



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**“CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL EN LA COOPERATIVA AMBATO LTDA.”**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del grado de Magister
en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y
Solidaria.

Autor(a)

Ángel Rafael Pilamunga Pilamunga

Tutor(a)

Lic. Vladimir Vega Falcón, PhD

AMBATO – ECUADOR

2017

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, ÁNGEL RAFAEL PILAMUNGA PILAMUNGA, declaro ser autor del Proyecto de Tesis titulado “CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA AMBATO LTDA.”, como requisito para optar al grado de “MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 31 días del mes de agosto de 2017, firmo conforme:

Autor: Ángel Rafael Pilamunga Pilamunga

Firma

Número de Cédula: 1803216702

Dirección: Av. Rodrigo Vela

Correo Electrónico: angelpilamunga@hotmail.com

Teléfono: 0987070092

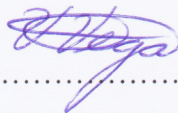
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Tesis titulado “CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA AMBATO LTDA.”, presentado por Ángel Rafael Pilamunga Pilamunga para optar por el Grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 15 de octubre de 2017



.....
Lic. Vladimir Vega Falcón, PhD

CI 1756856868

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Proyecto de Tesis titulado “CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA AMBATO LTDA.”, como requerimiento previo para la obtención del Grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de los autores



ÁNGEL RAFAEL PILAMUNGA PILAMUNGA

CI 1803216202

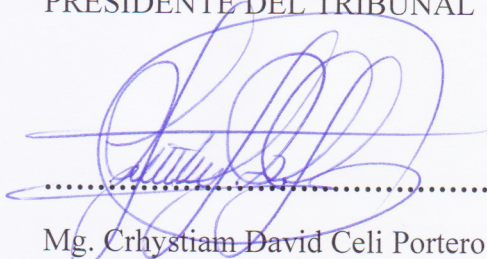
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL REVISOR

El Proyecto de Tesis titulado “CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA AMBATO LTDA.” ha sido revisado, aprobado y autorizado para su impresión y empastado, previa la obtención del Grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, por lo tanto, autorizamos al postulante a la presentación a efectos de su sustentación pública.

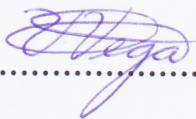
Ambato, 31 de agosto de 2017



.....
Dr. Ariel Romero Fernández
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Mg. Crhystiam David Celi Portero
VOCAL



.....
VOCAL
Lic. Vladimir Vega Falcón, PhD

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a mi familia quien con su apoyo incondicional estuvieron a mi lado, a mis padres quienes me dieron la vida y me enseñaron los primeros pasos, a mi esposa Cristina e hijos Kevin y Meliza que son la razón de mi vida y quienes ha estado conmigo en este proceso de la Maestría y a mis profesores y amigos quienes sistemáticamente han colaborado con mi tesis, animándome a culminar satisfactoriamente mis estudios de Maestría.

AGRADECIMIENTO

Manifestamos nuestro agradecimiento por todos aquellos que han colaborado en alguna medida con los resultados alcanzados en la presente tesis, en particular a mi esposa Cristina e hijos Kevin y Meliza y al Director de Tesis, PhD. Vladimir Vega Falcón, quien a pesar de su limitado tiempo libre revisó nuestro trabajo y nos asesoró sistemáticamente, animándonos además en un tema de gran importancia y actualidad.

Igualmente agradecemos a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., y en especial a su Gerente General Ing. Santos Chango por su apoyo constante en el desarrollo de la presente investigación.

También nos sentimos agradecidos con la Universidad Tecnológica Indoamérica, resaltando todas las atenciones brindadas, además por la calidad de la docencia impartida por sus profesores en el transcurso de todas las clases recibidas en la Maestría.

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL REVISOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	7
Objetivos.....	9
CAPÍTULO I	
ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA del Cuadro de mando integral.....	10
1.1 Antecedentes de la investigación.....	11
1.2 Teoría del objeto de estudio de la investigación	12
1.3 Teoría del campo de acción.....	26
CAPÍTULO II	
DISEÑO METODOLÓGICO	28
2.1. Paradigma y tipo de investigación.....	28

2.2 Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.....	29
2.3 Resultado del diagnóstico de la situación actual	33
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	53
3.1 Propuesta de solución al problema	53
3.2 Validación teórica y aplicación práctica parcial o total de la propuesta	55
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	92
ANEXOS	94

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Título	Página
Cuadro 1	Segmentación de las cooperativas	7
Cuadro 2	Relación de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador	8
Cuadro 3	Desglose de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Tungurahua por sectores	9
Cuadro 4	Operacionalización de las variables independientes	30
Cuadro 5	Operacionalización de las variables dependientes	31
Cuadro 6	Comparación de las metodologías de CMI	55
Cuadro 7	Valores compartidos en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.	60
Cuadro 8	Evaluación de los Grupos de Interés	63
Cuadro 9	Matriz del Cuadro de Mando Integral	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Título	Página
Gráfico 1	Árbol de problemas	6
Gráfico 2	Evolución del valor de los activos de la empresa	14
Gráfico 3	Antecedentes del Cuadro de Mando Integral	17
Gráfico 4	Aportes del Cuadro de Mando Integral con relación a sus antecedentes	19
Gráfico 5	Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción	21
Gráfico 6	Beneficios del Cuadro de Mando Integral	23
Gráfico 7	Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral	24
Gráfico 8	Encuesta sobre el CMI	26
Gráfico 9	Factores que provocan la morosidad	45
Gráfico 10	Mapa Estratégico propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.	66

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCION DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: “CONTROL DE GESTIÓN A TRAVÉS DE UN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA AMBATO LTDA.”

AUTOR: Ángel Rafael Pilamunga Pilamunga

TUTOR: Vladimir Vega Falcón, PhD

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación cumplió el objetivo de proponer mejoras en el control de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador, a través del Cuadro de Mando Integral, para lo cual se realizó un estudio teórico sobre el Estado del Arte y la Práctica de esta valiosa herramienta administrativa, que traduce la estrategia en indicadores concretos de actuación. Se diagnosticó el Control de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., con el apoyo de una entrevista realizada al gerente de dicha institución, así como en encuestas aplicadas a sus empleados, lo cual permitió detectar diversas insuficiencias entre las que resaltan que sus empleados no conocen íntegramente o no emplean convenientemente la totalidad de los procedimientos y políticas establecidos, cuenta con pocos temas estratégicos definidos, tiene pocos valores organizacionales definidos y ninguno de ellos operacionalizado, presenta insuficiencias en la elaboración de la Matriz FODA, no efectúa un análisis de los principales escenarios en que puede desempeñarse la Cooperativa, no tiene definida su Propuesta de Valor, no define para cada indicador una parametrización que posibilite un sistema de alerta temprana, entre otras. Luego de realizarse un estudio comparativo entre diversos procedimientos para el diseño de la estrategia y el Cuadro de Mando Integral, se definió el procedimiento CETUM, a través del cual se propusieron mejoras a la estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., para la que se diseñó la citada herramienta gerencial, que le ofrece sistemáticamente una valiosa información en el ámbito organizacional, facilitando una visión dinámica e integral de su negocio, bajo el enfoque del logro de las metas y objetivos trazados en un contexto temporal determinado, tratándose de lograr ventajas competitivas estables en el tiempo.

PALABRAS CLAVES: Control de Gestión, Cooperativa de Ahorro y Crédito, Cuadro de mando Integral, Estrategia

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

**THEME: “MANAGEMENT CONTROL THROUGH BALANCED
SCORECARD AT THE AMBATO LTD CREDIT UNION”**

AUTHOR: Ángel Rafael Pilamunga Pilamunga

TUTOR: Vladimir Vega Falcón, PhD

ABSTRACT

This investigation fulfilled the objective of proposing improvements in the management control of Ambato Ltd. Credit Union, located in the city of Ambato, province of Tungurahua, Ecuador, through Balanced Scorecard, for which a theoretical study of the Literature and Practice of this valuable administrative tool was conducted, which translates the strategy into concrete action indicators. The Management Control in Ambato Ltd. Credit Union was diagnosed, with the support of an interview to the manager of this institution, as well as surveys applied to its employees, which allowed to detect several deficiencies among which stand out: its employees do not fully know or do not use all the established procedures and policies properly, it has few defined strategic themes, it has few defined organizational values and none of them is operationalized, it presents deficiencies in the elaboration of the SWOT Matrix, it does not carry out an analysis of the main scenarios in which the Union can perform, it has not defined its Value Proposal, it does not define a parameterization that enables an early warning system for each factor, among others. After a comparative study between different procedures for the design of the strategy and the Balanced Scorecard, the CETUM procedure was defined, through which improvements to the strategy of Ambato Ltd. Credit Union were proposed for which the afore mentioned management tool was designed. It systematically offers valuable information in the organizational field, facilitating a dynamic and comprehensive vision of its business, under the focus of achieving the goals and objectives set in a specific time context, trying to achieve competitive advantages, stable over time.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Credit Union, Management control, Strategy

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

Es oportuno comenzar señalando que la Línea de Investigación utilizada en este trabajo investigativo es la Empresarialidad y Productividad, encuadrada en la sublínea de Finanzas en la Economía Popular y Solidaria.

El estudio se adentra en un tema importante, actual y pertinente en el ámbito ecuatoriano, muy vinculado, la línea y la sublínea en la que se desarrolla, con el Plan Nacional del Buen Vivir de Ecuador (2013-2017), debido a que el Buen Vivir es objeto de planeación reflexiva y el control de gestión mediante un Cuadro de Mando Integral (CMI) analizado en la Cooperativa Ambato Ltda., se entrelaza con la planificación y el seguimiento diario de la misma.

En concordancia con (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador-Senplades, 2013), el conocimiento del rumbo estratégico a seguir, posibilita enfrentar el futuro y las adversidades que se presenten, en lo cual se enmarca la presente investigación, es decir, tratar que la Cooperativa Ambato Ltda., cuente con un documento (estrategia y CMI) tan práctico como un mapa, con directrices muy claras para evitar que se extravíe en el camino o se aventure en una ruta no trazada que la lleve a un despeñadero, tal como se esboza en el citado documento rector ecuatoriano.

Paralelamente el estudio se vincula con diversos aspectos analizados en la Agenda para la Transformación Productiva (ATP) ecuatoriana, donde se resalta el principio de equidad enfocado al logro de una metamorfosis productiva asentada en una colectividad de profesionales capacitados, haciendo un uso racional de recursos y tecnologías enfrentado las exigencias del mercado, en aras de lograr un Ecuador más imparcial y justiciero; capaz de incrementar los derechos económicos y sociales de su población; y generando un desarrollo más duradero (Consejo Sectorial de la Producción, 2010). Coincidentemente, las herramientas de control de gestión abordadas en el presente estudio aportan una herramienta para metamorfosis productiva en el contexto de la Cooperativa Ambato Ltda., al orientarse a la eficiencia en su gestión, aportándole a la sociedad de su entorno capitales que les faciliten perfeccionar su nivel de vida propio y en el ámbito de su colectividad.

También, el presente estudio se vincula a la Agenda Zonal para el Buen Vivir, en lo concerniente a la Zona de Planificación 3 del Ecuador, y simultáneamente a la planificación del territorio tungurahuese, dado que este territorio se considera el núcleo básico del acopio de productos agrícolas ecuatorianos y el epicentro comercial del país (SENPLADES, 2010), para lo cual es necesario que sus cooperativas de ahorro y crédito posean estrategias bien definidas y valiosas herramientas del control de gestión como el CMI que se aborda en la presente tesis. El presente estudio repercutirá positivamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., dado que dicha institución podrá actualizar su estrategia traduciéndola en indicadores específicos que medirán su comportamiento y le permitirán analizar los avances cotidianos del negocio, auxiliándose en una adecuada comunicación organizacional, la cual, de acuerdo con (Idrovo, 2015) permite entrelazar las acciones a desarrollar apoyadas en la motivación del personal que las ejecute. De esta forma se intenta contribuir comedidamente en la gestión e innovación de la Cooperativa estudiada, especialmente en su contexto organizativo, en momentos en los cuales el mundo empresarial ecuatoriano lucha, por desarrollar la innovación” (Noboa, 2016).

Al estudiarse los antecedentes de la investigación, se percibe que desde finales del siglo XX con la llegada de la era del conocimiento la economía comenzó a transformarse, y el profesional altamente cualificado que basa su trabajo en el conocimiento ha ido sustituyendo al obrero como categoría industrial imperante. Desde ese momento, el incremento económico y las ventajas competitivas se sustentan en las ideas y el *know how*. Esta floreciente economía ha traído otras transformaciones como la creciente competitividad, la expansiva globalización, la, la desregulación de sectores económicos básicos, el predominio de empresas de servicios frente a las productivas, la necesidad de diferenciación, la dispersión geográfica de las organizaciones, entre otros.

En este contexto, los datos son meritorios proporcionalmente a la capacidad que poseen de tomar mejores decisiones con ellos (Peret, 2015), por lo que la información en el ámbito empresarial, una analizada posibilita mostrar resultados valiosos a los encargados de tomar las decisiones en el contorno del control de gestión, contenido esencial en el presente estudio, sobre todo en momentos como

los actuales, en los que la globalización se ha convertido en digital y los flujos transfronterizos de datos se tiene la expectativa que crezcan cada vez más (Lund, Manyka, & Bughin, 2016).

Siguiendo a (Vega Falcón, 2015), en los inicios del presente siglo han progresado diversas teorías, que llevan a exponer de novedosos enfoques de gestión empresarial y requiere de una metamorfosis en el contexto decisonal, que agite sus cimientos y conciba la evolución de los basamentos doctrinales en que está establecida, como ocurre con el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), la medición y gestión del Capital Intelectual, y otras valiosas herramientas de la gestión empresarial.

La presente investigación se inserta en el primer caso, o sea, en el CMI, así como en la Planeación Estratégica, en esta ocasión aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

En concordancia con (Góngora & Ramos, 2013), “La Economía Solidaria se ha convertido en la actualidad en una de las puntas de lanza de aquellos que acuerdan que el sistema de producción capitalista dominante se encuentra en una crisis profunda que amenaza la estabilidad y continuidad de la civilización actual en todos sus ámbitos, económico, social, político, ambiental y cultural.” Esta afirmación coincide con la de diversos autores que como (Harribey, 2002) muestran una opción al capitalismo de mercado en la pesquisa de otro tipo de sociedad, asentada en nociones disímiles a la acumulación de capital y maximización de utilidades. Este autor señala que, para unos, la economía social y solidaria es un medio de lucha contra el liberalismo, mientras que para otros es una gran ilusión para el provecho del capitalismo.

Siguiendo a (Góngora & Ramos, 2013), particularmente en la Economía Solidaria los principios en que se sustenta residen en la solidaridad, ciudadanía y comunidad dado que desde antaño han estado coligados a la pesquisa y requerimiento de los derechos de los excluidos socialmente.

Las deficiencias en los sistemas de información y de control de gestión son actualmente enfrentadas con nuevos planteamientos en materia de planificación, toma de decisiones y cultura empresarial. En particular, dos autores, Robert Kaplan y David Norton, propusieron a mediados de los noventa la utilización de una

herramienta más completa: el *Balanced Scorecard* o CMI, cuyo objetivo es paliar los defectos de la planificación presupuestaria tradicional.

Para el autor de la presente investigación, constituyó un reto profesional enfrentar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., un tema tan importante y actual: el control de gestión a través de un CMI, sobre todo por el desconocimiento de esta última herramienta, que tiene un alto reconocimiento en la literatura científica internacional más actualizada. Esta circunstancia de orden crítico sirvió de motivación para presentar este tema de investigación.

Planteamiento del problema

En el presente estudio se revela una **situación problemática**: la carencia de una herramienta empresarial como el Cuadro de Mando Integral que permita llevar a cabo el control de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

El **problema** enfrentado es: Deficiente control de gestión en la Cooperativa Ambato Ltda.

Identificado el problema que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., la presente investigación es de gran importancia para su dirección, dado que el éxito de una institución depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades realizadas; y, su estabilidad y progreso se fundamentan en su capacidad de anticiparse oportunamente a la evolución del sector.

La investigación resulta novedosa debido a que se propondrá una nueva herramienta para el análisis, el control de gestión y la retroalimentación sistemática.

Se desarrolla un esquema mental estratégico de afuera hacia adentro, enfocando la atención en la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., tal como recomienda (Graham, 2015), teniendo en cuenta además que, “si cuesta mantener la viabilidad de un negocio en tiempos de bonanza, aún lo es más en un período tan duro e incierto como el actual” (Miller & Le Betron-Miller, 2015), lo cual es válido para el sector cooperativo.

Por otra parte, esta investigación le permitió al autor enfrentar el reto de la búsqueda de la verdadera sabiduría a través del estudio, la investigación y el diálogo, con el convencimiento de que el trabajo esforzado, serio y perseverante es la herramienta indispensable para construir un mundo mejor, tal como se expone en (Sánchez, 2015). La misma se desarrolla en un momento de dificultades económicas para

Ecuador, donde a decir de (Jaramillo, 2016), la liquidez como fuente eficiente de aceleración económica comienza a escasear en la economía desde finales del 2015, acompañada de una baja en los niveles de depósitos en los bancos que pretenden revertir su tendencia desde enero de 2016. Además, tal como expone (Ribadeneira, 2016), las circunstancias por la que transita Ecuador hacen que la gerencia empresarial enfrente a un entorno cada vez demandante, incierto y complicado.

En este sentido, se coincide con (Paul & Cesare, 2016) en el sentido de que últimamente muchas empresas buscan crecer a cualquier costo, sin comprender la ventaja fundamental que impulsa al éxito, por lo que no son excelentes, para lo que requieren traducir lo estratégico en lo cotidiano diseñando capacidades que los distingan de los competidores, para lo cual se precisa de una buena estrategia y un adecuado CMI, tal como se aborda en la presente investigación.

En concordancia con (Torassa, 2016), “el sistema financiero de un país lo conforman el conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin principal es canalizar el ahorro que generan los prestamistas o unidades de gasto con superávit hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit, así como facilitar y otorgar seguridad a los movimientos del dinero y al sistema de pagos.”

Al respecto debe señalarse que, al cierre del año 2015, en Ecuador la financiación total otorgada por bancos y mercados de capitales ascendió a 41.504 millones de dólares, distribuidos de forma casi pareja, en cuanto a su monto, entre créditos bancarios y títulos-valores colocados por firmas nacionales en las bolsas de Quito y Guayaquil, lo cual ha sido vital para el desarrollo económico del sector privado, cuyo crecimiento fue del 9.5% en la última década.

La presente investigación tiene como alcance el diseño de un Cuadro de Mando Integral, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., elemento novedoso para esta organización, al no contar con una herramienta automatizada que permita traducir y comunicar la estrategia a toda la organización, ni darle seguimiento diariamente.

Se definen como variables independientes las herramientas de gestión administrativa; la capacitación del personal en temas estratégicos; y el seguimiento a la estrategia institucional.

Como variables dependientes son la utilización de recursos y capacidades; la motivación del personal sobre el cumplimiento de la estrategia; y los procesos de seguimiento y medición de la estrategia.

El árbol de problema del estudio realizado se expone en el gráfico 1.

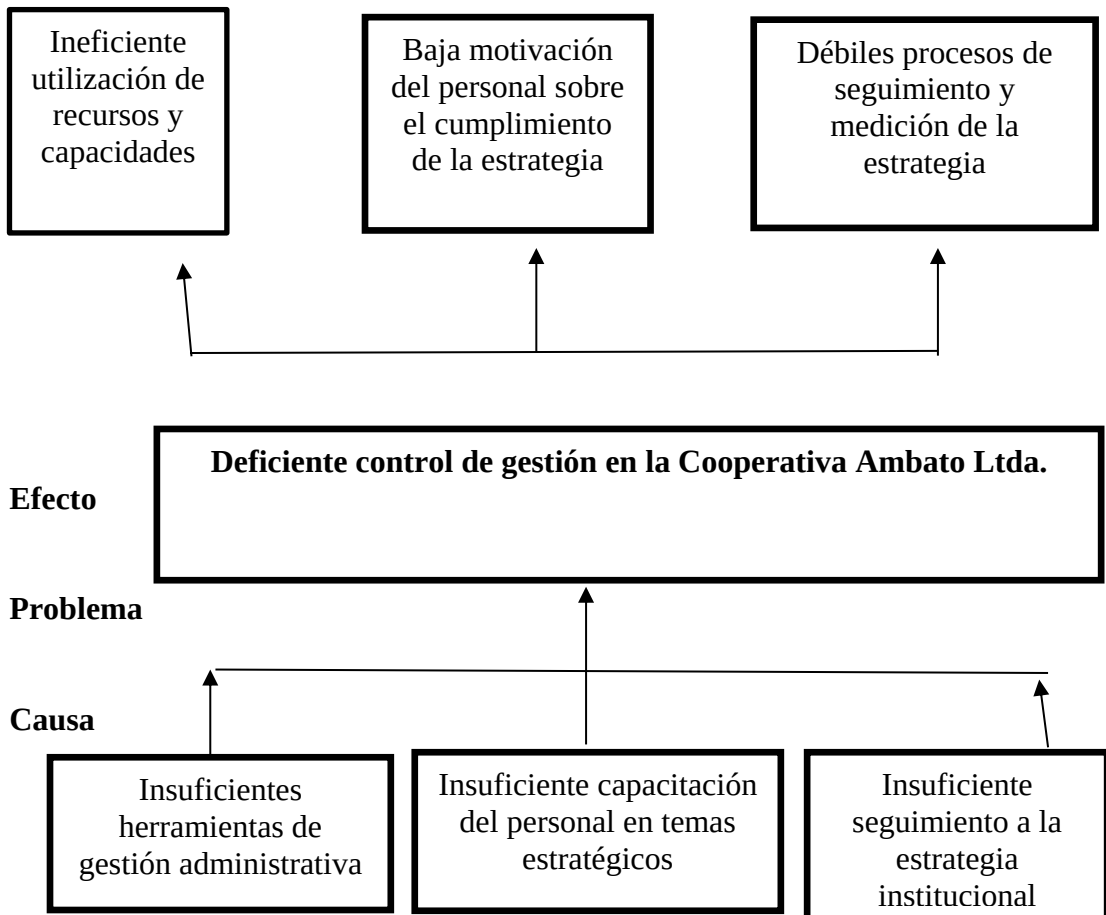


Gráfico 1: Árbol de problemas.

Fuente: Elaboración propia.

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a estudios de la Economía Popular y Solidaria, las formas de organización Cooperativa nacen en Ecuador desde el año 1919 en Riobamba, Guayaquil y Quito y posteriormente en 1937, durante el gobierno del General Alberto Enríquez, se promulga la primera Ley de Cooperativas.

El 10 de mayo del 2011 se promulga la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), que legisla sobre la constitución, organización, funcionamiento, control, supervisión y disolución de las organizaciones comunitarias, asociaciones y cooperativas, como integrantes del sector de la Economía Popular y Solidaria; normas que, por guardar total armonía con la Constitución de la República y haber incorporado muchos aportes de los actores del sector, parecía serían de larga duración y que, al fin, se terminaba con esa especie de calvario normativo que ha debido vivir el cooperativismo de ahorro y crédito, por, más de 35 años. Pero no sucedió de esta manera, la ilusión de lo específico del sector duró apenas tres años, por efectos del Código Orgánico Monetario y Financiero. (Solidaria, 2013, pág. 168)

En el mes de abril del 2015 se establece una segmentación de las cooperativas, quedando como se muestra en la Cuadro 1:

Cuadro 1: Segmentación de las cooperativas

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80 000 000.00
2	Mayor a 20 000 000.00 hasta 80 000 000.00
3	Mayor a 5 000 000.00 hasta 20 000 000 .00
4	Mayor a 1 000 000 .00 hasta 5 000 000 .00
5	Hasta 1 000 000 .00
	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales
Segmento 1: 25 cooperativas, de un total de 25 cooperativas.	
Segmento 2: 36 cooperativas, de un total de 36 cooperativas.	
Segmento 3: 88 cooperativas, de un total de 88 cooperativas.	
Segmento 4: 180 cooperativas, de un total de 194 cooperativas.	
Segmento 5: 378 cooperativas, de un total de 565 cooperativas.	

Total: 707 cooperativas, de un total de 908 cooperativas.

Fuente: (Boletín Financiero, 2015)

De acuerdo a información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) sobre su control y supervisión, las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador se conforman como se muestra en la Cuadro 2:

Cuadro 2: Relación de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador (Catastro 2014).

PROVINCIA	NO. DE COAC'S
AZUAY	56
BOLÍVAR	26
CAÑAR	22
CARCHI	8
CHIMBORAZO	90
COTOPAXI	83
EL ORO	19
ESMERALDAS	8
GALÁPAGOS	4
GUAYAS	65
IMBABURA	30
LOJA	61
LOS RÍOS	26
MANABÍ	52
MORONA SANTIAGO	4
NAPO	5
ORELLANA	5
PASTAZA	9
PICHINCHA	180
SANTA ELENA	7
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	4
SUCUMBÍOS	5
TUNGURAHUA	166
ZAMORA CHINCHIPE	10
TOTAL	945

Fuente: (Supervisión SEPS, 2015)

La provincia de Tungurahua, con el eje económico en su capital Ambato, es una zona altamente competitiva, al contar con 166 Cooperativas de Ahorro y Crédito,

lo cual representa el 17.56% de Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, distribuidas en los segmentos que se muestran en el Cuadro 3.

Cuadro 3: Desglose de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Tungurahua por sectores

SEGMENTO (ANTERIOR)	CANTIDAD	SEGMENTO (NUEVO) DESDE ABRIL 2015
4	7	1
3	13	2
2	85	3
1	61	4-5
Total	166	

Fuente: (Boletín Financiero, 2015)

Las cooperativas del segmento 3 de la ciudad de Ambato, al no tener un ente regulador idóneo desde su nacimiento, podrían tener un riesgo de permanencia en el mercado al no cumplir requerimientos de administración y control del nuevo ente de control SEPS y ser objeto de multas, sanciones y en el peor de los casos liquidación. En este contexto se ve imperiosa la necesidad de establecer sistemas de control de gestión acordes a la nueva regulación, que permita a sus administradores la toma de decisiones adecuadas para la utilización de sus recursos, y garantizar la permanencia en el mercado.

OBJETIVOS

El **objetivo general** propuesto es: Proponer mejoras en el control de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., a través del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo general fue desplegado en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar un estudio teórico sobre el Estado del Arte y la Práctica del Cuadro de Mando Integral.
2. Diagnosticar el Control de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.
3. Definir un procedimiento para diseñar un Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., como herramienta de Control de Gestión.
4. Proponer mejoras a la estrategia y el diseño del Cuadro de Mando Integral de la cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El capítulo inicial de la presente tesis tiene como objetivo realizar un estudio del marco teórico sobre el Estado del Arte y la Práctica del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Se abordan aspectos tales como la empresa en los nuevos entornos, el control de gestión y la estrategia en la era de la información, y las deficiencias que van surgiendo en dicho proceso, las cuales dan lugar al surgimiento de una nueva herramienta: el CMI.

En este capítulo se presenta sintéticamente el contexto teórico del tema abordado. La definición del CMI surge de la expresión francófona Tableau de Bord, la cual se refiere a un tablero de mandos (Vega Falcón, ¿Por qué nuestras empresas no utilizan el Cuadro de Mando Integral?, 2005).

El CMI ha capturado la atención de muchos ejecutivos y altos directivos y se ha introducido como una herramienta de medición del desempeño, así como el mecanismo para implementar la estrategia en muchas empresas a nivel mundial (Coe & Letza, 2014).

El CMI es un instrumento que facilita a la dirección de las empresas su administración de modo eficiente y equilibrado hacia el éxito competitivo, permitiendo comunicar y traducir a todo el personal, cuál es la visión, la misión y la estrategia de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos utilizando mediciones de desempeño que permitan mejorar su actuación en todas las áreas de su negocio, controlados por medio de los indicadores de gestión, buscando siempre un valor añadido para los accionistas, los clientes y los empleados.

El autor asevera que constituye un instrumento del control de gestión, valioso para la gerencia organizacional a través del tiempo, dado que articula acertadamente indicadores tanto de tipo financiero con otros que bajo otro prisma se enfoca en los procesos, los clientes o los RR.HH., posibilitando actuar proactivamente.

Es por ello que el CMI brinda sistemáticamente una valiosa información en el ámbito organizacional, posibilitando una visión dinámica y holística de la situación puntual de cualquier organización o de una de sus subdivisiones, bajo el enfoque

del logro de las metas y objetivos trazados en un contexto temporal determinado, tratándose de logara ventajas competitivas estables en el tiempo.

1.1 Antecedentes de la investigación

La empresa en los nuevos entornos

Actualmente en el mundo están ocurriendo constantes cambios. Cada vez son más los avances tecnológicos, las variaciones en los gustos, expectativas y anhelos de las personas, la óptica con la que ven y se enfrentan a la vida es diferente. Esta cultura del cambio afecta en particular al mundo empresarial en su sustancia.

Tomar la decisión exacta oportunamente se convierte en una difícil tarea, ya que el tiempo juega un papel importantísimo y a cada segundo se suceden nuevas variaciones que influyen y cambian el curso de lo que estaba sucediendo hasta ese momento, puede de pronto desaparecer una posible buena solución o aparecer otras alternativas mejores. La adaptación a las nuevas circunstancias en el entorno es consustancial a las empresas actuales, lo que se convierte en un reto estratégico.

En este proceso de globalización las variables en que se basan las economías dependen cada vez menos de lo que pasa dentro de sus fronteras, y cada vez más de lo que ocurre fuera y en los mercados internacionales.

La planificación es la clave del éxito de todo administrador financiero, quien deberá sacarles el mayor provecho posible a sus puntos fuertes una vez reconocidos e identificar los puntos débiles, para intentar medidas correctivas de los mismos. De acuerdo con (Vega Falcón, Aplicación de la matemática borrosa al cálculo del umbral de rentabilidad), las organizaciones, tratan de resolver dinámicamente sus problemas, por lo que sus rutinas organizacionales, herramientas gerenciales y procedimientos deben ser cada vez más precisos en el contexto decisonal.

El entorno empresarial de los umbrales del tercer milenio es cada vez más complejo, dada a su entramado macroeconómico de los mercados globalizados, la necesidad de fidelizar clientes (cada vez más exigentes), la disminución del ciclo de vida de los productos y servicios, la feroz lucha por la competitividad, el acelerado desarrollo de las tecnologías, entre otros factores.

Lo antes expuesto complejiza la gestión empresarial, exigiendo cada vez más una dinámica capacidad de adaptación y flexibilidad dentro del medio en que operan, la

contante búsqueda de innovar sistemáticamente para no perecer en el contexto competitivo, una incorporación constante de nuevas herramientas de gestión, una capacitación ambiciosa y la medición del impacto de la misma.

1.2 Teoría del objeto de estudio de la investigación

La tarea actual de la dirección es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la entidad con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Precisamente el conjunto de mecanismos que se pueden utilizar para aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección ha sido definido como Control de Gestión por (Amat, 2000).

El control se convierte en la función esencial de este proceso directivo ya que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

El control ha ido evolucionando en el transcurso de los últimos treinta años y se encuentran conceptos.

El Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización, desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico. Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendido como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización. Es un medio para gestionar el cambio.

Varias herramientas han sido fabricadas para analizar el entorno, evaluar la situación competitiva de una empresa, establecer un diagnóstico de sus puntos fuertes y débiles, y finalmente para identificar las posibilidades estratégicas idóneas.

Tradicionalmente, después de la formulación de una estrategia viene una etapa de implantación. Los planes estratégicos se aplicaban a través de los planes operativos, y luego servían para elaborar los presupuestos

Pero estos últimos años se ha puesto en duda la utilidad de las herramientas tradicionales de control de gestión. Se les reprocha que la información que dan esté excesivamente orientada hacia el pasado. Los sistemas tradicionales comprueban los resultados del último período, lo cual es inconveniente para dirigir.

En efecto, las recientes tendencias marcadas por una rápida evolución de las tecnologías, por la internacionalización de la competencia, por el acortamiento del ciclo de vida de los productos, exigen por parte de los responsables, reacciones más rápidas y mayor capacidad de anticipación. Se impone la necesidad de que las herramientas del control de gestión permitan anticipar. Todo ello con el fin de que la empresa esté en armonía con el entorno cambiante, al tiempo que alcanza sus objetivos estratégicos.

Otra de las críticas dirigidas a los sistemas actuales tiene que ver con su incapacidad para seleccionar la información. Los responsables tienen una capacidad limitada de tratamiento de la información. Sin embargo, es frecuente presentarles ingentes cantidades de información mal sintetizada. Los sistemas de información de gestión no permiten resaltar la información realmente importante. En este caso, el riesgo es el exceso de información. Trabajos empíricos muestran que cuando se provee a los responsables con una masa de información demasiado compleja, el proceso de tratamiento de la información es menos eficaz.

Actualmente la economía debe estar alineada por los activos intangibles empresariales, a diferencia de hace años en que predominaban los activos tangibles (maquinarias, equipos, entre otros), época en que los indicadores de tipo financiero eran suficientes para gestionar las organizaciones, lo cual ya no es así.

El *Brookings Institute* como fruto de sus análisis demuestra que cada vez más los activos intangibles se van imponiendo en el mundo empresarial, tal como se muestra en el gráfico 2, donde se percibe que éstos cada vez son más importantes, convirtiéndose en la fuente más valiosa para lograr ventajas competitivas sobre otras empresas.

Ante la situación descrita se necesitan herramientas que describan estos activos intangibles.

Las particularidades de las informaciones solicitadas por el mundo empresarial en la actualidad, se centran en un menor peso específico de los indicadores financieros dentro del universo de indicadores de seguimiento a la estrategia, en una mayor oportunidad en el acceso al dato que se utilizará para tomar decisiones, en la necesidad de contar con informaciones internas y externas simultáneamente y en el enfoque prospectivo, capaz de proveer al decisor de datos relevantes para su transformación en acciones, apartando un poco el excesivo énfasis en el análisis retrospectivo.

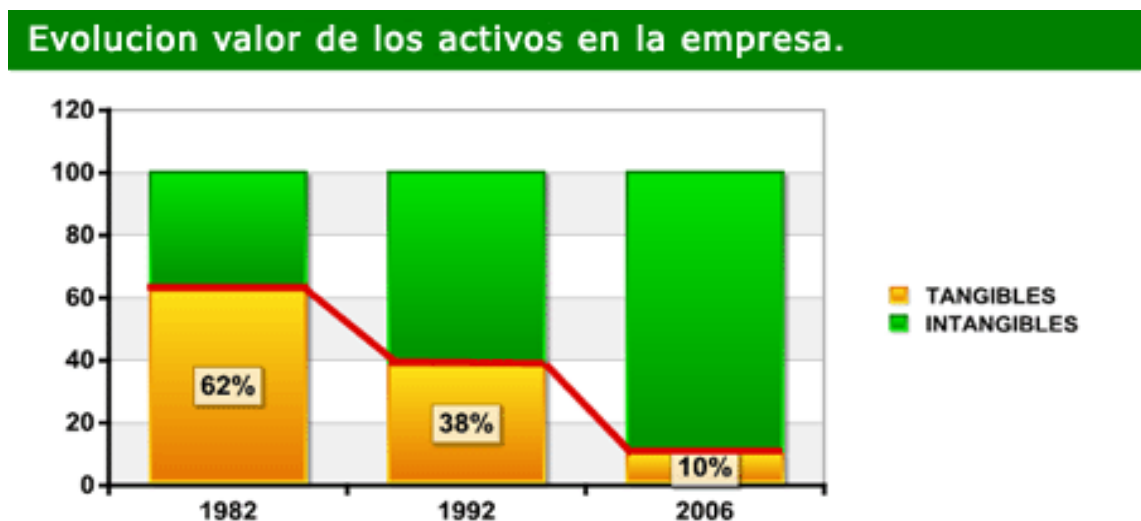


Gráfico 2: Evolución del valor de los activos de la empresa

Fuente: (Webandmacros, 2006)

Para acertar en la toma de decisiones, se precisa contar con apropiadas informaciones que sean veraces, breves, con un formato conveniente, preciso, disponible, integral y automatizado.

Desde una óptica organizativa, contar con un adecuado sistema de información significa transmitir de forma transparente y acertada cualquier información requerida por la empresa, apoyándose en un sistema de alerta que le dé seguimiento a la estrategia en el día a día.

El sistema de información debe certificar que los gerentes empresariales ejerzan sus funciones directivas esenciales de planificación, ejecución y control, bajo la óptica

de creación de valor, bajo un enfoque tridimensional: cliente, dueño y empleado, manteniendo siempre una visión estratégica.

Por lo antes expuesto, la adecuada utilización de la información es transcendental en la gestión empresarial, por lo que la utilización del CMI es muy valiosa en este sentido.

Sistemas de indicadores de gestión

En las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior impacta el sistema de medición de una organización, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma. Las mediciones y los controles sistemáticos son sustanciales, pues aquello que no pueda ser medido, no estará bien gestionarlo.

Para diseñar un sistema de indicadores conveniente, previamente debe contarse con una estrategia bien diseñada, facilitándose así la implementación estratégica.

Dicho diseño debe reflejar la consecución de los objetivos estratégicos, bajo una visión integral del negocio, que valore con profundidad las exigencias de los clientes y empleados, en lo cual es importante no utilizar los indicadores como instrumento para premiar o sancionar, sino para la promoción y el aprendizaje.

Un buen sistema de indicadores debe caracterizarse por informar a los usuarios internos y externos, evaluar la gestión, ayudar a planificar objetivos, coordinar los diferentes procesos y áreas de la empresa, implicar a los recursos humanos en la consecución de los objetivos, fundamentar la asignación de responsabilidades e incentivar la gestión de los responsables.

En el diseño del sistema de indicadores de control de gestión un buen punto de partida son factores clave de la organización, articulándose cada indicador con la estrategia diseñada, para lo cual es valioso descomponer los factores clave en los objetivos estratégicos, enlazándose con las iniciativas estratégicas a desarrollar.

Estos factores clave deben ser capaces de manifestar el éxito o el fracaso de la empresa, además de ser reveladores de los resultados alcanzados y de los cambios del entorno.

Es vital que sean claramente cuantificables, de una forma directa o indirecta.

Uno de los elementos básicos en el sistema de gestión empresarial es la información actualizada acerca de cómo se van cumpliendo los objetivos estratégicos.

En conclusión, los factores clave representan una gran ayuda en el diseño de la estrategia, y los objetivos deben ser capaces de identificarse como la concreción de los mismos, operacionalizando los mismos.

En el ámbito empresarial es importante tener una visión holística e integral del negocio, para lo cual se utiliza el de control de gestión, soportado en planes estratégicos y operativos, así como en presupuestos. Pero en el último decenio se han comenzado a criticar las herramientas utilizadas para ello. Las deficiencias en los sistemas de información y de control de gestión son actualmente enfrentadas con nuevos planteamientos en materia de control de gestión, planificación, toma de decisiones y cultura empresarial.

Resalta un dúo de gurús en este campo: Robert Kaplan y David Norton, los cuales expusieron casi al cierre del pasado siglo una innovadora herramienta: el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo objetivo es paliar los defectos de la planificación presupuestaria tradicional.

Antecedentes del Cuadro de Mando Integral

Desde los umbrales del siglo XX diversas empresas innovadoras utilizaron tableros de control que armonizaban indicadores de tipo financieros y no financieros, pero fueron los franceses quienes mayor repercusión uso le dieron a esta idea, a pesar de que el concepto como tal de Cuadro de Mando empresarial surge en EE.UU. aproximadamente en el año 1948.

La concepción del Cuadro de Mando se reconoce como una ramificación del término francófono Tableau de Bord, que apareció en Francia en el intermedio de las dos guerras mundiales.

Posteriormente, en los Estados Unidos, en los años sesenta, la empresa General Electric desplegó un tablero de control que ayudaba a gestionar la marcha de sus procesos, enfocándose en ocho áreas clave por sus resultados, que contenían aspectos vinculados a la cuota de mercado, la rentabilidad, y la formación, entre otros.

Unos 20 años más tarde, el CMI logra desplegarse en la práctica, en lo que influyeron grandemente los aportes de Kaplan y Norton, con sus sistemáticos artículos científicos y libros que abordaban este tema.

En el gráfico 3 se aprecian los antecedentes del CMI, el que sigue evolucionando con el aporte de nuevas metodologías que brotan tanto del contexto académico como del empresarial.

Concepto y características del Cuadro de Mando Integral

La originaria enunciación del concepto de CMI, de (Kaplan & Norton, 1992) lo definía como: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

El CMI se enfoca a integrar los resultados pasados con los presentes y futuros, subdividiendo el marco estratégico en cuatro perspectivas esenciales, aunque no forzadas en todas las organizaciones: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

Una apretada síntesis de la evolución del CMI se muestra en el gráfico 3.

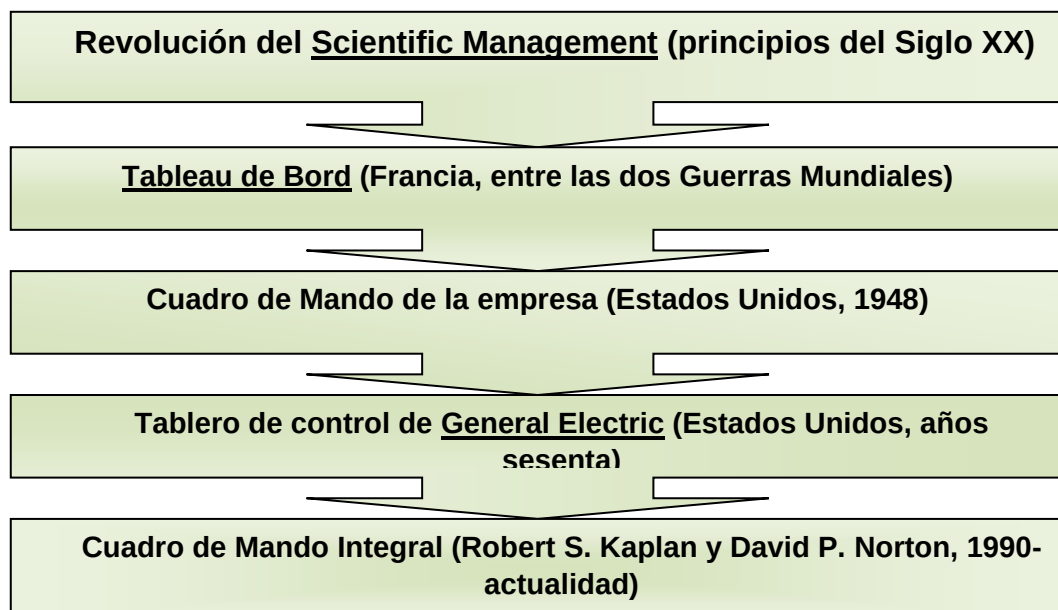


Gráfico 3: Antecedentes del Cuadro de Mando Integral

Fuente: elaboración propia.

Es un instrumento valioso para la gerencia empresarial, posibilitando el análisis proactivo, con una secuencia estructurada de pasos que posibilita seleccionar los indicadores que sirven de pautas e involucran a la máxima dirección de la organización.

El Cuadro de Mando se reconoce como Integral especialmente por formular un balance entre el control basado en el beneficio y el mercado y el basado en el uso de otros indicadores, además de la proporción que logra entre indicadores de tipo financiero con los no financieros.

Un CMI bien diseñado e implementado es capaz de convertir a una organización en excelente, pero para ello es imprescindible el compromiso y liderazgo de la máxima dirección.

Igualmente es muy importante el trabajo en equipos en todos los ámbitos de la empresa, la cual debe estar enfocada a contar con una visión integral de la organización, donde las estrategias de las subdivisiones más pequeñas estén alineadas con la estrategia corporativa o empresarial.

Un CMI no debe estar atiborrado de cualquier información, solo debe poseer aquella que resulte ser necesaria y se exprese de forma clara y sintética, aunque de las mismas deben emanar relaciones causa-efecto que entremezclen indicadores que expliquen más detalladamente la marcha del negocio, resaltándose los aspectos más relevantes, que recojan las informaciones más reveladoras, muchas veces a través de gráficos, cuadros que permiten profundizar en los análisis requeridos.

Actualmente, las empresas rivalizan en entornos complicados y por ello requieren claridad en sus objetivos y a su vez contar con procedimientos y herramientas efectivas para lograrlos.

Como se observa en el gráfico 4, el CMI respecto a sus antecesores los supera en el procedimiento para identificar los indicadores.

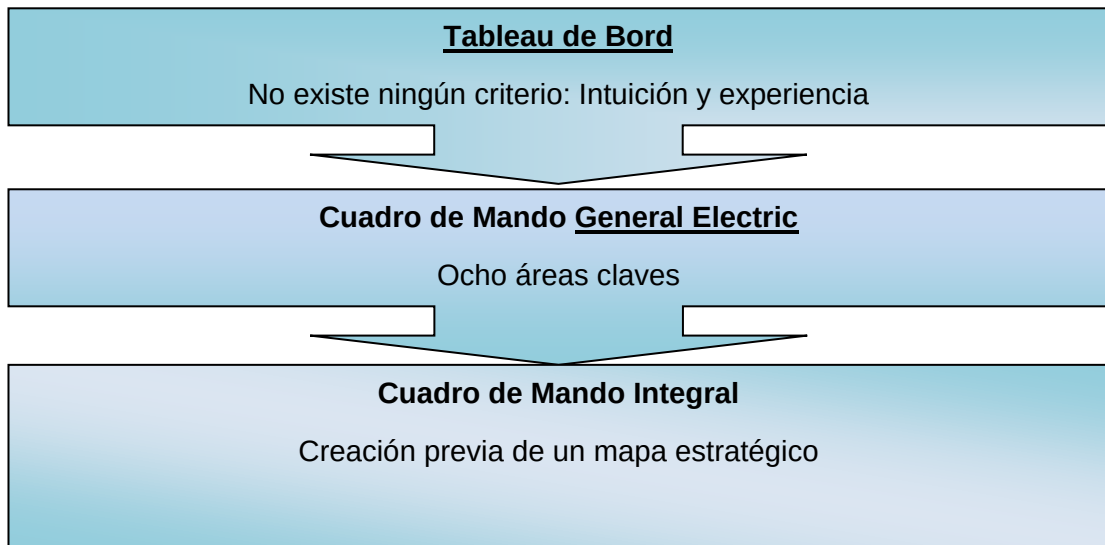


Gráfico 4: Aportes del Cuadro de Mando Integral con relación a sus antecedentes.

Fuente: elaboración propia.

Estructura del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas que forman parte del modelo clásico de Kaplan y Norton son:

- Perspectiva Financiera: enfocada al éxito financiero bajo la óptica de los accionistas.
- Perspectiva del Cliente: enfocada a cubrir las expectativas de los clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos: enfocadas a cómo los accionistas y clientes perciben la excelencia de los diferentes procesos internos organizacionales.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: enfocada a la capacidad de aprender y prosperar que tienen las organizaciones.

Perspectiva financiera

El CMI generalmente coloca en su cima estructural a la perspectiva financiera, dado que los indicadores que la conforman son meritorios por su poder de síntesis de la labor desplegada en el tiempo, siendo cómodamente medibles a través de los estados financieros y sus ramificaciones.

A manera de ejemplo pueden citarse a indicadores tradicionales como la rentabilidad económica y financiera, el ciclo de cobros y pagos, los rendimientos del capital utilizado, el valor añadido económico (VEA), entre otros.

Perspectiva del cliente

Significativa también resulta la perspectiva de clientes, pues la gerencia debe conocer los diferentes segmentos de clientes y de mercado actuales y potenciales, así como el comportamiento e intereses de cada uno de ellos. Esta perspectiva exhibe cómo se crea valor para la clientela, cuán satisfecha se encuentra y que esperan de los productos y servicios que compran.

Por ello, es vital aquí tener claridad acerca de cómo incrementar la fidelidad de los clientes, y la repitencia de los mismos.

Entre los indicadores típicos en esta perspectiva se encuentran la satisfacción del cliente, los % de retención de los mismos, el logro de nuevos clientes, la rentabilidad de cada segmento de clientes y de todos en general, la cuota de mercado lograda en el contexto competitivo, entre otros.

Perspectiva de los procesos

La perspectiva de procesos debe ser capaz de describir el grado de excelencia de los procesos internos, desde el estudio de las demandas de los clientes hasta la entrega del producto o servicio. Debe enfocarse en indicadores enfocados a medir cómo marchan los procesos en su rol de lograr satisfacer los objetivos financieros y del cliente, pudiendo citarse entre los posibles al % de indicadores eficaces, % de los que agregan valor o no, entre otros.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento generalmente es la base de la relación causa-efecto del mapa estratégico y se relaciona directamente con la infraestructura necesaria para crear una mejora continua. Debe reflexionarse además acerca de la forma en que a través de esta perspectiva es posible apoyar la eficacia necesaria y de los procesos que actualmente crean valor para ellos. Se vincula directamente con el RR.HH. con el que se dispone, así como con los procedimientos y sistemas organizacionales. Entre otros indicadores, se incluye la motivación de los empleados, la retención de los mismos, la capacitación y su impacto, entre otros.

Si bien estas cuatro perspectivas tradicionales del CMI han justificado su validez en diversas empresas y sectores de la economía, no constituyen una “camisa de fuerza” y pudieran ser acompañadas o sustituidas por otras. Eso si las perspectivas que finalmente se seleccionen deben estar integradas entre si, deben estar equilibradas si sobredimensionar el rol de unas y subvalorar la de otras, así como

tener un enfoque dinámico, ante las variaciones de las circunstancias internas y externas que se presenten.

En el gráfico 5 se puede dilucidar que el CMI aporta la estructura estratégica para accionar en base a ella, posibilitando la traducción y comunicación de la estrategia diseñada, así como la planificación y el *feedback* estratégico.

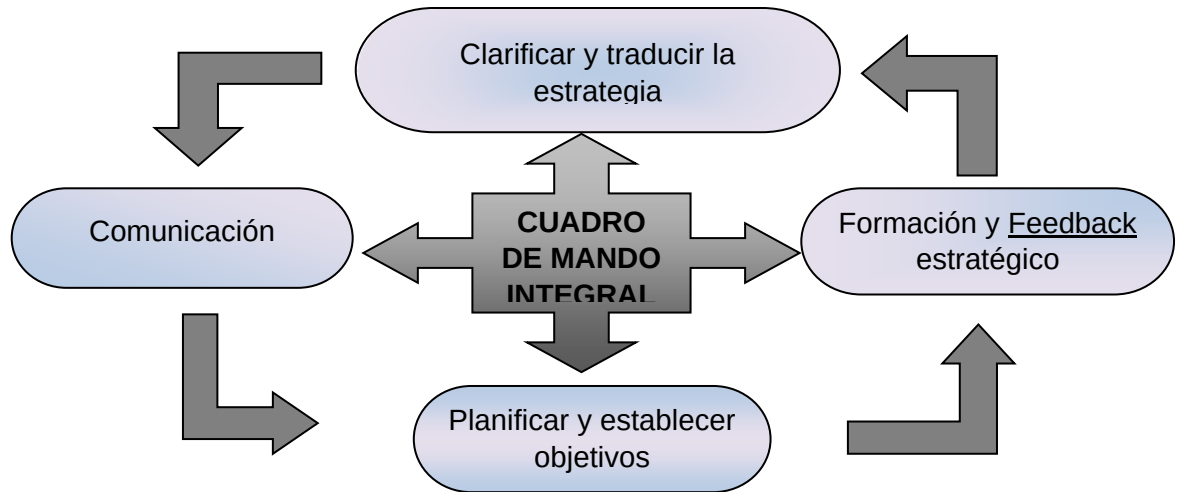


Gráfico 5: Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción

Fuente: elaboración propia.

Se describe cíclicamente al proceso del CMI, visionándose de forma compartida en materia de metas e incentivos, muy relacionados con la asignación de recursos y la definición de metas. El seguimiento da como resultado el aprendizaje, que a su vez conduce a un nuevo examen de la visión. En cada paso, el CMI sirve como medio de comunicación.

y acciones concretas que definan la contribución individual y colectiva de la misma. Los indicadores se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la empresa, donde el CMI es la herramienta que permite transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles (Robert S. & David P.).

De acuerdo con (Robert S. & David P., Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization, 2001), una distribución habitual entre las cuatro perspectivas sería:

- Financiera: cinco indicadores (22%).
- Cliente: cinco indicadores (22%).
- Interna: de ocho a diez indicadores (34%)

- Aprendizaje y Crecimiento: cinco indicadores (22%).

En el nivel directivo de la empresa y en el de las unidades departamentales es corriente el uso de entre 15 y 25 indicadores, mientras que en el nivel funcional sólo entre 10 y 15 indicadores se consideran críticos. La tendencia es necesitar menos, generalmente entre 5 y 10.

La gerencia empresarial debe entender que los indicadores escogidos dentro de un CMI forman parte de una cadena de relaciones causa-efecto que explican de forma sintética la estrategia de la organización.

Es muy interesante el símil que explica (Vega Falcón, El Cuadro de Mando Integral percibido a través de casos reales, 2015), sobre la estructura de un CMI y la de una edificación, en la que el Aprendizaje y Crecimiento establece el pedestal sobre el que se levanta todo el CMI, que tiene como puntales de soporte a los Procesos Internos. Sobre ambos se sustentan los Clientes y supremamente, la Perspectiva Financiera. La interpretación de estas relaciones inter perspectivas, deja entender que cualquier insuficiencia en uno de sus eslabones perturbaría el resultado final.

El gráfico 6 muestra los beneficios del CMI.

En un interesante análisis desarrollado por Kaplan y Norton, consideran que las causas más comunes de mala implementación son los procesos organizacionales pobres, no el diseño pobre del Cuadro de Mando. Exponen las causas más comunes de fracasos de procesos de implementación:

- Falta de compromiso por parte de la alta dirección.
- Pocos empleados implicados.
- Mantener el Cuadro de Mando en la cima.
- Proceso de desarrollo demasiado largo; el Cuadro de Mando Integral como un proyecto de medida única.
- Contratar consultores sin experiencia.
- Introducir el CMI sólo para los incentivos económicos.

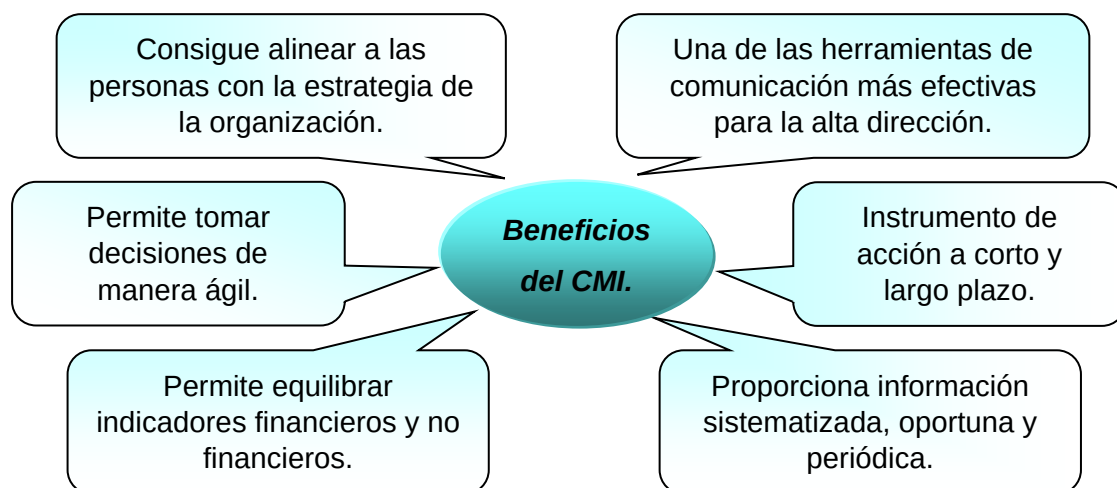


Gráfico 6: Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Fuente: elaboración propia.

Diversos autores han profundizado en el estudio del CMI en los últimos años, entre los que se encuentra (Hoque, 2014), quien examina la robustez del modelo a través del análisis de sensibilidad, demostrando la importancia de incorporar las interacciones de los indicadores al operacionalizar el Balanced Scorecard.

Por su parte, (Arefeh Rabbani, Zamani, & Kazimieras Zavadskas, 2014) abordan el uso del enfoque del Balanced Scorecard basado en parámetros de desarrollo sostenible como una metodología poderosa y útil para evaluar el desempeño sostenible de la organización o empresa. En este trabajo, se desarrolla un nuevo enfoque basado en indicadores de desempeño sustentable (SBSC) y toma de decisiones multi criterio (MCDM) para evaluar el desempeño de las compañías productoras de petróleo en Irán. El modelo de evaluación del desempeño propuesto mediante la combinación de los métodos MCDM y el enfoque SBSC ayuda a las autoridades a intentar lograr una ventaja competitiva.

Otros autores han incursionado en los indicadores a utilizar en diversos sectores, por ejemplo, (Kailash & Jitesh, 2014) identifican los Indicadores de Desempeño Clave y sus interrelaciones para el sistema de salud; (Vega, 2016) expone diversos casos reales dentro del sector turístico y dentro de las empresas que brindan servicios de proyectos de arquitectura e ingeniería.

El Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de un CMI, mostrando la relación causa-efecto en la forma en que se espera cumplir con los objetivos. La estructura del mismo requiere un adecuado estudio por parte de la gerencia.

Su distribución no coincide en todas las empresas, requiriéndose y creatividad muy importante, no es algo predeterminado. Es significativo resaltar que las relaciones apreciadas en un mapa estratégico generalmente se establecen entre objetivos, aunque en ocasiones se puede acompañar de otras relaciones entre temas estratégicos. En ambos casos, el mapa estratégico suministra una sintética muestra visual de la estrategia.

Tradicionalmente, los objetivos de las todas las perspectivas agrupan aproximadamente entre veinte y veinticinco indicadores. Muchos más sería excesivo, pero muchos menos sería insuficiente.

En el gráfico 7 se muestra una representación del mapa estratégico.

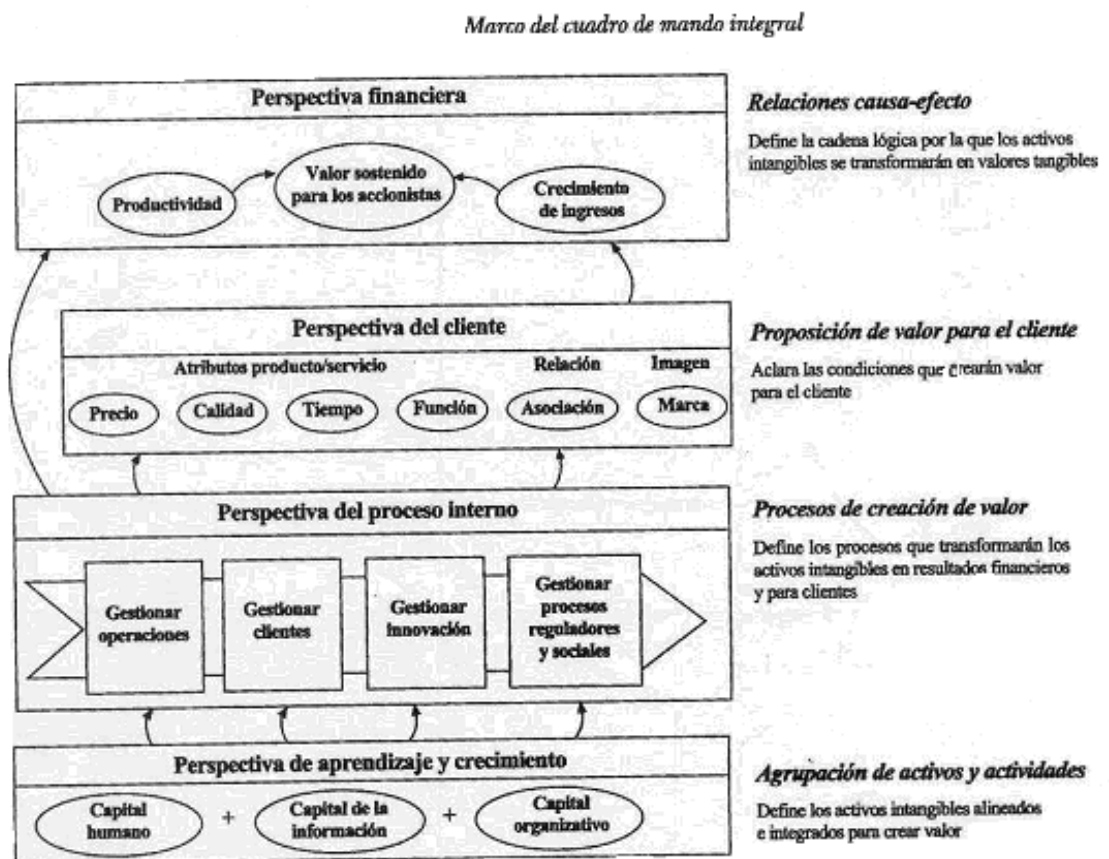


Gráfico 7: Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Robert S. & David P., Mapas Estratégicos, 2004)

Análisis de diferentes metodologías de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

El autor se propone, seleccionar una metodología o procedimiento para diseñar e implementar un CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., argumentando brevemente las diferencias con las otras no seleccionadas.

A través del desarrollo evolutivo del CMI, han existido diversas metodologías o procedimientos para diseñarlo e implementarlo, resaltándose las que se relacionan a continuación: AECA (1998); Amat Salas & Dowds (1998); Kaplan y Norton (1999); Olve, Roy y Wetter (2000); Biasca y López (2002); RECIT (2005); Grupo Kaizen (2006); y CETUM (2007).

¿Por qué utilizar el Cuadro de Mando Integral?

El CMI es un sistema íntegro de dirección que posibilita la combinación del direccionamiento estratégico, con la evaluación de desempeño que ha tenido el negocio, rebasando el contexto del análisis de indicadores demasiado tangibles o de un enfoque desmedidamente táctico.

Es una valiosa herramienta que, en empresas con fines lucrativos, logra articular la medición financiera como un compendio de la actuación gerencial, en la cual se implican diversas mediciones generales e integrales, vinculando los clientes, los procesos internos y la innovación y el aprendizaje de los empleados, bajo una óptica de relaciones causa-efecto y considerando valiosas alertas tempranas sobre el cumplimiento de los objetivos e indicadores.

El CMI es una herramienta de alineación estratégica que generalmente es aplicada por organizaciones con una avanzada cultura empresarial, por lo que todavía no ha tenido una generalización en el sector de las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador, ni siquiera dentro del sector 1, aunque poco a poco comienza a extenderse su uso en este sector. Es por ello que investigaciones como la presente, pueden influir en la motivación para que cada día más, los empresarios de este tipo de negocios se incentiven en su utilización, lo cual les representaría el despliegue explícito de su estrategia general y su ulterior monitorización.

El CMI ha representado una revolución dentro de la gestión empresarial y cada vez más organizaciones lo utilizan. Al respecto, según la encuesta anual que desde el 2009 realiza la empresa 2GC Active Management, en el año 2016 el 76% de los

encuestados opinan que el CMI es muy valioso o extremadamente valioso, de acuerdo con (2GC Active Management, 2016), citado por (Quesada, 2017), tal como se muestra en el gráfico 8.

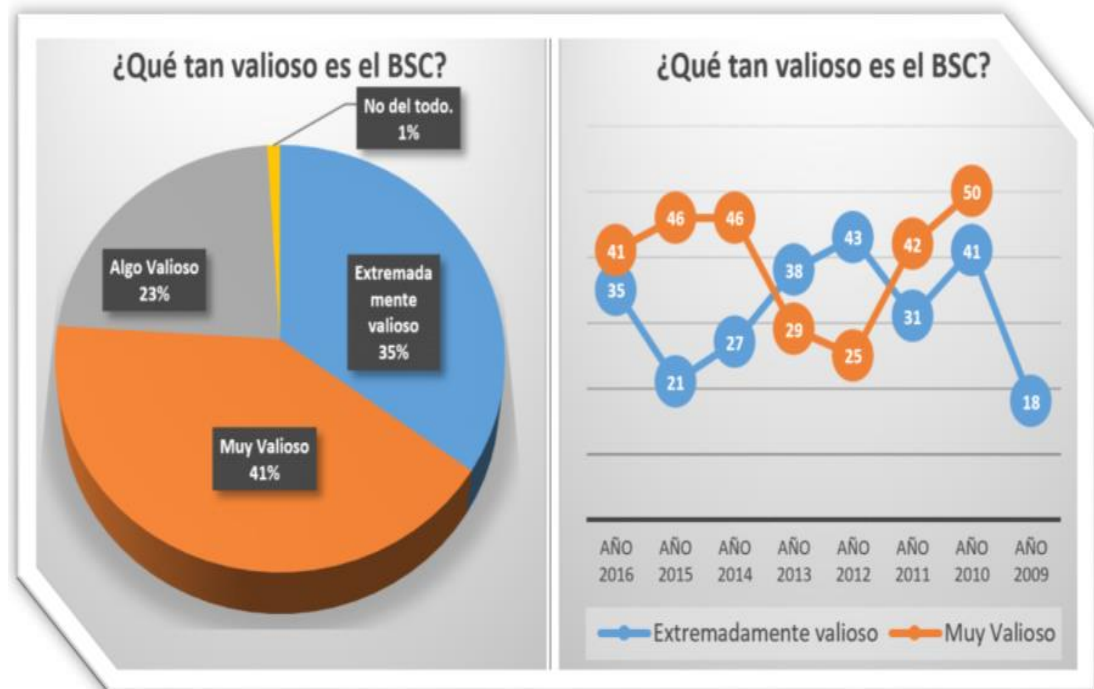


Gráfico 8: Encuesta sobre el CMI.

Fuente: (2GC Active Management, 2016), citado por (Quesada, 2017).

1.3 Teoría del campo de acción

En concordancia con la Constitución de la República del Ecuador (Gobierno de la República del Ecuador, 2008) “Art. 310.- El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento

diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

Del redactado de estos artículos de la Constitución de la República del Ecuador se percibe el reconocimiento el marco legal de estas instituciones de ahorro y crédito, además de su jerarquía en el territorio ecuatoriano, por lo que requieren contar con una correcta estrategia y una moderna herramienta, como el Cuadro de mando Integral, que le dé seguimiento sistemático a la misma, a través de una relación causa-efecto.

Por su parte, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, específicamente en su Art. 1, precisa que la Economía Popular y Solidaria es “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”. Sin dudas, este tipo de economía requiere una correcta estrategia y un adecuado seguimiento a la misma.

En el caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., cuyo mercado objetivo está constituido por los diferentes segmentos poblacionales de las zonas rurales y urbanas, así como comerciantes, pequeños empresarios y microempresarios de distintos sectores productivos, se requiere articular sus servicios de forma integral alineados con un buen control de gestión.

La institución objeto del presente estudio, busca promover el desarrollo socioeconómico de la comunidad mediante la atención a sectores productivos, agrupados dentro de las líneas de microcrédito y crédito PYME.

En la perspectiva del crédito PYME, la estrategia a considerar es enfocar principalmente a socios que mantienen experiencia crediticia con la Cooperativa y que como efecto del crecimiento de sus actividades económicas demandan niveles de crédito mayores. Esta estrategia evitará la pérdida de clientes con buenos antecedentes.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene como objetivo exponer el diseño metodológico de la investigación realizada.

Se expone el paradigma y tipo de investigación, el procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos, así como los resultados del diagnóstico de la situación actual.

2.1. Paradigma y tipo de investigación

Actualmente la gestión empresarial ha disminuido la propensión al desarrollo de investigaciones de corte teórico, incrementándose cada vez más los estudios prácticos, y es por ello que la presente tesis, despliega un estudio empírico descriptivo, refiriéndose a la forma de expresarse la preferencia contemporánea ecuatoriana y mundial del contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, particularizándose en el control de gestión en la organización crediticia estudiada. El autor desplegó un modelo cuali-cuantitativo. El primer término (cualitativo), dado que se pudo diagnosticar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., apoyado en la observación y el estudio de datos, que posterior a su estudio para posibilitó expresar diversos juicios y opiniones.

En el segundo término (cuantitativo), dado que el estudio posibilitó analizar la información numérica resultante de encuestas aplicadas, y todo el tratamiento numérico dentro de su contexto, lo que facilitó el estudio de elementos específicos y generalizarlos, consiguiéndose la información de la población estudiada y la muestra necesaria para desarrollar esta investigación.

Es una investigación no experimental, al observarse “*in situ*” la labor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., en el día a día, estableciendo sus falencias y restricciones, así como diagnosticando su morosidad, entre otros aspectos.

A su vez, la investigación se adentra en un estudio transeccional descriptivo, dado que la propuesta se valida mediante la recolección y tratamiento de datos concretos, examinando sus nexos en el marco temporal estudiado, siendo el objeto de estudio práctico el desarrollo de un estudio de caso.

En lo concerniente al lugar, se aborda una investigación de campo dado que se efectuará una compilación de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., esencialmente en el área de créditos, centro de la generación de la información relevante para el estudio.

2.2 Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos

Población y muestra

El autor utilizó un método de muestreo aleatorio simple, para lo cual tomó como eje central a la población a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., con vistas a calcular el tamaño de la muestra probabilística, cuyos datos esenciales son:

- Tamaño poblacional (N): 140 empleados.
- Tipo de Población: Finita.
- Error admisible (e): 5%.
- Nivel de Confianza: 95%.
- Proporción considerada: 50%
- Muestra específica (n): 103 empleados.

Luego de efectuarse la encuesta a 103 empleados, el 95% de las ocasiones el dato objetivo buscado está enmarcado en el intervalo $\pm 5\%$ en relación al observado en la encuesta aplicada.

Se efectuó un análisis de la validez y la confiabilidad a través del software SPSS.

Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables fue valiosa en el contexto de la solución del problema, posibilitando ofrecer la propuesta de solución al deficiente control de gestión en la Cooperativa Ambato Ltda.

A tales efectos se interrelacionaron aspectos cuantitativos (esencialmente del examen de las encuestas efectuadas) y cualitativos (estudiando básicamente los conceptos y el estado del arte y la práctica), lo cual viabilizó la conformación de la solución expuesta en el capítulo III, la cual manifiesta de manera coherente, los resultados alcanzados.

En el Cuadro 4 se sintetiza la operacionalización de las variables independientes, alineadas con el árbol de problemas expuesto en el gráfico 1.

Cuadro 4: Operacionalización de las variables independientes.

Definición	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Los ambientes empresariales se hacen cada vez más complicados y rigurosos, exigiendo que las empresas sean cada vez más productivas y competitivas. En este contexto empresarial, hay una serie de herramientas de gestión administrativas necesarias para incrementar los niveles de productividad y competitividad, entre las que se encuentra el Cuadro de Mando Integral, pero su utilización exige la capacitación del personal en temas estratégicos y un riguroso seguimiento a la estrategia institucional.	Herramientas de gestión administrativa	Nivel de utilización de herramientas de gestión administrativas (Cualitativo)	¿Qué nivel de utilización de herramientas de gestión administrativas tiene la Cooperativa?	Encuestas, y Entrevista
	Capacitación del personal en temas estratégicos	% del personal que esté capacitado en temas estratégicos	¿Qué % del personal de la Cooperativa está capacitado en temas estratégicos?	
	Seguimiento a la estrategia institucional	Nivel de seguimiento a la estrategia institucional (Cualitativo)	¿Qué nivel de seguimiento a la estrategia institucional tiene la Cooperativa?	

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 5 se muestra la operacionalización de las variables dependientes, igualmente alineadas con el árbol de problemas expuesto en el gráfico 1.

Cuadro 5: Operacionalización de las variables dependientes.

Definición	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La estrategia basada en los recursos y capacidades de la Cooperativa le permite buscar fuentes de beneficios potenciales, ventajas competitivas e impactar positivamente en sus resultados institucionales.	Utilización de recursos y capacidades	Nivel de utilización de recursos y capacidades (Cualitativo)	¿Qué nivel de utilización de recursos y capacidades tiene la Cooperativa?	Encuestas, y Entrevista
La Cooperativa necesita estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de la estrategia diseñada, de la cual son partícipes y entes activos.	Motivación del personal sobre el cumplimiento de la estrategia	Nivel de motivación del personal sobre el cumplimiento de la estrategia (Cualitativo)	¿Qué nivel de motivación sobre el cumplimiento de la estrategia tiene el personal de la Cooperativa?	

La Cooperativa requiere en el día a día seguir la marcha de la estrategia diseñada, traducéndola en indicadores concretos de actuación para cada área y empleado.	Procesos de seguimiento y medición de la estrategia	Nivel de seguimiento y medición de la estrategia (Cualitativo)	¿Qué nivel de seguimiento y medición de la estrategia tiene la Cooperativa?	
---	---	--	---	--

Fuente: elaboración propia.

Plan de recolección de la información

Técnicas de Investigación

En la investigación se manejaron como técnicas la entrevista y las encuestas.

- **Encuestas:** posibilitó la recogida de datos a través de preguntas, obteniéndose respuestas de forma escrita a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. facilitándose con su estudio el diagnóstico de dicha organización (Ver anexo 1).
- **Entrevistas:** fue una conversación planificada entre el autor de la presente tesis y el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., en la que se estableció una adecuada comunicación y resultó fluida y transparente, aportando valiosos criterios para el diagnóstico de la entidad (Ver anexo 2)

Igualmente, se manejaron diferentes técnicas para procesar la información, pudiendo citarse al diseño de aquellos instrumentos que posibilitaron recoger los datos, a la tabulación y el análisis correspondiente a la información a través de una hoja de cálculo electrónica (Excel 2016), así como a la exposición de los datos con el auxilio de cuadros y gráficos.

Instrumentos

El autor utilizó varios instrumentos en el transcurso de su investigación, destacándose los siguientes:

- **Cuestionario utilizado en encuesta y entrevista (Observar los anexos 1 y 2):** facilitó recopilar la información, e identificar los elementos relacionados con la investigación desarrollada, preámbulo del análisis de los datos derivados.

2.3 Resultado del diagnóstico de la situación actual

Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato surge en el año 2003 en la Comunidad de Chibuleo San Alfonso, ubicada en la parroquia Juan B. Vela, correspondiente al cantón Ambato, a través de un proceso organizativo, social y económico, encaminado a corregir necesidades familiares de la población con escasos recursos, particularmente la de las zonas rurales.

Luego de 13 años brindando servicios, llegó a contar con 76.760 socios y US\$ 65,8 millones en activos hasta la mitad del año 2016. Conforme a la segmentación del

sector cooperativo, la entidad se sitúa como la tercera Cooperativa por su tamaño en el segmento 2 y por el volumen de activos logrado se enmarcaría entre las 30 cooperativas de ahorro y crédito mayores de Ecuador.

Culminando el año 2014, la Cooperativa desplegó el proceso de elaboración del Plan Estratégico correspondiente al período 2016-2018, el cual entre sus objetivos principales predecía un incremento en sus primordiales cuentas (captaciones, crédito) en el entorno de un 20% anual.

Al presente, alineado con los objetivos planteados, la Cooperativa Ambato ha ampliado su cobertura y cuenta con 11 oficinas distribuidas en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Bolívar, Pichincha, Napo y Cañar; estas dos últimas como resultado de procesos de absorción de entidades cooperativas que mantenían oficinas en dichas localidades.

Si bien durante el primer semestre del 2016 la evolución de la Cooperativa se enmarcaba en los objetivos, como efecto de una evolución recesiva en los indicadores macroeconómicos originados entre otros factores por la caída en el precio del petróleo, medidas como las salvaguardas arancelarias implementadas por el Gobierno y la creación de nuevas políticas impositivas, han generado una caída sustancial en la dinámica empresarial y el nivel de ventas en los diferentes sectores económicos.

A nivel del sistema financiero los principales efectos han sido una reducción-estancamiento de las captaciones en especial en el 2016, el estancamiento en los niveles de colocación de cartera y una tendencia creciente de incremento de cartera en riesgo, producto de la afectación en la capacidad de pago de los clientes. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato no ha estado exenta de esta problemática, generando un desfase en las expectativas planteadas en el plan estratégico. Por esta situación, la alta dirección ha identificado la necesidad de realizar un proceso de análisis de la evolución de la Cooperativa, evaluar su situación financiera y el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan original para sobre esta base discutir y redefinir los objetivos estratégicos en la perspectiva del período pendiente de ejecución 2016-2018.

Diagnóstico que caracteriza el problema de investigación formulado

Puede afirmarse que diagnóstico desarrollado por el autor del actual estudio, además de la propuesta de solución al problema planteado, intenta contener el diseño de la estrategia de la Cooperativa, así como el control de gestión dentro de la misma.

Este estudio, además de sustentarse en el diagnóstico derivado de las encuestas desarrolladas a los empleados de la entidad y la entrevista efectuada al gerente de la Cooperativa, tiene como antecedente el Plan Estratégico, Social y Financiero elaborado por dicha institución para el período 2016-2018 (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., 2016), el cual partió del análisis interno de la información financiera y de operaciones de la Cooperativa a partir de la información interna, complementada con información macroeconómica y de la evolución del sistema financiero. El producto de esta información y su análisis fue presentado y discutido como parte de un diagnóstico institucional y del entorno en un taller de trabajo con el equipo directivo, gerencial, jefes de oficina y jefes de área.

Si bien este Plan es una valiosa herramienta de gestión, que supera con creces las experiencias que conoce el autor de otras instituciones del territorio, posee diversos aspectos sujetos a mejora o profundización.

Las principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico que caracteriza el problema de investigación formulado son:

- Los empleados que trabajan en la Cooperativa no conocen íntegramente o no emplean convenientemente la totalidad de los procedimientos y políticas establecidos.
- Los empleados se agrupan, aunque no con la frecuencia requerida, lo que trae consigo que algunos están desinformados respecto al manejo de los procedimientos y políticas de control, desconociendo así el curso del cumplimiento de la estrategia de la Cooperativa.
- La forma de gestionar la morosidad no es completamente apropiada, percibiéndose falencias en el control interno lo que ocasiona un elevado sobreendeudamiento de los socios, causando diversos incumplimientos en las obligaciones.

- En la estrategia que se trazó para la etapa 2016-2018 no se distingue un procedimiento o metodología utilizada, bien definida, con sus respectivos pasos metodológicos y reconocidos internacionalmente.
- La Misión está correctamente definida: Promover el desarrollo socioeconómico de la comunidad, brindando productos y servicios financieros eficientes con responsabilidad social. Constituye el enunciado central que establece su enfoque social y financiero; determina por tanto el PARA QUÉ, esto es cuál es la contribución de la institución; el QUIÉN, estableciendo los grupos de interés a los cuales enfoca sus servicios y el CÓMO, señalándose como estrategia la oferta de servicios eficientes con responsabilidad social. De una manera más específica, en la identificación de los segmentos de mercado se ha identificado como grupos de mayor relevancia a los comerciantes informales y formales, artesanos, microempresas y agricultores.

El enfoque de responsabilidad social que ha definido la Cooperativa contempla principalmente la gestión prudente y solvente de los recursos de manera de garantizar la protección de los ahorros de los depositantes, en consideración que la mayoría de ellos pertenecen a los estratos de medios y bajos ingresos de la población. En la perspectiva de alcanzar el desarrollo socioeconómico de la comunidad se han incorporado los objetivos dirigidos a proveer capacitación técnica en gestión de negocios y el apoyo en la realización de ferias artesanales, como estrategias para contribuir sus capacidades e incorporación a los mercados

- Respecto a la Visión definida (Ser una Cooperativa de ahorro y crédito del segmento I, con calidad en su gestión financiera y operacional, con mayor cobertura regional), se aprecia la clara intención de ubicarse en el segmento I del sector cooperativo, sin embargo, luego no se definen ni objetivos ni indicadores sobre este tema.

Se sugiere que dentro de la Visión se vea reflejado al capital humano propio, así como la responsabilidad social, pues no están implícitos lo que se visiona respecto a ambos temas, que luego si se reflejan en los objetivos.

Se aprecia una Visión muy breve, que solo tiene implícito a cuatro temas estratégicos:

1. Ser una Cooperativa de ahorro y crédito del segmento I (para este tema no se le definen objetivos concretos).
2. Calidad en la gestión financiera (para este tema se definen cinco objetivos).
3. Calidad en la gestión operativa.
4. Tener una mayor cobertura regional.

Por lo antes expuesto se propone modificar la Visión, quedando redactada de la forma siguiente: Ser una Cooperativa de ahorro y crédito del segmento I, con una reconocida responsabilidad social, con calidad en su gestión financiera y operacional, mayor cobertura regional y una elevada productividad del personal. De esta forma son seis los temas estratégicos.

- En relación a los Valores, la Cooperativa solo ha definido tres: Honestidad, Respeto y Trabajo en equipo, los cuales están bien conceptualizados, lo cual es importante, pues cada grupo humano, y por ende las organizaciones asume de manera diferente el significado de los Valores, por lo que estos deben ser conceptualizados acorde a la significación que tengan para la organización. No obstante, el autor considera que resultan insuficientes, sugiriendo aumentar los mismos. Se propone incorporar otros dos: Competencia y Capacitación.

Teniendo en cuenta que los Valores compartidos de una organización representan el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate, estando estrechamente relacionados con la Misión y la Visión, se considera que resultan escasos.

Además, se sugiere que los Valores sean operacionalizados, o sea, definir los modos de actuación de las personas que han asumido los Valores declarados por la Cooperativa, lo cual no es lo mismo que la conceptualización, la cual expresa lo que entiende la Cooperativa por cada valor.

El autor propone que los Valores sean medidos semestralmente, teniendo como responsable al director de Recursos Humanos. Se parte del principio de que lo que no puede ser medido no puede ser gestionado.

En el caso de los dos nuevos Valores propuestos se sugiere que los mismos se conceptualicen y operacionalicen de la forma siguiente:

✓ Valor: Competencia.

Conceptualización: poseer conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas para la labor en la que se desempeñan dentro de la Cooperativa.

Operacionalización: es competente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien:

1. Brinda servicios con calidad.
2. Posee el reconocimiento de sus clientes, de otros empleados y directivos de la Cooperativa.

✓ Valor: Capacitación.

Conceptualización: proceso de adquisición continua de habilidades y conocimientos del componente humano para mejorar el desempeño en la Cooperativa.

Operacionalización: está capacitado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien:

1. Tiene las evidencias de la titulación requerida para el puesto de trabajo que ocupa.
2. Tiene cubierta la brecha entre las habilidades y conocimientos que requiere su puesto de trabajo y el que posee, según ha demostrado en la práctica.

Evidentemente, también se sugiere que los tres Valores definidos por la Cooperativa sean operacionalizados, proponiéndose de la forma siguiente:

Honestidad: es honesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien:

1. Posee el reconocimiento de honestidad por parte de sus clientes, de otros empleados y directivos de la Cooperativa.
2. No posea ningún señalamiento de deshonestidad en el desempeño de sus funciones.

Respeto: es respetuoso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien:

1. Posee el reconocimiento de trabajador respetuoso por parte de sus clientes, de otros empleados y directivos de la Cooperativa.
2. No posea ningún señalamiento de irrespeto en el desempeño de sus funciones.

Trabajo en equipo: trabaja en equipo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien:

1. Posee el reconocimiento de trabajar bien en equipo por parte de otros empleados y directivos de la Cooperativa.
 2. No posea ningún señalamiento de su labor trabajando en equipo durante el desempeño de sus funciones.
- En el caso del mercado objetivo de Cooperativa, se considera correcta su definición, así como la relevancia identificada de cada segmento, estando constituido por los diferentes segmentos poblacionales de las zonas rurales y urbanas, así como comerciantes, pequeños empresarios y microempresarios de distintos sectores productivos.
 - Respecto a los Grupos de Interés, el autor considera que los mismos están bien identificados (22 entre internos y externos), así como sus respectivas expectativas y demandas. No obstante, no se percibe un procedimiento bien definido que identifique el sentido inverso, o sea, las expectativas que tiene la Cooperativa sobre el aporte de cada uno de ellos al cumplimiento de su Visión, así como su evaluación y seguimiento sistemático. Se sugiere que este aspecto se incorpore de inmediato.
 - Respecto al análisis de la Matriz FODA, si bien están identificados y ponderados las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Cooperativa, no se percibe un análisis integral en una matriz que integre estos cuatro aspectos y mucho menos un plan de acciones concretas que emane de dicha matriz y que le dé un carácter práctico y proactivo a la misma, con la definición de fechas, responsables y ejecutantes. Tampoco se percibe la definición del problema estratégico general y la propuesta de solución al mismo, como fruto del análisis FODA.
 - No se perciben análisis de los principales escenarios en que puede desempeñarse la Cooperativa en las fechas correspondientes al período estratégico.
 - No se define la Propuesta de Valor de la Cooperativa.
 - Aunque se definen algunas metas por las diferentes oficinas de la Cooperativa en varios territorios, se sugiere que cada una de esas oficinas tengan su propia estrategia y CMI, en alineamiento con la estrategia y CMI corporativo.

- Dentro del análisis de los objetivos estratégicos definidos, se considera acertada la definición de cinco perspectivas (definidas como dimensiones que es un nombre también utilizado, pero notablemente menos): Dimensión Financiera; Asociados –Clientes – Mercado – Cobertura; Procesos Internos – Estructura Organizacional–Tecnología; Aprendizaje–Desarrollo Organizacional – Cliente Interno; y Gestión Social. No obstante, se propone utilizar nombres más universalmente aceptados y no tan detallados: Financiera; Clientes; Procesos Internos; Aprendizaje y Crecimiento; y Gestión Social, dado que no existe ninguna gran particularidad dentro del negocio que obligue a modificar estos nombres tan reconocidos, apartándose tanto de la nomenclatura internacional; incluso, la perspectiva de Gestión Social no es de las más comunes.
- Los redactados de objetivos no aparecen en infinitivos, lo cual se deja para lo que vendría siendo un subjetivo con sus metas incorporadas. Esto debe mejorarse.
- Se definen 16 objetivos estratégicos y 40 indicadores para darle seguimiento a los mismos. En el caso de los indicadores, la cifra debe reducirse un poco, por lo que se sugiere dejarla en aproximadamente 25 y el resto darle un tratamiento como cascadas de los mismos. Además, se propone un nuevo objetivo e indicador relacionado con lograr pasar al segmento I, pues este aspecto aparece en la Visión y no está reflejado ni como objetivo ni como indicador.
- No se define para cada indicador una parametrización que posibilite un sistema de alerta temprana con rangos de bien (verde), regular (amarillo) y mal (rojo). Esto se recomienda hacerlo para el año 2017 y posteriormente para cada nuevo año que se avecine.
- En algunos casos, como por ejemplo en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, al no redactarse el objetivo en forma de verbo infinitivo, se le propone una modificación en su redactado.
- Lo que se define como para cada objetivo como estrategias, debiera nombrarse como iniciativas estratégicas, de acuerdo a la nomenclatura más utilizada universalmente. Además, no definen ni fecha, ni responsable ni ejecutante.

- En el objetivo 1 (Alcanzar una rentabilidad sobre activos no menor al 1,2% al 2018) no se definen iniciativas estratégicas, lo cual es un vacío en la estrategia definida. Esto ocurre también con los otros objetivos y subobjetivos.
- Está adecuadamente definido el monitoreo del plan estratégico, precisándose objetivos, indicadores, fuentes de información, responsables y frecuencia de medición.
- Se aprecia positivamente la definición de la Proyección del Estado de Resultados 2016-2018 y el Balance General Proyectado 2016- 2018 (anexo 4), lo cual es una información valiosa para análisis proactivos de la situación financiera de la entidad durante todo el período estratégico. Este análisis muestra una proyección optimista del futuro a corto plazo de la Cooperativa.

Los Estados Financieros se han proyectado en base a los objetivos estratégicos planteados, complementados con la definición de los niveles en que se mantendrán las principales relaciones financieras a fin de lograr que la Cooperativa disponga de una estructura e indicadores financieros dentro de rangos de buenas prácticas de prudencia y solvencia financiera. Dichos resultados permiten a su vez determinar el volumen de operaciones que la Cooperativa se propone alcanzar en el período del Plan Estratégico.

- La evolución y crecimiento de toda institución financiera se sustenta en el crecimiento de las captaciones. La Cooperativa ha establecido correctamente dentro de sus objetivos estratégicos una tasa de crecimiento anual en captaciones del 5% en el segundo semestre del 2016 y 10% en 2017 y 2018.
- No se percibe una herramienta digital que le dé seguimiento a la estrategia diseñada, o sea, un CMI automatizado en Excel u otra alternativa que se encuentre en la intranet de la Cooperativa y permita visualizar un sistema de alerta temprana, con sus respectivos efectos cascada que matice la marcha de cada indicador.

Esta situación se mantiene durante la presente investigación, lo cual pone de manifiesto la necesidad de proponer mejoras en el diseño de la estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., así como un CMI automatizado que le dé seguimiento a la misma.

Análisis e interpretación de los resultados

Resultados de la encuesta aplicada

Una vez aplicada la encuesta a los empleados de la Cooperativa (mostrada en el anexo 1), se fue conformando el diagnóstico, resaltándose los resultados siguientes:

1. Señale el rango etario que le corresponda:

<i>Inferior a 20 años de edad</i>	0
<i>Enmarcado entre las edades de 20 y 29 años</i>	57
<i>Enmarcado entre las edades de 30 y 39 años</i>	35
<i>Enmarcado entre las edades de 40 y 49 años</i>	11
<i>Enmarcado entre las edades de 50 y 59 años</i>	0
<i>Igual a 60 años o con más edad</i>	0

Como se distingue en los resultados, prevalecen considerablemente los empleados encuadrados entre los 20 y 39 años, que significan el 89%.

2. Señale cuál es su sexo:

<i>Masculino</i>	68
<i>Femenino</i>	35

Preponderan los empleados masculinos (66%).

3. Identifique el lugar donde Ud. reside:

<i>Zona urbana</i>	42
<i>Zona rural</i>	61

El 59% de los empleados habita en zonas rurales.

4. Identifique el estado civil correspondiente a su persona:

<i>Casado</i>	66
<i>Soltero</i>	37
<i>Separado o Viudo</i>	0

El 64% de los empleados son casados.

5. Señale su nivel educacional:

<i>4to. Nivel</i>	3
<i>3er. Nivel</i>	49
<i>Nivel Secundario</i>	46
<i>Nivel Primario</i>	4
<i>Ningún nivel</i>	1

Se percibe que el nivel educacional no es muy alto, dado que solo el 50% posee el 3er. o 4to., nivel, presentándose solo tres casos con el máximo rango.

6. Señale el tiempo que lleva oficialmente como empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.:

<i>Inferior a 1 año:</i>	37
<i>Enmarcado entre 1 y 5 años:</i>	43
<i>Superior a 5 años:</i>	23

Predominan los empleados llevan escaso tiempo, dado que solo el 22% lleva más de 5 años y el 36% ni siquiera lleva 1 año.

7. Exprésese favorablemente (SI) o desfavorablemente (NO) en relación a los enunciados mostrados:

Concepto	SI	NO
<i>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. posee una infraestructura y un mobiliario elemental para su labor</i>	97	6
<i>Percibe que hay claridad en las funciones relacionadas con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.</i>	85	18
<i>Se cuenta con una estrategia visiblemente delineada y realizada</i>	84	19
<i>Piensa que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., laboran en empleos para los que se encuentran capacitados</i>	81	22

Un elevado porcentaje de empleados (94%) opina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. posee una infraestructura y mobiliario elemental para su trabajo; mientras que el 82% considera que están manifiestamente definidas las funciones del personal; además el 82% opina que aprecia una estrategia manifiestamente diseñada e implementada; y el 79% piensa que los trabajadores de la entidad desempeñan funciones para las que están capacitados.

Estos números son propicios, a pesar de que debe anhelarse arribar al 100%.

8. Identifique los elementos por los que Ud. piensa que existen problemas relacionados con la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.:

<i>Carencia de decisión de pago</i>	32
<i>Debido al no rastreo de la mora</i>	11

<i>Insuficiente evaluación al aprobarse los créditos otorgados</i>	18
<i>Excesivas facilidades en el instante de entregarse el crédito</i>	6
<i>Debido a sobreendeudamiento por parte de los socios</i>	33
<i>Insuficiencias en las fuentes de empleo</i>	26
<i>deficiente manejo del crédito</i>	4
<i>Carencia de una Central de Información Crediticia</i>	12
<i>Falencias en la educación financiera en los socios de la Cooperativa</i>	2
<i>Otros (Detallar)</i>	3

Se percibe que los primordiales factores que provocan la morosidad son: sobreendeudamiento de los socios; carencia de voluntad de pago; e insuficiencias de fuentes de empleo.

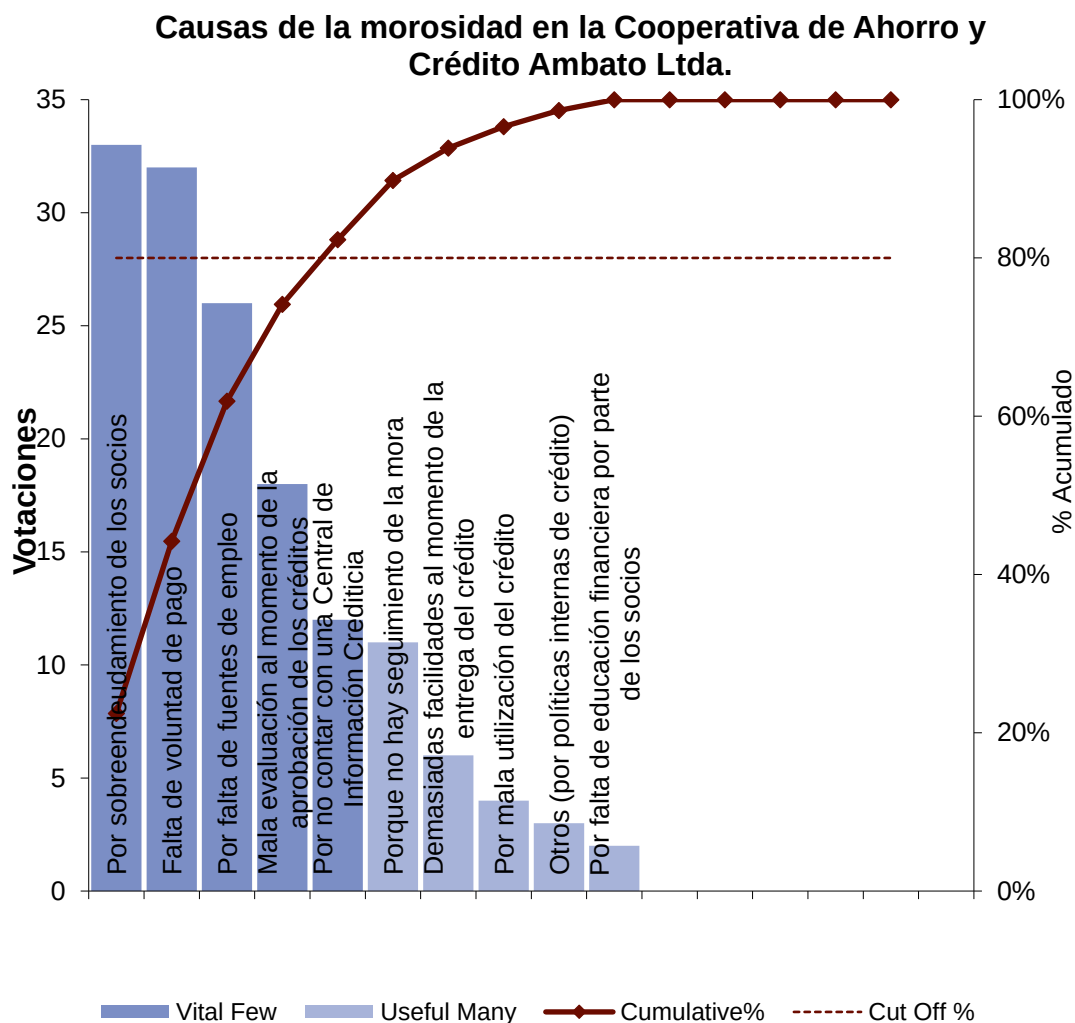
Como se percibe en el gráfico 9 (Técnica de Pareto), este trío de factores (30%) figuran el 61.9%, lo cual se aproxima al criterio de “20 x 80”.

9. ¿Qué es lo que se debería corregirse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. para brindar mejor servicio?

<i>Capacitación (incluyéndose tanto a su personal como a los socios)</i>	76
<i>Ascendentes montos de créditos</i>	38
<i>Sistema gerencial</i>	20
<i>Consumación de ventanillas</i>	4
<i>Otros (Detallar)</i>	22

El 74% de los encuestados declaró que la primordial fuente de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., para brindar un mejor servicio, es la capacitación.

Gráfico 9: Factores que inducen a la morosidad



Fuente: elaboración propia de acuerdo con la encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa.

10. ¿Cuáles son las estrategias para captar y colocar el dinero que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Atrayentes tasas de interés (en los depósitos de ahorros y en los préstamos)</i>	49
<i>Promoción</i>	67
<i>Consumación de sucursales</i>	21
<i>Otras (Detallar)</i>	0

El 65% de los encuestados pensó que la estrategia esencial de captación y colocación de dinero que usa la Cooperativa es la promoción, acentuándose además las atrayentes tasas de interés.

11. ¿Qué estrategias usa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. para disminuir los riesgos en la entrega de los créditos?

<i>Indagación crediticia de los socios</i>	33
<i>Meticuloso análisis crediticio</i>	45
<i>Apropiadas garantías</i>	44
<i>Otras (Detallar)</i>	2
<i>Ninguna</i>	4

El 44% de los encuestados reflexiona que las estrategias que utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., para disminuir los riesgos en la entrega de los créditos es el minucioso análisis crediticio, el 43% consideró las apropiadas garantías, mientras que el 32% marcó a la información crediticia de los socios. Como se percibe, ninguno de los resultados alcanza al 50%, por lo que ninguna estrategia que utiliza la Cooperativa en la entrega de los créditos está claramente reconocida como herramienta para mermar los riesgos.

12. ¿Qué acciones han ejecutado para promocionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. en el sector?

<i>Hojas volantes</i>	47
<i>Publicidad a través de la radio o la televisión</i>	36
<i>Internet</i>	11
<i>Otras (Detallar)</i>	9

Las principales acciones ejecutadas para promocionar la Cooperativa son las hojas volantes y la publicidad a través de la radio o la televisión (81%).

Dentro de Otras, se detalla la publicidad puerta a puerta.

Se percibe un limitado reconocimiento del uso de Internet con estos objetivos, dado que solo el 9% consideró esta valiosa opción.

13. ¿En cuál rango se enmarcan sus ingresos promedio mensuales?

<i>Inferior a 100,00 USD</i>	0
<i>En el rango entre 100,00 USD y un salario básico ecuatoriano</i>	36
<i>Superior a un salario básico ecuatoriano</i>	67

Se percibe que únicamente el 65% de los empleados percibe ingresos promedios mensuales que rebasan al salario básico ecuatoriano, lo que es desfavorable.

14. ¿Qué elementos de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Ud. modificaría?

<i>Los valores</i>	27
<i>Los términos de vencimiento</i>	44
<i>Los intereses</i>	35
<i>Otros (señálelos)</i>	15
<i>Ninguno</i>	3

Según el criterio de los empleados, son varios los elementos que conviene cambiarse respecto a los créditos, enfatizándose en los montos, los plazos y los intereses.

15. ¿Cuál reconoce Ud. como el servicio más significativo de Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Ahorro</i>	38
<i>Crédito</i>	61
<i>Otros (Detallar)</i>	4

El servicio más solicitado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. es el crédito, dado que el 59 % señaló por el mismo.

16. ¿Opina que la totalidad de los créditos que Ud. llegó a solicitar fueron autorizados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>SI</i>	45
<i>NO</i>	37
<i>No procede</i>	21

Es de matizar que el 80% de los créditos solicitados fueron autorizados por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., siendo rechazados el 20%.

17. ¿Cómo Ud. aprecia el diseño e implementación de la estrategia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Bueno</i>	79
<i>Regular</i>	24
<i>Malo</i>	0

El 77% de los encuestados valora como bueno el diseño e implementación de la estrategia en la Cooperativa, el 23% lo valora de regular y ninguno lo valora de malo. Este resultado es favorable.

18. ¿Conoce Ud. en qué consiste el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)?

<i>Mucho</i>	10
<i>Poco</i>	39
<i>Nada</i>	54

El 52% de los encuestados no conoce en qué consiste el CMI y solo el 10% considera conocer mucho, por lo que se pone de manifiesto que existe un notable desconocimiento sobre esta valiosa herramienta de gestión de control.

Resultados de la entrevista efectuada al gerente de la Cooperativa

Luego de ejecutarse la entrevista que se expone en el anexo 2, se alcanzaron los resultados siguientes:

1. ¿Cómo valora el mecanismo de valoración para conferir un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Conveniente</i>	X
<i>Inconveniente</i>	

El autor opina que se perciben diversos aspectos a mejorar, como se puede derivar de la encuesta desarrollada a los empleados.

2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Dispone de un proceso evaluativo para conferir un crédito?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

Esta contestación fue validada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., por el autor de la presente tesis.

3. ¿Para evaluar los créditos se efectúa un análisis de la capacidad financiera de cada uno de los clientes?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El autor verificó esto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., mediante la observación directa.

4. ¿Qué tiempo se utiliza para conferir un crédito?

<i>7 días</i>	X
<i>15 días</i>	
<i>30 días</i>	
<i>Más de 30 días</i>	

El autor verificó esto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., lo cual indica celeridad en este sentido.

5. ¿Qué nivel de riesgo Ud. percibe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Alto</i>	X
<i>Medio</i>	
<i>Bajo</i>	

Ciertamente, es alto el riesgo existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. y los niveles de morosidad lo ponen de manifiesto.

6. Respecto a los créditos solicitados diga: ¿Cuál es el destino principal de los mismos?

<i>Automóvil</i>	
<i>Capital de Trabajo</i>	X
<i>Consumo</i>	
<i>Enseñanza</i>	
<i>Residencia</i>	
<i>Contratiempos</i>	
<i>Otros (Detallar)</i>	

El autor opina que, debido al perfil de los clientes, es coherente que el Capital de Trabajo represente el destino más común de los créditos requeridos.

7. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. muestra dificultades relacionadas con la morosidad?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

Debe resaltarse el sincero reconocimiento por parte del gerente de la existencia de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

8. ¿Qué motivos retrasan el pago de créditos de los clientes?

<i>Descuido</i>	X
<i>Imprevistos</i>	

<i>Falta de Trabajo</i>	
<i>Políticas de la Cooperativa</i>	
<i>Problemas en sus negocios</i>	
<i>Otros (Detallar)</i>	X

El gerente manifiesta que el primordial motivo del retraso en el pago de créditos de los clientes es el descuido y, además, dentro de Otros, detalla problemas afines con la situación económica de Ecuador, dado que varios clientes han quedado sin empleos, existiendo despidos del personal, simultáneamente a la pérdida de valor de sus negocios.

9. ¿Opina Ud. que las políticas de estimación crediticia son muy blandas?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

Es de resaltar el honesto reconocimiento por parte del gerente acerca de que las políticas de evaluación crediticia son muy blandas.

10. ¿Cada qué tiempo analizan la de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Diariamente</i>	X
<i>Semanalmente</i>	
<i>Quincenalmente</i>	
<i>Mensualmente</i>	
<i>Anualmente</i>	
<i>Jamás</i>	

Es de distinguirse el estudio sistemático de la morosidad, lo que se verificó, a pesar de que se precisa ahondar en los análisis.

11. ¿Considera Ud. que se utilizan estrategias concretas encaminadas a recuperar la cartera?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El autor confirmó esto en la Cooperativa y atestigua las proyecciones en la utilización de descuentos por pronto pago, formas de pago que faciliten abonos a la deuda, entre otros.

12. Sugiera la opción más correcta para lograr la recuperación de cartera:

<i>Juristas externos</i>	
--------------------------	--

<i>Llamadas a través de teléfonos</i>	
<i>Utilización de gestores de cobranza</i>	
<i>Visita a los clientes</i>	X
<i>Otras (Detallar)</i>	

El gerente valora que la opción más correcta para recuperar la cartera es la visita a los clientes y el autor opina al respecto que es necesario utilizar intensivamente otras alternativas paralelas.

13- ¿Opina Ud. que sea necesario implementar un Plan Preventivo de Riesgo Crediticio para reducir la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>SI</i>	X
<i>NO</i>	

El autor considera un justo reconocimiento del gerente esta afirmación.

Resumen de las principales insuficiencias detectadas con la aplicación de los métodos

Una vez analizados los resultados de la encuesta y la entrevista, el autor considera que las principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico son las siguientes:

1. Insuficiente nivel educacional de los empleados ya que únicamente el 50% posee el tercer o cuarto nivel, concurriendo solo tres empleados con el máximo nivel. Esto implica que diversos empleados desarrollan funciones para las que no son completamente competentes.
2. Escasa estabilidad de los empleados, dado que la mayor parte desde hace escaso tiempo laboran en la Cooperativa, dado que únicamente el 22% lo hace por más de 5 años y el 36% no alcanza el año.
3. A pesar de que no representa una gran falencia, no debe desatenderse el mobiliario básico ni la infraestructura; así como la definición de las funciones de los empleados.
4. Se percibe una no suficiente evaluación al momento de aprobarse los créditos.
5. Se detectan falencias en el rastreo de la mora.
6. Se conceden muchas flexibilidades en el instante de entregarse los créditos, lo que hace necesario la revisión de los montos, plazos y créditos de los mismos.
7. Hay desaprovechamiento en el uso de Internet en el contexto de la promoción y posicionamiento de la entidad en su sector.

8. Se percibe demora en lo concerniente al pago de créditos, motivado por el insuficiente cuidado al respecto y dificultades vinculadas con el escenario económico ecuatoriano, pues bastantes clientes han perdido su trabajo, ha sido despedido parte de los empleados, conjuntamente con otros casos en los que sus negocios han visto reducido su valor.
9. En una visión global se distingue que las políticas de evaluación crediticia definidas son muy flexibles.

Si bien muchas de estas insuficiencias aparentemente no inciden directamente en el Control de Gestión de la Cooperativa, el autor considera que su identificación es valiosa para contar con un diagnóstico que ayuda a la tipificación de debilidades, que en la actualización de la estrategia y su correspondiente Cuadro de Mando Integral, resultan elementos valiosos.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Este capítulo final persigue como objetivo efectuar la propuesta de solución al problema identificado, con su respectiva validación.

3.1 Propuesta de solución al problema

Teniendo en cuenta los elementos esgrimidos con anterioridad, el autor de la presente investigación, propone una solución al problema identificado:

Nombre de la propuesta

Control de gestión a través de un Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa Ambato Ltda.

Objetivos

El objetivo propuesto es diseñar un CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Elementos que la conforman

Introducción

La solución que se propone parte de los resultados obtenidos en la encuesta desarrollada y la entrevista efectuada al gerente y primordialmente el Plan Estratégico, Social y Financiero 2016-2018 (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., 2016)

El autor considera que la Cooperativa objeto de estudio ha realizado un trabajo detallado en el diseño de su estrategia para el período 2016-2018, pero con vistas a su mejora se realiza la actual propuesta, que además le aporta un CMI automatizado en Microsoft Excel 2016 que le ayudará notablemente en su control interno.

Marco legal:

- ✓ Suplemento a la Constitución de la República del Ecuador (ASAMBLEA NACIONAL REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2015)
- ✓ Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 (Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, 2013).
- ✓ Constitución de la República del Ecuador (ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE Ecuador, 2011).

- ✓ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (Presidencia de la República de Ecuador, 2011)

Contenido

La propuesta efectuada, en lo concreto contribuye con dos aspectos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.:

1. Mejora en el diseño de la estrategia formulada para el período 2016-2018.
2. CMI automatizado en Microsoft Excel 2016.

Explicación de cómo la propuesta contribuye a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico

La propuesta debe contribuir a solucionar las insuficiencias identificadas en el diagnóstico efectuado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., de forma tal que se logre diseñar un CMI, para que la gerencia cuente con una efectiva herramienta para el control de gestión.

A partir de que el objetivo general propuesto en la investigación es diseñar un CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., el nivel de alcance de la misma resulta novedoso para esta entidad, al no contar con una herramienta automatizada que permita traducir y comunicar la estrategia a toda la organización, ni darle seguimiento sistemático.

Premisas para su implementación

El autor parte como premisa básica para efectuar la propuesta del presente estudio, el apoyo de la máxima dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., además de todos los empleados implicados en el control de gestión de la misma.

Otra premisa consiste en la capacitación de todos los empleados de la Cooperativa, respecto a la planeación estratégica y el CMI.

Debe señalarse que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., a pesar de contar con su propia estrategia, en opinión del autor, empleado de esta institución, ha presentado dificultades en el cumplimiento de estrategias anteriores, pudiéndose citarse, por ejemplo, que ha mostrado un ligero desfase en el nivel de cartera frente a los activos totales, por lo que ahora se propone recuperar y mantener este indicador por sobre el 85%, en reconocimiento que la cartera constituye el principal activo de la Cooperativa y es el principal generador de rentabilidad.

El seguimiento sistemático del nivel de colocaciones y cumplimiento de presupuestos de colocaciones será la base para este objetivo en complemento con un control adecuado de la liquidez, en cuyo rastreo puede ayudar considerablemente la propuesta del CMI de la presente investigación.

3.2 Validación teórica y aplicación práctica parcial o total de la propuesta

Validación por el método de expertos

En concordancia con (Pérez & Martínez, 2008), la valoración de expertos es un método de validación valioso para confirmar la fiabilidad de un estudio investigativo definido como una opinión instruida de personas con experiencia en la temática, que son enjuiciadas por diversos especialistas capacitados en éste, y que están en la posibilidad de brindar evidencias, informaciones, y diversas valoraciones.

En esta tesis, el autor llega a conclusiones una vez efectuado diversos conversatorios con empleados de la Cooperativa analizada, además de dialogar con diversos implicados en la estrategia propuesta por la propia institución, reflejada en la bibliografía estudiada, lo cual posibilita que las valoraciones viabilicen la validación requerida, con el auxilio de dicho personal.

Aplicación práctica de la propuesta y comprobación de los resultados

Diseñada la estrategia surgen necesidades que conciernen a su implementación, comunicación y desglose en los objetivos que se distribuyen en las perspectivas definidas. Posteriormente es cuando se necesita un CMI, que más que una solución de software, aunque lo es, dado que es indiscutible su orientación informática que posibilita reunir todo el proceso simplificadamente; suponiendo la expresión de un método de control de gestión que apoya a la implementación de la estrategia de la institución, difundiéndola a todos los niveles de la organización y concediéndole la eficiencia necesaria para conseguir las metas propuestas, en sus respectivos plazos.

Comparación de las metodologías

En el capítulo I se mencionaron diversas metodologías para el diseño e implementación del CMI. En este epígrafe, a través del Cuadro 6 se muestra una breve comparación de las mismas, resaltando aquellos aspectos diferenciadores.

Cuadro 6: Comparación de las metodologías de CMI

Criterios / Metodologías	1	2	3	4	5	6	7	8
---------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Marco empresarial			X	X	X	X	X	X
Factores claves para el éxito	X	X		X		X	X	X
Perspectivas				X		5	4	5
Personal implicado		X			X	X	X	X
Incentivos	X				X	X		X
Capacitación		X			X	X	X	X
Características de la información		X			X	X	X	X
Tecnología		X			X	X	X	X
Empresa - Unidad de Negocio			X	X	X	X		X
Mapas Estratégicos						X	X	X
Mejora de procesos					X		X	
Despliegue			X	X	X	X	X	X
Objetivos para indicadores	X							
Indicadores para objetivos		X	X	X	X	X	X	X
Selección de expertos						X		X
Tratamiento estadístico						X	X	X
Posicionamiento competitivo						X		X
Compromiso de la alta dirección						X		X

Fuente: (Vega Falcón, El Cuadro de Mando Integral percibido a través de casos reales, 2015).

1. Amat Salas & Dowds 1998
2. AECA 1998
3. Kaplan y Norton 1999
4. Olve, Roy, Wetter 2000
5. Biasca y López 2002
6. RECIT 2005
7. Kaizen 2006
8. CETUM 2007

En esta confrontación resaltan diversos conceptos escogidos partiendo del análisis de las disímiles metodologías. Se muestran marcadas con (X) las que, como fruto

de la exploración bibliográfica realizada, se perciben explícitamente en el procedimiento teórico de la misma, o en su despliegue empírico. Esto no significa que las que no posean señaladas algún criterio, se les pueda afirmar definitivamente que en la ejecución de ellas no se manejen, aunque sea en parte, algunos de los mismos.

La generalidad de las metodologías analizadas se refiere al contexto de la empresa y los factores clave para el éxito, identificando los indicadores estratégicos como continuidad de los objetivos identificados en la estrategia. Así mismo, abordan temas como los empleados comprometidos, las peculiaridades de la información, la necesidad tecnológica, además de que la cifra de perspectivas a usar oscila entre 4 y 6, muestran sus mapas estratégicos y aconsejan el desarrollo del CMI.

Terminada la comparación, se seleccionó el procedimiento CETUM para el diseño e implementación del CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., teniendo en cuenta su nivel de detalles, su enfoque holístico y el éxito con el que ya había sido utilizado en Ecuador, en el contexto del desarrollo turístico de la provincia de Pastaza desde hace años atrás.

Teniendo en cuenta que los resultados de la presente investigación deben ser analizados por los directivos de la Cooperativa objeto de estudio, no tiene sentido aplicar la metodología seleccionada íntegramente, pues muchos aspectos requieren sesiones de trabajo posteriores con todo el staff de dirección de la citada institución. Por ello, unos contenidos se proponen directamente y otros quedan abiertos, en su contenido práctico, a futuros análisis y aprobaciones por la máxima dirección de la entidad.

Una vez efectuada la anterior aclaración, la aplicación práctica de la propuesta se muestra de forma simplificada a continuación:

Procedimiento CETUM utilizado para diseñar e implementar el CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

FASE I: Premisa necesaria para diseñar la Estrategia

I-1 Comprometimiento de la máxima autoridad de la organización

Teniendo como punto de partida los resultados de este estudio, a la máxima autoridad de la Cooperativa, se les implicará en la rápida implementación de la

propuesta del autor y paralelamente diseñar un cronograma que detalle en cada fase y etapa correspondiente, el instante de ejecución de ellas.

I-2. Elección de los Expertos

Logrado el comprometimiento de la máxima autoridad, en el ámbito de los individuos y conjuntos de individuos asociados con la Cooperativa, esencialmente en su contexto interno, se seleccionarán los expertos comprometidos con diseñar e implementar el CMI planteado.

I-3. Preparación del personal

Llegado a este paso, se preparará al personal seleccionado en los contenidos relacionados con el CMI, incluyendo a la máxima autoridad, lo cual es imprescindible para desarrollar los pasos siguientes.

En esta preparación pudiera contarse con los servicios de un consultor externo a la Cooperativa.

Se pide que esta preparación sea paralela al desarrollo del diseño estratégico y CMI.

I-4. Diagnóstico de los primordiales problemas de la entidad

Esto posibilita definir los más importantes problemas identificados en la entidad, lo mismo en su contexto interno como externo, facilitando así el entendimiento de cada aspecto en el diseño estratégico ulterior.

El estudio debe apoyarse de las derivaciones de esta tesis, la cual posibilita el conocimiento predeterminado de los fundamentales problemas que se deben afrontar en la entidad a través de la etapa para la que se define la estrategia.

FASE II: Definición de la estrategia de la entidad

II-1 Conceptualización de la Misión

Tal como se ha comentado en este capítulo, el autor coincide con la propuesta de Misión, por lo que ratifica la misma:

MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.
Promover el desarrollo socioeconómico de la comunidad, brindando productos y servicios financieros eficientes con responsabilidad social

II-2 Conceptualización de la Visión

Tal como se ha explicado en este capítulo, se le han propuesto modificaciones a la Visión, a partir de la reflexión de cómo debe ser vista la organización por los

clientes, el personal, los socios, y la comunidad, cuyo redactado se propone de la forma siguiente:

VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.
Ser una Cooperativa de ahorro y crédito del segmento I, con una reconocida responsabilidad social, con calidad en su gestión financiera y operacional, mayor cobertura regional y una elevada productividad del personal.

II-3 Identificación, definición y formalización de la medición de los valores

Partiendo de lo explicado en este capítulo sobre lo incompleto que estaba el análisis de los Valores en la Cooperativa, se proponen modificaciones en el cuadro 7:

Cuadro 7: Valores compartidos en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.

Nombre del valor	Interpretación para los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.	Forma de medir el valor	Etapade medición	Responsable
Honestidad	Actuar con transparencia, integridad, honradez y lealtad, sin adulterar ni ocultar información fundamental para la Cooperativa. Mantener un manejo confidencial de la información de los empleados y propia de la Cooperativa.	Es honesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien: 1. Posee el reconocimiento de honestidad por parte de sus clientes, de otros empleados y directivos de la Cooperativa. 2. No posea ningún señalamiento de deshonestidad en el desempeño de sus funciones.	Semestral	Director de Recursos Humanos
Respeto	Mostrar aceptación, consideración y cortesía con los miembros de la Cooperativa, socios y demás grupos de interés, a fin de mantener una alta calidad de atención, buen clima laboral y contribuir con la	Es respetuoso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien: 1. Posee el reconocimiento de trabajador respetuoso por parte de sus clientes, de otros empleados y directivos de la Cooperativa.	Semestral	Director de Recursos Humanos

	consecución de objetivos. Conocer y cumplir con todas las políticas, manuales y reglamentos de la Cooperativa.	2. No posea ningún señalamiento de irrespeto en el desempeño de sus funciones.		
Trabajo en equipo	Fomentar el compromiso de los miembros de la institución y la participación conjunta en el crecimiento de la misma a fin de generar mejores resultados y alcanzar las metas propuestas.	Trabaja en equipo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien: 1. Posee el reconocimiento de trabajar bien en equipo por parte de otros empleados y directivos de la Cooperativa. 2. No posea ningún señalamiento de su labor trabajando en equipo durante el desempeño de sus funciones.	Semestral	Director de Recursos Humanos
Competencia	Poseer conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas para la labor en la que se desempeñan dentro de la Cooperativa.	Es competente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien: 1. Brinda servicios con calidad. 2. Posee el reconocimiento de sus clientes, de otros empleados y directivos de la Cooperativa.	Semestral	Director de Recursos Humanos

Capacitación	Conceptualización: proceso de adquisición continua de habilidades y conocimientos del componente humano para mejorar el desempeño en la Cooperativa.	Está capacitado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., quien: 1. Tiene las evidencias de la titulación requerida para el puesto de trabajo que ocupa. 2. Tiene cubierta la brecha entre las habilidades y conocimientos que requiere su puesto de trabajo y el que posee, según ha demostrado en la práctica.	Semestral	Director de Recursos Humanos
---------------------	--	--	-----------	------------------------------

Fuente: elaboración propia.

II-4 Identificación de los Grupos de Interés

El autor recomienda que sean evaluados sistemáticamente el comportamiento de dichos Grupos de Interés, para verificar si su acción respecto a la Cooperativa se encuentra alineada con el logro de su Misión y Visión, tal como se expone en el cuadro 8, proponiendo que la estructura del mismo sea llenada y puesta en práctica lo antes posible.

Igualmente sugiere que se valore la incorporación de nuevos grupos de interés internos a partir de los diferentes colectivos o áreas de trabajo existentes.

Cuadro 8: Definición de los Grupos de Interés

Grupos de Interés Externos	Forma de medición (indicadores)	AÑO 2017		Evaluador:
		Semestre I	Semestre II	
Agricultores				
Comerciantes				
Concesionarios de autos				
Amas de Casa				
Transportistas				
Artesanos				
Profesionales independientes				
Migrantes				
Empleados privados				
Juntas de agua				
Juntas parroquiales				
Microempresas de servicios				
Jubilados				
Cooperativas de Ahorro y Crédito				
Gremios				
Asociaciones - Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria				
Niños y Jóvenes				
Proveedores				
Organismos de Control				
Grupos de Interés Internos				
Directivos de la Cooperativa				
Empleados de nivel operativo				
Empleados en general				

Fuente: elaboración propia a partir de (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., 2016)

II-5 Selección de Oportunidades y Amenazas mediante el análisis de las tendencias del entorno

El autor no es partidario de utilizar el procedimiento seguido en (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., 2016) para definir Oportunidades y Amenazas del entorno de la Cooperativa, pues el estudio está carente de un análisis particularizado de las primordiales tendencias del entorno, sugiriendo que se actualice este estudio, agrupándose en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza, como propone la metodología seleccionada. Para ello, los expertos deben definir las principales tendencias relacionadas con: las políticas, la economía, la competencia, las leyes, la sociedad, las tecnológicas, los proveedores, los clientes, las organizaciones, las empresas aliadas, el sector, y la naturaleza.

Consecutivamente se analizan las mismas, clasificándolas en Oportunidades o Amenazas, detallándose su impacto en relación a la Visión determinada, además de su nexo con el plazo en que pudieran ocurrir. Esto posibilitará elegir a las más significativas conformándose así el eje horizontal de la Matriz FODA.

Además, en (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., 2016), no culmina con una eficaz Matriz FODA, de la que emane un plan de acciones específicas de los resultados de los entrecruces efectuados, como era de esperarse.

En el documento en Excel que se elaboró en la presente investigación, se le deja la plantilla a la Cooperativa para que profundice en este aspecto. A partir de las sugerencias efectuadas.

II-6 Definición de los Factores Críticos de Éxito

Se decretan los Factores Críticos de Éxito bajo el criterio de que los mismos son la base del futuro cumplimiento de la Visión, por lo que requieren ser chequeados constantemente por la Cooperativa.

En el documento en Excel que se elaboró en la presente investigación, se le deja la plantilla a la Cooperativa para que profundice en este aspecto.

II-7 Definición de Debilidades y Fortalezas

Mediante una tormenta de ideas es posible definir las primordiales debilidades y fortalezas de la Cooperativa, debiendo analizarse en cada una su aporte o perjuicio al cumplimiento de la Visión, además del nivel de ellas (alto, mediano o bajo). Dicho estudio posibilitará crear el eje vertical de la Matriz FODA de la Cooperativa.

En el documento en Excel que se elaboró en la presente investigación, se le deja la plantilla a la Cooperativa para que profundice y actualice este aspecto.

II-8 Diseño, estudio y acciones resultantes de la Matriz FODA

Igualmente, en el documento en Excel que se elaboró en la presente investigación, se le deja la plantilla a la Cooperativa para que profundice en este aspecto, no tratado en (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., 2016).

Como resulta obvio, dado que se requiere completar los pasos anteriores en una actualización de este estudio en la Cooperativa, en la presente investigación no se puede completar este paso, el cual, al igual que en otros casos, requiere de un análisis grupal con los expertos de la institución.

II-9 Identificación de los Escenarios

Este paso no aparece en la estrategia diseñada por la entidad y requiere previamente el completamiento de la Matriz FODA.

II-10 Elaboración de la Propuesta de Valor y los primordiales Temas Estratégicos

Elaborar la Propuesta de Valor hacia los clientes de la Cooperativa, representa un aspecto trascendental de la estrategia, al definirse su oferta representativa, siendo el centro de la hipótesis estratégica.

La entidad objeto de estudio no la define explícitamente y el autor, a partir del contenido de la estrategia establecida, hace la propuesta siguiente:

Propuesta de Valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.:
“Gestionamos con excelencia sus ahorros e inversiones para promover el desarrollo económico de la comunidad”

II-11 Declaración de las primordiales Hipótesis Estratégicas a través de un Mapa Estratégico

Los primordiales Temas Estratégicos de la Cooperativa, no son definidos por la misma en su reciente estrategia, por lo que el autor los propone, a partir del análisis de la nueva Visión propuesta. Estos Temas Estratégicos se exponen a través del Mapa Estratégico que se muestra en el Gráfico 10.

Gráfico 10: Mapa Estratégico propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.





Mantener un nivel de productividad no menor a 400 clientes por cada asesor de crédito Automatizar el 75% del sistema de reportes hasta el 2018 Alcanzar el 99% de tiempo de servicio efectivo del sistema transaccional Alcanzar una calificación de riesgo BBB	Perspectiva de Procesos Internos
Lograr una elevada productividad del personal	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: elaboración propia.

II-12 Elaboración de la Matriz del Cuadro de Mando Integral

Para articular los Temas Estratégicos, se elabora la Matriz del CMI de la Cooperativa, siendo estos acompañados de los indicadores que permitirán su medición sistemática.

Este importante paso integrador dentro del diseño de la estrategia no fue dado por la Cooperativa y el autor lo propone a través del cuadro 9.

Cuadro 9: Matriz del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Temas Estratégicos	No.	Objetivos	Subobjetivos	Iniciativas Estratégicas	Indicadores	Línea base (junio 2016)	2016	2017	2018
Perspectiva Financiera	Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento I	1	Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento I	*	*	Valor de los activos	*	*	*	\$80,000,000.00
	Calidad en la gestión financiera	2	Alcanzar una rentabilidad sobre activos no menor al 1,2% al 2018	*	*	Rentabilidad sobre activos	0.3%	0.8%	1.1%	1.2%

		3	Mantener una relación Cartera Bruta vs Activos superior al 80%	*	1-Evaluar los productos de crédito existentes y adecuarlos con enfoque a cada segmento. 2-Promover la atención y mantenimiento mediante renovaciones de los clientes de crédito A. 3-Realizar análisis del comportamiento de la competencia en servicios de crédito. 4-Implementar proceso de planificación permanente de colocaciones.	Cartera Bruta sobre Activos Totales	80%	85%	85%	85%
		4	Mantener indicadores de prudencia y solvencia financiera dentro de las mejores prácticas y lo establecido por el organismo de control	Alcanzar una cartera en riesgo no mayor al 9,0% y una cobertura de provisiones superior al 100%.	1-Reforzar las políticas y acciones de seguimiento de cartera – políticas y costos de cobranza. 2-Mantener seguimiento permanente de maduración de la cartera en riesgo. 3-Implementar políticas de límites de exposición al riesgo de crédito por línea. 4-Evaluar periódicamente el cumplimiento de las políticas de crédito y cobranza. 5-Determinar el perfil de comportamiento de los clientes impagos y reforzar	% Cartera en Riesgo (5 días) / Cartera Bruta	18.4%	12.5%	10.8%	9.5%
						% Provisiones (5 días) / Cartera en Riesgo	57,77%	70%	80%	100%
						(Fondos Disponibles + Inversiones) / Total de Depósitos	30.64%	25%	25%	25%

				Mantener una liquidez ampliada no menor al 25% y liquidez inmediata no menor al 18%.	políticas de protección del sobreendeudamiento. 6-Implementar servicio de cobro móvil y ejecutar cobranzas in-situ en los negocios de los socios.	Fondos Disponibles / Depósitos a corto plazo	19.89%	18%	18%	18%
				Alcanzar un nivel de solvencia determinado por la relación Patrimonio/Activos del 15% al 2018.	7-Implementar sistema SMS para notificaciones de cobranza de crédito, pre y pos vencimiento. 8- Diseñar un plan de contingencia de liquidez. 9-Implementar aplicación de flujos de caja semanales. 10-Implementar sistema para gestión de tesorería. 11-Definir una política de retención y/o reparto de excedentes que favorezca el incremento de reservas legales. 12-Establecer políticas en la concesión de créditos que permitan fortalecer el patrimonio de la Cooperativa.	Patrimonio / Activos Totales	14.27%	15%	15%	15%
		5	Mantener la siguiente estructura de cartera: Créditos PYME: 2% Créditos Consumo: hasta 13% Microcrédito: no menos del 85%	*	1- Desarrollar productos y metodologías de crédito especializadas para los diferentes segmentos de mercado. 2-Actualizar y diseñar una nueva presentación de los productos de crédito.	% de Cartera PYME / Cartera Total	0.80%	1%	2%	3%

					3-Agregar servicios asociados a los productos de crédito (ejemplo: seguro médico). 4-Evaluar y resolver la implementación de crédito agrícola incluyendo seguro agrícola.	% de Cartera Consumo / Cartera Total	12.90%	13%	13%	13%
					% Cartera Microcrédito / Cartera Total	86.30%	87%	85%	84%	
		6	Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales Promedio no mayor al 7%	*	1-Categorizar y controlar los costos operacionales. a) Desarrollar una política que establezca que el incremento anual proyectado de gastos operacionales no supere el incremento proyectado de operaciones e ingresos. 2-Realizar un análisis y control permanente de costos por oficina. 3-Establecer planes de acción específicos para las oficinas Huachi, Pelileo, Tena y Azogues para alcanzar el punto de equilibrio. 4-Mantener actualizada la normativa de política salarial, dietas, viáticos, gastos menores, etc. 5-Evaluar presupuestos, alcances e impacto de planes anuales de mercadeo previo a su implementación.	Gastos operacionales / Activos Totales	6.80%	6.5%	6.5%	6.5%
						Promedio de gastos de Personal / Activos Totales	3.40%	3.3%	3.2%	3%

Perspectiva del Cliente y Gestión Social		7	Mantener un crecimiento en captaciones no menor a los \$ 6 millones por año	*	1-Evaluar los productos de ahorro existentes. 2-Realizar promociones específicas para incremento de ahorros. 3- Desarrollar nuevos mercados. 4-Implementar campaña de venta de productos en el campo. 5-Promover el producto de ahorro programado con soporte de herramienta móvil de recaudación. 6-Agregar servicios – beneficios asociados a los productos de ahorro (ejemplo seguro médico). 7-Desarrollar el plan anual de mercadeo institucional.	Monto Total de Captaciones (USD)	\$51,577,075.00	\$54,155,929.00	\$59,571,522.00	\$65,528,674.00
						Crecimiento de Captaciones (%)	11.2%	5%	10%	10%
		8	Alcanzar al 2018 la siguiente estructura de las obligaciones con el público: 5% Ahorro Programado; 65% DPF; 30% Ahorro a la Vista	*	1-Diseñar el manual de productos de captaciones. 2-Actualizar y diseñar una nueva presentación de los productos de ahorro. 3-Diseñar e implementar un plan integral mercadeo -	Monto Total Ahorro Programado (USD)	\$1,077,282.00	\$1,624,678.00	\$2,382,861.00	\$3,276,434.00

				comunicacional - promocional por año. 4-Categorizar los segmentos de mercado, definir prioridades y redefinir productos e Impulsar productos / planes de ahorro estudiantil con apoyo de autoridades de instituciones educativas. 5-Implementar productos de ahorro para niños y jóvenes.	% Total de Ahorro Programado / Total de Obligaciones con el Público	2.10%	3%	4%	5%
					Monto Total DPF (USD)	\$34,779,111.00	\$35,201,35	\$38,721,48	\$42,593,63
					(%) Total DPF / Total Obligaciones con el Público	67,4%	65,0%	65,0%	65,0%
					Monto Total Ahorro a la Vista (USD)	\$16,797,964.00	\$17,329,897.00	\$18,467,172.00	\$19,658,602.00
					(%) Total Ahorro a la Vista / Total Obligaciones con el Público	32.60%	32%	31%	30%

		9	Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a calidad de atención y servicios mayor al 90%	*	1-Potenciar / implementar el área de servicio al cliente. 2-Implementar unidad y procesos de recepción de quejas y sugerencias. 3-Desarrollar un estudio de identificación de necesidades y preferencias de los clientes. d. Establecer acuerdos de cooperación para implementación de servicios no financieros. 4-Implementar quioscos (PC) para consulta de servicios. 5-Aprobar el 100% de los créditos en no más de 72 horas. a) Desarrollar indicadores de medición para la verificación de tiempos de entrega. b) Mejorar sistemas tecnológicos de seguimiento de trámites de crédito. c) Evaluar las políticas de aprobación y concesión de crédito.	% de Satisfacción de los Socios	85,0%	85,0%	85,0%	90,0%
--	--	---	--	---	--	---------------------------------	-------	-------	-------	-------

	Tener una mayor cobertura regional.	10	Mantener la cobertura geográfica con la operación de las 11 oficinas y superar el punto de equilibrio en las oficinas Huachi, Pelileo, Azogues y Tena	*	1-Desarrollar planes anuales de fortalecimiento de las nuevas oficinas. 2-Desarrollar planes de mercadeo – comunicacional – promocionales específicos dirigidos al crecimiento de las nuevas oficinas.	Número de Oficinas Operativas	11	11	11	11
	Calidad en la gestión operativa	11	Brindar servicios transaccionales a través medios electrónicos	Implementar el sistema transaccional online y lograr que no menos del 20% de los socios que tienen crédito e inversiones utilicen este servicio.	1-Implementar soluciones tecnológicas móviles para la prestación de los servicios. 2-Implementar captación y cobro en domicilio con registro en línea -telefonía móvil. c. 3-Revisar y fortalecer mecanismos de información al cliente. 4-Diseñar el plan para desarrollar la plataforma de servicios online.	% socios de crédito e inversiones con operaciones en web	0%	0%	10%	20%
				Ampliar la red de cajeros a fin de contar con 20 cajeros propios hasta el 2018.	5-Fortalecer los sistemas de seguridad del sistema informático y base de datos.	Nº cajeros automáticos propios	16	16	17	20

				Lograr que al menos el 50% de socios activos utilicen la tarjeta de débito y los servicios de ATMs.	6-Identificar puntos estratégicos para la colocación de cajeros. 7-Fomentar el uso de tarjetas de débito. a) Formalizar la definición de un “gerente” de producto para gestionar e incrementar el uso de cajeros. 8- Desarrollar productos complementarios para atención a través de cajeros.	% socios activos con uso de tarjeta de débito	0%	15%	35%	50%
Reconocida Responsabilidad Social	12	Lograr una reconocida responsabilidad social	Destinar hasta el 10% de los excedentes para actividades de responsabilidad social, conforme a la siguiente distribución: Cultura y deporte: 30% Educación financiera: 70%	1-Identificar niños entre 8 y 15 años de escuelas rurales que puedan formar parte de programas culturales y deportivos. 2-Desarrollar e implementar contenidos, metodologías y material para programa de Educación Financiera y gestión de negocios. 3-Conformar equipo de capacitadores internos.	% excedentes destinados a actividades de responsabilidad social	n.d.	10%	10%	10%	
			Organizar ferias artesanales con microempresarios socios	4-Realizar convenios con instituciones públicas o privadas a fin de desarrollar capacitación en gestión de negocios.	Monto destinado a actividades de responsabilidad social (USD)	n.d.	\$8,490.00	\$34,140.00	\$50,706.00	

				Capacitar al 10% de los socios que mantienen crédito en gestión de negocios y educación financiera	5-Desarrollar el concepto y plan de acción de ferias artesanales, campañas de medicina preventiva.	% de asociados con crédito capacitados en educación financiera y gestión de negocios (acumulado)	n.d.	4%	5%	10%
						# asociados capacitados (acumulado)	n.d.	607	810	1731
				Implementar campañas de medicina preventiva con médico ocupacional		# ferias artesanales realizadas - 11 11	n.d.	0	11	11
						% de asociados con el servicio de médico ocupacional	n.d.	5%	5%	10%

Perspectiva de Procesos	Calidad en la gestión operativa	13	Mantener un nivel de productividad no menor a 400 clientes por cada asesor de crédito	*	1-Diseñar plan de incentivos a oficiales en función de metas logradas. 2-Desarrollar e implementar plan de capacitación y evaluación permanente al personal del área de crédito. 3-Revisar y actualizar la base de clientes. 4-Revisar y mantener actualizada la política de zonificación de los oficiales y delimitación de zonas de atención.	Clientes de Crédito / n° de Asesores de Créditos	297	320	350	400
		14	Automatizar el 75% del sistema de reportes hasta el 2018	*	1-Desarrollar el Sistema Integral de Información Gerencial (definir alcances del sistema de reportes según niveles operativos) 2-Desarrollar modelo estándar y automático de reportes de evaluación y seguimiento. 3-Innovación en sistemas de información. 4-Capacitar al personal de la Cooperativa sobre el uso del sistema.	% de reportes automatizados	n.d.	25%	50%	75%

		15	Alcanzar el 99% de tiempo de servicio efectivo del sistema transaccional	*	1-Desarrollar un plan de mejoramiento de software. 2-Fortalecer las seguridades informáticas y físicas. 3-Implementar sistema de backups. 4-Actualizar / desarrollar el plan de contingencia de tecnología.	% de Tiempo de Servicio Efectivo	n.d.	99%	99%	99%
		16	Alcanzar una calificación de riesgo BBB	*	1-Fortalecer la unidad de auditoría / control interno. 2-Desarrollar plan de contingencia, plan de continuidad del negocio. 3-Estructurar / fortalecer el área de riesgos. 4-Estructurar / fortalecer el área de marketing. 5-Estructurar / fortalecer el área de recursos humanos. 6-Fortalecer la normativa y procedimientos de Gobierno Corporativo.	Calificación de Riesgo	BB	BB	BB+	BBB
Perspectiva de Aprendizaje	Productividad del personal	17	Lograr una elevada productividad del personal	Mantener un nivel de productividad del personal superior al 85%.	1-Diseñar e implementar plan de capacitación anual. 2-Establecer un plan de comunicación interno que permita socializar y capacitar al personal sobre los productos y servicios de la Cooperativa –permanente–. 3-Revisar y actualizar el manual de funciones de la	Cumplimiento de indicadores de gestión y evaluación al desempeño	n.d.	80%	85%	85%

				Brindar capacitación al 100% del personal, al menos 40 horas al año.	Cooperativa. 4-Reestructurar la planta de empleados. 5-Realizar un análisis de cargas de trabajo por puesto y funciones. 6-Fortalecer los conocimientos y destrezas del directorio en gestión financiera.	% de personal capacitado	n.d.	90%	95%	100%
				Alcanzar el 90% de cumplimiento del nivel de competencias del personal al 2018.	7-Desarrollar un programa formativo interno dirigido a transmitir los objetivos, políticas y procesos de la Cooperativa. 8-Conformar un equipo de capacitadores internos para la ejecución de los procesos de inducción y de capacitación en procesos y productos de la Cooperativa. 9-Mejorar los procesos de reclutamiento del recurso humano. 10-Implementar sistemas/metodologías rigurosas de selección de personal. 11-Desarrollar planes y	Nº horas anuales de capacitación por persona	n.d.	40	40	40
						% de cumplimiento competencias del personal	75%	80%	85%	90%

				Alcanzar el 80% de clima laboral satisfactorio al 2018.	herramientas de inducción de personal nuevo. 12-Implementar un sistema integrado de administración de recursos humanos. 13-Implementar sistema de incentivos basado en cumplimiento de metas dando mayor reconocimiento al personal más efectivo y eficiente. 14-Evaluar y adecuar sistema de remuneraciones en función de responsabilidades de cargos. a) Implementar / adecuar el esquema de remuneración variable de la Cooperativa con el objetivo de mejorar los indicadores de productividad del personal. 15-Implementar programas de motivación. 16-Desarrollar planes de carrera.	% satisfacción de clima laboral	75%	85%	90%	90%
--	--	--	--	--	---	---------------------------------	-----	-----	-----	-----

II-13 Delineación Estratégica por Áreas de Resultados Clave

Este paso queda sugerido a la Cooperativa para una vez que se actualice su estrategia, cada oficina de ella cree su propia estrategia, alineada con la estrategia corporativa.

II-14 Elaboración del CMI del Nivel Superior

Este paso culminaría esta fase II y se le dejará la plantilla a la Cooperativa, para una vez actualizada su estrategia diseñe su CMI que aparecerá en la portada de la herramienta en Excel, donde los expertos definirán en el mismo, los rangos que caracterizan a cada indicador estratégico, definiendo para ellos las categorías de **bien, regular y mal**, debiendo ser simbolizadas en colores **verde, amarillo y rojo**, correspondientemente, buscando una analogía con un semáforo, como se mencionó anteriormente.

Este sistema de alerta temprana facilitaría la rápida identificación visual de la marcha de cada indicador estratégico, activando el proceso de toma de decisiones.

FASE III: Elaboración del Sistema de Información.

La totalidad de las informaciones que integran el CMI de la Cooperativa, dentro del diseño del sistema de información que se elabora en esta fase, debe ser transparente y entendible respecto a los individuos o grupos de individuos responsabilizados con la creación de las mismas, proveerlas y poder acceder a las mismas. Este paso también queda sugerido y en la plantilla entregada, dada la necesidad de que sea un trabajo grupal futuro.

FASE IV: Puesta en práctica del CMI

En esta última fase, una vez diseñado el CMI, se procede a la implementación del mismo en la Cooperativa, lo cual debe ocurrir una vez que se concluyan los pasos pendientes de aprobación y concreción por parte de la gerencia de esta institución.

CONCLUSIONES

- Se realizó un estudio teórico sobre el Estado del Arte y la Práctica del Cuadro de Mando Integral, exponiéndose la importancia y pertinencia de este tema, el cual ha sido objeto de estudio e implementación de muchos empresarios y se ha introducido como una herramienta que vincula la estrategia empresarial con las operaciones cotidianas, mediante un conjunto de indicadores clave asociados a objetivos estratégicos de medición del desempeño.
- Se efectuó un diagnóstico sobre el Control de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., con el apoyo de encuestas y una entrevista, identificándose diversas insuficiencias, entre las que se señalan que diversos empleados desarrollan funciones para las que no son completamente competentes; la existencia de una escasa estabilidad de los empleados, la insuficiente evaluación al momento de aprobarse los créditos; falencias en el rastreo de la mora; la concesión muchas flexibilidades en el instante de entregarse los créditos; el desaprovechamiento en el uso de Internet en el contexto de la promoción y posicionamiento; la demora en lo concerniente al pago de créditos, y la utilización de políticas de evaluación crediticia definidas muy flexibles.
- Luego de analizarse varios procedimientos para diseñar la estrategia y el Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., como herramienta de Control de Gestión, se seleccionó al procedimiento CETUM, teniendo en cuenta su nivel de detalles, su enfoque holístico y el éxito con el que ya había sido utilizado en Ecuador.
- Se proponen mejoras a la estrategia y el diseño del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., entre las que se incluyen la ampliación y profundización en los valores organizacionales; la evaluación sistemática de los Grupos de Interés; la profundización en el análisis del entorno, agrupándose las Oportunidades y Amenazas en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza; la identificación de los Escenarios; se le propone una Propuesta de Valor, ante la carencia de la misma; la declaración de las primordiales Hipótesis Estratégicas a través de un Mapa Estratégico; la elaboración de la Matriz del CMI; la sugerencia de elaborar un Sistema de Información alineado al CMI; entre otras.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. debe estudiar las propuestas desarrolladas en la presente investigación, con vistas a su rápida implementación, tanto en lo referente a la mejora de su estrategia, como a la implementación de un Cuadro de Mando Integral automatizado.
- El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., debe recibir lo antes posible una capacitación sobre estrategia y Cuadro de Mando Integral.

BIBLIOGRAFÍA

- 2GC Active Management. (2016). *Balanced Scorecard Usage*. Obtenido de https://2gc.eu/assets/files/site/Survey_Files/2016_Survey_Document_Final.pdf
- Amat, J. (2000). *El Control de Gestión: una perspectiva de dirección* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000. Recuperado el 01 de 12 de 2016
- Arefeh Rabbani, M., Zamani, A., & Kazimieras Zavadskas, E. (15 de 11 de 2014). Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies. (Elsevier, Ed.) *An International Journal*, 41(16), 7316-7327. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.05.023>
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE Ecuador. (13 de 07 de 2011). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- ASAMBLEA NACIONAL REPÚBLICA DEL ECUADOR. (21 de 12 de 2015). Recuperado el 01 de 06 de 2017, de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Enmiendas_constitucion.pdf
- Bebczuk, R. (2008). *Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales*. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de Financial Inclusion in Latin America and the Caribbean: Review and Lessons.
- Belmonte Ureña, L., Álvarez Bermejo, J., & Álvarez Rodríguez, J. (05 de 09 de 2013). La estrategia de concentración de las. *Finanzas y Política Económica*, 5(2), 23-36. Recuperado el 26 de 11 de 2016, de <file:///C:/Users/mipc/Downloads/440-1314-1-SM.pdf>
- Boletín Financiero. (2015). *Boletín Financiero*. Recuperado el 15 de 10 de 2015, de Boletín Financiero: <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?boletin-financiero>
- Chirino, D. (2001). *Implementación del Cuadro de Mando: Caso hotel Iberostar Taínos*. Universidad de Matanzas. Matanzas: Universidad de Matanzas. Recuperado el 28 de 12 de 2016

- Coe , N., & Letza, S. (2014). Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. *POZNAN' UNIVERSITY OF ECONOMICS REVIEW*, 14(1), 63. Recuperado el 6 de 7 de 2017
- Consejo Sectorial de la Producción. (2010). *Agenda para la Transformación Productiva*. Recuperado el 04 de 07 de 2017, de [http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva\[1\].pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva[1].pdf)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. (2016). Plan Estratégico Social y Financiero. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Recuperado el 22 de 07 de 2017
- Fischer, K., & Hempell, H. (2005). Recuperado el 27 de 11 de 2016, de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/investigaciones/Poder%20de%20mercado.pdf>
- Fontrodona, J., & Sanz, P. (Marzo de 2016). El valor de los valores. *Perspectiva*, XXI(3), 19. Recuperado el 24 de 12 de 2016
- Gobierno de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 06 de 01 de 2017, de http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf
- Góngora, S., & Ramos, C. (07 de 2013). Análisis Crítico de la Economía Solidaria en el Ecuador. *Revista Politécnica*, 32(2), 127–133. Recuperado el 01 de 12 de 2016, de http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/11/pdf
- Graham, K. (Abril de 2015). Arme una organización menos atra. *Perspectiva*, XIX(4). Recuperado el 22 de 12 de 2016
- Grijalva, W. (2013). Historia del Cooperativismo en el Ecuador. En G. Wilson, *Historia del Cooperativismo en el Ecuador* (pág. 152). Quito.
- Harribey , J.-M. (2002). L'économie sociale et solidaire, un appendice ou un faux-fuyant ? (L. Découverte, Ed.) *Mouvements*, 19(1), 42-49. doi:10.3917/mouv.019.0042
- Hoque, Z. (03 de 2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British*

- Accounting Review*, 46(1), 33-59.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Idrovo, S. (Octubre de 2015). Ilusiones de comunicación. *Perspectiva*, XX(10), 20.
Recuperado el 20 de 12 de 2016
- Jaramillo, J. (Marzo de 2016). Cómo serán los próximos 2 años. *Perspectiva*, XXI(3), 13. Recuperado el 24 de 12 de 2016
- Kailash, M., & Jitesh, T. (2014). Development of Balanced Scorecard for healthcare using Interpretive Structural Modeling and Analytic Network Process. (E. G. Limited, Ed.) *Journal of Advances in Management Research*, 11(3), 232-256.
doi:<https://doi.org/10.1108/JAMR-12-2012-0051>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Recuperado el 01 de 12 de 2016
- Levine, R. (2004). *Finance and Growth: Theory and Evidence* . Recuperado el 25 de 11 de 2016
- Levine, R., Loayza, N., & Beck, T. (2000). Journal of Monetary Economics. *Financial intermediation and growth: Causality and causes.* , 46(1), 31–77.
Recuperado el 25 de 11 de 2016
- Lozano, I. (23 de 2 de 11). *EL ANALISTA.com*. Recuperado el 8 de 7 de 2017, de <http://www.elanalista.com/?q=node/115>
- Lund, S., Manyka, J., & Bughin, J. (Abril de 2016). La globalización se está centrando más en los datos y menos en los productos. *Perspectiva*, XXI(4), 4.
Recuperado el 24 de 12 de 2016
- Miller, D., & Le Betron-Miller, I. (Septiembre de 2015). La cuatro "C" del éxito. *Perspectiva*, XX(9), 13-19. Recuperado el 21 de 12 de 2016
- Montesinos Julve, V. (1999 (9ª edición)). *DOCUMENTO 6 - COMISIÓN DE PRINCIPIOS Y NORMAS DE CONTABILIDAD*. España: AECA. Recuperado el 25 de 25 de 2016
- Narváez, E. (04 de 2015). *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*. Recuperado el 26 de 11 de 2016
- Noboa, E. (Marzo de 2016). Fábrica de oportunidades. *Perspectiva*, XXI(3), 8.
Recuperado el 24 de 12 de 2016
- Obstfeld, M. (2009). *National Bureau of Economic Research*. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de Working Paper No. 14691: <http://www.nber.org/papers/w14691>

- P. L., & C. M. (Octubre de 2016). *Perspectiva*, XXI(10), 4. Recuperado el 07 de 01 de 2017
- Peret, M. (Marzo de 2015). Inteligencia Empresarial. *Perspectiva*, XIX(3), 13. Recuperado el 21 de 12 de 2016
- Pérez, J. E., & Martínez, Á. C. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*(6), 27-36. Recuperado el 08 de 01 de 2017, de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Jui
- Periódico La Hora. (25 de 04 de 2016). Morosidad aumenta en sector cooperativo. *La Hora*, pág. Portada. Recuperado el 29 de 11 de 2016, de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101938186/-1/Morosidad_aumenta__en_sector_cooperativo_.html#.WD2uz7J97IU
- Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. (2013). *Primera edición*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades . Recuperado el 05 de 01 de 2017
- Presidencia de la República de Ecuador. (10 de 05 de 2011). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Recuperado el 01 de 06 de 2017, de http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_economia_popular_solidaria.pdf
- Quesada, G. (11 de 02 de 2017). *ISOSCORECARD*. Obtenido de <https://isoscocard.wordpress.com/2017/02/11/situacion-actual-del-balanced-scorecard/>
- R. K., & D. N. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. *The Strategy-Focused organization*. Barcelona, España: Gestión 2000. Recuperado el 12 de 1 de 2017
- R. K., & D. N. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado el 6 de 1 de 2017
- R. K., & D. N. (s.f.). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Rajan, R., & Zingales, L. (1998). Financial dependence and growth. *American Economic Review* , 88(3), 559–586.

Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi. (04 de 2014). Recuperado el 2016 de 11 de 26, de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1967>

Ribadeneira, A. (Septiembre de 2016). Y después de los posgrados, qué. *Perspectiva*, XXI(9), 8. Recuperado el 25 de 12 de 2016

Ruiz , M., & Egüez, S. (2014). *Cuaderno I*. Quito: Dirección de Estadísticas y Estudios. Recuperado el 27 de 11 de 2016

Sánchez, M. (08 de 2015). La universidad en el Ecuador: retomando su verdadera misión. *Perspectiva*, XX(8), 21-22. Recuperado el 23 de 12 de 2016

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador-Senplades. (2013). *buenvivir*. Recuperado el 04 de 07 de 2017, de <http://www.buenvivir.gob.ec/69>

SENPLADES. (2010). *Agenda zonal para el Buen Vivir Zona 3*. Recuperado el 04 de 07 de 2017, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Agenda-zona-3.pdf>

Solidaria, S. d. (2013). *Estudio sobre la economía popular y solidaria* (Vol. Primera Edición). (E. y. Intendencia de Esatdisticas, Ed.) V&M Gráficas.

Superintendencia de Bancos República del Ecuador. (16 de 03 de 2016). *Superintendencia de Bancos República del Ecuador*. Recuperado el 27 de 11 de 2016, de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11360&vp_tip=2

Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador. (2013). *Impacto de la profundización financiera en la economía de los distintos países de América Latina*. SBS. Recuperado el 26 de 11 de 2016

Supervision SEPS. (2015). *Supervision SEPS*. Recuperado el 1 de 10 de 2015, de Supervision SEPS: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/EL-CONTROL-Y-SUPERVISI%C3%93N-DE-LAS-COACs2.pdf>

Torassa, S. (Septiembre de 2016). Lo que no puede uno, lo pueden muchos. *Perspectiva*, XXI(9), 12. Recuperado el 25 de 12 de 2016

Trejo García, J., Ríos Bolívar, H., & Almagro Vázquez, F. (01-06 de 2016). Actualización del modelo de riesgo crediticio, una necesidad. (U. C. Colombia, Ed.) *Finanzas y Política Económica*, 8(1), 17-30. Recuperado el 25 de 11 de 2016, de file:///C:/Users/mipc/Downloads/925-3070-1-SM.pdf

- Vega Falcón, V. (2005). ¿Por qué nuestras empresas no utilizan el Cuadro de Mando Integral? (U. d. Matanzas, Ed.) *Retos Turísticos*, 4(2), 27. Recuperado el 19 de 4 de 2015
- Vega Falcón, V. (2015). *El Cuadro de Mando Integral percibido a través de casos reales*. Quito: Mendieta. Recuperado el 18 de 07 de 2017
- Vega Falcón, V. (2015). Herramientas gerenciales para la toma de decisiones en la actividad turística. En V. V. Falcón, *Herramientas gerenciales para la toma de decisiones en la actividad turística*. Quito, Ecuador: Mendieta. Recuperado el 01 de 12 de 2016
- Vega Falcón, V. (s.f.). Aplicación de la matemática borrosa al cálculo del umbral de rentabilidad. *Costos y Gestión*, 7(28), 318. Recuperado el 01 de 12 de 2016
- Vega, V. (23 de 11 de 2016). El Cuadro de Mando Integral. (Ángel Rafael, Entrevistador) Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado el 23 de 11 de 2016
- Webandmacros. (2006). *Web and Macros*. Recuperado el 12 de 01 de 2017, de http://www.webandmacros.com/activos_cuadro_mando_integral.htm

GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

- **AGENTES RELACIONADOS:** representan las personas, colectivos de personas, o instituciones, internas o externas a la organización analizada, que se relacionen significativamente con la misma.
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI):** es un valioso instrumento estratégico, que posibilita una moderna gestión empresarial, siendo de gran apoyo para la toma de decisiones y la articulación holística de objetivos, indicadores parame trizados, criterios de medidas y seguimiento al cumplimiento de las metas, a través de perspectivas integradas en valiosas relaciones de causa-efecto.
- **ESTRATEGIAS:** definición de los objetivos básicos de una institución, enmarcados en un tiempo específico, definiendo la visión a alcanzar en el futuro y las pautas a seguir.
- **EXPERTO:** persona, colectivo de individuos o instituciones que brindan percepciones valiosas en el contexto de un problema específico, posibilitando con un alto nivel profesional en la materia abordada, informaciones valiosas para la toma de decisiones.
- **MAPA ESTRATÉGICO:** imagen o esquema que representa la estrategia integrada de una organización u objeto estratégico, expresada a través de relaciones causa-efecto, permitiendo la explicación básica o sintética de los objetivos a cumplimentar.
- **MISIÓN:** es la expresión sintética del motivo de la existencia de una organización o explicación de por qué existe la misma.
- **MUESTRA:** es un subconjunto dentro de una población, a la cual representa, debiendo ser definida la misma bajo bases científicamente argumentadas.
- **OBJETIVOS O META:** es aquello que se persigue lograr en el contexto de una estrategia, debiendo ser medido a través de indicadores concretos a los que se le debe dar seguimiento sistemáticamente.
- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** subdivisión del Cuadro de Mando Integral que tiene como objetivo optimizar las capacidades individuales, el talento, la creatividad, así como mejorar las capacidades organizativas de la empresa y dar mayor valor a los activos intangibles.

- **PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO:** subdivisión estratégica enfocada a la comparación sistemática de los resultados alcanzados por una organización en su contexto estratégico, en cada una de sus perspectivas básicas, posibilitando una mirada hacia el exterior de la marcha del cumplimiento de la estrategia.
- **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:** subdivisión del Cuadro de Mando Integral que tiene como función definir cómo se va a alcanzar de manera operativa ciertos objetivos estratégicos y los que están relacionados con los clientes, además de la propuesta de valor que se proponen, sin olvidar que para alcanzarlas hay que coordinar, gestionar y poner en marcha ciertas áreas de la empresa, distintas tecnologías, grupos de personas, y sedes.
- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE:** subdivisión del Cuadro de Mando Integral que brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes.
- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** subdivisión del Cuadro de Mando Integral que responde a la creación de valor para los accionistas.
- **SISTEMA DE INFORMACIÓN:** es la articulación de informaciones que posibilitan oportunamente su transformación sistemática en acciones concretas.
- **VALOR:** representa el nivel de utilidad de los elementos que facilitan la satisfacción en un contexto determinado.
- **VISIÓN:** representación mental de la posición que se desea alcanzar en un futuro, a partir de una estrategia bien definida e integral, a la cual se le pueda dar seguimiento en sus niveles de alcance logrados.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Estimado empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.:

Le agradecemos que nos colabore llenando la encuesta siguiente, la cual nos ayudará a realizar un diagnóstico de su institución, como parte de un estudio de control de gestión.

Gracias.

1. Señale el rango etario que le corresponda:

<i>Inferior a 20 años de edad</i>	
<i>Enmarcado entre las edades de 20 y 29 años</i>	
<i>Enmarcado entre las edades de 30 y 39 años</i>	
<i>Enmarcado entre las edades de 40 y 49 años</i>	
<i>Enmarcado entre las edades de 50 y 59 años</i>	
<i>Igual a 60 años o con más edad</i>	

2. Señale cuál es su sexo:

<i>Masculino</i>	
<i>Femenino</i>	

3. Identifique el lugar donde Ud. reside:

<i>Zona urbana</i>	
<i>Zona rural</i>	

4. Identifique el estado civil correspondiente a su persona:

<i>Casado</i>	
<i>Soltero</i>	
<i>Separado o Viudo</i>	

5. Señale su nivel educacional:

<i>4to. Nivel</i>	
<i>3er. Nivel</i>	
<i>Nivel Secundario</i>	
<i>Nivel Primario</i>	
<i>Ningún nivel</i>	

6. Señale el tiempo que lleva oficialmente como empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.:

<i>Inferior a 1 año:</i>	
<i>Enmarcado entre 1 y 5 años:</i>	
<i>Superior a 5 años:</i>	

7. Exprésese favorablemente (SI) o desfavorablemente (NO) en relación a los enunciados mostrados:

Concepto	SI	NO
<i>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. posee una infraestructura y un mobiliario elemental para su labor</i>		
<i>Percibe que hay claridad en las funciones relacionadas con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.</i>		
<i>Se cuenta con una estrategia visiblemente delineada y realizada</i>		
<i>Piensa que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., laboran en empleos para los que se encuentran capacitados</i>		

8. Identifique los elementos por los que Ud. piensa que existen problemas relacionados con la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.:

<i>Carencia de decisión de pago</i>	
<i>Debido al no rastreo de la mora</i>	
<i>Insuficiente evaluación al aprobarse los créditos otorgados</i>	
<i>Excesivas facilidades en el instante de entregarse el crédito</i>	
<i>Debido a sobreendeudamiento por parte de los socios</i>	
<i>Insuficiencias en las fuentes de empleo</i>	
<i>deficiente manejo del crédito</i>	
<i>Carencia de una Central de Información Crediticia</i>	
<i>Falencias en la educación financiera en los socios de la cooperativa</i>	
<i>Otros (Detallar)</i>	

9. ¿Qué es lo que se debería corregirse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. para brindar mejor servicio?

<i>Capacitación (incluyéndose tanto a su personal como a los socios)</i>	
<i>Ascendentes montos de créditos</i>	
<i>Sistema gerencial</i>	
<i>Consumación de ventanillas</i>	
<i>Otros (Detallar)</i>	

10. ¿Cuáles son las estrategias para captar y colocar el dinero que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Atrayentes tasas de interés (en los depósitos de ahorros y en los préstamos)</i>	
<i>Promoción</i>	
<i>Consumación de sucursales</i>	
<i>Otras (Detallar)</i>	

11. ¿Qué estrategias usa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. para disminuir los riesgos en la entrega de los créditos?

<i>Indagación crediticia de los socios</i>	
<i>Meticuloso análisis crediticio</i>	
<i>Apropiadas garantías</i>	
<i>Otras (Detallar)</i>	
<i>Ninguna</i>	

12. ¿Qué acciones han ejecutado para promocionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. en el sector?

<i>Hojas volantes</i>	
<i>Publicidad a través de la radio o la televisión</i>	
<i>Internet</i>	
<i>Otras (Detallar)</i>	

13. ¿En cuál rango se enmarcan sus ingresos promedio mensuales?

<i>Inferior a 100,00 USD</i>	
<i>En el rango entre 100,00 USD y un salario básico ecuatoriano</i>	
<i>Superior a un salario básico ecuatoriano</i>	

14. ¿Qué elementos de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Ud. modificaría?

<i>Los valores</i>	
<i>Los términos de vencimiento</i>	
<i>Los intereses</i>	
<i>Otros (señálelos)</i>	
<i>Ninguno</i>	

15. ¿Cuál reconoce Ud. como el servicio más significativo de Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Ahorro</i>	
<i>Crédito</i>	
<i>Otros (Detallar)</i>	

16. ¿Opina que la totalidad de los créditos que Ud. llegó a solicitar fueron autorizados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	
<i>No procede</i>	

17. ¿Cómo Ud. aprecia el diseño e implementación de la estrategia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Bueno</i>	
<i>Regular</i>	
<i>Malo</i>	

18. ¿Conoce Ud. en qué consiste el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*)?

<i>Mucho</i>	
<i>Poco</i>	
<i>Nada</i>	

Anexo 2: Entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Objetivo:

La presente entrevista tiene por objeto, obtener información sobre la estrategia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., con vistas a poder proponer posibles acciones de mejora.

1. ¿Cómo valora el mecanismo de valoración para conferir un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Conveniente</i>	
<i>Inconveniente</i>	

2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. Dispone de un proceso evaluativo para conferir un crédito?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

3. ¿Para evaluar los créditos se efectúa un análisis de la capacidad financiera de cada uno de los clientes?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

4. ¿Qué tiempo se utiliza para conferir un crédito?

<i>7 días</i>	
<i>15 días</i>	
<i>30 días</i>	
<i>Más de 30 días</i>	

5. ¿Qué nivel de riesgo Ud. percibe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Alto</i>	
<i>Medio</i>	
<i>Bajo</i>	

6. Respecto a los créditos solicitados diga: ¿Cuál es el destino principal de los mismos?

<i>Automóvil</i>	
------------------	--

<i>Capital de Trabajo</i>	
<i>Consumo</i>	
<i>Enseñanza</i>	
<i>Residencia</i>	
<i>Contratiempos</i>	
<i>Otros (Detallar)</i>	

7. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. muestra dificultades relacionadas con la morosidad?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

8. ¿Qué motivos retrasan el pago de créditos de los clientes?

<i>Descuido</i>	
<i>Imprevistos</i>	
<i>Falta de Trabajo</i>	
<i>Políticas de la Cooperativa</i>	
<i>Problemas en sus negocios</i>	
<i>Otros (Detallar)</i>	

9. ¿Opina Ud. que las políticas de estimación crediticia son muy blandas?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

10. ¿Cada qué tiempo analizan la de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>Diariamente</i>	
<i>Semanalmente</i>	
<i>Quincenalmente</i>	
<i>Mensualmente</i>	
<i>Anualmente</i>	
<i>Jamás</i>	

11. ¿Considera Ud. que se utilizan estrategias concretas encaminadas a recuperar la cartera?

<i>SI</i>	
-----------	--

<i>NO</i>	
-----------	--

12. Sugiera la opción más correcta para lograr la recuperación de cartera:

<i>Juristas externos</i>	
<i>Llamadas a través de teléfonos</i>	
<i>Utilización de gestores de cobranza</i>	
<i>Visita a los clientes</i>	
<i>Otras (Detallar)</i>	

13. ¿Opina Ud. que sea necesario implementar un Plan Preventivo de Riesgo Crediticio para reducir la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

Gracias por su atención

Anexo 3: Breve descripción de metodologías de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Amat Salas & Dowds (1998)

Las fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral planteada por estos autores son las siguientes:

1. Formulación de la estrategia.
2. Identificación de los factores clave de éxito de la empresa.
3. Selección de indicadores.
4. Formulación del Cuadro de Mando Integral.
5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.
6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.

AECA (1998)

Estos autores plantean las fases siguientes:

1. Identificación de los factores clave.
2. Establecimiento de los objetivos.
3. Determinación de las actividades clave.
4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias:
 - ❖ Identificación de los emisores de la información.
 - ❖ Identificación de los usuarios de la información.
5. Identificación y elección de la tecnología.
6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.

Kaplan y Norton (1999)

Kaplan y Norton (1999) proponen las siguientes fases para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral:

1. Definir la arquitectura de la medición:
 - ❖ Seleccionar la unidad de la organización adecuada.
 - ❖ Identificación de los vínculos entre la corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios.

2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos:

- ❖ Realizar la primera ronda de entrevistas.
- ❖ Sesión de síntesis.
- ❖ Taller ejecutivo: 1ra ronda.

3. Seleccionar y diseñar indicadores:

- ❖ Reuniones de subgrupos.
- ❖ Taller ejecutivo: 2da ronda.
- ❖ Construcción del plan de implementación:
- ❖ Desarrollo del plan de implementación.
- ❖ Taller ejecutivo: 3ra ronda.
- ❖ Finalizar el plan de implementación.

Olve, Roy y Wetter (2000)

Olve, Roy y Wetter, proponen una metodología basada en once pasos, que comentamos a continuación:

Paso 1. Definición y descripción del sector. Papel de la empresa.

Paso 2. Establecimiento de la visión empresarial.

Paso 3. Definición de las perspectivas.

Paso 4. Desglose de la visión y formulación de metas estratégicas generales trabajar.

Paso 5. Identificación de factores críticos.

Paso 6. Desarrollo de indicadores e identificación de la relación causa-efecto.

Paso 7. Establecimiento del Cuadro de Mando Integral al más alto nivel.

Paso 8. Desglose del Cuadro de Mando Integral e indicadores por unidad organizativa.

Paso 9. Formulación de metas.

Paso 10. Desarrollo de un plan de acción.

Paso 11. Implementación del Cuadro de Mando Integral.

Biasca y López (2002)

Estos autores plantean las fases siguientes para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral:

1. Orientación al diseño:

- ✓ Empresa, negocio, fórmula de éxito.

- ✓ Los gerentes y los conceptos de management.
- 2. Arquitectura de indicadores:
 - ✓ El tablero de comando para la alta dirección.
 - ✓ Objetivos, metas, indicadores, y responsables por nivel.
 - ✓ Remuneración variable transformación empresarial.
 - ✓ Fórmula de cálculo.
 - ✓ Benchmarking, comparaciones, representación gráfica.
- 3. Informática:
 - ✓ Sistemas de Información Gerencial.
- 4. Utilización:
 - ✓ Comunicación y capacitación.
 - ✓ Integración con toda la empresa y sus procesos.

RECIT (2005)

La metodología RECIT fue creada en el año 2005 por el Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT), radicado en la Universidad de Girona, Cataluña, España, al cual pertenece el director de esta investigación. Las aplicaciones previas de la RECIT fueron en Girona, Cataluña, España (en un Ayuntamiento y en una Comarca Turística), así como en Cuba en la extinta empresa VERACUBA, Sucursal Varadero. Esta metodología de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral propone incorporar cinco grandes fases de actividades:

FASE 0: Preparación para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral.

1. Compromiso de la Alta Dirección.
2. Capacitación del personal.
3. Diseño y comunicación de la política de incentivos.
4. Selección de agentes relacionados con la organización
5. Selección de expertos.

FASE 1: Elaboración de la estrategia de la organización.

1. Establecimiento, modificación o confirmación de la MISIÓN.
2. Análisis estratégico de la situación actual.
3. Establecimiento de la VISIÓN.

4. Establecimiento del Problema estratégico general.
5. Propuesta de solución al Problema estratégico general.

FASE 2: Diseño del Cuadro de Mando Integral.

1. Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
2. Diseño del MAPA ESTRATÉGICO.
3. Diseño del Cuadro de Mando Integral.

FASE 3: Diseño del Sistema de Información.

1. Definición sobre quién crea suministra y accede a la información.
2. Definición sobre cuando se crea y suministra la información.
3. Definición sobre cómo se crea y suministra la información.

FASE 4: Implementación del Cuadro de Mando Integral.

1. Desarrollo del sistema de alerta temprana.
2. Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones.
3. Implementación de la política de Incentivos.

Grupo Kaizen (2006)

Desarrollado por el Grupo Kaizen S.A. en el año 2006 por su presidente Gilberto Quesada Madriz, MBA.

Primera Etapa: Investigación y Diagnóstico

- 1.1 Charla de Sensibilización Plan Estratégico.
- 1.2 Encuesta a clientes (el propósito es determinar los aspectos que son relevantes para el cliente, según cada segmento definido: atributos básicos (necesarios, pero no suficientes) y atributos de diferenciación). Esto se trabaja en la perspectiva del cliente junto con la propuesta de valor.
- 1.3 Encuesta al personal (esto es para desarrollar la agenda de cambio en el capital organizacional, aspectos que son relevantes para tener un clima de trabajo adecuado).
- 1.4 Determinación de la situación actual de la entidad.

Segunda Etapa:

1. Planificar

A. Desarrollo del Plan Estratégico.

A.1 Evaluación del entorno.

A.2 Validación de la Misión.

A.3 Validación de Visión.

A.4 Definición de la Estrategia de diferenciación.

A.5 Identificación de Oportunidades y Amenazas.

A.6 Identificación de los Factores Claves de Éxito.

A.7 Identificación de Fortalezas y Debilidades.

A.8 Desarrollo del análisis DOFA.

B. Desarrollo de la Estrategia.

B.1 Definición de los principales temas Estratégicos.

B.2 Definición de las principales hipótesis estratégicas (Mapa Estratégico).

B.3 Desarrollo de la Matriz del Cuadro de Mando.

B.4 Desarrollo del Cuadro de Mando del Primer Nivel.

C. Alineamiento y sincronización de procesos.

C.1 Desarrollo del Mapa de Procesos.

C.2 Alineamiento Estratégico.

C.3 Definición de los objetivos de contribución por área.

C.4 Sincronización de las interacciones entre proceso.

C.5 Desagregación de Objetivos Estratégicos.

2. Hacer

Proceso de Implementación.

2.1 Formalización de Indicadores.

2.2 Análisis de datos y definición de metas.

2.3 Priorización de Iniciativas (QFD modificado).

2.4 Formalización de Iniciativas.

2.5 Definición de Competencias.

3. Verificar

Seguimiento y Retroalimentación.

3.1 Revisión por la Dirección.

3.2 Auditoria de resultados.

3.3 Validación de indicadores.

3.4 Análisis de datos (algunas medidas de tendencia central de los procesos (media, moda, mediana) y de variación como la desviación estándar, curtosis, etc.

3.5 Análisis de capacidad de procesos. (Ver la capacidad de alcanzar una meta propuesta o bien determinar si el proceso es capaz de lograrla o bien determinar los límites.

3.6 Evaluación del riesgo.

4. Actuar

Documentar las mejoras en los procesos.

Sistema de documentación ISO 9001:2000.

CETUM (2007)

Creada por un grupo de investigadores del Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas (CETUM), dirigido por el Dr. C. Vladimir Vega Falcón. Tiene sus raíces en la RECIT, siendo el autor principal de ambas la misma persona, quien realiza modificaciones a la RECIT a partir de su experiencia empresarial como consultor e incorpora algunos elementos valiosos de la Metodología Kaizen. Define cuatro fases:

FASE I. Preparación para el diseño de la Estrategia.

I-1 Compromiso de la Alta Dirección.

I-2. Selección de Expertos.

I-3. Capacitación del personal.

I-4. Identificación de los principales problemas de la organización.

FASE II. Elaboración de la estrategia de la organización.

II-1 Definición de la Misión.

II-3 Definición, conceptualización y operacionalización de los valores.

II-4 Definición de los Grupos de Interés.

II-5 Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno.

II-6 Identificación de los Factores Críticos de Éxito.

II-7 Identificación de Fortalezas y Debilidades.

II-8 Elaboración, análisis y plan de acción de la Matriz DAFO.

II-9 Definición de los Escenarios.

II-10 Definición de la Propuesta de Valor y los principales Temas Estratégicos.

II-11 Definición de las principales Hipótesis Estratégicas (Mapa Estratégico).

II-12 Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral.

II-13 Diseño del Alineamiento Estratégico por Áreas de Resultados Claves.

II-14 Diseño del Cuadro de Mando Integral del Primer Nivel.

FASE III. Diseño del Sistema de Información.

FASE IV. Implementación del Cuadro de Mando Integral.

**Anexo 4: Proyección del Estado de Resultados y el Balance General
Proyectado 2016- 2018**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA. PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018 BALANCE GENERAL				
	LINEA			
Activos				
Fondos Disponibles	6.571.000	4.844.656	5.301.579	6.125.366
Inversiones	9.231.001	6.805.818	7.447.707	8.604.971
Cartera Bruta	51.439.069	59.232.122	65.155.334	71.670.867
Cartera Riesgo (mayor a 5 días)	9.464.789	7.404.015	7.036.776	6.808.732
Provisiones Créditos	-5.467.793	-5.182.811	-5.629.421	-6.808.732
Cuentas por Cobrar	794.456	696.848	766.533	843.187
Bienes Realizables	54.352	54.352	54.352	54.352
Activos Fijos	2.813.461	2.857.079	3.142.787	3.372.747
Otros Activos	355.732	376.785	414.463	455.910
Total de Activos	65.791.278	69.684.849	76.653.334	84.318.667
Pasivos	56.404.969	59.232.122	65.155.334	71.670.867
Obligaciones con el Público	51.577.075	54.155.929	59.571.522	65.528.674
Ahorro Programado	-	1.624.678	2.382.861	3.276.434
Depósitos a la vista	16.797.964	17.329.897	18.467.172	19.658.602
Depósitos a Plazo	34.779.111	35.201.354	38.721.489	42.593.638
Obligaciones Inmediatas		-	-	-
Cuentas por Pagar	1.071.406	888.482	977.330	1.075.063
Obligaciones Financieras	3.713.801	4.146.249	4.560.873	5.016.961
Otros Pasivos	42.688	41.462	45.609	50.170

Patrimonio	9.386.308	10.452.727	11.498.000	12.647.800
Capital Social	3.905.361	3.905.361	3.905.361	3.905.361
Reservas	5.304.236	5.388.959	5.730.359	6.237.420
Otros Aportes Patrimoniales				
Superavit por Valuaciones	91.989	91.989	91.989	91.989
Resultados Acumulados		-	-	-
Resultados del Ejercicio	84.723	341.400	507.062	608.474
Total Pasivos + Patrimonio	65.791.278	69.684.849	76.653.334	84.318.667

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO

LTDA. PLAN ESTRATÉGICO 2016-2018

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE RESULTADOS	LINEA BASE Junio 2016	2016	2017	2018
Total de Ingresos	5.113.844	8.780.428	10.437.192	12.268.203
Intereses y Descuentos Ganados	4.722.881	8.193.938	9.705.701	11.355.462
Intereses por depósitos	113.733	56.064	49.079	55.621
Intereses por inversiones	286.893	551.315	482.631	546.955
Intereses de cartera de crédito	4.322.255	7.586.559	9.173.991	10.752.886
Intereses de mora				
Egresos Financieros	2.119.993	4.120.532	4.429.731	4.891.469
Obligaciones con el Público	1.959.272	3.884.730	4.168.517	4.604.134
Ahorro Programado		48.740	120.226	169.779
Ahorros a la Vista		511.918	536.956	571.887
DPF		3.324.072	3.511.335	3.862.469
Obligaciones Financieras	160.722	235.801	261.214	287.335
MARGEN NETO DE INTERESES	2.602.887	4.073.406	5.275.971	6.463.993
Comisiones Ganadas				
Ingresos por Servicios	156.565	400.000	500.000	625.000
Comisiones Causadas	2.963			
Utilidades Financieras				
Pérdidas Financieras				

MARGEN BRUTO	2.756.490	4.473.406	5.775.971	7.088.993
Provisiones	581.697	-284.982	446.610	1.179.312
Inversiones			-	-
Cartera de Crédito	581.697	-284.982	446.610	1.179.312
Cuentas por cobrar				
Otras				
MARGEN NETO	2.174.793	4.758.388	5.329.360	5.909.681
Gastos Operacionales	2.171.974	4.402.974	4.755.991	5.231.590
Gastos de Personal	1.085.371	2.235.356	2.341.411	2.575.552
Otros gastos	1.086.602	2.167.618	2.414.580	2.656.038
MARGEN DE	2.819	355.414	573.369	678.091
Otros Ingresos		180.000	225.000	281.250
Otras Pérdidas				
MARGEN	2.819	535.414	798.369	959.341
Otros Ingresos	234.398	6.491	6.491	6.491
Otros Gastos y Pérdidas	109.249	-	-	-
GANANCIA O	127.968	541.905	804.860	965.832
Participación de	43.064	81.286	120.729	144.875
Impuesto a la Renta		119.219	177.069	212.483
GANANCIA O	84.903	341.400	507.062	608.474

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., 2016)