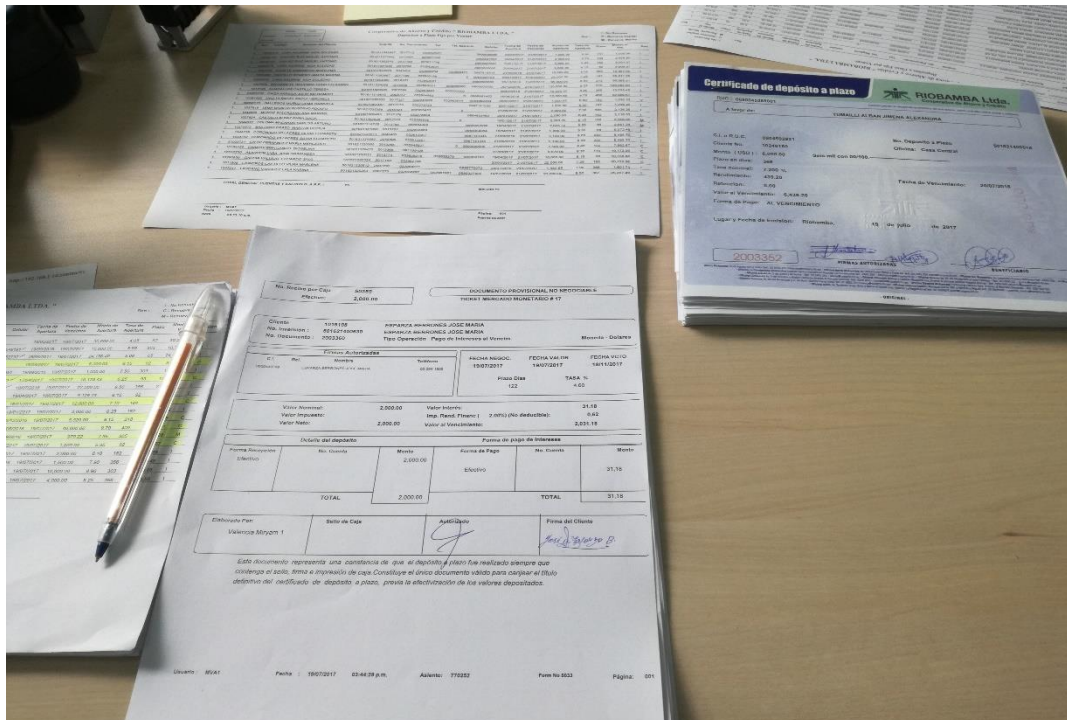
AHORRO VISTA-MONTOS	PORCENTAJE
1-1000 DOLARES	2.50%
1501 EN ADELANTE	3.00%
AHORRO INFANTIL	3.00%
AHORRO PROMEDIO	2.00%
AHORRO PREMIO	2.00%
AHORRO CESANTIA	3.00%
AHORRO FONDOS DE RESERVA UN AÑO	6.00%
AHORRO FONDOS DE RESERVA DOS AÑOS	7.00%
AHORRO FONDOS DE RESERVA TRES AÑO	8.00%
AHORRO DECIMOS 6 MESES	4.00%
AHORRO DECIMOS UN AÑO	5.00%

  
 Msc. Pedro Morales M.  
 GERENTE GENERAL

  
 Matia Negreta  
 JEFE OPERATIVO

Fuente: COAC Riobamba Ltda.  
Elaborado por: Evelyn Cadena S.

## Anexo. 2 Clasificación de documentos



Fuente: COAC Riobamba Ltda.  
Elaborado por: Evelyn Cadena S.

### Anexo. 3 Oficinas



**Fuente:** COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

## Anexo. 4. Costos Financieros y Operativos

TASAS DE INTERES ACTIVAS (FIJAS)	MONTO DE CREDITO	COMERCIAL	CONSUMO PRIORITARIO	INMOBILIARIO	MICROEMPRESA	AUTOSUFICIENTE
	Prioritario PYMES					
	Cualquier monto	10.67%				
	Crédito en base a monto					
	Cualquier monto		15.20%			
	Consumo Prendario		15.20%			
	Cualquier monto			10.00%		
	Montos hasta \$20,000.00				19.00%	
	Montos mayores a \$20,000.00				15.00%	
	Microcrédito Prendario				15.20%	
Cualquier monto					11.00%	

TASA DE MORA	FECHA DE APLICACIÓN	Al día siguiente al que tiene que realizar el pago normal del dividendo				
	% ADICIONAL DE INTERES	Se calcula hasta 1.1 veces la tasa de interés vigente sobre la cuota de capital - Regulación No. 051-2013 Banco Central del Ecuador				
	PAGOS ANTICIPADOS	La Cooperativa no cobra ningún valor adicional por la precancelación de créditos				
	GASTOS DE COBRANZA		1 A 30 DIAS	31 A 60 DIAS	61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS
		Base de Aplicación				
	Llamada telefónica	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
	Notificación escrita	\$ 5.00	\$ 8.00	\$ 10.00	\$ 15.00	
	Trámite Judicial	Costos según Tabla Judicial vigente y honorarios de abogado				

CREDITOS - TASAS EFECTIVAS AMORTIZACION FRANCES O DIVIDENDOS IGUALES	TIPO DE CREDITO	PLAZOS	MONTO FINANCIADO	TASA EFECTIVA		VALOR TOTAL POR INTERESES	CUOTA MENSUAL	MONTO TOTAL A PAGAR
				ENTIDAD	BCE			
	<b>COMERCIAL</b>							
	Mediana empresa	48 meses	\$ 50,000.00	11.80%	11.83%	\$ 11,750.52	\$ 1,313.05	\$ 62,401.52
	Pequeña empresa	36 meses	\$ 20,000.00	11.80%	11.83%	\$ 3,499.04	\$ 658.40	\$ 23,603.87
	<b>CONSUMO</b>							
	General	6 meses	\$ 500.00	17.30%	17.30%	\$ 22.75	\$ 87.37	\$ 523.64
	General	36 meses	\$ 10,000.00	17.30%	17.30%	\$ 2,542.32	\$ 353.72	\$ 12,641.23
	General	54 meses	\$ 30,000.00	17.30%	17.30%	\$ 11,706.89	\$ 788.87	\$ 42,162.25
	<b>MICROREDITO</b>							
Microcrédito	7 meses	\$ 500.00	22.83%	30.50%	\$ 32.69	\$ 76.34	\$ 533.71	
Microcrédito	40 meses	\$ 10,000.00	22.83%	27.50%	\$ 3,613.84	\$ 345.80	\$ 13,726.29	
Microcrédito	66 meses	\$ 40,000.00	20.01%	25.50%	\$ 22,004.54	\$ 962.46	\$ 62,679.86	
<b>VIVIENDA</b>								
Vivienda	36 meses	\$ 5,000.00	10.99%	11.33%	\$ 816.68	\$ 164.15	\$ 5,864.98	
Vivienda	72 meses	\$ 50,000.00	10.99%	11.33%	\$ 16,789.98	\$ 954.97	\$ 67,782.71	

CREDITOS - TASAS EFECTIVAS AMORTIZACION ALEMAN O CUOTAS CAPITAL IGUALES	TIPO DE CREDITO	PLAZOS	MONTO FINANCIADO	TASA EFECTIVA		VALOR TOTAL POR INTERESES	CUOTA INICIAL	MONTO TOTAL A PAGAR
				ENTIDAD	BCE			
	<b>COMERCIAL</b>							
	Mediana empresa	48 meses	\$ 50,000.00	11.79%	11.83%	\$ 11,054.66	\$ 1,511.25	\$ 61,667.14
	Pequeña empresa	36 meses	\$ 20,000.00	11.63%	11.83%	\$ 3,289.92	\$ 738.79	\$ 23,389.82
	<b>CONSUMO</b>							
	General	6 meses	\$ 500.00	17.30%	17.30%	\$ 22.51	\$ 89.91	\$ 523.39
	General	36 meses	\$ 10,000.00	17.30%	17.30%	\$ 2,377.99	\$ 409.45	\$ 12,470.49
	General	54 meses	\$ 30,000.00	17.30%	17.30%	\$ 10,605.21	\$ 950.56	\$ 41,017.71
	<b>MICROREDITO</b>							
Microcrédito	7 meses	\$ 500.00	22.83%	30.50%	\$ 32.19	\$ 79.60	\$ 533.19	
Microcrédito	40 meses	\$ 10,000.00	22.83%	27.50%	\$ 3,293.87	\$ 413.33	\$ 13,396.47	
Microcrédito	66 meses	\$ 40,000.00	20.01%	25.50%	\$ 19,264.40	\$ 1,192.73	\$ 59,934.40	
<b>VIVIENDA</b>								
Vivienda	36 meses	\$ 5,000.00	10.99%	11.33%	\$ 782.28	\$ 183.06	\$ 5,828.52	
Vivienda	72 meses	\$ 50,000.00	10.99%	11.33%	\$ 15,433.38	\$ 1,136.11	\$ 66,345.90	

<b>SERVICIOS QUE EL SOCIO PAGA A TERCEROS</b>	<b>SEGURO DE DESGRAVAMEN</b>	Se cobra el 0.50 por mil sobre el saldo del crédito				
	<b>AVALUOS (a)</b>		<b>COMERCIAL</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>MICROEMPRESA</b>
	Urbano	Riobamba	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
		Quito	\$ 62.75	\$ 62.75	\$ 62.75	\$ 62.75
		Cuenca	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
	Rural	Guano - Chambo - Penipe	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
		Alausí	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
		Cuenca	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
	<b>REVALUOS (a)</b>		<b>COMERCIAL</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>MICROEMPRESA</b>
	Urbano	Riobamba	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
		Quito	\$ 62.75	\$ 62.75	\$ 62.75	\$ 62.75
		Cuenca	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
	Rural	Guano - Chambo - Penipe	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
		Alausí	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
Cuenca		\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	
(a) Valores acordados con el perito evaluador calificado por la Superintendencia de Bancos						

<b>SERVICIOS QUE EL SOCIO PAGA A TERCEROS</b>	<b>TRAMITES LEGALES</b>		<b>COMERCIAL</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>MICROEMPRESA</b>
		Elaboración de Minutas	\$ 33.60	\$ 33.60	\$ 33.60	\$ 33.60
		Elaboración de Escritura	Acorde con lo establecido en el Reglamento de Costos Vigente			
	<b>INSCRIPCION EN REGISTRO DE LA PROPIEDAD</b>		Tarifa impuesta por el Registro de la Propiedad, en base al avalúo predial municipal			
<b>LEVANTAMIENTO DE HIPOTECA</b>		Valores negociados directamente con el Abogado, Notario y Registro de la Propiedad				

<b>TASAS DE INTERES PASIVAS</b>	<b>TIPO DE CAPTACION</b>	<b>DEPOSITOS A LA VISTA (b)</b>	<b>DEPOSITOS A PLAZO (c)</b>				
			<b>de 62 días</b>	<b>de 92 días</b>	<b>de 122 días</b>	<b>de 212 días</b>	<b>de 365 días</b>
	Ahorro Normal en base a monto						
	1.00 - 1,000.00	2.50%					
	1,001.00 - En Adelante	3.00%					
	AHORRO PROMEDIO	2.00%					
	AHORRO INFANTIL	3.00%					
	AHORRO PREMIO	2.00%					
	AHORRO CESANTIA	3.00%					
	AHORRO FONDOS DE RESERVA (UN AÑO)	6.00%					
	AHORRO FONDOS DE RESERVA (DOS AÑOS)	7.00%					
	AHORRO FONDOS DE RESERVA (TRES AÑOS)	8.00%					
	AHORRO DÉCIMO (6 MESES)	4.00%					
	AHORRO DÉCIMO (1 AÑO)	5.00%					
	Ahorro en base a monto						
	200.00 - 2,000.00		3.75%	4.35%	4.60%	5.10%	5.85%
	2,001.00 - 5,000.00		3.85%	4.60%	4.85%	5.35%	6.20%
5,001.00 - 10,000.00		4.00%	5.15%	5.35%	5.85%	7.20%	
10,001.00 - 20,000.00		4.05%	5.25%	6.10%	6.50%	7.35%	
20,001.00 - En Adelante		4.15%	5.60%	6.35%	6.85%	7.75%	
(b) Tasa de interés máxima a pagar		(c) La Cooperativa asume el Impuesto a los Rendimientos Financieros					

SERVICIOS COOPERATIVOS	TIPO DE SERVICIO	COSTO	OBSERVACIONES
	Apertura Monto Mínimo de Ahorro	\$ 60.00	\$ 50.00 se convierte en Capital Social y \$ 10.00 en Ahorro a la Vista
	Costo por Apertura de Libreta	\$ 0.00	
	Reposición de Libreta y estuche por pérdida	\$ 0.89	
	Manejo de Cuentas	\$ 0.00	
	Cheque Devuelto		
	Local	\$ 1.50	Depende de la política del Banco
	Exterior		Depende de la política del Banco
	Certificado de Cuenta	\$ 2.37	
	Estados de Cuenta	\$ 1.60	
Certificados Créditos y Débitos Autorizados			
Pago de Nómina SPI, Instituciones	\$ 0.27	Por movimiento	
Débitos a través del SCI	\$ 0.27	Por movimiento	

TARJETA DE DEBITO Y CAJEROS AUTOMATICOS	TIPO DE SERVICIO	COSTO	OBSERVACIONES
	Costo de la Tarjeta de Débito		
	Emisión	\$ 4.60	Valor que se cobra una sola vez al momento de la emisión
	Reposición	\$ 4.60	
	Renovación anual	\$ 1.65	Valor que se cobra una vez al año
	Consultas Locales	\$ 0.31	
	Consultas en el Exterior	\$ 0.89	
	Retiros en Cajeros Propios	\$ 0.45	
	Retiros en el Exterior	\$ 4.46	
	Consumos Locales	\$ 0.54	
	Consumos en el Exterior	\$ 1.70	
	Cupos Retiros		
	Máximo	\$ 200.00	Diario
	Misma entidad	\$ 200.00	Diario

TRANSFERENCIAS	TIPO DE SERVICIO	COSTO	OBSERVACIONES
	Propias de la entidad	\$ 0.00	Transferencias internas
	Nacional otra entidad	\$ 1.79	Transferencias interbancarias
	Recepción de remesas		
	A través de Ecuagiros	\$ 0.00	
	A través de Conecta	\$ 0.00	
A través de Caixa	\$ 0.00	A través del Banco Central	

OTROS	TIPO DE SERVICIO	COSTO	OBSERVACIONES
	Pago del Servicio de Agua Potable		
	En ventanilla	\$ 0.25	Pago en efectivo directamente en ventanilla
Débito automático	\$ 0.25	Débito en cuenta previo convenio entre socio y Emapar	

**Fuente:** COAC Riobamba Ltda.  
**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.

**Anexo. 5. Matriz de Compensaciones**

<b>AUTORIZADAS</b>						
<b>FECHA</b>	<b>TARJETA</b>	<b>TIPO</b>	<b>SOCIO</b>	<b>VALOR</b>	<b>COMISION</b>	
05/04/2016	000493176XXXXXX0051	Consulta	4696	0.00	0.35	
05/04/2016	000493176XXXXXX7891	Retiro	3401	30.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX8428	Retiro	4151	100.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX1851	Retiro	5223	100.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX1851	Retiro	5223	100.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX1851	Consulta	5223	0.00	0.35	
05/04/2016	000493176XXXXXX2321	Consulta	3121	0.00	0.35	
05/04/2016	000493176XXXXXX2537	Retiro	636	100.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX2537	Retiro	636	50.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX2420	Retiro	5312	30.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX4483	Retiro	2299	40.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX0663	Retiro	4988	30.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX1430	Consulta	5170	0.00	0.35	
05/04/2016	000493176XXXXXX1430	Retiro	5170	40.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX2693	Consulta	5338	0.00	0.35	
05/04/2016	000493176XXXXXX8196	Retiro	4126	50.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX1075	Retiro	3239	30.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX2180	Retiro	4287	100.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX8444	Retiro	5080	20.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX1935	Retiro	5019	100.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX0705	Retiro	5000	100.85	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX9806	Retiro	2631	40.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX8659	Consulta	4841	0.00	0.35	
05/04/2016	000493176XXXXXX8659	Retiro	4841	100.50	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX3279	Consulta	4964	0.00	0.35	
05/04/2016	000493176XXXXXX3279	Retiro	4964	60.85	0.50	
05/04/2016	000493176XXXXXX5159	Retiro	3714	50.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX3840	Retiro	1876	60.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX3220	Retiro	4085	15.85	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX3220	Retiro	4085	15.85	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX5704	Retiro	3971	20.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX4061	Retiro	4436	40.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX7537	Retiro	4613	100.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX7537	Retiro	4613	100.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX1505	Retiro	568	50.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX9137	Retiro	2484	50.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX5499	Retiro	3832	40.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX1653	Consulta	89	0.00	0.35	
05/05/2016	000493176XXXXXX4822	Retiro	5441	20.50	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX7040	Retiro	3988	50.85	0.50	
05/05/2016	000493176XXXXXX7040	Retiro	3988	30.85	0.50	



05/05/2016	000493176XXXXXX6620	Consulta	2711	0.00	0.35
05/05/2016	000493176XXXXXX6620	Retiro	2711	60.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX9095	Retiro	963	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX9095	Retiro	963	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX9095	Retiro	963	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX2578	Consulta	4604	0.00	0.35
05/05/2016	000493176XXXXXX2578	Retiro	4604	20.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX3287	Retiro	3314	30.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX7107	Retiro	585	50.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX1588	Retiro	4705	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX1521	Consulta	3142	0.00	0.35
05/05/2016	000493176XXXXXX8352	Consulta	4741	0.00	0.35
05/05/2016	000493176XXXXXX9335	Retiro	4177	30.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX5845	Retiro	4713	60.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX9822	Retiro	2363	30.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX9293	Retiro	5082	50.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX5241	Retiro	698	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX0325	Retiro	3529	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX8733	Retiro	1877	50.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX0127	Retiro	4801	100.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX0127	Retiro	4801	50.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX5860	Retiro	5467	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX5860	Retiro	5467	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX7107	Retiro	585	50.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX5480	Retiro	5448	20.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX3030	Retiro	5003	20.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX3196	Retiro	1667	20.85	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX0663	Consulta	4988	0.00	0.35
05/05/2016	000493176XXXXXX0663	Retiro	4988	50.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX3238	Retiro	4731	100.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX1901	Retiro	4644	50.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX3238	Retiro	4731	70.50	0.50
05/05/2016	000493176XXXXXX3238	Consulta	4731	0.00	0.35
05/04/2016	000493176XXXXXX7313	Retiro	2766	30.00	0.30
05/04/2016	000493176XXXXXX9996	Retiro	1651	100.00	0.30
05/04/2016	000493176XXXXXX9996	Retiro	1651	50.00	0.30
05/05/2016	000493176XXXXXX9145	Retiro	2507	100.00	0.30
05/05/2016	000493176XXXXXX9186	Retiro	2141	100.00	0.30
05/05/2016	000493176XXXXXX0200	Retiro	2165	100.00	0.30
05/05/2016	000493176XXXXXX0200	Retiro	2165	100.00	0.30
05/05/2016	000493176XXXXXX7586	Retiro	4698	100.00	0.30
05/05/2016	000493176XXXXXX7586	Retiro	4698	100.00	0.30
05/05/2016	000493176XXXXXX0184	Retiro	4546	100.00	0.30
05/05/2016	000493176XXXXXX4822	Retiro	5441	64.97	0.20
<b>SUB TOTAL BANRED</b>				<b>4,485.25</b>	<b>37.90</b>
<b>SUB TOTAL VISA</b>				<b>64.97</b>	<b>0.20</b>

<b>SUB TOTAL AUTORIZADAS</b>	<b>4,550.22</b>	<b>38.10</b>
------------------------------	-----------------	--------------

<b>TOTAL</b>	<b>4,588.32</b>
--------------	-----------------

<b>ADQUIRIDAS</b>				
<b>FECHA</b>	<b>TARJETA</b>	<b>TIPO</b>	<b>VALOR</b>	<b>COMISION</b>
05/04/2016	493176XXXXXX0950	Retiro	20.00	0.00
05/04/2016	493176XXXXXX6532	Retiro	20.00	0.00
05/04/2016	493176XXXXXX7335	Retiro	20.00	0.00
05/04/2016	493176XXXXXX6139	Retiro	100.00	0.00
05/05/2016	493176XXXXXX7095	Retiro	20.00	0.00
05/05/2016	493176XXXXXX6965	Retiro	30.00	0.00
05/05/2016	493176XXXXXX1040	Retiro	100.00	0.00
05/05/2016	493176XXXXXX3058	Retiro	10.00	0.00
05/05/2016	493176XXXXXX6257	Retiro	100.00	0.00
05/05/2016	493176XXXXXX5776	Retiro	30.00	0.00
05/04/2016	439098XXXXXX1965	Retiro	40.00	0.50
05/04/2016	468570XXXXXX0493	Retiro	100.00	0.50
05/04/2016	438108XXXXXX0186	Retiro	100.00	0.50
05/04/2016	436402XXXXXX5540	Retiro	20.00	0.50
05/04/2016	600990XXXXXX9210	Consulta	0.00	0.00
05/04/2016	600990XXXXXX9210	Retiro	100.00	0.50
05/04/2016	600990XXXXXX9210	Retiro	20.00	0.50
05/04/2016	438108XXXXXX8261	Retiro	20.00	0.50
05/05/2016	511054XXXXXX5214	Retiro	20.00	0.50
05/05/2016	511054XXXXXX9904	Retiro	40.00	0.50
05/05/2016	438108XXXXXX1575	Consulta	0.00	0.00
05/05/2016	438108XXXXXX2031	Retiro	20.00	0.50
05/05/2016	468570XXXXXX2818	Retiro	60.00	0.50
05/05/2016	546435XXXXXX3461	Retiro	20.00	0.50
05/05/2016	511054XXXXXX6683	Retiro	50.00	0.50
05/05/2016	438108XXXXXX2758	Retiro	20.00	0.50
05/05/2016	536031XXXXXX0026	Retiro	100.00	0.50
05/05/2016	536031XXXXXX0026	Retiro	100.00	0.50
05/05/2016	438108XXXXXX9809	Retiro	10.00	0.50
05/05/2016	511054XXXXXX4330	Retiro	20.00	0.50
05/05/2016	511054XXXXXX3495	REVERSO	0.00	0.00
05/05/2016	511054XXXXXX3495	Retiro	30.00	0.50
05/05/2016	468570XXXXXX5163	Retiro	100.00	0.50
05/05/2016	511054XXXXXX2626	Retiro	50.00	0.50
05/05/2016	511054XXXXXX1855	Retiro	100.00	0.50
05/05/2016	459353XXXXXX4256	Retiro	30.00	0.50
05/05/2016	627247XXXXXX3632	Retiro	100.00	0.50
05/05/2016	438108XXXXXX9464	REVERSO	0.00	0.00
05/05/2016	511054XXXXXX3469	Consulta	0.00	0.00

05/05/2016	511054XXXXXXXX3469	Retiro	60.00	0.50
05/05/2016	511054XXXXXXXX7871	Retiro	60.00	0.50
05/05/2016	438108XXXXXXXX7086	Retiro	50.00	0.50
05/05/2016	493176XXXXXXXX8482	Retiro	80.00	0.00
			<b>1,970.00</b>	<b>13.50</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1,983.50</b>	
<b>N. DEBITO</b>			<b>2,604.82</b>	

**Fuente:** COAC Riobamba Ltda.

**Elaborado por:** Evelyn Cadena S.