



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

**“EL CONTROL EN LA PLANIFICACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA., A TRAVES DEL BALANCED
SCORECARD (BSC).”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

AUTOR: CLAUDIO PACHACAMA TACO

DIRECTOR DE TESIS: ING. ROBERTO APUNTE

QUITO MAYO 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Roberto Apunte**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación con el tema: “EL CONTROL EN LA PLANIFICACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA., A TRAVES DEL BALANCED SCORECARD (BSC)” del estudiante **Claudio Pachacama Taco**, alumno de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, mayo 10 del 2016

EL TUTOR



Ing. Roberto Apunte

C.I.1708648926

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo, Claudio Pachacama Taco, declaro que el trabajo de investigación denominado: EL CONTROL EN LA PLANIFICACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA., A TRAVES DEL BALANCED SCORECARD (BSC) es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, mayo 10 del 2016



DEDICATORIA

La realización de este proyecto está dedicada a Dios, por bendecirme cada día; A mi esposa e hijos, quienes con su aliento y comprensión fueron el estímulo necesario para conseguir el objetivo; a mis hermanas, familiares, amigos y compañeros, quienes con su ayuda y compañía fueron un pilar importante en este proyecto.

Claudio Pachacama Taco

AGRADECIMIENTO

A Dios, el ser supremo por ser mi guía y fortaleza, y poner en mi camino los instrumentos necesarios para alcanzar esta meta en mi vida.

A mi esposa Sylvia y a mis hijos: Javier y Fernanda, por ser la inspiración y el apoyo incondicional en el desarrollo de este proyecto.

A mis padres y hermanos, en especial a María y Rocío, por su apoyo y comprensión.

A la Universidad Internacional del Ecuador y a todos los maestros, por compartir sus conocimientos en mi formación profesional.

Al Ing. Roberto Apunte, por su capacidad de transmitir todos sus conocimientos y experiencia y ser la guía permanente en la consecución de este proyecto.

A la Cooperativa Alianza del Valle Ltda., y todo su equipo de colaboradores, por brindarme la confianza y el apoyo necesarios para culminar con éxito esta propuesta.

Claudio Pachacama Taco

INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE GRAFICOS	x
INDICE DE TABLAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
CAPITULO I.....	3
TITULO DEL TEMA: EL CONTROL EN LA PLANIFICACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA., A TRAVES DEL BALANCED SCORECARD (BSC)	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1 INTRODUCCION	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Formulación del Problema.....	5
1.2.2 Sistematización del Problema.....	5
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General:	5
1.3.2 Objetivos Específicos:	5
1.4 IDEA A DEFENDER	6
1.4 JUSTIFICACIÓN	6
1.5 LA EMPRESA.....	6
1.5.1 Reseña Histórica.....	8

1.5.2	Estructura Organizacional	9
CAPITULO II.....		19
2.	MARCO TEORICO	19
2.1	MARCO TEÓRICO	19
2.1.1	Administración	19
2.2.2	Planificación Estratégica.....	20
2.2.3	Orígenes del Balanced Scorecard (BSC).....	20
2.2.4	La Planificación Estratégica y su Proceso	25
2.2	MARCO CONCEPTUAL	34
2.2.1	Concepto de Administración	34
2.2.2	Concepto de Planificación Estratégica	34
2.1.3	Concepto de Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) 35	
2.1.4	Indicadores	37
2.3	MARCO REFERENCIAL.....	37
2.4	MARCO LEGAL.....	39
CAPITULO III		41
3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	41
3.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	41
3.1.1	Macro ambiente	41
3.2	ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO	71
3.2.1	Área Administrativa	71
3.2.2	Área de Talento Humano.....	72
3.2.3	Área de Procesos.....	75
3.2.4	Investigación de campo (Encuesta).....	77
3.2.5	Grupo Focal	84

3.3	MATRIZ DE IMPACTO.....	86
3.3.1	Matriz de Impacto Externa	86
3.3.2	Matriz de Impacto Interna	89
3.3.3	Hoja de Trabajo FODA	90
3.3.4	Matriz de Estrategias	93
CAPITULO IV		96
4.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA Y DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA SU CONTROL	96
4.1	INTRODUCCIÓN	96
4.2	NUEVA FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.....	97
4.2.1	Misión.....	97
4.2.2	Visión	98
4.2.3	Valores.....	99
4.2.4	Principios	100
4.2.5	Políticas.....	100
4.2.6	Objetivos.....	101
4.2.7	Estratégicas	102
4.2.7	Mapa Estratégico	104
4.3	BALANCED SCORECARD.....	105
4.3.1	Perspectiva Financiera.....	105
4.3.2	Perspectiva de Clientes	106
4.3.3	Perspectivas de Procesos.....	107
4.3.4	Perspectiva de la Formación y Crecimiento.....	108
4.3.5	Plan Operativo	112
4.3.6	Indicadores de Gestión	119

4.4	EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	126
4.4.1	Cronograma de Ejecución y Control.....	127
4.4.2	Presupuesto de Aplicación	130
CAPITULO V		137
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
5.1	CONCLUSIONES	137
5.2	RECOMENDACIONES	139
Bibliografía.....		141
ANEXOS		144

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. 1. Organigrama Estructural de la COAC Alianza Del Valle.....	9
Gráfico 3. 1. Inflación Ecuador Últimos 8 años.	48
Gráfico 3. 2. Sector Cooperativo por segmentos y niveles	52
Gráfico 3. 3. Microambiente	58
Gráfico 3. 4. Crecimiento porcentual activos.....	62
Gráfico 3. 5. Crecimiento Activos Alianza (en Miles de dólares)	63
Gráfico 3. 6. Ranking de las Cooperativa de Ahorro y Crédito con Mayor	63
Gráfico 3. 7. Evolución de Asociados.....	65
Gráfico 3. 8. Género de Asociados.....	68
Gráfico 3. 9. Nivel de Educación Asociados	69
Gráfico 3. 10. Profesión Asociados	70
Gráfico 3. 11. Procedimientos Críticos y No Críticos	75
Gráfico 3. 12 Modelo Integrado de Capacidad y Madurez	76
Gráfico 3. 13. Pregunta No.1	77
Gráfico 3. 14. Pregunta No.2.....	78
Gráfico 3. 15. Pregunta No.3.....	79
Gráfico 3. 16. Pregunta No.4.....	80
Gráfico 3. 17. Pregunta No.5.....	81
Gráfico 3. 18. Pregunta No.6.....	82
Gráfico 3. 19. Pregunta No.7.....	83
Gráfico 4. 1. Elementos que integran el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.....	97
Gráfico 4. 2. Propuesta de misión	98
Gráfico 4. 3. Propuesta de visión.....	99

Gráfico 4. 4. Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.....	104
Gráfico 4. 5. Mapa del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.....	109
Gráfico 4. 6. Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.	110
Gráfico 4. 7. Perspectiva de Clientes del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.	110
Gráfico 4. 8. Perspectiva de Procesos del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.	111
Gráfico 4. 9. Perspectiva de la Formación y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa Alianza del Valle Ltda.	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Agencias Operativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.	13
Tabla 1. 2. Productos de captación	14
Tabla 1. 3. Productos de crédito:	15
Tabla 3. 1. Tasa de Interés Activa y Referencial a diciembre del 2014	50
Tabla 3. 2. Tasas de Interés Pasiva a diciembre Del 2014	50
Tabla 3. 3. Población Cantones Provincia Pichincha	54
Tabla 3. 4. Activos Sistema Financiero	58
Tabla 3. 5. Crecimiento 2013 - 2014	59
Tabla 3. 6. Activos Cooperativas de Ahorro y Crédito Controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.....	59
Tabla 3. 7. Cuentas Activas e Inactivas 2012 y 2014.....	65
Tabla 3. 8. Cuentas cerradas 2013 y 2014.....	67
Tabla 3. 9. Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.....	72
Tabla 3. 10. Pregunta No.1	77
Tabla 3. 11. Pregunta No.2	78
Tabla 3. 12. Pregunta No.3	79
Tabla 3. 13. Pregunta No.4	80
Tabla 3. 14. Pregunta No.5	81
Tabla 3. 15. Pregunta No.6	82
Tabla 3. 16. Pregunta No.7	83
Tabla 3. 17. Resultados del Grupo Focal	84
Tabla 3. 18. Ponderación de Impacto Externo	86
Tabla 3. 19. Matriz de Impacto Externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.	87
Tabla 3. 20. Ponderación de Impacto Interno.....	89

Tabla 3. 21. Matriz de Impacto Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda	90
Tabla 3. 22. Hoja de Trabajo FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.....	91
Tabla 4. 1. Objetivos Perspectiva Financiera	106
Tabla 4. 2. Objetivos Perspectiva Cliente	107
Tabla 4. 3. Objetivo Perspectiva de Procesos.....	107
Tabla 4. 4. Objetivos Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	108
Tabla 4. 5. Indicadores de Gestión y Metas de Perspectivas Financiera.....	120
Tabla 4. 6. Indicadores de Gestión y Metas de Perspectivas del Cliente	121
Tabla 4. 7. Indicadores de Gestión y Metas de Perspectivas de procesos.....	122
Tabla 4. 8. Indicadores de Gestión y Metas de Perspectivas de Crecimiento y Aprendizaje	123
Tabla 4. 9. Presupuesto de Aplicación de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.....	131
Tabla 4. 10. Costo/Beneficio	133
Tabla 4. 11. Indicadores de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	134
Tabla 4. 12. Aplicación de Indicadores para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	135

RESUMEN EJECUTIVO

“EL CONTROL EN LA PLANIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA., A TRAVES DEL BALANCED SCORECARD (BSC)”

La necesidad de un mejoramiento interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, requiere de técnicas de planificación que permitan alinear sus actividades a objetivos formulados. La presente investigación denominada “El Control en la Planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., a Través del Balanced Scorecard (BSC)” analiza las falencias internas para establecer directrices en los ámbitos de la administración financiera, comercial, procesos internos y aprendizaje a fin de incrementar la eficiencia que dé lugar a una mayor satisfacción y rentabilidad para sus socios. Su desarrollo se fundamenta en una metodología mixta compuesta por estudios de campo y bibliográficos que ayudaron a consolidar una propuesta enfocada en mejorar el control interno. En este caso, propone una estructura lógica y sistemática que dé solución a factores internos que en la actualidad inciden en el desempeño alcanzado. De esta manera, su desarrollo aborda diferentes temáticas, iniciando con una descripción amplia del BSC y su correcta aplicación, hasta la formulación de la propuesta la cual se enfocó justamente en aquellos aspectos que se identificó como críticos e indispensables para garantizar una operación exitosa. Los beneficiarios del desarrollo serán en primer lugar los socios de la cooperativa quienes dispondrán de un servicio basado en estándares de calidad que promuevan el mejoramiento de su calidad de vida. Finalmente, se exponen conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos planteados.

PALABRAS CLAVES: Administración, perspectivas, estrategias, objetivos, planificación, indicadores de control.

ABSTRACT

“EL CONTROL EN LA PLANIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA., A TRAVES DEL BALANCED SCORECARD (BSC)”

The need for internal improvement in the credit union Valley Alliance requires planning techniques to align its activities formulated objectives. This research called "The Control in the Planning credit union Alianza del Valle Ltda., Through the Balanced Scorecard (BSC)" analyzes the internal weaknesses to establish guidelines in the areas of financial management, commercial, processes internal and learning in order to increase efficiency leading to greater satisfaction and profitability for its partners. Its development is based on a mixed methodology consists of field studies and bibliographical helped consolidate a proposal focused on improving internal control. In this case, it proposes a logical and systematic structure that gives solution to internal factors that currently influence the performance achieved. Thus, development addresses different themes, beginning with a comprehensive description of the BSC and its correct application, to the formulation of the proposal which focused precisely on those aspects that were identified as critical and indispensable to ensure a successful operation. Development beneficiaries are first and foremost members of the cooperative who will have a standards-based quality services that promote the improvement of their quality of life service. Finally, conclusions and recommendations are discussed based on the objectives.

KEYWORDS: Administration, prospects, strategies, objectives, planning, control indicators.

INTRODUCCIÓN

La tesis desarrollada a continuación trata de: El Control en la Planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., a Través del Balanced Scorecard (BSC).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, si bien tienen como actividad principal la Intermediación Financiera, tienen también la obligación de preservar a la entidad de todos los riesgos financieros, de mercado, operativo y demás, para lo cual deberán tomar acciones y estrategias a corto, mediano y largo plazo que les permitan llevar a las mismas hacia un crecimiento sostenido en el tiempo.

En el primer capítulo se describirá el planteamiento del problema, objetivos, la reseña histórica de la empresa, la estructura organizacional, cobertura, productos y servicios que brinda actualmente la Cooperativa.

En el segundo capítulo se realiza la fundamentación teórica en la que está basada la propuesta donde se define la Planificación Estratégica, Balanced Scorecard, Perspectivas, Cuadro de mando Integral, Direccionamiento Estratégico, Indicadores de Gestión que son las bases teóricas que establecen los lineamientos para diversos temas.

En el tercer capítulo se efectuó el análisis situacional de la Cooperativa, donde se evaluó tanto el ambiente interno como el ambiente externo, permitiendo conocer la situación actual en la que se encuentra. Además, con esta información se realizará el análisis FODA que comprende el desarrollo de algunas matrices que guiarán al establecimiento de estrategias adecuadas.

En el cuarto capítulo se realiza la Propuesta en base al diagnóstico de la empresa y basado en la teoría planteada la misma que comprende una mejora de la Planificación estratégica actual de la Cooperativa; Así como también el mapa estratégico comprendido por principios y valores que rigen el desarrollo de las actividades, la visión, misión, los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas, y el planteamiento de estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos; y el diseño del Balanced Scorecard con cada una de sus perspectivas y respectivos indicadores de gestión así como la ejecución y control de la planificación. Su desarrollo presenta una planificación de cada una de las estrategias

formuladas para que se convierta en el principal instrumento de direccionamiento interno que ayude a los responsables a operar de manera efectiva. Cuenta también con un modelamiento de indicadores que permitirán establecer los controles internos requeridos para establecer los niveles de rendimiento y operación alcanzados en función de los objetivos propuestos.

En el quinto capítulo se describirá las conclusiones y recomendaciones de todo lo expuesto a fin de que quienes se encuentran interesados en el tema pueda relacionar la investigación con logros alcanzados, mismos que se han definido en beneficio de la cooperativa.

CAPITULO I

TITULO DEL TEMA: EL CONTROL EN LA PLANIFICACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA., A TRAVES DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

1. EL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCION

El Balanced Scorecard (BSC) es una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción, esta herramienta provee a la gerencia un mapa comprensivo de las operaciones de la empresa y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas y estrategias a todos los niveles de la organización. Las etapas principales del Balanced Scorecard son las que se mencionan a continuación:

- Formular la misión, visión, valores de la organización.
- Formular el mapa estratégico.
- Establecer objetivos según las perspectivas del cliente, financiera, procesos, aprendizaje y crecimiento.
- Establecer indicadores y metas.
- Establecer planes de acción.

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada, con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de Mando Integral. (Kaplan & Norton, 2012).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se han convertido en importantes entes que dinamizan la economía en nuestro país, es así que hasta diciembre del 2012, las 39 cooperativas más grandes del país se encontraban controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros,

estas se encontraban clasificadas en: Grandes, Medianas, Pequeñas y Muy Pequeñas, las cuales manejaban importantes saldos en cartera de crédito, dada la magnitud del movimiento de dinero, es necesario que estas modernicen su modo de operar, logrando eficiencia y eficacia administrativa y financiera, utilizando herramientas modernas de planificación y gestión, para que sean competitivas no solo en el ámbito nacional sino también a nivel regional y mundial.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, si bien tienen como actividad principal realizar Intermediación Financiera; por su forma de organización tienen un carácter eminentemente social por lo cual deben buscar la satisfacción y bienestar de sus socios, que se agrupan aportando el mismo capital y por tanto sus integrantes tienen los mismos derechos y obligaciones que cumplir, por este motivo sus Administradores, conformados por: la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General, tienen la obligación de preservar a la entidad de todos los riesgos inherentes a este tipo de negocio, como son: riesgos financieros, de mercado, operativo, reputacional y otros, para lo cual deberán tomar acciones y estrategias a corto, mediano y largo plazo que les permitan llevar a la entidad hacia un crecimiento sostenido mediante la aplicación de estrategias que involucren todos los recursos con los que cuenta.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria inicia la regulación del Sector Financiero Popular y Solidario a partir del mes de enero del 2013, para lo cual la Cooperativa Alianza del Valle Ltda., debió adecuar sus estatutos y estructura financiera y administrativa a esta nueva normativa.

Por tanto, es necesario desarrollar una Planificación Estratégica con las herramientas del Balanced Scorecard (BSC) que le permita enfrentar las debilidades y amenazas, así como aprovechar las oportunidades y fortalezas, mediante un enfoque global de la entidad que se logrará mediante la aplicación de la herramienta que incluye las perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, Desarrollo de las Personas y Aprendizaje. (Kaplan & Norton, 2012).

La falta de herramientas técnicas para administrar los procesos estratégicos, de operación y de soporte, han generado una elevada exposición al riesgo operativo lo cual podría desencadenar en pérdidas económico – financieras, con secuelas en el margen financiero, el valor patrimonial y en la reputación de la institución. Por esta razón es necesario definir un modelo de Balanced Scorecard, a fin de direccionar a la institución hacia la excelencia en la gestión operativa y financiera. (Baraybar, 2012) .

1.2.1 Formulación del Problema

¿Es posible “¿El Control en la Planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., a Través del Balanced Scorecard (BSC)?” en base a la realización de un diagnóstico de la institución y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión?

1.2.2 Sistematización del Problema

¿Cómo realizar un análisis de la gestión financiera de la Cooperativa Alianza del Valle Ltda., a fin de establecer indicadores que contribuyan al seguimiento y control de los objetivos estratégicos de la institución?

¿Cómo definir procedimientos generales del Balanced Scorecard y llevarlos a la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Diseñar un modelo para: “El Control en la Planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., A Través del Balanced Scorecard (BSC).” en base a la realización de un diagnóstico de la institución y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico que permita crear estrategias para mejorar la gestión financiera y administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- Definir los lineamientos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle para los próximos cinco años.
- Diseñar el modelo Balanced Scorecard como modelo de gestión y control sobre las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- Construir escenarios de capacitación e involucramiento de los actores internos mediante la socialización y validación del modelo, por equipos de trabajo para cada perspectiva en la Cooperativa.

- Realizar conclusiones y recomendaciones para el futuro de la Entidad.

1.4 IDEA A DEFENDER

La utilización del BSC en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Cia. Ltda. contribuirá al mejoramiento de la gestión financiera y administrativa de la entidad incrementado la satisfacción y rentabilidad de sus socios en función de operaciones debidamente estructuradas y alineadas a los objetivos planteados.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El diseño del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., se presenta con el fin de controlar y mejorar la gestión financiera y administrativa de la entidad, permitiendo a que Alianza del Valle Ltda., cuente con una herramienta adecuada que le permitirá crecer en forma sostenida.

La investigación tiene su origen en las propuestas teóricas de Robert S. Kaplan y David P. Norton acerca del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) teoría que luego de un estudio exhaustivo a varias empresas, ha considerado y agrupado variables de análisis que permitirá obtener resultados más precisos que los que se utilizaban en años anteriores a la propuesta de Kaplan y Norton. (Kaplan & Norton, 2012).

Los beneficiarios del presente estudio, serán los directivos y ejecutivos que conforman la alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., quienes contarán con una herramienta técnica de gestión que permita integrar y controlar las actividades operacionales orientadas hacia el crecimiento institucional.

1.5 LA EMPRESA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., con domicilio principal en la parroquia de Amaguaña, cantón Quito, provincia de Pichincha fue constituida mediante acuerdo ministerial N° 4468 el 26 de mayo de 1.970.

Esta entidad financiera, desde su creación en el año 1970 hasta el año 2003, se encontraba supervisada por la Dirección Nacional de Cooperativas. A partir del año 2003 mediante resolución de la Junta Bancaria No. SBS- 2003- 271 pasó a ser supervisada por

Superintendencia de Bancos y Seguros. Con la reciente aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria, aprobada según registro oficial No. 444 del 10 de mayo del 2011, todas las formas de Asociación Cooperativa, entre ellas las de Ahorro y Crédito pasaron a ser parte del Sector Financiero Popular y Solidario y son supervisadas desde el mes de enero del 2013 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La regulación, ha ocasionado un ambiente de inestabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, sobre todo por el impacto y falta de claridad en los cambios que la Ley y Reglamento de la LOEPS significarán para estas entidades.

Si bien, los cambios de esta nueva forma de supervisión para las Cooperativa de Ahorro y Crédito traerán aspectos negativos, también estas organizaciones deberán aprovechar las oportunidades que esto representa, como es la posibilidad de tener mayores recursos a través del apoyo del gobierno y entrar en procesos de expansión de mercados mediante procesos de absorción a Cooperativas de Ahorro y Crédito pequeñas que se vean afectadas con la regulación.

Alianza del Valle, bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros se encontraba clasificada dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito pequeñas, obteniendo desde su creación hasta el mes de diciembre del 2014 un importante crecimiento y reconocimiento dentro del sistema financiero y cooperativo ecuatoriano. Actualmente Alianza del Valle cuenta con 9 agencias operativas ubicadas en los Cantones Quito, Mejía y Rumiñahui.

Se encuentran diseñados y definidos sus principales procesos de negocio, sin embargo es necesaria una mejora y redefinición de los mismos ya que en los últimos años ha experimentado un bajo crecimiento en el número de asociados y un crecimiento en el cierre de cuentas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., es de capital variable e ilimitado número de socios, su responsabilidad ante terceros está limitada al capital social.

La Cooperativa, es una institución de carácter privado cuyo objeto social es la realización de operaciones de intermediación financiera, prestación de servicios financieros y no financieros y el otorgamiento de servicios sociales a sus socios y clientes, en el marco de la Ley.

Los organismos de gobierno, administración y control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito se integran con sus socios y estos son: Asamblea General, Consejo de Administración y el Consejo de vigilancia.

1.5.1 Reseña Histórica

A continuación, se realiza la reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, los datos han sido proporcionados por la entidad en estudio. En el año 1969 moradores del barrio Chaupitena ubicado en el Valle de los Chillos, identificaron la necesidad de crear una Institución que apoye a la comunidad en sus proyectos y tenga una visión solidaria, por ello inicia la idea de conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito para captar el dinero, capitalizarlo y brindar Crédito a todos y cada uno de sus asociados, sus mentalistas fueron un grupo de jóvenes visionarios, cuyo objetivo principal era el mejorar la situación socioeconómica por la cual atravesaban los pobladores de la zona.

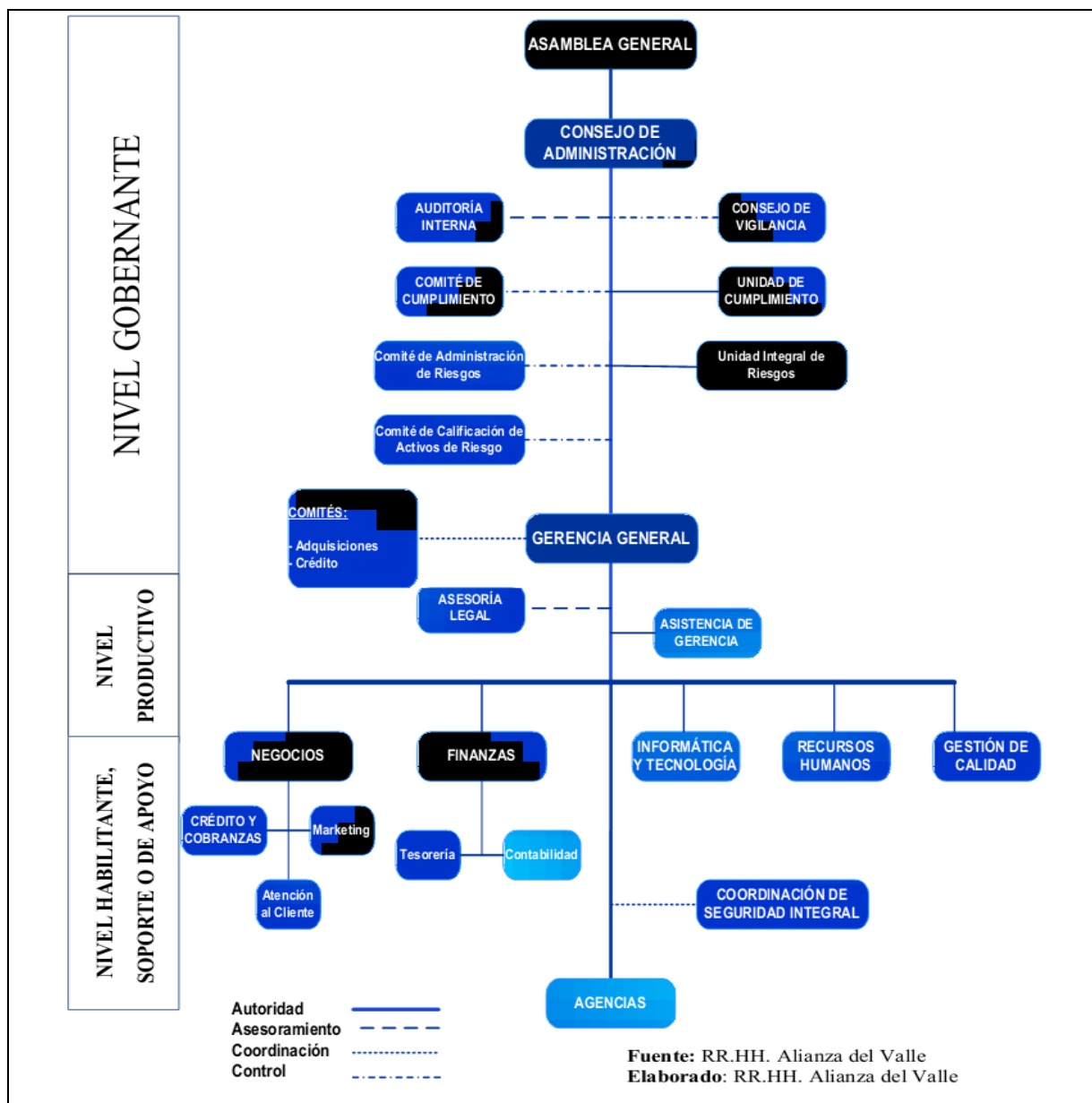
La idea de desarrollo siempre estuvo latente, es así que bajo la iniciativa del Sr. Fernando Gualotuña, los jóvenes visionarios deciden acudir al asesoramiento de la Federación de Cooperativa de Ahorro y Crédito; a través del Sr. Benigno Dávila, quien elabora el primer estatuto de la Cooperativa y posteriormente se realizan los trámites para su reconocimiento jurídico. En ese entonces, el presidente Constitucional de la República, era el Dr. José María Velasco Ibarra, quien emitió el acuerdo N° 4468 por el cual aprueba los estatutos y declara la existencia legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., el 26 de mayo de 1970.

En el año 1976, se adquiere el terreno de la Matriz, y en 1987 se inicia la construcción de la misma, posteriormente se edifica en 1993 la agencia de El Inca, gracias al crecimiento constante generado en número de asociados se decide abrir nuevas agencias en diferentes zonas de la provincia de Pichincha, en el siguiente orden de apertura: Chillogallo, Sangolquí, Amaguaña, Machachi, Conocoto, La Ecuatoriana y Guamaní. En el año 2011 se traslada la agencia ecuatoriana a la Av. Colón y 6 de diciembre, de este modo se mejoró la cobertura de la Institución y se pudo captar potenciales asociados.

La Cooperativa, ha evolucionado en éstos 45 años, siempre enfocada hacia la satisfacción de sus asociados y apoyo a la comunidad brindando seguridad y confianza, para convertirse en una verdadera entidad al servicio a sus socios y clientes.

1.5.2 Estructura Organizacional

Gráfico 1. 1. Organigrama Estructural de la COAC Alianza Del Valle



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Alianza del Valle, cuenta con una estructura vertical, en la cual se detallan de manera jerárquica cada uno de los niveles, áreas y puestos que forman parte de la organización y que permiten la realización de las actividades gobernantes, de apoyo y operativas.

La administración es formal, sus órganos rectores se encuentran regidos por: La Asamblea General de Socios, El Consejo de Administración, El Consejo de Vigilancia y la Gerencia General.

Dentro de las Áreas de Apoyo Administrativo tenemos: el Área de Negocios, Financiera, Operaciones, Tecnología y Talento Humano. Para un mejor entendimiento de cada uno de los puestos que se detallan en el organigrama, a continuación, realiza una descripción de cada uno de ellos. La información a continuación detallada ha sido proporcionada por el Departamento de RRHH de la institución.

Nivel Gobernante:

- **Asamblea General.** - Es la máxima autoridad y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con la normativa legal vigente esto es: LOEPS y su Reglamento, el estatuto social y la normativa interna.
- **Consejo de Administración.** - Su responsabilidad es: Conocer, aprobar o negar manuales de políticas y procedimientos, y demás reglamentaciones para la buena marcha de la Cooperativa.
- **Consejo de vigilancia.** - Su responsabilidad es el Control interno de la Cooperativa, en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuestos.
- **Auditoría interna.** - Es responsable de Planificar, ejecutar y evaluar acciones de Auditoría Interna, en todas las áreas y departamentos; presenta informes periódicamente a la Asamblea, Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Gerencia General y entidades de Control de los resultados obtenidos.
- **Comité de cumplimiento.** - Es responsable de coordinar y vigilar la observancia por parte de la institución controlada de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas, prácticas, procedimientos y controles.
- **Unidad de cumplimiento.** - Responsable de velar por la observancia e implementación de los procedimientos y controles necesarios para la prevención del lavado de activos.
- **Comité administración de riesgos.** - Es responsable de analizar situaciones

globales para apreciar la más probable evolución de los negocios, efectuando un seguimiento permanente de los activos de riesgo con cuyos resultados se determinará el nivel de provisiones requerido para protegerlos adecuadamente frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad o por pérdidas de valor.

- **Unidad integral de riesgos.** - Responsable de la ejecución de las fases para la administración integral de riesgos. Determina y actualiza permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos, que permitan una eficiente administración integral de los riesgos, además de su adecuado seguimiento.
- **Comité de calificación integral de activos de riesgos.** - Su responsabilidad es controlar y monitorear el proceso de Administración de Riesgos dentro de la Entidad, estableciendo una estructura adecuada y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.
- **Comité de adquisiciones.** - Su responsabilidad es analizar los costos, beneficios y características para la adquisición de bienes muebles, equipos, proveeduría, contratación de obras y servicios.
- **Comité de crédito.** - Su responsabilidad es resolver las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el Consejo de Administración en el Manual de crédito.
- **Gerencia general.** - Su responsabilidad es la administración integral de la cooperativa, gestionando adecuadamente todos los recursos de la institución, analizando los factores de riesgo y tomando las decisiones más acertadas. La representa judicial y extrajudicialmente.
- **Asesoría legal.** - Su responsabilidad es brindar asesoramiento en el ámbito legal a la entidad.
- **Asistencia de gerencia.** - Su responsabilidad es asistir a la Gerencia General con calidad y eficiencia, ejecutando funciones secretariales, de asistencia gerencial y coordinando actividades generales.
- **Niveles de Apoyo:**
- **Jefe de negocios.** - Su responsabilidad es analizar el entorno socio-económico, información activa y pasiva de la cooperativa, para establecer estrategias de negocio

que le permitan a la cooperativa incursionar en nuevos mercados y/u ofertar nuevos productos.

- **Jefe financiero.** - Su responsabilidad es planificar las estrategias dirigidas a la administración de recursos financieros, coordinando, supervisando y controlando los ingresos y egresos, a fin de dar a conocer la situación financiera de la Institución.
- **Jefe de informática y tecnología.** - Su responsabilidad es asesorar en la compra, desarrollo e implementación de nuevas herramientas informáticas y tecnológicas, que sirvan de instrumento para agilizar, simplificar, mejorar el desempeño de las actividades de los usuarios operativos y administrativos, salvaguardando la integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información de la Cooperativa.
- **Jefe de recursos humanos.** - Su responsabilidad es gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del recurso humano de la Institución.
- **Jefe de gestión de calidad.** - Su responsabilidad es evaluar y estandarizar los Procesos, controlar que el personal de la Cooperativa cumpla con las políticas y procedimientos establecidos y coordinar la ejecución de las operaciones que se realizan en la Institución, haciendo énfasis en planificar, desarrollar, coordinar y controlar los planes y programas de acción para cumplir la planificación operativa y estratégica anual de la Cooperativa.

Nivel Operativo:

- **Jefe de agencia.** - Su responsabilidad es coordinar, dirigir, organizar y controlar el correcto funcionamiento de las actividades administrativas en la oficina operativa bajo su cargo.
- **Oficial de crédito.** - Su responsabilidad es colocar créditos y gestionar su recuperación, aplicando las políticas y procedimientos establecidos por la Institución.
- **Oficial de crédito junior.** - Su responsabilidad es colocar créditos y gestionar su recuperación, aplicando las políticas y procedimientos establecidos por la Institución.
- **Asistente de balcón de servicios.** - Su responsabilidad es informar a los socios y/o clientes de los productos y servicios que brinda la Cooperativa, con la finalidad de

captar recursos financieros.

- **Recibidor – pagador.** - Su responsabilidad es recibir y entregar dinero.

1.5.3 Cobertura

Alianza del Valle al mes de diciembre del 2014 cuenta con 9 Agencias Operativas, Las operaciones de la Cooperativa se desarrollan en los cantones: Quito, Mejía y Rumiñahui de la provincia de Pichincha. La matriz se ubica en el barrio Chaupitena en la parroquia Amaguaña. La agencia el Inca brinda cobertura de la zona norte de Quito, la agencia de la Colón en la zona centro de Quito, en la zona sur operan las oficinas de Chillogallo y Guamaní, en el valle de los Chillos las agencias de Conocoto y Amaguaña, En el cantón Mejía opera la agencia Machachi y la agencia Sangolquí en el cantón Rumiñahui.

Tabla 1. 1. Agencias Operativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.

N°	Provincia	Cantón	Agencia	Dirección
1	Pichincha	Quito	Matriz	Barrio Chaupitena (Valle de los Chillos)
2	Pichincha	Quito	Inca	Los Nogales NE 47-161 y Av. El inca
3	Pichincha	Quito	Chillogallo	Av. Mariscal Sucre 6755 y Manuel Coronado
4	Pichincha	Rumiñahui	Sangolquí	Av. Gral. Enríquez 3032 y Rio Chinchipe
5	Pichincha	Quito	Amaguaña	García Moreno y Colón
6	Pichincha	Mejía	Machachi	Av. Colon s/n y Av. Colombia
7	Pichincha	Quito	Conocoto	García Moreno 564 y Ponce Enríquez
8	Pichincha	Quito	Colón	Av. Colón 564 y Av. 6 de diciembre
9	Pichincha	Quito	Guamaní	Av. Maldonado 4165 y Yanayacu

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016)

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

1.5.4 Productos y Servicios

Alianza del Valle, ofrece productos y servicios financieros dirigidos a sus asociados y clientes, a continuación, se realiza un detalle de los productos financieros que ofrece:

Tabla 1. 2. Productos de captación



Cuenta	Segmento	Descripción
SOCIO – ALIANZA	Personas Naturales Mayor de 18 años.	Cuenta dirigida a mayores de 18 años, posee certificados de aportación y permite la asociación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. Pudiendo acceder a productos de crédito y distribución de excedentes.
CLIENTE ALIANZA	Personas Naturales, Personas Jurídicas, Asociaciones, Ligas Barriales y Jubilados.	Esta cuenta no posee certificados de aportación, las personas que la adquieren son catalogadas como clientes y no pueden acceder a créditos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.
CUENTA SUEÑA	Niños desde cero años hasta 13 años.	Cuenta infantil, se enfoca al segmento del futuro otorgándoles beneficios especiales, tanto en valores agregados como mejor tasa de interés. La cuenta se apertura a través de un representante mayor de edad.
BE – DIFERENT	Jóvenes desde los 13 a 18 años.	Cuenta juvenil, enfocada a captar el segmento de los chicos de 13 a 18 años, no permite acceder a créditos y cuenta con varios beneficios para el segmento.
METAHORRO	Desde los 18 años de edad.	Producto de ahorro diferenciado, en el cual los clientes ahorran a un plazo definido y con un objetivo específico. Tiene una tasa de interés especial.



Cuenta	Segmento	Descripción
CERTIFICADO A PLAZO FIJO	Mayores de edad	Depósito a plazo fijo, con una competitiva tasa de interés.



Fuente: (Coop. Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Tabla 1. 3. Productos de crédito:

Tipo de crédito	Condiciones	Plazo	Descripción
	<p>Edad entre 18 y 70 años.</p> <p>Con solvencia económica.</p> <p>Residencia en los Límites donde se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.</p>	<p>Plazo establecido por la institución.</p>	<p>Dirigido a socios ya sean: microempresarios, asalariados o rentistas que requieran de financiamiento para la adquisición de bienes, consumo, pago de servicios, financiamiento de actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios; y cuya garantía está dada por un certificado de inversión a plazo fijo o un depósito en ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.</p>
	<p>Edad: Entre 18 a 70 años.</p> <p>Con solvencia económica.</p> <p>Residencia en los límites donde se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.</p>	<p>Plazo establecido por la institución.</p>	<p>Es un crédito paralelo dirigido a socios que tengan una o más operaciones vigentes de consumo, microcrédito o vivienda, siempre y cuando su comportamiento y capacidad de pago se enmarque en la política vigente.</p>

Tipo de crédito	Condiciones	Plazo	Descripción
	<p>Edad: Entre 18 a 70 años.</p> <p>Con solvencia económica.</p> <p>Residencia en los límites donde se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.</p>	<p>Plazo establecido por la institución.</p>	<p>Dirigido a personas naturales que sean socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle con un movimiento regular en la cuenta de ahorros de mínimo un año o con buen historial crediticio en el sistema financiero, ya sean: asalariados, rentistas o microempresarios y que dado su comportamiento crediticio y/o captaciones pueden acceder a un crédito preferencial en condiciones favorables ya sea en garantías, tiempo de entrega y requisitos y cuyo financiamiento sea con destino abierto. Incluye este producto a las líneas de crédito preferenciales VIP, a socios que cumplan con la metodología establecida para éstas líneas.</p>
	<p>Edad: Entre 18 a 70 años.</p> <p>Con solvencia económica.</p> <p>Residencia en los límites donde se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.</p>	<p>Plazo establecido por la institución</p>	<p>Dirigido a socios, ya sean personas naturales asalariadas, rentistas que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; comprende este producto también a las personas naturales o jurídicas con un nivel de ventas inferior a USD 100.000,</p>

			un trabajador por cuenta propia que requiera de financiamiento para actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios y cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.
	<p>Edad: Entre 18 a 70 años.</p> <p>Con solvencia económica.</p> <p>Residencia en los límites donde se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.</p>	Plazo establecido por la institución.	Dirigido a empleados de empresas privadas o públicas con relación de dependencia, que mantengan un convenio de servicio con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, que requieran de un crédito para la adquisición de bienes de consumo, pago de servicios y otros no especificados.
	<p>Edad: Entre 18 a 70 años.</p> <p>Con solvencia económica.</p> <p>Residencia en los límites donde se ubica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.</p>	Plazo establecido por la institución.	Dirigido a personas naturales, asalariados, rentistas, que busquen financiamiento para la construcción, mejoramiento de vivienda propia, compra de terreno destinado para la construcción de vivienda, amparado a una garantía hipotecaria otorgado al usuario final del inmueble.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

SERVICIOS NO FINANCIEROS:

Alianza del Valle, además de los productos tradicionales de ahorro y crédito ofrece como valor agregado a sus socios, clientes y comunidad en general los siguientes servicios no financieros:

- Cajeros Automáticos.
- Transferencias Interbancarias Web y Banco Central.
- Money Gram.
- Bono de Desarrollo Humano.
- Soat.
- Impuesto Predial.
- Pago de servicios Básicos.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

El marco teórico que servirá de guía para el presente trabajo, estará sustentado por teorías de diferentes autores del Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que es una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción, esta herramienta provee a la gerencia un mapa comprensivo de las operaciones de la empresa y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas y estrategias a todos los niveles de la organización. El Cuadro de Mando Integral (CMI), complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Su desarrollo permitirá disponer de información oportuna que identifique falencias a fin de que se puedan establecer medidas preventivas y correctivas. “El BSC instrumenta todos los procesos internos clasificándolos en categorías sobre los cuales se pueden ejecutar acciones que incrementen su agilidad, eficiencia y productividad” (Fuiji, 2014).

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Administración

“El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.” (Chiavenato I. , 2014).

“La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.” (Diez, 2012).

"El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional." (Hitt, Administración, 2014).

La administración permite coordinar las actividades requeridas para llegar a alcanzar objetivos esperados. Su aplicación se desarrolla en base a una correcta planificación interna, organización, dirección y control a fin de optimizar los recursos existentes. Mediante su aplicación, se busca elevar los resultados alcanzados, a fin de promover un crecimiento sostenible y sustentable de las diferentes actividades económicas. “La administración integra diferentes aspectos que se juntan para establecer directrices que se transformen en servicios y

productos de calidad enfocados en la satisfacción de las necesidades del ser humano” (Hamel, 2014).

2.2.2 Planificación Estratégica

“La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.” (Chiavenato I. , 2014)

“La planificación estratégica puede ser definida por varios autores de la siguiente manera: Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.” (Terry, 1967)

“La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.” (Sallevane, 2012).

La planificación formula diferentes actividades debidamente organizadas a fin de que los objetivos planteados se conviertan en realidades. Su diseño integra los recursos disponibles buscando su mayor aprovechamiento. “El planificar reduce considerablemente los riesgos propios del negocio en la medida que anticipa eventos que pueden afectar los resultados esperados” (Ramírez, 2014). La planificación permite a la empresa verificar posibles medidas a utilizarse para llegar a las metas con mayor eficiencia.

2.2.3 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC)

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) datan de 1990, cuando KPMG, patrocinó un estudio sobre empresas denominado: “La medición de resultados en la empresa del futuro”, motivado por la creencia de que los enfoques existentes que dependían de las valoraciones financieras, no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas, ya que estas mediciones obstaculizaban la capacidad y habilidad de las organizaciones, en su proceso de creación de este valor. El estudio, liderado por David Norton y con el asesoramiento académico de Robert Kaplan, dio pie a la realización de otros estudios en empresas innovadoras en gestión, que pusieron de manifiesto la necesidad de mantener y reflejar un equilibrio entre

objetivos a corto y a largo plazo, entre medidas financieras y, entre perspectivas externas e internas. Posteriormente en 1993, se identificó, la oportunidad de hacer evolucionar el CMI desde el sistema de mediciones que era, hacia un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con la estrategia definida, lejos de los enfoques tradicionales y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio.

“Posteriores experiencias empresariales pusieron de manifiesto que, el CMI no solo se utilizaba para clarificar y comunicar la estrategia en las organizaciones, sino también para gestionarla. (Baraybar, 2012).

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. El BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, “para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.” (Infoviews, 2014).

Las experiencias de diferentes empresarios pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central. (Norton, 2014).

Mediante el BSC se organizan los recursos internos de cada organización, definiendo una visión integral que permite establecer acciones coordinadas desde perspectivas que son críticas para el negocio. De esta manera, se mantiene un control efectivo que ayuda a la administración basada en objetivos. Para las empresas la metodología permite una reducción de eventos que ocurren por errores en la coordinación de acciones que generalmente están ligadas a incremento de gastos.

2.2.3.1 Definición del Balanced Scorecard (BSC)

EL BSC es una herramienta de planificación basada en una metodología técnica que establece áreas de gestión sobre las cuales se puede definir valor. Su utilización permite establecer un conjunto de estrategias debidamente definidas las cuales permiten una aplicación clara y efectiva por parte de los responsables de los diferentes departamentos empresariales.

Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujeto al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Score Card debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole. (Kaplan & Norton, 2012).

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión que ayuda a los directivos de las organizaciones a controlar periódicamente e interpretar con facilidad los resultados obtenidos de un conjunto de indicadores lógicos derivados de la alineación de la misión, visión y objetivos estratégicos, permitiendo tomar decisiones preventivas e inmediatas antes de que los problemas ingresen en niveles costosos e irreversibles. Es un nuevo marco o estructura creada para manejar indicadores de forma integrada, balanceada y estratégica, con la finalidad de medir el progreso, a través de un conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas.

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

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica. (Norton, 2014).

Su aplicación además de organizar la gestión administrativa produce una constante retroalimentación en cada proceso lo que ayuda a la toma de decisiones administrativas. En este caso, los responsables de cada departamento pueden visualizar los resultados y efectos de las acciones cumplidas, con las que mejoran su productividad, encaminando a la empresa hacia un mayor y mejor rendimiento. (BSC, 2014).

2.2.3.2 Visión Estratégica

El Balanced Scorecard requiere, en primer lugar, que los Directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un Modelo de Negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio.

El ejercicio de desarrollar un Modelo de Negocio obliga a la Dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa Estrategia. Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la Estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, e iniciativas. (Vogel, 2014), manifiesta que:

El BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad. (Vogel, 2014).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que influyan en el desempeño global de la empresa.

Las mediciones financieras no pueden medir las actividades que crean valor en los activos intangibles de la organización: las habilidades, competencias, motivación de los empleados; tecnología de información y bases de datos; procesos operativos eficientes y ágiles; innovación de productos y servicios; fidelidad de los clientes; aprobación reglamentaria y de la sociedad. Para sobresalir y competir en base al conocimiento, es crítica la habilidad de las organizaciones para desarrollar, alimentar y movilizar los activos intangibles.

2.2.3.3 Implementación del BSE: Modelo de las cuatro fases

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa- efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa. (Kaplan & Norton, 2012).

El Balanced ScoreCard permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

- **Perspectiva del Cliente o Consumidor:** ¿qué esperan de la empresa? El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo accesible, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el conveniente.
- **Perspectiva Interna:** ¿En qué podemos destacarnos? ¿Qué hacer dentro de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.
- **Perspectiva de formación o crecimiento:** ¿Qué se debe continuar mejorando? La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores de cautivar el mercado.
- **Perspectiva Financiera:** ¿Qué esperan los accionistas? Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en un negocio diferente.

2.2.3.4 Beneficios del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el RR.HH. de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas del negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejora en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

2.2.4 La Planificación Estratégica y su Proceso

Para definir adecuadamente la planificación se debe considerar que en la organización no se trabaja en forma independiente, cada área busca el mismo resultado, mira la organización como un todo, en la cual se integre cada área, cada departamento como un sistema y que, cada integrante y su entorno van a ser importantes dentro de ella. El proveedor, el cliente, la competencia, cada una aporta para que la empresa funcione y desarrolle sus estrategias para crecer en el mercado.

Teniendo de base estos argumentos, se puede definir la planificación estratégica de la siguiente manera:

Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizándose los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros. (Rodríguez, 2014).

Samuel Certo señala: La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Certo, 2013).

En conclusión, la Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, además se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo, mediano y corto plazo.

Actualmente todas las organizaciones necesitan contar con una Planificación Estratégica, que les permita tener una proyección y crecimiento a futuro, mediante un análisis de la situación actual y hacia dónde quieren ir; la Planificación permite plasmar en un documento formal los objetivos y estrategias facilitando así el proceso de Planificación, Dirección, Ejecución y Control, teniendo como resultado un crecimiento ordenado y eficaz.

2.2.4.1 Proceso de la Planificación Estratégica

Diagnóstico Estratégico: Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Esta etapa se puede desarrollar mediante varios enfoques:

- **FODA:** Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las debilidades de la empresa y las habilidades o fortalezas. Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas que podrían afectar a la empresa conocida como Amenazas, o que podrían beneficiarla como oportunidades.
- **Enfoque de Marco Lógico:** El marco lógico es el enfoque metodológico de mayor uso en diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo. La experiencia nacional e internacional de los últimos 50 años ha demostrado de modo fehaciente tanto la validez del enfoque de proyecto para la promoción del desarrollo, como la utilidad del enfoque del marco lógico en la gestión del ciclo de los proyectos, en particular para el diseño de los mismos.
- **Análisis Externo:** El análisis externo es aquel que tiene una organización al cual se integran todos los grupos (directos e indirectos) que ayudan a cumplir la misión por la cual fue creada la organización, para el ambiente externo o entorno van a existir dos tipos de ambientes: un microambiente y un macro ambiente:

- **Microambiente:** Es lo más cercano que existe del entorno de la organización. Los grupos que se relacionan son: Proveedores, Clientes, Competencia, Organismos de Control entre otros.
- **Macro ambiente:** Es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va a afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: factor económico, social, político, legal, ambiental, demográfico, tecnológico, etc. El análisis externo, del entorno o medio ambiente es parte fundamental en el desarrollo de la Planificación Estratégica pues este permite analizar posibles problemas o amenazas que existan en el entorno y que puedan afectar a la organización, por lo cual ayuda a contemplar la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro. El análisis externo, permite conocer las Oportunidades y Amenazas que serán plasmadas en el FODA para finalmente tomar acciones para impulsarlas o enfrentarlas. El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento. (Capriotti, 2014).
- **Análisis Interno:** El análisis interno de las empresas sirve para definir la situación actual de la empresa, analizada desde todas las áreas que la conforman, esto sirve para detectar las fortalezas y las debilidades que tiene actualmente la entidad, para posteriormente adoptar estrategias que permitan contrarrestarlas. Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de: Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta. Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que nos lleven a neutralizar o eliminar las debilidades. Para realizar el análisis interno debemos contar con las fuentes de información y definir claramente los factores que serán analizados de forma que se pueda tener un diagnóstico general de la organización.

2.2.4.2 Direccionamiento Estratégico

Es definir hacia dónde queremos ir, tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y dónde estamos ahora. Esta etapa se divide en los siguientes elementos:

- Misión
- Matriz Axiológica (Principios y Valores)
- Visión
- Objetivos Institucionales
- Objetivos Estratégicos
- Estrategias
- Procedimientos
- Programas
- Mapa Estratégico

- **La Misión:**

La misión es el reflejo de la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe; así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. La importancia de la misión es la capacidad de definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando una relación estable y duradera entre las dos partes.

La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa. Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

- **La Visión**

La visión es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. Se refiere a lo que la empresa quiere crear; es decir la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones afines con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los involucrados en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa persigue.

- **Valores Corporativos:**

Los valores son el conjunto de principios y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.

Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados. El objetivo básico de la definición

de valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, podemos mencionar los siguientes:

- **Respeto.** - Consideración a los derechos personales.
- **Transparencia.** - En el manejo de toda la gestión.
- **Ética.** - En aplicar un código de ética.
- **Justicia.** - En otorgar a cada quien lo que le corresponde.
- **Honestidad.** - En el ejercicio de sus competencias.

- **Objetivos Estratégicos:**

Son los resultados globales que una empresa desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Las características son: determinados en el tiempo, factibles, reconocidos, flexibles, obligatorios, relacionados con la visión y misión, redactadas en infinitivo que denoten acción o sensación de logro. (SENRES, 2014).

Los objetivos determinan los alcanzables deseados, mismos que se convierten en elementos de direccionamiento para la formulación de las estrategias. Su formulación establece las pautas sobre la gestión, debiendo ser medibles y evaluables.

- **Estrategias**

Son grandes acciones o caminos a seguir para el logro de los objetivos y para ubicar a la organización en una posición ventajosa frente al entorno. Permiten concretar y ejecutar los objetivos de la organización: “son el cómo hacer”.

Formulación de Estrategias:

La formulación de estrategias es un momento sumamente creativo e intuitivo, ya que se debe tener presente simultáneamente la visión/misión, el marco conceptual del desarrollo, y el análisis contextual.

Los miembros del grupo deben consultar ampliamente sobre las estrategias, y pueden utilizar los métodos analizados para el FODA en la priorización de las mismas; es decir, partir de estrategias formuladas individualmente, luego agruparlas, priorizarlas (por consulta y votación, por valorización, por pares) y finalmente adoptar varias estrategias. Las estrategias se deben elegir simultánea miento y deben disponer de las siguientes características:

- Maximizar el impacto en cuanto al cumplimiento de la misión, y por lo tanto ser conducentes a la realización de la visión.
- Ser acordes con el marco conceptual del proceso de desarrollo.
- Ser posibles dentro del contexto, es decir que deben ser las que mejor aprovechen las fortalezas y oportunidades.
- Deben evitar las amenazas.
- Deben revertir las debilidades.

Cada estrategia debe ser analizada para lo cual es necesario consultar y fundamentar, en qué medida lleva al cumplimiento de la misión, si es acorde al estilo de desarrollo que queremos, y si nace del aprovechamiento de fortalezas y oportunidades (y evita las amenazas o reverten las debilidades).

Asumiendo que las estrategias a considerar son acordes al marco conceptual del desarrollo de la organización, se puede realizar una valorización considerando el grado de cumplimiento de la misión, y el FODA.

- **Planeación Táctica**

Es desarrollar estrategias a mediano plazo que al plasmarlos en un plan permitirán la consecución de los objetivos. El plan táctico produce planes en áreas específicas de la organización. Ejemplos: planes de comercialización, planes financieros, planes de producción.

Evaluación del Plan Estratégico:

Es el seguimiento que se debe realizar después de haber iniciado la implementación del Plan Estratégico, desarrollando revisiones periódicas para ir controlando el cumplimiento de

los planes operativos. En este proceso se abarcan dos tipos de evaluación: una primera realizada en la verificación de cada elemento del Plan Estratégico, es decir que se encuentre bien estructurada. Y en el segundo tipo de evaluación corresponde si realmente se está ejecutando adecuadamente lo planificado, haciendo las debidas observaciones y correcciones del Plan.

2.2.4.3 Indicadores

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico, además los indicadores facilitan a la gerencia un enfoque comprensivo y a la vez preciso de cómo está el negocio. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. (Lopez Vinegla, 2012).

Los indicadores, también llamados medidas, son el medio que sirve para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos, se pueden establecer los siguientes tipos:

- **Los indicadores de resultados:** miden la consecución de los objetivos estratégicos. También se le llaman indicadores de efecto y señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados.
- **Los indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.
- **Los indicadores de causa y de resultados:** se complementan para medir la consecución de los objetivos en un corto y mediano plazo.

Los indicadores de resultado, sin los inductores de la actuación, crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados y pueden conducir a unas acciones infra óptimas a corto plazo. (Lopez Vinegla, 2012).

Lo mencionado permite concluir que para optimizar las acciones es necesario evaluar conjuntamente todas las áreas, visualizando de esta manera si las mejoras en un área se han conseguido a expensas de otras.

El objetivo principal para seleccionar indicadores concretos en un BSC es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. “Cada estrategia es única, sin embargo, ciertos indicadores de resultados centrales aparecen repetidamente”. (Norton, 2014).

- **Indicadores de Gestión:** Es necesario identificar los indicadores con los cuales la directiva y los administradores de las distintas áreas funcionales de la Empresa, consideran necesarios para tomar decisiones.
- **Indicadores de Efectividad.** - La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. (Palomeque, 2012). La ecuación resultante para su aplicación es:

$$\text{Indicador de efectividad} = \frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados planificados}}$$

- **Indicadores de Eficiencia.** - La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. (Palomeque, 2012). La ecuación resultante para su aplicación es:

$$\text{Indicador de eficiencia} = \frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados utilizados}}$$

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Concepto de Administración

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.” (Chiavenato I. , 2014).

“La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización". (Stephen, 2013).

"Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (Hitt, Administración, 2014).

Los conceptos señalados permiten identificar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

2.2.2 Concepto de Planificación Estratégica

La planificación estratégica puede ser definida por varios autores de las siguientes maneras:

“La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.” (Sallevane, 2012)

“Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se forma como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.” (Murdick, 2013)

“La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: ¿por qué existe la organización?, ¿Qué hace y cómo lo hace? El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.” (Chiavenato I. , 2012)

“Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.” (Terry, 1967).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.” (Jimenez, 2012).

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y resultados deseados.

Se revisa algunos conceptos importantes para mejor comprensión de Planificación Estratégica:

“La planificación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro. Este proceso consiste en responder las siguientes preguntas fundamentales:

¿Dónde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

¿A dónde debemos ir?

¿A dónde podemos ir?

¿A dónde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?” (Serna Gomez, 2012).

2.1.3 Concepto de Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

El BSC es una herramienta que permite disponer de una estructura de planificación capaz de tomar en consideración todas las áreas internas a fin de que se coordinen acciones que fomenten un mejoramiento permanente. Su utilidad se basa en alcanzar un direccionamiento

en la planificación, buscando generar propuestas que sean pertinentes y permitan efectuar mejoras de alto impacto.

Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced ScoreCard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole. (Kaplan & Norton, 2012).

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión que ayuda a los directivos de las organizaciones a controlar periódicamente e interpretar con facilidad los resultados obtenidos de un conjunto de indicadores lógicos derivados de la alineación de la misión, visión y objetivos estratégicos, permitiendo tomar decisiones preventivas e inmediatas antes de que los problemas ingresen en niveles costosos e irreversibles. Es un nuevo marco o estructura creada para manejar indicadores de forma integrada, balanceada y estratégica, con la finalidad de medir el progreso, a través de un conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, como los siguientes:

Es un modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la empresa, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control y otras informaciones que lo soporte. Es una herramienta revolucionaria para comunicar la estrategia y alinear a las personas a la ejecución de esta. (Niven, 2013).

Como se observa, el modelo de gestión aporta con constante información lo que da paso a la toma efectiva de medidas enfocadas al crecimiento organizacional. Su aplicación eleva la rentabilidad y permite mantener un enfoque basado en objetivos claros y alcanzables.

2.1.4 Indicadores

Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. (Lopez Vinegla, 2012).

Los indicadores son ecuaciones aplicadas a los procesos internos que permiten identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos. Su utilización da paso a la obtención de información que identifica debilidades que deben ser atendidas. Mediante su uso, la empresa adopta un sistema de mejoramiento continuo, en la medida que efectuará medidas consideradas necesarias para fortalecer su gestión.

2.3 MARCO REFERENCIAL

Analizando diferentes investigaciones relacionadas al BSC se observa que la metodología es aplicable a diferentes tipos de negocio, lo que la define como flexible y adaptable a las necesidades existentes. En el caso concreto de cooperativas, su aplicación ha tenido importante auge, principalmente por la versatilidad en cuanto a la visión que se dispone y a la posibilidad de múltiples estrategias que pueden ser aplicadas en función de los servicios prestados.

A continuación, como marco referencial de la presente investigación se cita y analiza diferentes investigaciones referentes al tema, los cuales evidencian aplicaciones que sirven como fundamento para garantizar una correcta aplicación.

(Alveiro, 2016) en su investigación analiza al BSC como una herramienta de gestión que permite a las organizaciones incrementar su competitividad en función de la eficiencia de sus procesos. El análisis propuesto determina la necesidad de establecer un levantamiento especializado de datos que permita conocer a la empresa a fin de fomentar un mejoramiento que sea propio y requerido acorde a sus necesidades. Expone que “el BSC se especializa en los requerimientos de cada empresa por lo que su aplicación es individual, debiendo ser cumplido por un equipo técnico encargado con la participación de los diferentes integrantes de la empresa” (Alveiro, 2016).

Analizando lo expuesto, se evidencia una característica del BSC basada en una aplicación sistemática que en cada tipo de empresa permite tener como resultado una visión general que ayuda a la delimitación de acciones.

Por otra parte, (García, 2016) aborda un tema individual dentro del contexto del modelo de BSC. Su investigación se concentra en la investigación y desarrollo, concluyendo que el BSC tiene como principal ventaja el identificar las diferentes necesidades empresariales a fin de establecer cambios que sean efectivos y enfocados a las metas planteadas. Esta situación hace del modelo una herramienta útil en la medida que se adapta a cada organización y permite que su aplicación sea evidenciada con resultados medibles.

Señala que “el BSC produce información especializada la cual es requerida para conocer los aspectos internos propios del negocio e identificar falencias que afectan la calidad de sus servicios” (García, 2016). Lo expuesto, pone en evidencia que el modelo permite establecer acciones y controlarlas a fin de establecer cambios y ajustes que en la práctica se consideren necesarios.

(Morán, 2014) propone una investigación enfocada al principio del cooperativismo. En este evalúa la necesidad de la aplicación de la herramienta en base a mecanismos de enfoque social. Su investigación revela que el modelo es factible de ser aplicado en diferentes instituciones, no sólo aquellas que buscan como fin la rentabilidad. Sobre lo expuesto indica que “el BSC reorienta a la administración brindándole una visión que en la práctica produce mejores resultados” (Morán, 2014).

Analizando lo expuesto, el BSC permite alcanzar una estructura sostenida con actividades diferenciadas que fomentan un crecimiento continuo de la actividad realizada. Su aplicación apoya al principio del cooperativismo en la medida que eleva la calidad de la gestión beneficiando a socios, clientes, proveedores y sociedad en general.

El marco referencial propuesto permite observar diferentes alcances del BSC en los que su aplicación ayuda a disponer de un claro direccionamiento. En este caso, es necesario que su aplicación se sustente con el conocimiento de la actividad y sus necesidades para que en función de estas se propongan estrategias que generen un impacto positivo relacionado a la calidad y eficiencia.

La aplicación del BSC es general, sin embargo, su uso debe ser debidamente orientado. El marco referencial señalado muestra diferentes aplicaciones en ámbitos requeridos por

empresas, lo que permite concluir que en el caso de las cooperativas es totalmente viable su uso. Es no obstante importante disponer de un conocimiento efectivo de su aplicación para evitar errores que puedan producir falencias y resultados no alineados a los estándares de calidad preestablecidos.

2.4 MARCO LEGAL

La aplicación del BSC debe responder a los principios esenciales que permiten el funcionamiento de las cooperativas. Por ello, el marco legal analiza los lineamientos esenciales establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y la Ley de Cooperativas, mismas que deben ser tomadas en consideración en el diseño de las estrategias a proponer.

Conforme lo señala el Art.11 referente a los principios de aplicación de los derechos:

Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Analizando lo expuesto, las cooperativas surgen de un concepto de solidaridad, en el cual se agrupan socios en busca de acciones que mejoren su calidad de vida. En tal virtud, la administración de este tipo de empresas debe estar enfocado a incrementar su eficiencia con acciones que permitan a los socios contar con servicios financieros óptimos. La administración conforme lo señala la ley debe fortalecer a las cooperativas para que puedan mejorar la calidad de vida de las personas.

Tomando como base la Ley de Cooperativas vigente a la fecha de la presente investigación, el Art. 1 indica que son cooperativas “las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros” (Ley de Cooperativas, 2010).

El Art. 2 señala que las cooperativas deben regirse en función de la Ley de Cooperativas, lo que se entiende que cualquier acción que estas cumplan debe estar acorde a lo establecido en la normativa.

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo. (Ley de Cooperativas, 2010).

Analizando lo citado en la ley, las cooperativas no tienen fin de lucro, por el contrario, es un fin social que permita a sus socios integrantes disponer de oportunidades para acceder a servicios financieros y cumplir acciones que eleven su calidad de vida. Bajo este concepto, se puede señalar que estas instituciones se relacionan al objetivo No.3 del Plan Nacional del Buen Vivir que indica “Mejorar la calidad de vida de la población” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2016).

Como se observa, los lineamientos referentes al marco jurídico señalan que las cooperativas tienen el objeto de brindar servicios a sus socios para alcanzar resultados que se relacionen con el bien común y bienestar. De esta manera, la planificación a realizarse debe concentrarse en acciones que impulsen la accesibilidad de los servicios prestados, para que estos sean adecuados, viables y principalmente accesibles. Estos son parámetros que la normativa expone como esenciales y que marcarán un progreso efectivo de estas empresas.

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El análisis del ambiente externo nos permitirá examinar las variables sobre las cuales la Cooperativa no tiene control, para ello se debe considerar dos escenarios:

- Macro ambiente
- Micro ambiente

3.1.1 Macro ambiente

El estudio del macro ambiente permite analizar los cambios en el entorno de los negocios, constituyen todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación.

Los factores que serán considerados dentro del Macro ambiente son:

- Factores Políticos-Legales
- Factores Económicos
- Fuerzas Demográficas
- Fuerzas Tecnológicas

3.1.1.1 Factores Políticos - Legales

El proceso de transformación del Estado, impulsado por el Eco. Rafael Correa Presidente de la República del Ecuador, se fundamenta en una nueva visión de la economía, sustancialmente distinta de la que instituyó el neoliberalismo en nuestro país en años anteriores, que se basaba en el debilitamiento del Estado, en priorizar la rentabilidad en todas sus formas y la dependencia de una matriz productiva primario- exportadora. Estos principios excluyentes orientaron las decisiones económicas en beneficio de unos pocos.

En ese sentido, es preciso que la política económica permita mayor inclusión para reducir la desigualdad que vive el país, donde el ser humano sea el principio y fin del sistema económico.

Así mismo, el sistema económico debe propender a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado; en armonía con la naturaleza, y teniendo como objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir, incorporando la justicia y equidad.

Para esto, el Sistema Financiero debe constituirse en un apoyo efectivo para el aparato productivo y abandonar su estrategia de exclusión. Este cambio de objetivo requiere una nueva arquitectura institucional, en la que los servicios financieros operen como servicios de orden público, fomenten la democratización del capital; canalicen el ahorro para el fortalecimiento de las actividades productivas con énfasis en los micros, pequeños y medianos empresarios, tradicionalmente excluidos de los circuitos financieros de los grupos de poder.

Al mismo tiempo, deben contribuir a evitar la conformación de “burbujas de consumo” típicas y consustanciales a un tipo de cambio fijo, y que repercuten en crisis de balanza de pagos.

El gobierno pretende impulsar los procesos de inclusión financiera: La banca privada ha concentrado sus operaciones en las provincias económicamente más importantes. El 72.5% de la intermediación financiera de la banca privada se encuentra en las provincias de Pichincha y Guayas, mientras que las Cooperativas de Ahorro y Crédito apenas concentraron en estas provincias el 25.5%. Esta realidad genera muchas oportunidades. El impulso al segmento de finanzas populares y solidarias, además de aportar a una mayor inclusión financiera, también contribuye a que una amplia gama de proyectos productivos, no queden trancos por falta de acceso a estos servicios financieros. Dentro de las estrategias gubernamentales propuestas para este importante sector se encuentran las siguientes:

- Definir y aplicar un esquema de incentivos económicos y financieros preferenciales alineados al desarrollo de proyectos productivos prioritarios para la transformación de la matriz productiva del país y para iniciativas de inclusión financiera de grupos tradicionalmente excluidos.

- Articular la infraestructura financiera de la banca pública con la de las entidades financieras populares y solidarias para lograr mayor cobertura de este sector y desconcentración de recursos financieros en las provincias más grandes.
- Fortalecer la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias y abrir líneas de crédito para el desarrollo de la economía popular y solidaria.
- Evaluar e implementar la construcción de esquemas de micro seguros complementarios y de carácter sectorial, así como fortalecer el sistema de seguros procurando garantizar su salud y solvencia.
- Impulsar la regulación de la reinversión territorial de la liquidez.
- Implementar un producto financiero alternativo que desplace a los servicios prestados bajo prácticas ilegales de financiamiento.
- Fomentar el ahorro de largo plazo y canalizarlo hacia la inversión productiva mediante el desarrollo del Mercado de Valores.
- Establecer un esquema mejorado de garantías para la participación de inversionistas.
- Mejorar las regulaciones para las calificadoras de riesgo y desarrollar criterios diferenciados para la Economía Popular y Solidaria.
- Establecer mecanismos de financiamiento alternativo para que los Gobiernos autónomos Descentralizados puedan desarrollar obras de infraestructura.
- Potenciar la banca pública para apoyar la transformación de la matriz productiva del país.
- Asignar segmentos de crédito especializados y enfocados en atender a los sectores prioritarios para la transformación de la matriz productiva, evitando así una duplicidad de funciones y la competencia en un mismo mercado objetivo entre instituciones que son parte de la banca pública.
- Fomentar la especialización de la banca pública mediante un adecuado control y supervisión de la cartera crediticia, por lo que se propone una reforma en la normativa que permita la segmentación del crédito, con la correspondiente subdivisión según los productos que ofrecen las diferentes entidades públicas de desarrollo nacionales, según su naturaleza y las políticas públicas del gobierno.

- Adecuar e integrar la infraestructura tecnológica para incrementar las capacidades de la banca pública para llegar a las zonas tradicionalmente excluidas, sin perder de vista la visión de rentabilidad financiera y social, y la sustentabilidad en el tiempo.
- Aplicar mecanismos de supervisión diferenciada en función de la nueva definición de funciones, objetivos y mercados para cada institución.
- Incorporar principios y normas de Buen Gobierno Corporativo para garantizar la gestión eficiente de las instituciones del sector Popular y Solidario.
- Mejorar y fortalecer la administración y recuperación del crédito de la banca pública.
- Fortalecer las instituciones creadas para la supervisión y rectoría de este sector.
- Mejorar el esquema de garantías a disposición del sector financiero Popular y Solidario, de manera que le permita ampliar el acceso al crédito para los actores que han estado tradicionalmente al margen de los círculos financieros regulares.
- Adoptar nuevas tecnologías en los procesos de las entidades de las finanzas populares y solidarias.
- Establecer instrumentos de Buen Gobierno y control social de las entidades del sistema financiero, para fortalecerlas en lo técnico y para evitar prácticas que se contrapongan al espíritu social y solidario del sector.
- Profundizar la desmaterialización del sistema nacional de pagos:
- Facilitar el acceso de la población a medios de pago electrónicos.
- Regular el sistema de pagos móviles e impulsar su utilización.
- Establecer medidas anti-monopólicas en el control de los medios de pago electrónico y redes transaccionales.

Comentario: Analizando lo expuesto, se evidencia que el factor político representa una **OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO**, para la Cooperativa, ya que el gobierno se encuentra desarrollando líneas de financiamiento para el sector financiero popular y solidario, las que canalizarán nuevas fuentes de financiamiento externo que deberán ser aprovechadas por la entidad.

En cuanto a los procesos legales, estos se relacionan al marco legal anteriormente expuesto sobre el cual se hace una referencia especial a determinados cuerpos jurídicos adicionales. Entre estos se encuentran los siguientes:

- **Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS):**

A partir del mes de enero del 2013, entró en vigencia la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), con la cual las Cooperativas de Ahorro y Crédito pasarán a una nueva regulación debiendo adecuar su estructura financiera y administrativa a esta nueva forma de control. Adicionalmente la Ley de Economía Popular y Solidaria permitirá contar con la autorización para ofrecer nuevos productos y servicios no ofertados tradicionalmente por la cooperativa.

En el año de 1963 se emitió la Ley General de Cooperativas (LGC), la misma que fue promulgada el 7 de septiembre de 1966. En el año 1985, mediante resolución de La Junta Monetaria JM-266-85, se ratifica la naturaleza de las COACs como entes de intermediación financiera y faculta a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) para realizar sus labores de control en el sistema y precautelar los intereses del público en general. La SBS creó la Dirección General de Cooperativas de Ahorro y Crédito (DGCOAC), cuyo objetivo principal era censar el número de COACs que había en el país y determinó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle debía pasar al control del sistema financiero regulado por la SBS.

Estos cambios en el sistema cooperativo del país, permiten establecer una primera separación de lo que se debía entender por Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas y cerradas, definidas así:

- **Cooperativas de Ahorro y Crédito Cerradas:** Los estatutos de estas Cooperativas de Ahorro y Crédito, mantienen un vínculo común entre los asociados de determinado gremio, actividad económica u organización.
- **Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas:** Estas cooperativas en sus estatutos no se detallaban los vínculos antes mencionados, sino que operan con el público en general.

La SBS calificó preliminarmente a 134 instituciones como Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas al público en general.

Después de algunas reformas a los estatutos de unas y liquidación de otras, quedaron definitivamente un total de 122 COAC abiertas que debían pasar al control y supervisión de la SBS.

En el año 1994, se emite la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF), la misma que ratifica nuevamente a las COACs abiertas al público como parte del Sistema Financiero Nacional, y en 1998 se emite el Decreto Ejecutivo No. 1227, el mismo que contiene "Reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación" de las COACs, y en el que se indica que para su funcionamiento deben tener un nivel de patrimonio técnico mínimo de UVC. 300.000.

El 4 de diciembre de 2001 se promulga el Decreto Ejecutivo No. 2132, el mismo que deroga el reglamento de COAC de 1998 y lo sustituye por uno nuevo. En este nuevo reglamento se establece un proceso gradual de incorporación de las COAC abiertas y cerradas al control y supervisión de la SBS hasta el año 2005 (las COAC que se excluyen son las que tienen como requisito de entrada para sus socios el ser trabajador de la misma institución).

Este reglamento plantea algunos aspectos de reforma importantes para el sistema de COACs:

- La incorporación de los mecanismos de control y supervisión prudencial internacionales (Principios de Basilea), ya que al tener la capacidad de captar fondos del público deben estar bajo el control de la SBS para proteger a los ahorristas.
- La clarificación del alcance de la ley al incorporar a las COACs abiertas y cerradas bajo el control de la SBS.
- El reconocimiento de la especialización en el sector de la intermediación financiera.
- La unificación del control y supervisión en un solo ente especializado, la SBS, ya que había problemas de funciones y responsabilidad con la DNC-MBS.
- La unificación de principios de gestión contable y presentación de estados financieros.

Comentario: Mediante la vigencia de la LOEPS la entidad podrá incrementar su portafolio de productos y servicios a los socios y clientes, lo cual constituye una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO que deberá ser aprovechada.

3.1.1.2 Factores Económicos

El análisis de factores económicos permitirá identificar qué variables afectarán a la cooperativa y la forma como lo harán, ello ayudará a determinar la prosperidad y bienestar económico en general.

Los factores económicos a ser analizados son los siguientes:

- Inflación
- Tasas de Interés

- **Inflación**

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular. Se pueden distinguir dos clases de inflación, la primera es una inflación "inercial", es decir, que se presenta en la economía permanentemente; y la segunda es una inflación coyuntural, es decir, que se da gracias a condiciones especiales en la economía.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecidos a través de una encuesta de hogares.

Uno de los efectos para el comportamiento creciente de la inflación anual a diciembre del 2011 y sus proyecciones para los años siguientes fue el aumento de precios en distintos productos, sobre todo por el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) que subió del 2% al 5%. Esto porque el incremento incidirá tanto en las exportaciones como en la importación de bienes.

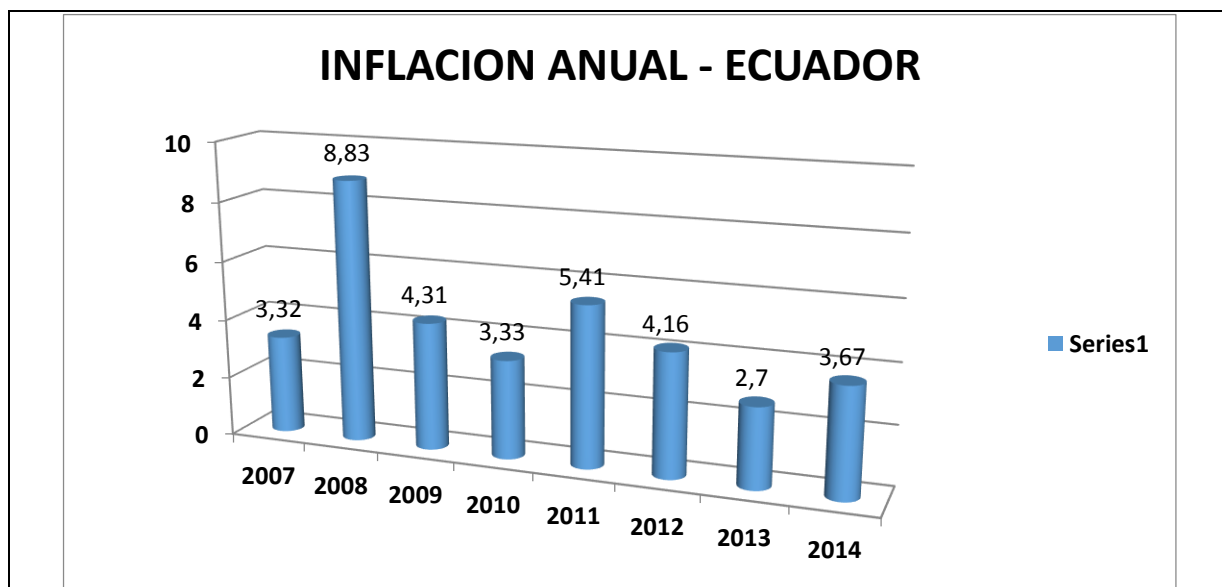
Este aumento de la inflación, que también se vería estimulado por factores externos como la subida de precios de las materias primas; llevará sin lugar a duda a que el Estado implemente un sistema de control de precios.

La presión del dólar va a generar que los costos de las materias primas se modifiquen, se incrementen; y los efectos del ISD, por la salida de capitales también van a tener un efecto sobre el costo de la materia prima.

Otro tema que ha incidido en la inflación es el incremento del gasto público, según la Cámara de Comercio. “El elevado gasto público genera un exceso de circulante que hace que las personas que tienen ese dinero, sobre todo los vinculados al sector público, gasten más, quieran comprar más cosas. Y a mayor demanda y menor oferta, se va generando la inflación”.

En el siguiente gráfico se presenta la inflación del Ecuador de los últimos 8 años:

Gráfico 3. 1. Inflación Ecuador Últimos 8 años.



Fuente: (Banco Central del Ecuador, Inflación, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio

En los últimos 8 años, se puede apreciar que la inflación ha experimentado alzas y bajas, alcanzando su mayor crecimiento en el año 2008, año en el que empezó la crisis financiera mundial y el alza en las materias primas afectó el índice inflacionario a nivel del Ecuador. Sin embargo, se puede apreciar que en el año 2013 este indicador se sitúa en el 2,7% siendo este el menor de estos 8 años, en el 2014 podemos apreciar que nuevamente sube al 3,67% lo cual significa que se mantiene la salud económica en el país, por cuanto los precios del mercado no han variado significativamente.

Comentario: La inflación, durante los años 2013 y 2014 se ubica en una tasa promedio del 3,19%, sin embargo, de la tendencia a la baja que es muy importante, se observa un incremento de 0,97% puntos a diciembre del 2014 con relación al 2013. Este factor representa

una AMENAZA- MEDIA para la Cooperativa, debido a que el alto gasto público que mantiene el gobierno puede generar en un alza de los productos al consumidor, lo cual significa que los habitantes no mantengan igual capacidad de ahorro, endeudamiento y pago.

- **Tasas de Interés:**

Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda (Superintendencia de Bancos, 2013).

- **Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito). Son activas porque son recursos a favor de la banca.
- **Tasa activa de interés nominal:** Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera. Se entenderá por valor nominal el valor (monto en dólares) que aparece impreso o escrito en los títulos de crédito.
- **Tasa activa nominal promedio ponderada:** Tasa que tiene como finalidad dar una idea de la escala de tasas aplicadas por la entidad.
- **Tasa de interés pasiva:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, pagan a los depositantes.

En julio del 2007 se aprobó la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, la misma que determinó que las tarifas que se cobren por servicios activos, pasivos o de cualquier naturaleza que presten las instituciones financieras serán acordadas libremente entre las partes contratantes y tendrán como máximo el promedio del servicio del sistema, más dos desviaciones estándar. (Superintendencia de Bancos, 2013).

La Constitución de la República establece que el Banco Central del Ecuador instrumentará la política monetaria, crediticia y cambiaria y financiera formulada por la Función Ejecutiva, la cual tiene como uno de sus objetivos: “promover niveles y relaciones

entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definida en la Constitución”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Tabla 3. 1. Tasa de Interés Activa y Referencial a diciembre del 2014

Segmento	Tasa efectiva máxima				Tasa referencial		
	07-sep	08-oct	09-jun	31-dic	07-sep	12-dic	31-dic
Consumo	24,56	16,3	18,92	16,3	17,82	15,91	15,91
Vivienda	14,77	11,33	11,33	11,33	11,5	10,64	10,64
Microcrédito	45,93	33,9	33,9	30,5	40,69	28,82	28,82

Fuente: (Banco Central del Ecuador, Tasa Activa y Pasiva, 2016)

Realizado por: Pachacama, Claudio.

Desde septiembre del 2007 hasta octubre del 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables a excepción de los segmentos de: Consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en junio 2009 y en febrero 2010 regresó a su tasa anterior (16.30%); en mayo de 2010 el Microcrédito Minorista disminuyó de 33.90% a 30.50%.

Comentario: La fijación de tasas de interés, representa una AMENAZA DE BAJO IMPACTO, para la entidad, esto porque en un escenario no favorable se considera la posibilidad de que el gobierno trate de bajar las tasas de interés activas e incremente las pasivas, lo cual reduciría el margen financiero a la entidad.

Tabla 3. 2. Tasas de Interés Pasiva a diciembre Del 2014

Tasas de interés pasivas efectivas promedio por instrumento			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.6	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de reporto	0.24		

Tasas de interés pasivas efectivas referenciales por plazo			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: (Banco Central del Ecuador, Tasa Activa y Pasiva, 2016)

Elaborado por: Pachacama, Claudio

Regulación de Tasas Activas y Pasivas:

Otro factor importante a analizar dentro de las tasas de interés es que, a partir del 1 de enero del 2013, todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito son reguladas por la SEPS, con lo cual todas deberán regirse a los techos del Banco Central en la fijación de tasas y pasivas, disminuyendo así la competencia.

Comentario: Las tasas activas y pasivas serán reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito a partir del 1 de enero de 2013, lo cual constituye una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO.

En Ecuador existen actualmente 3.932 Cooperativas de Ahorro y Crédito, concentradas en los grupos de: ahorro y crédito, transporte, vivienda, producción, consumo y otros servicios. Los tres primeros grupos representan el 99% de Cooperativas del país, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Un total de 1.045 Cooperativas de Ahorro y Crédito son financieras y 2.885 no financieras. En cuanto a los socios, hasta diciembre de 2012 el número supera los 4,6 millones de personas. Como se puede observar este sector representa un gran aporte a la economía del país. Según estimaciones de la SEPS, a diciembre de 2012 los activos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito ascendieron a cerca de \$5.795,8 millones, lo que representa el 93% del total de activos del sector cooperativo. Por su parte, el grupo de Cooperativa de transporte contó con niveles de activos totales de \$251 millones, equivalente al 4% de los activos de todo el sector cooperativo.

El 3% restante de los activos corresponde a los demás grupos (producción, vivienda, otros servicios y consumo). Es así que transporte agrupa el 55% de los activos del sector no financiero.

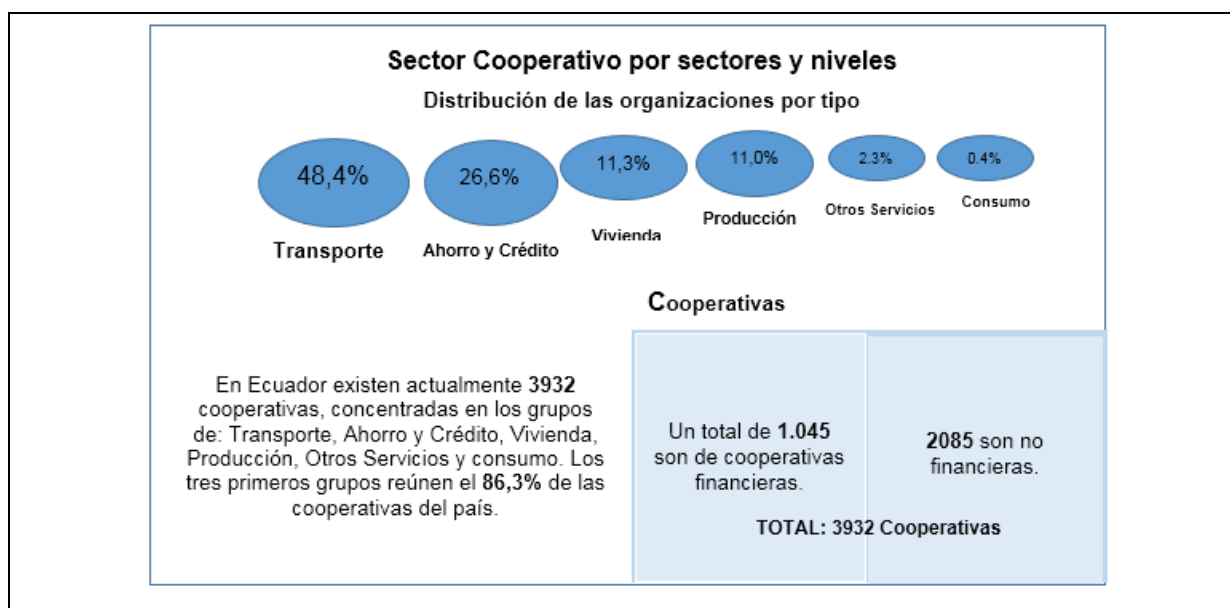
De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), hasta diciembre de 2013 el sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito, como integrante del sistema financiero privado, concentraba el 11,3% de los Activos; 15,1% de Cartera; 10,8% de Pasivos; 10,8% de Depósitos; 15,2% de Patrimonio y 12,8% de los Resultados.

A partir de enero de 2013 las Cooperativas de Ahorro y Crédito que venían siendo controladas por la SBS pasaron a formar parte de las entidades bajo la supervisión de la SEPS, organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, con jurisdicción coactiva.

Desde noviembre del año pasado la SEPS inició sus actividades de regulación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito que antes estaban a cargo de la SBS y del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

La SEPS actualmente tiene bajo su supervisión a tres Cooperativas de Ahorro y Crédito, que cerraron sus puertas por diferentes razones: Makita Kuk, CrediUnión y Coopera. Hasta el momento, la entidad realiza el respectivo análisis de cada caso. Tras detectar inconsistencias en el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Makita Kuk, la SEPS resolvió el cierre de la entidad financiera, la cual entrará en un proceso de disolución y liquidación. Pese a esta situación es importante recalcar que el sector cooperativo de ahorro y crédito es sólido, goza de buena salud financiera y cumple con su rol social.

Gráfico 3. 2. Sector Cooperativo por segmentos y niveles



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

3.1.1.3 Fuerzas Tecnológicas:

Alianza del Valle depende en sus operaciones del Sistema COBIS, debido al crecimiento e innovación a los que la entidad debe adaptarse por los exigentes cambios tecnológicos, deberá analizar la posibilidad de migración del mismo ya que se encuentra limitada la plataforma informática.

El factor tecnológico hace referencia a la tecnología aplicada en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, considerando los impactos que trae consigo la aplicación de esta herramienta.

De acuerdo a una entrevista realizada a un experto en ésta área, indica que en general el factor tecnológico aplicado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito es deficiente, debido principalmente a la falta de capacitación respecto al manejo de las herramientas tecnológicas; sin embargo, existen pocas Cooperativas de Ahorro y Crédito que presentan una muy buena infraestructura tecnológica, lo cual permite su crecimiento.

Comentario: La posibilidad de mejora de la plataforma tecnológica representa una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO para la Cooperativa, considerando el monto de inversión.

Analizando los factores expuestos se observa que la gestión administrativa de las cooperativas requiere de instrumentos y herramientas que permitan mejorar su desenvolvimiento. El BSC es una alternativa que debe relacionar los diferentes factores, los cuales, ayudarán a sustentar estrategias que puedan ser aplicadas alcanzando una mayor orientación hacia las necesidades de cada uno de los socios.

3.1.1.4 Fuerzas Demográficas

La Cooperativa, en sus 45 años de funcionamiento se ha centrado en consolidar sus servicios financieros, en la Provincia de Pichincha, en los Cantones de: Quito, Mejía y Rumiñahui. A continuación, se detalla la tabla de la población por cantones de la provincia de Pichincha, con datos del último censo poblacional del INEC.

Tabla 3. 3. Población Cantones Provincia Pichincha

Cantón	Hombres	Mujeres	Total	Participación
Cayambe	41.967,00	43.828,00	85.795,00	3%
Mejía	39.783,00	41.552,00	81.335,00	3%
Pedro Moncayo	16.311,00	16.861,00	33.172,00	1%
Pedro Vicente Maldonado	6.735,00	6.189,00	12.924,00	1%
Puerto Quito	10.774,00	9.671,00	20.445,00	1%
Quito	1.088.811,00	1.150.380,00	2.239.191,00	87%
Rumiñahui	41.917,00	43.935,00	85.852,00	3%
San Miguel de los Bancos	9.413,00	8.160,00	17.573,00	1%
Total	1.255.711,00	1.320.576,00	2.576.287,00	100%

Fuente: (INEC, 2016).

Elaborado por: Pachacamama, Claudio

El Cantón Quito, concentra el 87% de la población de la provincia de Pichincha, actualmente existen 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales, de las cuales Alianza del Valle tiene cobertura en: Chillogallo, Guamaní, San Isidro del Inca y Mariscal Sucre, siendo estas parroquias de la zona urbana y en Conocoto y Amaguaña de la zona rural.

Alianza del Valle tiene la oportunidad de incrementar su cobertura en el Cantón Quito, mediante un estudio de localización y mercado que representen mejores oportunidades de crecimiento.

La característica socio-económica más relevante de los cantones y parroquias en donde interactúa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle son los niveles de pobreza latentes, la misma que afecta al 57,4% de la población. La pobreza afecta con mayor profundidad a la población rural 57% y urbano marginal 79%, sector en que, a su vez, tiene un nivel de indigencia del 26%.

En la zona de Cobertura de la cooperativa, el 13% de la población Económicamente Activa – PEA está asociada a actividades de dependencia, tales como: profesores, funcionarios públicos y privados, profesionales cuyos ingresos dependen de salarios y sueldos; el 78% de la PEA se encuentra en actividades de comercio, artesanía y servicios de transporte, siendo sus ingresos inherentes a dinamizar las ventas y precios de mercado.

Es importante mencionar que únicamente el 11% de la PEA se asocia a actividades productivas, agropecuarias, artesanal con orientación general al mercado interno, así también se tiene que el 9% de la población son dependientes, como estudiantes y mujeres dedicadas a los quehaceres domésticos.

Comentario: Alianza del Valle se encuentra ubicada en una de las provincias más grandes del país y con menores índices de pobreza, teniendo la oportunidad de expandir su cobertura en nuevos mercados, lo cual constituye una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO.

3.1.1.5 Fuerzas de Porter (5 Fuerzas del Mercado)

El análisis del macroambiente requiere de una visión general de las fuerzas del mercado que inciden en la gestión de las cooperativas. En este sentido, se ha utilizado el modelo de las 5 fuerzas propuesto por Porter, para identificar el comportamiento de los diferentes actores del mercado. A continuación, los resultados obtenidos:

- **Amenaza de nuevos competidores: (Alta)**

La economía de Ecuador se basa en un modelo solidario establecido en la Constitución. Esto señala la importancia de la asociación de personas para elevar su calidad de vida. Las cooperativas responden a un principio esencial de solidaridad, en el que quienes más tienen apoyan a los que menos. En este sentido, se considera que existe alta tendencia de apertura de nuevas Cooperativas que impulsen determinadas actividades basadas en el ahorro y crédito. Esta situación se relaciona a la necesidad de alcanzar un mejoramiento real en las condiciones de vida de la población.

La calificación de alta en los nuevos competidores establece un mercado en el que es necesario formular constantemente estrategias que ayuden a alcanzar una diferenciación efectiva y motiven a la población a ser parte de la cooperativa. En este sentido, la disponibilidad de una metodología aplicable a la planificación estratégica resulta requerida.

Se entiende que la propia ejecución de una planificación, aumentará la competitividad del sector lo que tiende a producir barreras que ayudarán a proteger el mercado de nuevos competidores.

- **Poder de negociación de los clientes: (Alta)**

Los socios de una cooperativa mantienen intereses comunes que mediante el ahorro y crédito pueden consolidarse. Esto hace que la población analice previamente las ventajas y servicios proporcionados por cada una de las cooperativas existentes. El poder de los clientes es alto en la medida que existen alternativas de asociación, las cuales generan una presión a cada institución por mejorar su gestión.

En la actualidad, el socio potencial analiza diversos factores inmersos en la prestación de servicios para tomar su decisión de afiliación, lo que se entiende es producto de un alto nivel de competitividad en el mercado. Esta situación obliga a cada cooperativa a mejorar constantemente sus servicios a fin de que estos sean atractivos y puedan captar más socios, garantizando mayor cobertura y volumen de servicios financieros.

- **Poder de negociación de los proveedores: (Media)**

Si bien existe alta competitividad referente al sector de cooperativas en Ecuador, la demanda de bienes y servicios requeridos para su operación no se concentra actividades altas de dominio de mercado. Es decir, no existe un conjunto de cooperativas que concentre la captación de insumos y materiales necesarios para su operación.

Los insumos requeridos como materiales de papelería y suministros, muebles y enseres, computadores, vehículos entre otros gozan de gran cantidad de alternativas, lo que reduce el poder de negociación de los proveedores. En este caso, cada cooperativa puede definir procedimientos internos los cuales puede aplicar para poder abastecerse de todos los requerimientos necesarios para su efectivo funcionamiento.

Debido a que existe competitividad en los proveedores, existen opciones de consumo que no permiten se incremente el poder por parte de quienes abastecen de bienes y servicios, siendo esto una ventaja en el desempeño de esta actividad.

- **Rivalidad entre cooperativas (Alta)**

Existe una alta rivalidad entre las cooperativas existentes en el país. Estas buscan captar la atención de la población a través de la prestación de diferentes servicios.

La competitividad exige mayor eficiencia y calidad, para poder mantener activas las actividades propias de su normal gestión por lo que la competencia representa la existencia de una constante amenaza que obliga a mejorar continuamente.

Las cooperativas en el país se concentran en varias actividades relacionadas al impulso producto, compra de bienes inmuebles y muebles, inversiones, entre otros. Estos hacen que el sector disponga de alternativas que cada persona evalúa para afiliarse. Es obligación de cada cooperativa proponer servicios innovadores, claros y apoyados con servicios de calidad para que puedan mantenerse vigentes en el mercado.

- **Amenaza de productos sustitutos (Alta)**

La competencia en el sector financiero es alta. Esta puede ser clasificada como directa o indirecta. En el caso de la indirecta esta comprende actividades sustitutas que tienden a captar posibles socios con los servicios prestados.

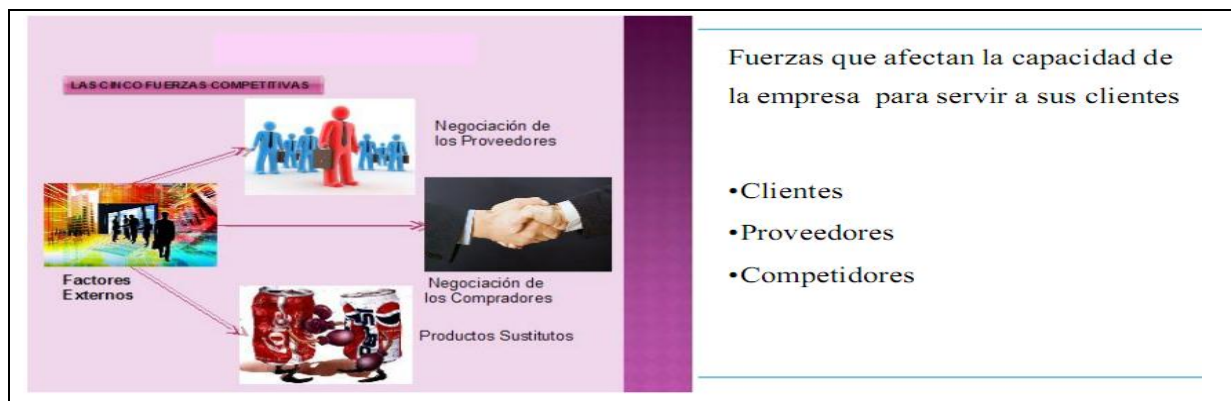
Bancos y mutualistas brindan servicios financieros que son del interés de la población, representando una alternativa frente a los servicios ofertados por las cooperativas. A diferencia de estas, los bancos disponen generalmente de infraestructuras de mayor alcance, por lo que sus servicios son más amplios. Sin embargo, el requisito para la prestación de los mismos puede dejar un mercado no atendido que genera una oportunidad de negocio para las cooperativas.

Las fuerzas de Porter muestran la existencia de un mercado competitivo, en el cual la diferenciación de una cooperativa en el mercado es resultante de acciones coordinadas con altos estándares de calidad. Esto conlleva a la necesidad interna de cada una de disponer de una planificación integral que permite alcanzar un efectivo direccionamiento.

3.1.2 Microambiente

Permite identificar cómo influyen las fuerzas en la organización y está compuesto por: los competidores, proveedores y clientes.

Gráfico 3. 3. Microambiente



Fuente: (Serna Gomez, 2012).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

3.1.2.1 Fuerzas de la Competencia:

En el sistema financiero ecuatoriano, a diciembre del 2014, operan 80 Instituciones financieras, entre las cuales tenemos 39 Cooperativa de Ahorro y Crédito, 27 Bancos, 4 Mutualistas, 10 Sociedades financieras. (Superintendencia de Bancos, 2013).

Tabla 3. 4. Activos Sistema Financiero

Total activos sistema financiero			
Entidad	No. Entidades	Total activos diciembre 2014 (Miles de dólares)	% de participación
Bancos	27	\$ 30.738.406,72	81%
Cooperativas	39	\$ 4.627.444,87	12%
Mutualistas	4	\$ 638.485,12	2%
Sociedades financieras	10	\$.790.169,65	5%
Total sistema	80	\$ 37.794.506,36	100%

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Tabla 3. 5. Crecimiento 2013 - 2014

Crecimiento	Bancos	Cooperativas medianas	Alianza del valle
Activo	16.80%	20.40%	27.03%
Pasivo	17.40%	20.60%	27.83%
Patrimonio	11.60%	19.10%	21.99%
Utilidad	-20.40%	13.10%	15,86%

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

La participación de los Bancos es el 81% frente al sector Cooperativo Regulado que representa el 12% del Sistema Financiero Nacional. A diciembre de 2012 las Cooperativas de Ahorro y Crédito denominadas “reguladas” por la Superintendencia de Bancos y Seguros eran 39, distribuidas a lo largo y ancho del país, las mismas que ofrecen una serie de productos y servicios financieros; estas han debido realizar esfuerzos para ir a la par con los requerimientos tecnológicos que el mundo financiero exige. Con la finalidad de conocer las características de cada una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la SBS las ha agrupado en grandes, medianas, pequeñas y muy pequeñas a fin de que las labores de supervisión se diferencien en términos de complejidad y de una eficiente asignación de los recursos.

En la siguiente tabla se puede observar la clasificación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito asignada por la SBS a diciembre del 2012, así como el crecimiento, participación y variación en el crecimiento de activos a la misma fecha:

Tabla 3. 6. Activos Cooperativas de Ahorro y Crédito Controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros

N°	Entidad	Clasificación SBS a diciembre 2012	Dic-11	Participación	Dic-12	Participación	Abso-luta	Rela-tiva
1	Juventud progresista ecuatoriana	Grande	435167	13,67	539691	14,08	104,524	24,02
2	Jardín azuayo	Grande	243040	7,63	299366	7,81	56326	23,18

N°	Entidad	Clasificación SBS a diciembre 2012	Dic-11	Participación	Dic-12	Participación	Aboluta	Relativa
3	29 de octubre	Grande	218996	6,88	266189	6,95	47193	21,55
4	Coprogreso	Medianas	187052	5,88	231838	6,05	44786	23,94
5	Oscus	Medianas	168210	5,28	193760	5,06	25551	15,19
6	Mego	Medianas	157663	4,95	191672	5	34010	21,57
7	Riobamba	Medianas	152059	4,78	179466	4,68	27408	18,02
8	San francisco	Medianas	125324	3,94	166815	4,35	41492	33,11
9	Cacpeco	Medianas	115589	3,63	130563	3,41	14974	12,95
10	Mushuc runa	Medianas	107122	3,36	127091	3,32	19969	18,64
11	Andalucia	Medianas	94021	2,95	112157	2,93	18137	19,29
12	El sagrario	Pequeña	85316	2,68	103835	2,71	18520	21,71
13	15 de abril	Pequeña	83410	2,62	97793	2,55	14384	17,24
14	Atuntaqui	Pequeña	77260	2,43	97762	2,55	20503	26,54
15	Alianza del valle	Pequeña	76730	2,41	97676	2,55	20946	27,3
16	23 de julio	Pequeña	73553	2,31	86335	2,25	12,782	17,38
17	Cámara de comercio de Ambato	Pequeña	76575	2,41	85831	2,24	9256	12,09
18	Codesarrollo	Pequeña	66848	2,1	82325	2,15	15476	23,15
19	Santa rosa	Pequeña	64474	2,03	72528	1,89	8054	12,49
20	Cacpe Biblián	Pequeña	57606	1,81	71749	1,87	14143	24,55
21	Pablo Muñoz vega	Pequeña	57725	1,81	69552	1,82	11827	20,49
22	Tulcán	Pequeña	53487	1,68	69115	1,8	15628	29,22
23	San José	Pequeña	51216	1,61	62649	1,63	11434	22,32

N°	Entidad	Clasificación SBS a diciembre 2012	Dic-11	Participación	Dic-12	Participación	Abso-luta	Rela-tiva
24	Cacpe pastaza	Pequeña	47876	1,5	56520	1,47	8644	18,06
25	Construcción comercio y producción ltda	Pequeña	47849	1,5	49615	1,29	1766	3,69
26	Cacpe Loja	Pequeña	36119	1,13	38543	1,01	2425	6,71
27	Chone Ltda	Muy Pequeña	29548	0,93	33229	0,87	3682	12,46
28	Comercio	Muy Pequeña	28753	0,9	32201	0,84	3447	11,99
29	Padre Julián Lorente	Pequeña	29673	0,93	30752	0,8	1079	3,64
30	11 de julio	Muy Pequeña	20375	0,64	27643	0,72	7268	35,67
31	Guaranda	Muy Pequeña	20099	0,63	24516,95	0,64	4418	21,98
32	San Francisco de Asís	Muy Pequeña	19359	0,61	19862,2	0,52	503	2,6
33	Cotocollao	Muy Pequeña	16797	0,53	19028,47	0,5	2232	13,29
34	San pedro de Taboada	Muy Pequeña	14682	0,46	13017,3	0,34	-1,664	-11,34
35	Calceta	Muy Pequeña	10281	0,32	12846,01	0,34	2565	24,95
36	Coopad	Muy Pequeña	10181	0,32	10474,67	0,27	294	2,89
37	La Dolorosa	Muy Pequeña	9037	0,28	10430,27	0,27	1393	1541

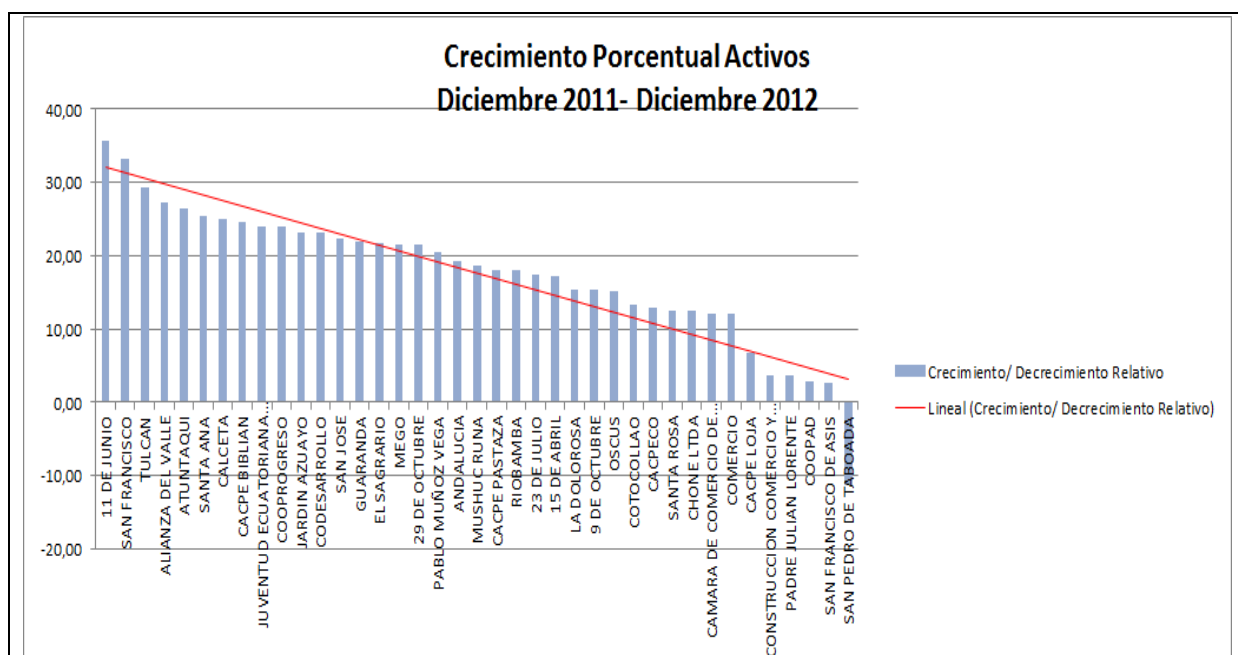
N°	Entidad	Clasificación SBS a diciembre 2012	Dic-11	Participación	Dic-12	Participación	Absoluta	Relativa
38	9 de octubre	Muy Pequeña	7851	0,25	9061,14	0,24	1210	15,41
39	Santa Ana	Muy Pequeña	6665	0,21	8357,87	0,22	1693	25,4
Total			3183588		3831862,68			

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2013).

Elaborado por: Pachacama, Claudio

Alianza del valle en el total de activos ocupa el lugar No. 15, sin embargo, al analizar el crecimiento del año 2011 al año 2012, se ubica en el cuarto lugar como apreciamos en el siguiente gráfico:

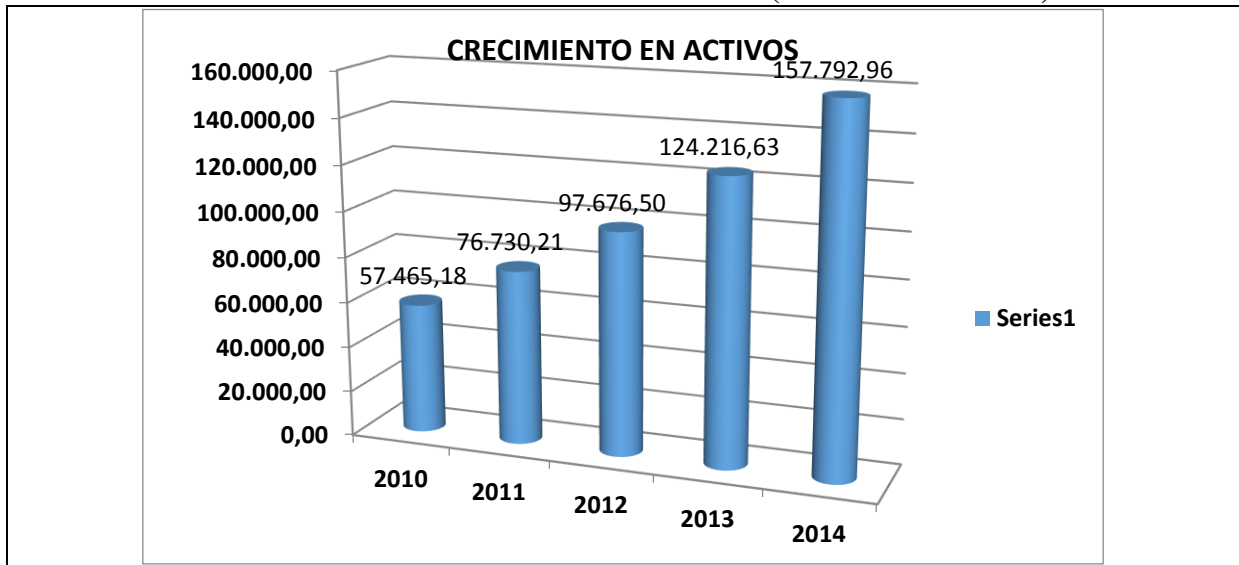
Gráfico 3. 4. Crecimiento porcentual activos



Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2013).

Elaborado por: Pachacama, Claudio

Gráfico 3. 5. Crecimiento Activos Alianza (en Miles de dólares)

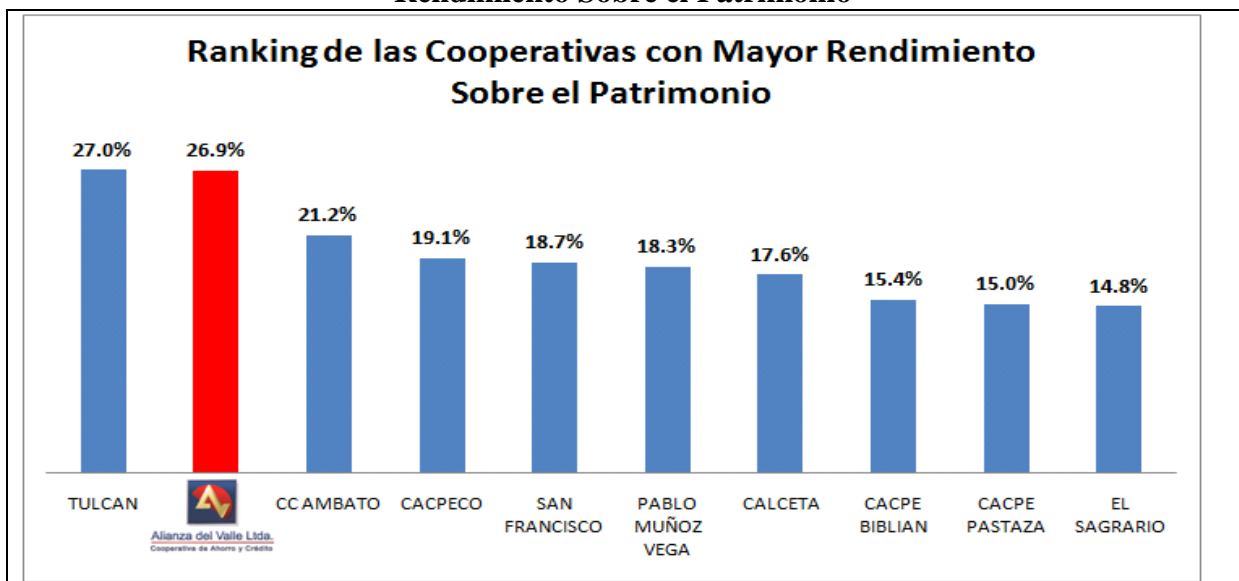


Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio

Las 39 Cooperativa de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS mantienen a nivel nacional alrededor de 400 puntos de atención al cliente, entre los que se encuentran: más de 270 agencias; 39 sucursales y 18 cajeros automáticos, entre otros. Más del 50% de estos puntos se encuentran repartidos en cuatro provincias, Pichincha, Azuay, Loja y Tungurahua.

Gráfico 3. 6. Ranking de las Cooperativa de Ahorro y Crédito con Mayor Rendimiento Sobre el Patrimonio



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Alianza del Valle, se ubica como una de las Cooperativas con mejor retorno sobre el capital aportado por los socios.

Comentario: Alianza del Valle se presenta como una entidad con un importante crecimiento dentro del sistema, esto se convierte en una OPORTUNIDAD – DE ALTO IMPACTO, ya que con excelentes y eficientes resultados financieros las amenazas y debilidades no serán representativas y se podrá implementar mayores estrategias de crecimiento, así como de expansión.

3.1.2.2 Fuerzas de los Socios-Clientes

En los últimos tres años, desde Machachi hasta Riobamba se han multiplicado las COACs que estaban reguladas por el MIES, sobre todo en el sector indígena. Algunas de estas organizaciones son desmembraciones de otras y se convierten en pequeñas iniciativas, de grupos de amigos o de familiares.

En el último censo del MIES, a diciembre del 2008 se contabilizaban 1.221 en el país. Pichincha y Guayas concentraba la mayor cantidad, con 404 y 177, respectivamente. En Cotopaxi había 32, en Tungurahua 117 y en Chimborazo 73. Según la Superintendencia de Economía popular y Solidaria, al momento la cifra bordea las 1.000 entidades activas y, según la RFR, el 35% de ese total está en la Sierra central.

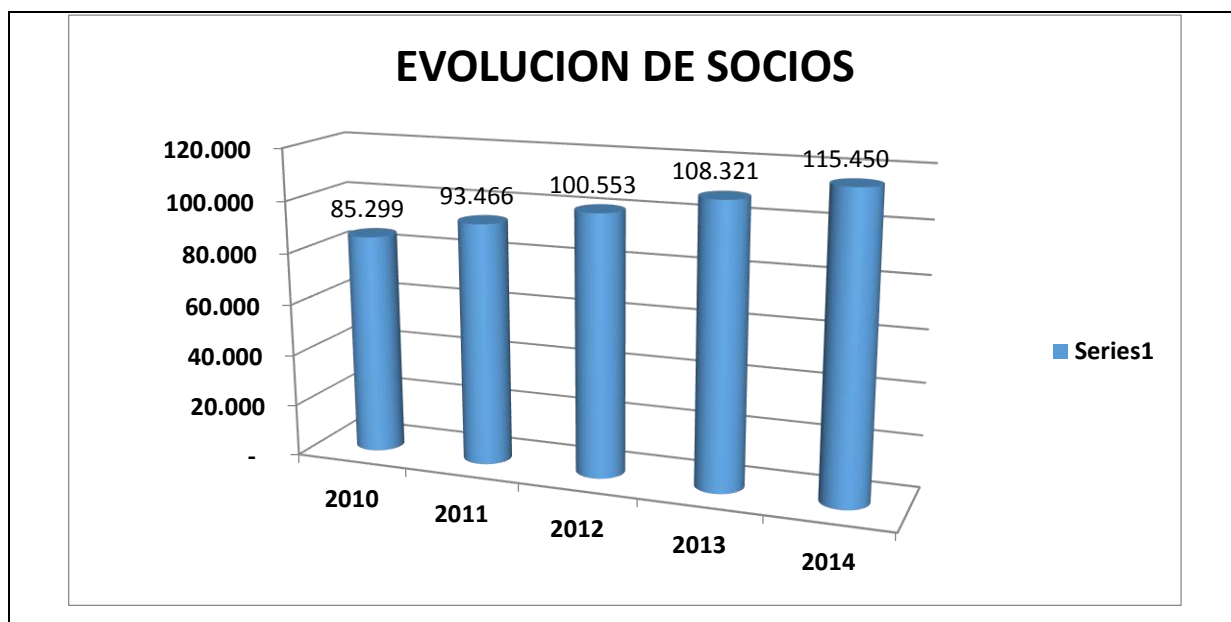
En Cotopaxi, que tiene 409.295 habitantes, existen entre 70 y 100 de estas organizaciones. En Tungurahua, hay más de 400 Cooperativas de Ahorro y Crédito y corporaciones, estas últimas autorizadas por el Codenpe (Consejo de Desarrollo de las Naciones y Pueblos del Ecuador), pero que no han estado bajo ningún control ni exigencia de presentar balances e información.

En el centro de Riobamba también es evidente una gran oferta de esas entidades. Incluso, en el último año, pese a la prohibición legal de constituir más Cooperativas de Ahorro y sucursales, son notorias las aperturas de nuevas oficinas.

Comentario: Alianza del Valle, cuenta con un extenso mercado objetivo en el cual puede incursionar mediante penetración y desarrollo de mercado, así como desarrollo de

nuevos productos en la Provincia de Pichincha, convirtiéndose en una OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO.

Gráfico 3. 7. Evolución de Asociados



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio

A diciembre del 2014, la Cooperativa cuenta con 115.450 cuentas de ahorro, de las cuales 95.515, son Asociados y 19.935 son clientes. Existe un crecimiento del 6.59% con relación a diciembre del año 2013 que contaba con 108.321 cuentas de ahorro. Los socios poseen certificados de aportación de \$30 y varios derechos y deberes, los clientes solo utilizan los servicios y productos y no pueden acceder a créditos.

Cuentas Activas e Inactivas:

Tabla 3. 7. Cuentas Activas e Inactivas 2012 y 2014.

Nombre Oficina	Cuentas diciembre 2013			Cuentas diciembre 2014			Variación dic 2013-dic 2014		
	Activas	Inactivas	Total	Activas	Inactivas	Total	Activas	Inactivas	Total
Agencia Alóag	229	243	472	226	245	471	-1,31	0,82	-0,021
Agencia Colón	2835	2307	5142	3510	2740	6250	23,81	18,77	21,55

Nombre Oficina	Activas	Inactivas	Total	Activas	Inactivas	Total	Activas	Inactivas	Total
Agencia Conocoto	3776	2362	6138	4075	2753	6828	7,92	16,55	11,24
Amaguaña	3313	2193	5506	3581	2428	6009	8,09	10,72	9,14
Chillogallo	7228	10629	17857	7342	11489	18831	1,58	8,09	5,45
El Inca	7442	9220	16662	7338	10207	17545	-1,4	10,7	5,3
Guamaní	4309	3579	7888	4573	4195	8768	6,13	17,21	11,16
Machachi	4452	4828	9280	4833	5147	9980	8,56	6,61	7,54
Sangolquí	7096	6980	14076	7501	7598	15099	5,71	8,85	7,27
Sucursal Mayor	4803	5588	10391	4868	5904	10772	1,35	5,65	3,67
Total General	45483	47929	93412	47847	52706	100553	5,2	9,97	7,64

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Las cuentas inactivas presentan un crecimiento del 9.97% con relación al año anterior, mientras que las cuentas activas crecieron en 5.20%. A diciembre del 2014 existen 52.706 cuentas inactivas y 47.847 cuentas activas. Las cuentas inactivas representan el 52% del total, esta situación refleja la insatisfacción de los asociados y clientes en cuanto al servicio o calidad de los productos ofertados.

Comentario: El porcentaje de cuentas inactivas de la entidad, representa el 52% del total, esto denota una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO, tornándose de forma urgente implantar estrategias para controlar el crecimiento de cuentas inactivas.

Cuentas Cerradas:

A diciembre del 2014, se cerraron 1.448 cuentas, con un crecimiento del 34.70% con relación al año 2013, que se cerraron 1.075. Todas las agencias presentan crecimiento en el número de cierre de cuentas, excepto la agencia Chillogallo que disminuye en el 20% respecto al Año anterior.

Especial atención merecen las agencias Conocoto y el Inca que incrementan el número de cierres de cuenta del 2013 al 2014, lo cual refleja una mala atención al cliente y gran insatisfacción por parte de los usuarios.

La mayor parte de las agencias presentan incremento en cierre de cuentas como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3. 8. Cuentas cerradas 2013 y 2014.

Cierre de cuentas de ahorro corporativo			
Agencia	2013	2014	Crecimiento-reducción
Agencia Colón	71	98	38.03%
Agencia Conocoto	51	173	239.22%
Amaguaña	31	39	25.81%
Chillogallo	449	356	-20.71%
El inca	78	245	214.10%
Guamaní	127	231	81.89%
Machachi	68	85	25.00%
Sangolquí	124	129	4.03%
Sucursal mayor	76	92	21.05%
Total	1075	1448	34.70%

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio

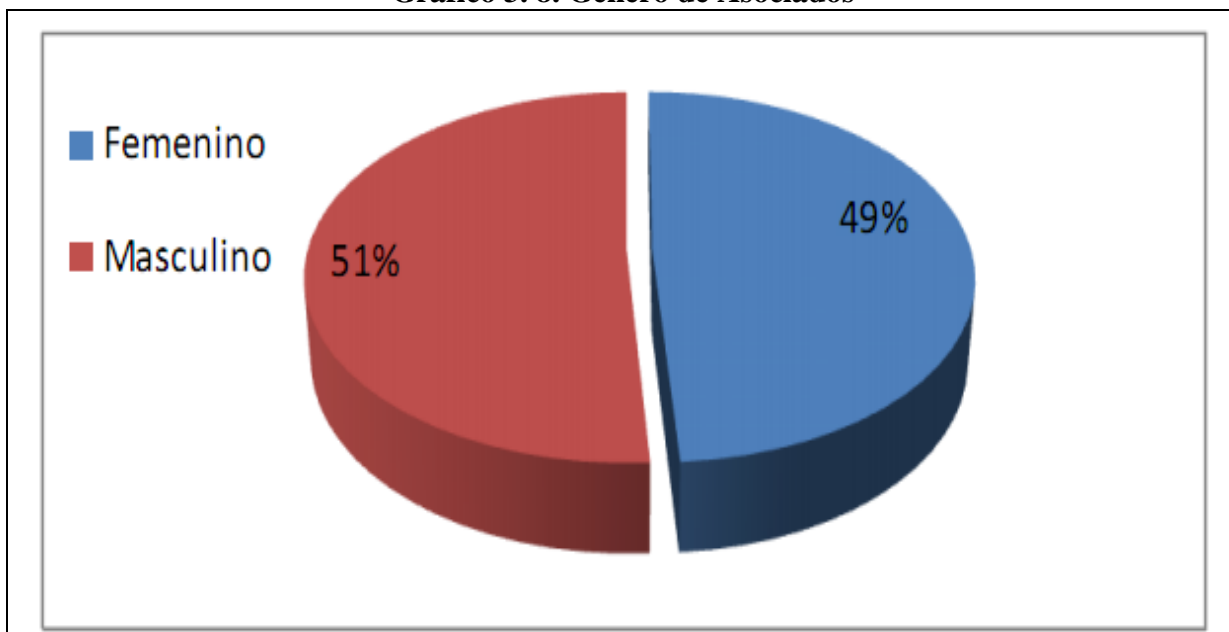
Comentario: Existe un alto porcentaje de crecimiento de cuentas cerradas, lo cual representa una DEBILIDAD DE ALTO IMPACTO para la cooperativa.

Características Demográficas Asociados:

El mercado meta primario de la cooperativa, está compuesto por personas residentes en los cantones de: Quito, Mejía y Rumiñahui, cuyo número aproximado de habitantes es de 2'472.919.

Género de Asociados:

Gráfico 3. 8. Género de Asociados



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

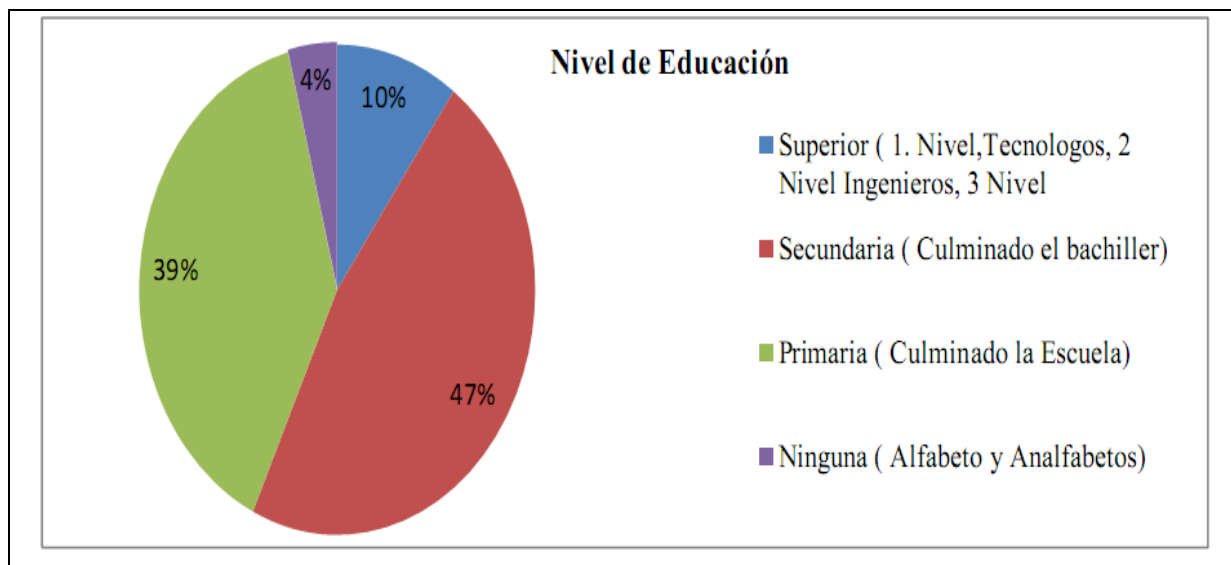
Del total de asociados, el 49% son de sexo femenino y el 51% de masculino, son parte de los asociados, miles de familias, razón por la cual el 67% de los socios está en estado civil casado, favoreciendo así la diversificación de productos y venta cruzada para los niños, jóvenes y adultos.

Las etapas del ciclo de vida familiar de los asociados en su mayor porcentaje la comprenden matrimonios en un 67%, los patrones de gasto de este segmento potencializan la venta de productos crediticios y de ahorro.

La venta cruzada en los socios casados, divorciados y en unión libre es muy importante, ya que por cada socio casado o que se encuentre en las otras circunstancias y que ingrese a la cooperativa, existe la posibilidad de atraer a mínimo tres personas más, triplicando los resultados e impacto si canalizamos el servicio con una venta eficiente.

Nivel de Estudios de Asociados:

Gráfico 3. 9. Nivel de Educación Asociados



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

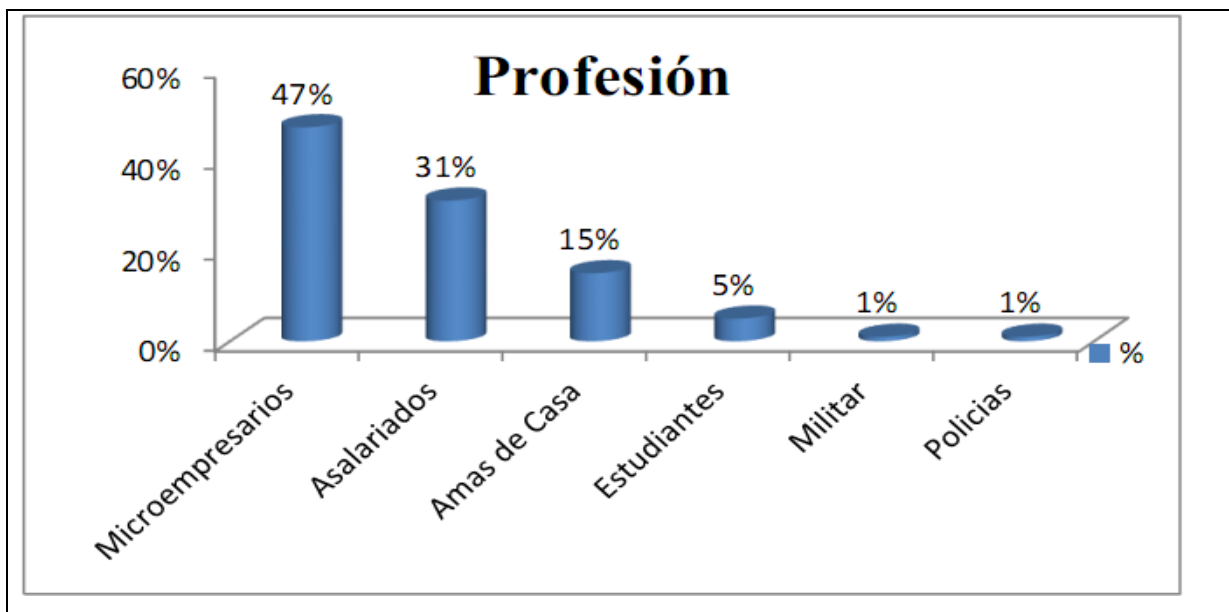
Elaborado por Pachacama, Claudio.

El nivel de instrucción, está dado en un 39% de socios que aprobaron la primaria, el 47% estudio la secundaria, el 10% tiene estudios superiores y solo un 4% no tiene estudios.

Es vital conocer el nivel educacional de los socios para, de acuerdo a ello poder diseñar productos, servicios y beneficios acorde a las necesidades que no son homogéneas, por tanto, estos nos ayudarán a optimizar los canales de comunicación y estrategias promocionales para llegar al socio en el nivel de comprensión y cultura adecuado para que el impacto sea el esperado.

Profesión Asociados:

Gráfico 3. 10. Profesión Asociados



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016)

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Se puede apreciar que la ocupación de los asociados se distribuye de la siguiente manera: el 47% se encuentra en actividades productivas comerciales, artesanía y servicios de transporte, entre otras microempresas; el 31% está relacionado a actividades en relación de dependencia tales como: profesores, funcionarios públicos y privados, profesionales cuyos ingresos dependen de los sueldos y salarios; el 15% son amas de casa; el 5% son estudiantes; el 1% de militares y el 1% restante son policías.

Comentario: La cooperativa cuenta una base de socios y clientes a los cuales puede ofertar diversidad de productos y servicios, convirtiéndose en una importante FORTALEZA para la entidad.

3.1.2.3 Fuerzas de Proveedores:

Son aquellas personas naturales o jurídicas que dotan de bienes y servicios a una entidad a cambio de su respectivo costo, la cooperativa, cuenta con varios proveedores sea de servicios como de materiales. Entre los principales proveedores tenemos:

- **CNT.-** Esta empresa proporciona los servicios telefónicos a la cooperativa, para que esta pueda desarrollar sus actividades de comunicación con los clientes internos y externos.
- **Empresa eléctrica.** - Suministra de energía eléctrica a la institución para el normal desarrollo de sus operaciones.
- **Agua potable.** - Suministra de agua potable a la institución para el normal desarrollo de sus operaciones.
- **COBIS:** Proporciona del soporte técnico para el correcto funcionamiento del software que utiliza la cooperativa.
- **Imprenta Oleas.** - Se encarga de proveer suministros y materiales de oficina necesarios para el desarrollo de sus operaciones.

3.2 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

3.2.1 Área Administrativa

El área administrativa consta de cuatro sub-áreas básicas fundamentales las cuales son: planificación, organización, dirección y control.

- **Planificación**

La cooperativa desde aproximadamente el año 2009, desarrolla su planificación estratégica y determina planes operativos anuales, los planes no se han llevado a cabo de la forma como han sido planificados, quizá por falta de precisión de los mismos y de herramientas de control adecuadas.

- **Organización**

La cooperativa cuenta con un organigrama estructural en el cual se definen las jerarquías de cada uno de los cargos, sin embargo, no se cuenta con un organigrama funcional actualizado. La estructura Organizacional ha presentado continuas modificaciones lo cual

demuestra que la entidad no logra adaptarse a un tipo de estructura o esta no apoya a la administración en el cumplimiento de los objetivos planificados.

- **Dirección y Control**

La dirección y control, en ocasiones resulta muy difícil de manejar dentro de la administración en la institución, debido a la falta de una mejor comunicación entre los funcionarios, sin embargo, existen empleados en la organización que por su propia cuenta buscan llevar una dirección y control adecuados en sus respectivas actividades.

3.2.2 Área de Talento Humano

La entidad cuenta actualmente con 124 empleados, lo cuales se encuentran distribuidos entre las áreas administrativas y operativas.

Tabla 3. 9. Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Empleados de la Cooperativa Alianza del Valle Cia. Ltda dic 2014

No.	Funcionario	TOTAL	MATRIZ	SUCURSAL MAYOR	INCA	CHILLOGALLO	AMAGUAÑA	SANGOLQUI	MACHACHI	CONOCOTO	COLON	GUAMANI
1	Gerente general	1	1									
2	Jefe financiero	1	1									
3	Jefe de negocios	1	1									
4	Jefe de agencia	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Tesorero general	1	1									
6	Contador general	1	1									
7	Asistente contable	3	3									
8	Auditor interno	1	1									
9	Asistente de auditoria	2	2									

No.	Funcionario	TOTAL	MATRIZ	SUCURSAL MAYOR	INCA	CHILLOGA LLO	AMAGUAN A	SANGOLOQUE	MACHACHI	CONOCOT O	COLON	GUAMANI
10	Asistente de gerencia	2	2									
11	Asesor legal	1	1									
12	Asistente de asesoría legal	1	1									
13	Jefe de la unidad de riesgos	1	1									
14	Analista de la unidad de riesgos	1	1									
15	Jefe de talento humano	1	1									
16	Analista de talento humano	1	1									
17	Jefe de informática y tecnología	1	1									
18	Analista de computación	3	3									
19	Programadores de la BD	3	3									
20	Oficial de cumplimiento	1	1									
21	Asistente de cumplimiento	1	1									
22	Jefe de marketing	1	1									
23	Ejecutivos de negocio	2	2									
24	Jefe de gestión de calidad	1	1									
25	Oficial de procesos	1	1									

No.	Funcionario	TOTAL	MATRIZ	SUCURSAL MAYOR	INCA	CHILLOGA LLO	AMAGUAN A	SANGOLOQUE	MACHACHI	CONOCOT O	COLON	GUAMANI
26	Asistente de operaciones	2	2									
27	Cajero	12	0	3	2	1	1	2	1	1	1	2
28	Asistente de balcón de servicios	15	0	1	2	2	1	2	2	2	1	2
29	Oficial de crédito	42	0	5	6	5	4	5	4	4	5	5
30	Analistas de crédito	3	3									
31	Call center	1	1									
32	Chofer	1	1									
33	Mensajero	2	2									
34	Asistente de servicios generales	1	1									
	Total	124	35	10	11	9	7	1	8	8	8	10

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Las áreas estratégicas críticas del área son:

- Reclutamiento
- Selección
- Desarrollo del personal
- Clima organizacional
- Cultura organizacional
- Comunicación

Las fortalezas detectadas dentro del área de Talento Humano son:

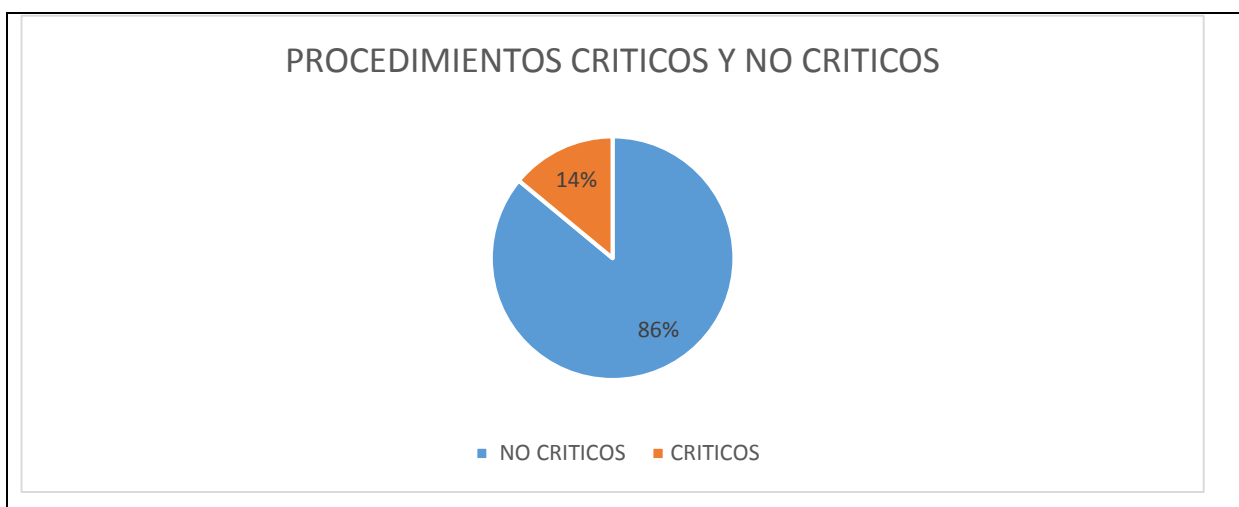
- Personal del área de Talento Humano especializado
- Existencia del Reglamento Interno de Trabajo
- Manuales y procedimientos del área

- Apoyo de la Gerencia
- Beneficios
- Desarrollo de software
- Mediante el análisis de campo se llegó a determinar las siguientes Debilidades:
- Carencia de un sistema informático, que contenga todos los sub-sistemas.
- Reglamento de Salud y Seguridad ocupacional
- Falta de un Plan de Valoración de cargos
- Falta de un plan de carrera
- Falta de Planes de sucesión
- Falta de liderazgo en los mandos medios
- Comunicación deficiente.
- Falta de personal con el perfil adecuado.

3.2.3 Área de Procesos

Los procesos institucionales se encuentran agrupados según la resolución No JB-2005-834.

Gráfico 3. 11. Procedimientos Críticos y No Críticos



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, 2016).
Elaborado por: Pachacama, Claudio.

La cooperativa, a la vez definió los procesos, subprocesos y finalmente los procedimientos críticos, de los cuales el 14% son críticos y el 86% no críticos.

Los procedimientos críticos tienen la siguiente distribución: Estratégicos 29%, Productivos 47% y de Apoyo 24%.

La resolución No JB-2005-834 también dice: “Identificados los procesos críticos se implementarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad del negocio y sus operaciones”.

El Modelo Integrado de Capacidad y Madurez (CMMI) permite conocer la madurez de los procesos donde 1 indica a una organización que inicia con la administración por procesos (etapa de levantamiento de procesos) y 5 es una organización que trabaja en la constante optimización de procesos soportados en métodos estadísticos.

Gráfico 3. 12 Modelo Integrado de Capacidad y Madurez

5 Centrado en la mejora de procesos.	Optimizado
4 Proceso medido y controlado.	Gestionado
3 Proceso caracterizado para la organización y proactivo.	Gestionado
2 Proceso caracterizado para los proyectos y a menudo reactivo.	Definido
1 Proceso imprevisible, poco controlado y reactivo.	Inicial

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

En la cooperativa, existe un grado de madurez de 2 a 3 (medio), lo que conlleva a un nivel medio de estandarización de procesos. Esto significa que los procesos están documentados y difundidos, pero no enteramente comprendidos. La aplicación de una metodología de mejoramiento continuo para los procesos críticos tiene una relación directa con el grado de madurez de los mismos. Dicha metodología debe ser medida a través de indicadores claves que permitan conocer la evolución de cada proceso crítico.

3.2.4 Investigación de campo (Encuesta)

Para disponer de un conocimiento amplio sobre los procesos internos de la cooperativa se aplicó una encuesta. A continuación, los resultados obtenidos:

- **Población y muestra**

A la fecha de la investigación, la población total de empleados de la cooperativa es de 124 colaboradores. Debido a la cantidad, esta es totalmente factible de levantamiento por lo que la muestra es igual a la población. Su aplicación permite obtener un 100% de confiabilidad en los resultados obtenidos. A continuación, los resultados. (Ver Anexo No.1).

Pregunta No.1.- ¿Evalúe la calidad de los sistemas de comunicación interna que tiene la cooperativa?

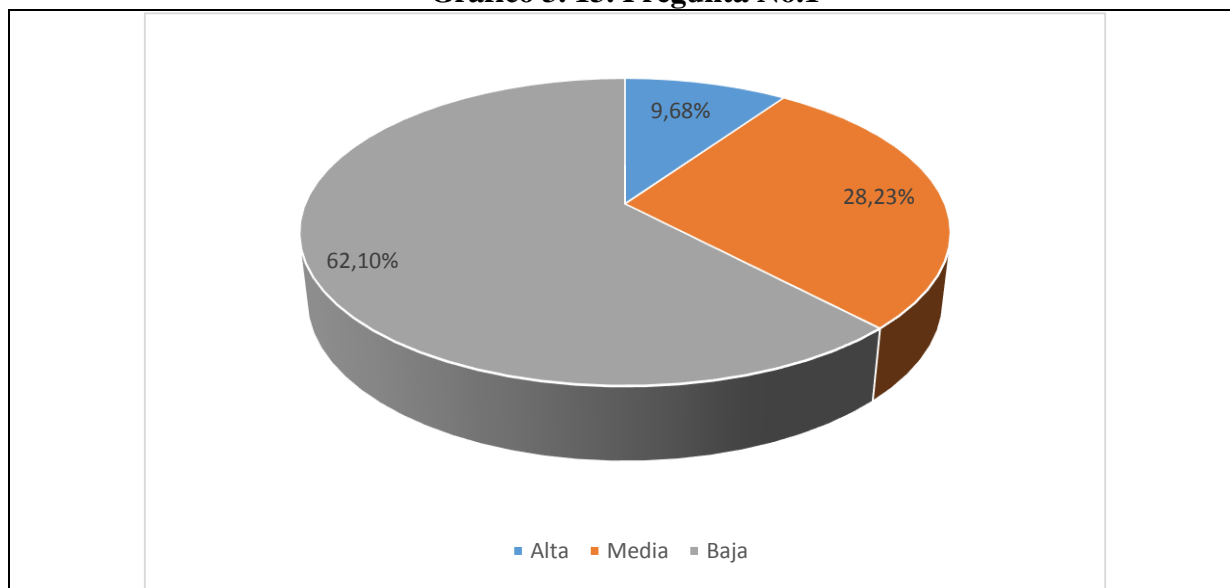
Tabla 3. 10. Pregunta No.1

Opción	Frecuencia	Tasa
Alta	12	9,68%
Media	35	28,23%
Baja	77	62,10%
Total	124	100,00%

Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 3. 13. Pregunta No.1



Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Análisis e interpretación

Los resultados señalan que existen problemas en los sistemas de comunicación internos. En este sentido, el 62,10% los ha calificado como malos, aspecto que evidencia posibles problemas en la coordinación efectiva para la prestación de los servicios. La falta de comunicación no permite trabajar en equipo, por lo que existen riesgos en cuanto a la atención del socio. Esta situación tiende a afectar la percepción del servicio, siendo un elemento que da lugar a quejas e insatisfacción.

Pregunta No.2.- ¿Determine la cobertura interna de los procesos de control que se aplica en el área de trabajo?

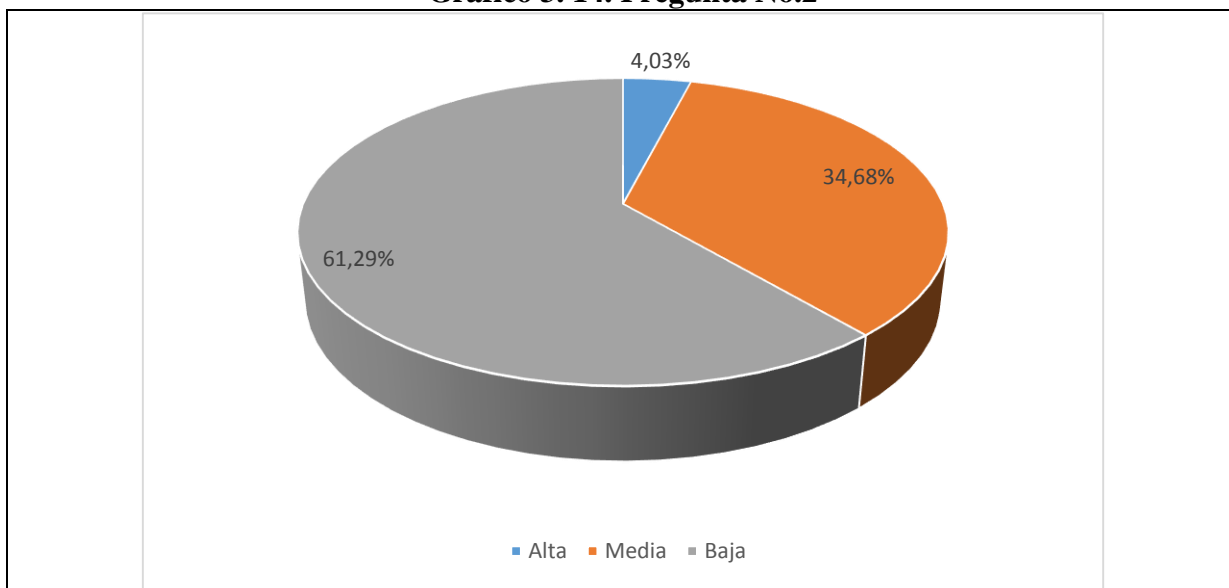
Tabla 3. 11. Pregunta No.2

Opción	Frecuencia	Tasa
Alta	5	4,03%
Media	43	34,68%
Baja	76	61,29%
Total	124	100,00%

Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 3. 14. Pregunta No.2



Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Análisis e interpretación

El control interno es requerido para disponer de procesos de retroalimentación que promuevan mejoras en función a las falencias presentadas. En este sentido, la cooperativa puede iniciar un proceso de cambio relacionado a la satisfacción del socio. Los resultados actuales señalan que el 61,29% del personal considera que no dispone de mecanismos de control adecuados, siendo esto una situación que no permite visualizar de manera efectiva los problemas que internamente se producen. En cuanto a los procesos más efectivos, estos se enfocan en la gestión integral de riesgo que cuentan con una sistematización completa.

Pregunta No.3.- ¿Aplica indicadores de control para observar los resultados alcanzados en las áreas internas de la cooperativa?

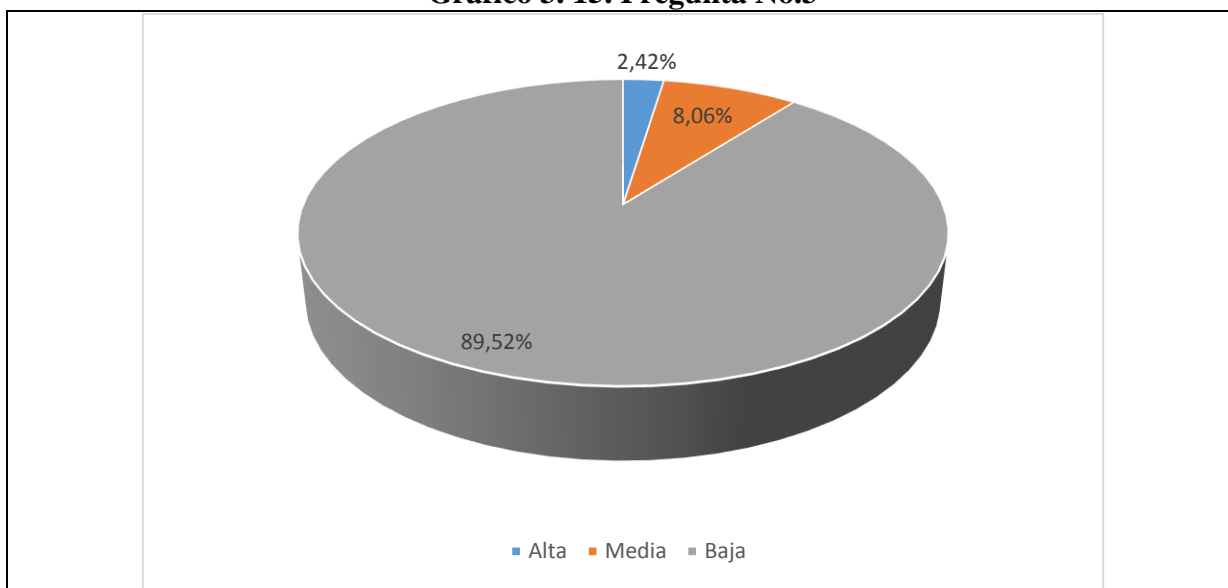
Tabla 3. 12. Pregunta No.3

Opción	Frecuencia	Tasa
Alta	3	2,42%
Media	10	8,06%
Baja	111	89,52%
Total	124	100,00%

Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 3. 15. Pregunta No.3



Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Análisis e interpretación

El uso de indicadores de control demanda de una cultura interna que permita su interpretación y enfoque para el mejoramiento continuo. Se observa que no existe una cultura enfocada en el uso de indicadores de control. El 89,52% señala que es baja su utilización siendo este un problema que afecta la gestión. La falta de indicadores no provee de mecanismos efectivos, siendo un elemento que debe ser considerado. Es importante resaltar que a nivel de rentabilidad y sostenibilidad si existen indicadores aunque estos no están totalmente difundidos.

Pregunta No.4.- ¿Dispone de estrategias para incentivar a los socios a formar parte de la cooperativa?

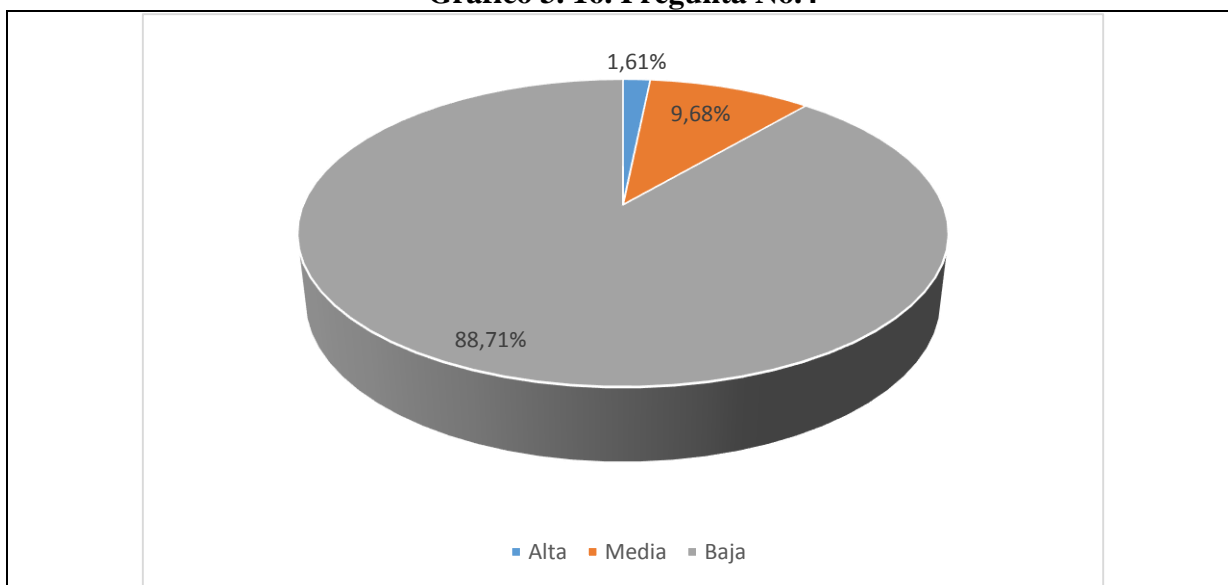
Tabla 3. 13. Pregunta No.4

Opción	Frecuencia	Tasa
Alta	2	1,61%
Media	12	9,68%
Baja	110	88,71%
Total	124	100,00%

Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 3. 16. Pregunta No.4



Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Análisis e interpretación

La formulación de estrategias enfocadas a incentivar a los socios a participar de los servicios prestados no es una práctica totalmente conocida por el personal. El 88,71% indica que es mala la gestión dentro de esta área. Esto permite concluir que internamente no existen procesos de comunicación que permitan al personal conocer más sobre las acciones cumplidas manteniendo un alineamiento efectivo que aporte a la consecución de los objetivos.

Pregunta No.5.- ¿Dispone de procesos internos estandarizados orientados a generar valor al socio?

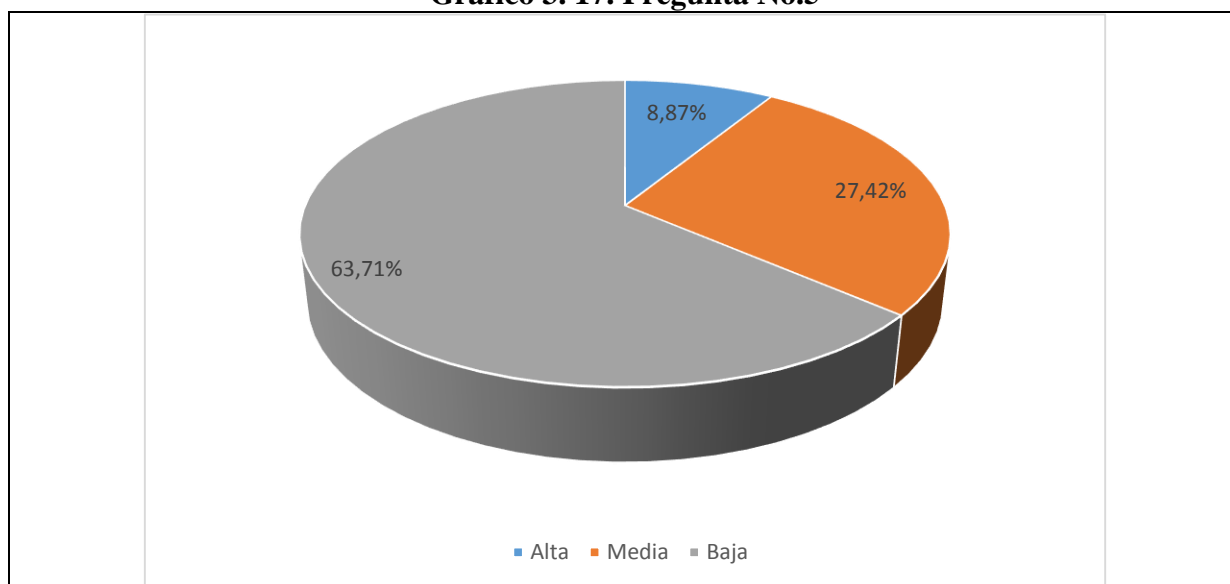
Tabla 3. 14. Pregunta No.5

Opción	Frecuencia	Tasa
Alta	11	8,87%
Media	34	27,42%
Baja	79	63,71%
Total	124	100,00%

Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 3. 17. Pregunta No.5



Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Análisis e interpretación

Los procesos internos delimitan las funciones a cumplirse, elevando el rendimiento del personal. Los resultados muestran que el 63,71% no dispone de una visión de procesos que permitan guiar sus acciones. Esto es una debilidad en la medida que pueden cometerse errores que afecten la calidad del servicio prestado. Esto reduce la competitividad, siendo una barrera que impide el crecimiento constante y efectivo.

Pregunta No.6.- ¿Existen procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación al personal?

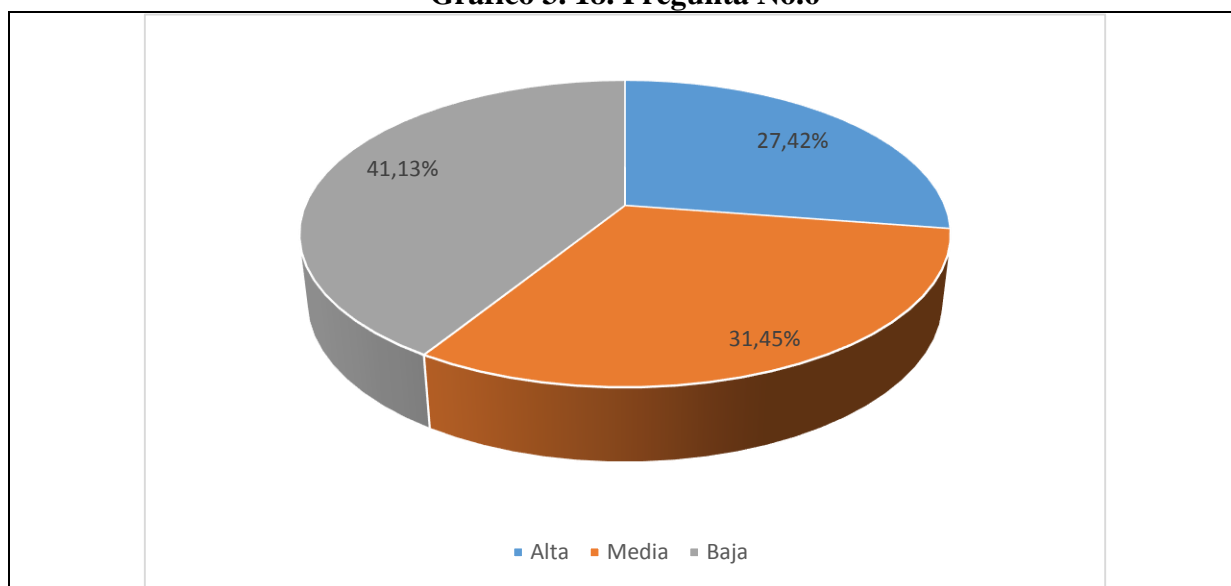
Tabla 3. 15. Pregunta No.6

Opción	Frecuencia	Tasa
Alta	34	27,42%
Media	39	31,45%
Baja	51	41,13%
Total	124	100,00%

Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 3. 18. Pregunta No.6



Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Análisis e interpretación

Los procesos de talento humano son fundamentales para disponer de personal con perfiles requeridos en cada una de las áreas. Además, permite disponer de un clima laboral efectivo que motive a cada colaborador a cumplir las metas definidas. En la actualidad, los resultados señalan que el 41,13% considera que es mala la gestión de los procesos de esta área, siendo una debilidad que atenta contra la propia cultura y comportamiento organizacional.

Pregunta No.7.- ¿Dispone de manuales de orientación al personal para una efectiva atención al socio?

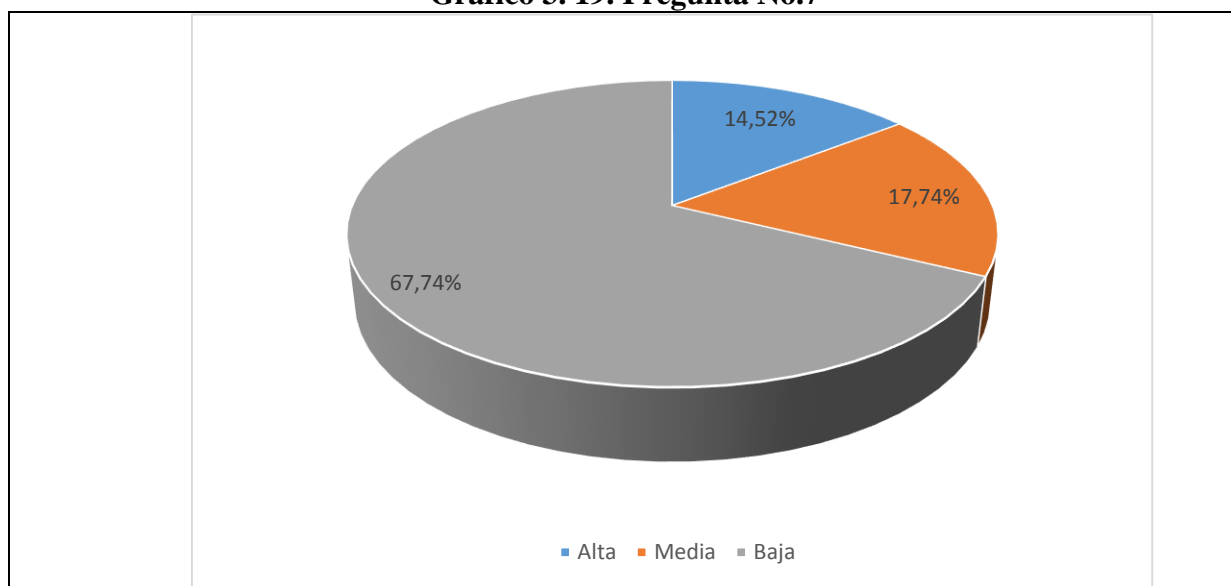
Tabla 3. 16. Pregunta No.7

Opción	Frecuencia	Tasa
Alta	18	14,52%
Media	22	17,74%
Baja	84	67,74%
Total	124	100,00%

Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 3. 19. Pregunta No.7



Fuente: (Investigación de Campo, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Análisis e interpretación

Los manuales son recursos que direccionan al personal sobre los procedimientos a cumplirse para brindar un servicio de calidad y optimizar los recursos disponibles. Los resultados señalan que el 67,74% no considera que estos son adecuados. Se evidencia una debilidad que puede producir dudas y errores que atenten contra la calidad del servicio prestado.

3.2.5 Grupo Focal

Para tener una perspectiva más amplia, se procedió a aplicar un Grupo Focal con la participación de 15 socios (clientes) de la cooperativa. Su desarrollo tuvo lugar el 9 de agosto del 2016, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 3. 17. Resultados del Grupo Focal

Áreas de observación	Calificación		
	Alta	Media	Baja
Evalúe la calidad de la información que recibe sobre los servicios recibidos		2	
Evalúe la agilidad en el servicio recibido		2	
Evalúe la eficiencia en cuanto a las transacciones utilizadas			1
Evalúe la calidad de atención recibida por el personal de la cooperativa		2	
Evalúe el cumplimiento del servicio recibido	3		
Evalúe el interés que tiene usted por aumentar el uso de servicios ofertados	3		
Qué nivel de recomendación daría a sus conocidos para que sean socios de la cooperativa	3		
Evalúe el beneficio que obtiene de los servicios recibidos		2	
Evalúe el tiempo de espera que tiene para ser atendido	3		

Fuente: (Grupo Focal, 2016)

A continuación, un análisis de los resultados obtenidos:

- Se observa que la información que la cooperativa presta a sus socios es insuficiente. Existe desconocimiento sobre servicios y procesos a cumplir lo que puede afectar la demanda de los servicios.
- La agilidad de la atención tanto de los oficiales como de los cajeros es media. El proceso se observa no están totalmente estandarizados lo que tiende a afectar el servicio.
- El socio presenta problemas en cuanto a las transacciones cumplidas, principalmente por el mal llenado de las papeletas. Esto confirma la existencia de problemas en cuanto a la información obtenida.
- En cuanto a la atención, esta es calificada como media. Existen procesos que no están totalmente alineados al socio, lo que afecta su percepción.
- El cumplimiento del servicio es una fortaleza. Existe un buen posicionamiento de confianza que es vital para el cumplimiento de las responsabilidades de la cooperativa.
- Existe un alto interés de los socios por ocupar servicios que oferta la cooperativa, esto revela que existe un posicionamiento y confianza que debe aprovecharse.
- Los socios si consideran importante recomendar los servicios de la cooperativa, siendo este un factor importante para impulsar su crecimiento.
- En cuanto a los beneficios estos se consideran medios, es decir, el socio demanda de mayor orientación y atención a sus necesidades.
- El tiempo de espera es alto lo que evidencia ciertas debilidades internas en los procesos que no permiten mayor eficiencia en la atención.

3.3 MATRIZ DE IMPACTO.

Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización. En las matrices se pasan las variables antes detalladas en el análisis interno.

3.3.1 Matriz de Impacto Externa

El ambiente externo deberá evaluarse en términos de oportunidades y amenazas, esta acción gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, para determinar la situación competitiva de la institución. Para la elaboración de la Matriz corresponderá considerar lo siguiente:

Se asignarán una calificación de respuesta de 1 a 5, a cada uno de los factores determinantes de éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes estarán respondiendo con eficacia al factor, donde 5 = alta, 3 = media, y 1 = baja. Los valores registrados deberán ser sumados en cada una de las variables, para determinar el total de cada una de ellas y su priorización.

Tabla 3. 18. Ponderación de Impacto Externo

Impacto	Ponderación
A= Alto	5
M= Mediano	3
B= Bajo	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

- = Oportunidad
- A = Amenaza

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Tabla 3. 19. Matriz de Impacto Externa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Interés del Estado en fomentar y fortalecer el Sector Financiero Popular y Solidario.		X						3	
Incremento de las actividades financieras autorizadas para las Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle con base a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria		X						3	
Mayor porcentaje de recursos financieros destinados para el sector cooperativo con la finalidad de otorgarlo a micro empresarios.	X						5		
Apoyo gubernamental en las Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle con recursos a bajo costo.			X						1
Regulación de tasas pasivas para todas las Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle a partir del 1 de enero de 2013.		X						3	

Nichos de mercado sin explotar para expandir cobertura actual.	X						5		
Nuevo esquema de supervisión más estricto referente al fortalecimiento del Gobierno Corporativo				X					1
Posibilidad de estrategias de cobertura y expansión por fusiones y absorciones		X						3	
Existen herramientas tecnológicas en el mercado que permiten gestionar los procesos y medirlos a través de herramientas estadísticas.		X						3	
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle tiene indicadores Financieros Competitivos en el sistema cooperativo.	X						5		
Oportunidad de penetración y desarrollo de mercado y de producto.			X					3	
Desarrollo de nuevas políticas gubernamentales que restrinjan la autonomía de las instituciones del sector financiero popular y solidario.					X			3	
Mayor intervención del Estado para limitar la generación de ingresos financieros.				X			5		

Incierto esquema de supervisión por parte de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.				X			5		
Competencia creciente y riesgo de sobreendeudamiento de clientes.				X			5		

Fuente: (Coop. Alianza del Valle, 2016).

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

3.3.2 Matriz de Impacto Interna

Consistirá en construir la matriz de impacto interna como instrumento que permitirá formular estrategias, resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la cooperativa, permitiendo identificar y estimar las relaciones entre las direcciones, donde las fortalezas posibilitarán obtener superioridad, mientras que en las debilidades se traducirán en desempeño inferior; al elaborar la matriz es necesario aplicar juicios intuitivos.

Se construirá una lista de los factores de éxito, describiendo primero las fortalezas y luego las debilidades, conviniendo ser lo más específico. Se asignará una valoración:

Tabla 3. 20. Ponderación de Impacto Interno

Impacto	Ponderación
A= Alto	5
M= Mediano	3
B= Bajo	1

- F = Fortaleza
- D = Debilidad

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Tabla 3. 21. Matriz de Impacto Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Buen posicionamiento y confianza de los socios / clientes en el mercado	X						5		
Buenos indicadores de rentabilidad y sostenibilidad. Adecuadas prácticas en Buen Gobierno Corporativo.	X						5		
Herramientas tecnológicas adecuadas para la toma de decisiones		X							3
Disponibilidad de canales virtuales y electrónicos seguros		X							3
Alineamiento de los procesos de acuerdo a la metodología de gestión		X							3
Débil comunicación entre las distintas áreas de la organización					X				3
Escasa cultura de control, rendición de cuentas y de administración de los riesgos en todos los niveles de la					X				3
Existe un débil control interno que ocasiona incumplimientos de políticas y					X				3
Tendencia decreciente de aperturas de cuentas.				X			5		
No existe cultura de servicio estandarizado en la Cooperativa de					X				3
Falta de continuidad en la gestión del área de Talento Humano.					X				3
El 50% de las cuentas de ahorro se encuentran inactivas				X			5		

Fuente: (Coop. Alianza del Valle, 2016)

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

3.3.3 Hoja de Trabajo FODA

La hoja de trabajo es una forma clara sencilla y ordenada que facilita el entendimiento del lector, ya que se enlistan todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en orden de importancia, para de esta forma determinar los problemas más relevantes y enfrentarlos creando las estrategias establecidas para cada caso.

Tabla 3. 22. Hoja de Trabajo FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda

Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda			
Fortalezas		Oportunidades	
1	Buenos indicadores de rentabilidad y sostenibilidad.	1	Nichos de mercado sin explotar para expandir cobertura actual.
2	Buen posicionamiento y confianza de los socios / clientes en el mercado objetivo.	2	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle tiene indicadores Financieros Competitivos en el sistema cooperativo.
3	Adecuadas prácticas en Buen Gobierno Corporativo	3	Mayor porcentaje de recursos financieros destinados para el sector cooperativo con la finalidad de otorgarlo a micro empresarios.
4	Alineamiento de los procesos de acuerdo a la metodología de gestión integral de riesgo.	4	Incremento de las actividades financieras autorizadas para las Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle con base a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
5	Herramientas tecnológicas adecuadas para la toma de	5	Oportunidad de penetración y desarrollo de mercado y de producto.
6	Disponibilidad de canales virtuales y electrónicos seguros.	6	Interés del Estado en fomentar y fortalecer el Sector Financiero Popular y Solidario.
		7	Regulación de tasas pasivas para todas las Cooperativas de Ahorro y
		8	Existen herramientas tecnológicas en el mercado que permiten gestionar los procesos y medirlos a través de herramientas estadísticas.

		9	Posibilidad de estrategias de cobertura y expansión por fusiones y absorciones
		10	Apoyo gubernamental a las Cooperativas de Ahorro y Crédito con recursos a bajo costo.
		11	Nuevo esquema de supervisión más estricto referente al fortalecimiento del Gobierno Corporativo.
Debilidades		Amenazas	
1	El 50% de las cuentas de ahorro se encuentran inactivas	1	Competencia creciente y riesgo de sobre endeudamiento de clientes.
2	Tendencia decreciente de aperturas de cuentas.	2	Incierto esquema de supervisión por parte de la SEPS.
3	Existe un débil control interno que ocasiona incumplimientos de políticas y procedimientos.	3	Mayor intervención del Estado para limitar la generación de ingresos financieros.
4	No existe cultura de servicio estandarizado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	4	Desarrollo de nuevas políticas gubernamentales que restrinjan la autonomía de las instituciones del sector financiero popular y solidario.
5	Débil comunicación entre las distintas áreas de la organización.	5	Incremento en los Índices Inflacionarios
6	Falta de continuidad en la gestión del área de Talento Humano.		
7	Escasa cultura de control, rendición de cuentas y de administración de los riesgos en todos los niveles de la organización.		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Pachacama, Claudio.

3.3.4 Matriz de Estrategias

DOFA son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas. Con los resultados del análisis DAFO, la empresa deberá definir una estrategia. Existen distintos tipos de estrategia empresariales:

- **Defensiva:** La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si su producto o servicio ya no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.
- **Ofensiva:** La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia para resaltar las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro es posible tratar de “robar” clientes lanzando nuevos modelos o servicios.
- **Supervivencia:** La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Es aconsejable dejar las cosas tal y como están hasta que se asienten los cambios que se producen.
- **Reorientación:** Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resultados esperados.

El análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada el cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortalezas- Amenazas) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

Tabla 3.17 Matriz de Estrategias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda

COOPERATIVA ALIANZA DEL VALLE LTDA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	1 Nichos de mercado sin explotar para expandir cobertura actual.	1 Competencia creciente y riesgo de sobreendeudamiento de clientes.
	2 La Cooperativa tiene indicadores Financieros Competitivos en el sistema cooperativo.	2 Incierto esquema de supervisión por parte de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
	3 Mayor porcentaje de recursos financieros destinados para el sector cooperativo con la finalidad de otorgarlo a micro empresarios.	3 Mayor intervención del Estado para limitar la generación de ingresos financieros.
	4 Incremento de las actividades financieras autorizadas para las cooperativas de ahorro y crédito con base a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.	4 Desarrollo de nuevas políticas gubernamentales que restrinjan la autonomía de las instituciones del sector financiero popular y solidario.
	5 Oportunidad de penetración y desarrollo de mercado y de producto.	5 Incremento en los Índices Inflacionarios
	6 Interés del Estado en fomentar y fortalecer el Sector Financiero Popular y	
	7 Regulación de tasas pasivas para todas las cooperativas a partir del 1 de enero de 2013.	
	8 Existen herramientas tecnológicas en el mercado que permiten gestionar los procesos y medirlos a través de herramientas estadísticas.	
	9 Posibilidad de estrategias de cobertura y expansión por fusiones y absorciones	
	10 Apoyo gubernamental en las cooperativas de ahorro y crédito con recursos a bajo costo.	
	11 Nuevo esquema de supervisión más estricto referente al fortalecimiento del Gobierno Corporativo	
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
1 Buenos indicadores de rentabilidad y sostenibilidad.	F1 -O1 Ampliar zona de cobertura de la Cooperativa	F 1 - A3 Generación de ingresos adicionales, diferentes a los convencionales

2	Buen posicionamiento y confianza de los socios / clientes en el mercado objetivo.	F2-O Identificar nuevos nichos de mercado con la finalidad de aplicar estrategias de desarrollo de productos.	F2 - A1 Desarrollar planes de Educación Financiera
3	Adecuadas prácticas en Buen Gobierno Corporativo.	F3-02 Fortalecer el sistema de gobierno cooperativo	F3 - A2 Renovar el Certificado de Buen Gobierno Cooperativo con
4	Alineamiento de los procesos de acuerdo a la metodología de	Realizar un levantamiento de los procesos operativos con la finalidad de F4-05 eliminar cuellos de botellas existentes.	F4 - A4 Adaptarse a los lineamientos establecidos por los organismos
5	Herramientas tecnológicas adecuadas para la toma de decisiones.	F5-08 Establecer alianzas estratégicas con empresas de tecnología con la finalidad de	En base a las estadísticas establecer un porcentaje de índice inflacionario
6	Disponibilidad de canales virtuales y electrónicos seguros.	F6-09 Potencializar los canales virtuales de la Institución y redes sociales para acceder a nuevos mercados geográficos con los	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS	
1	El 50% de las cuentas de ahorro se encuentran inactivas	D1-01 Orientar las actividades de la Cooperativa hacia el mejoramiento de servicio, producto, acceso a nuevos mercados para desarrollar una imagen de marca efectiva y diferenciada en el mercado financiero	D1-A1 Evaluación y diversificación de Productos y Servicios
2	Tendencia decreciente de aperturas de cuentas.	D2-02 Realizar planes de responsabilidad social que permitan contribuir al buen vivir de nuestros asociados, y comunidad	D2-A2 Mejorar la efectividad de los procesos
3	Existe un débil control interno que ocasiona incumplimientos de políticas y procedimientos.	D3-05 Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación a los empleados.	D3-A3 Incremento en fuentes de fondeo para la Institución
4	No existe cultura de servicio estandarizado en la cooperativa.	D4-06 Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus productos y servicios.	D4-A4 Mejorar la cultura de servicio de atención al cliente interno y externo
5	Débil comunicación entre las distintas áreas de la	D5-011. Bajar la rotación de personal	D5-A5 Ajustar la cultura organizacional
6	Falta de continuidad en la gestión del área de Talento		
7	Escasa cultura de control, rendición de cuentas y de administración de los riesgos en todos los niveles de la organización.		

Elaborado por: Claudio Pachacama

CAPITULO IV

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA Y DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA SU CONTROL

4.1 INTRODUCCIÓN

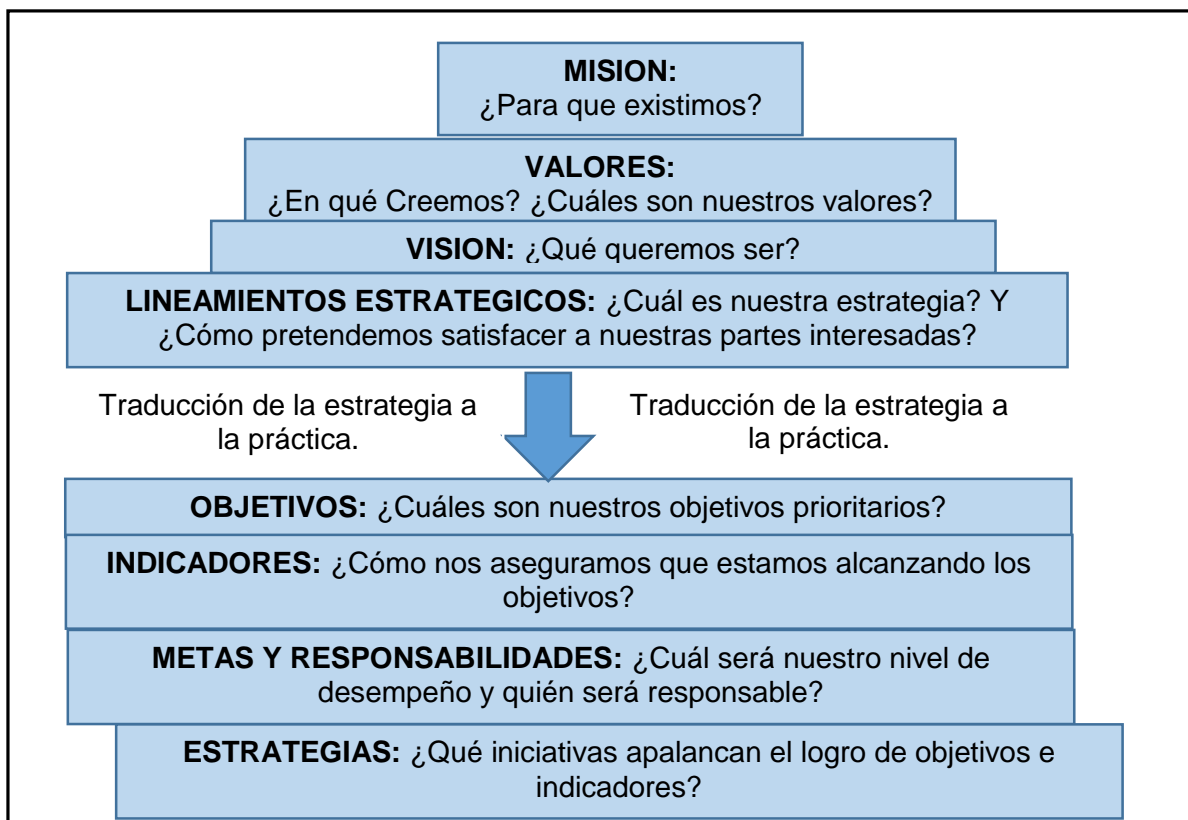
El estudio fue realizado en base a talleres de trabajo participativo y consensuado donde intervienen directivos y personal administrativo.

El planteamiento del BSC se ha realizado en función del diagnóstico interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, ello incluye el análisis de sus niveles de cobertura social, la dinámica de sus operaciones financieras, captaciones y colocaciones, su participación y posicionamiento en el mercado, los resultados financieros y los puntos de riesgo que debe superar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle en el corto y mediano plazo para su desarrollo y crecimiento sostenido.

El planeamiento estratégico es el camino a través del cual la organización evalúa su situación actual, revisa su razón de ser, define cuál va a ser su visión de futuro, cuáles deben ser sus principales objetivos, convirtiéndose por lo tanto en el marco de referencia para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades. ¿Cuál es la situación actual de la organización? ¿Qué está sucediendo en el entorno y en sus grupos de interés?, ¿Qué es lo que debe hacer la organización para cumplir su razón de ser? Estas son las grandes cuestionamientos que el plan estratégico responde a partir de sus componentes.

En el siguiente cuadro se muestran los elementos que conforman la presente planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

Gráfico 4. 1. Elementos que integran el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.



Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.2 NUEVA FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.

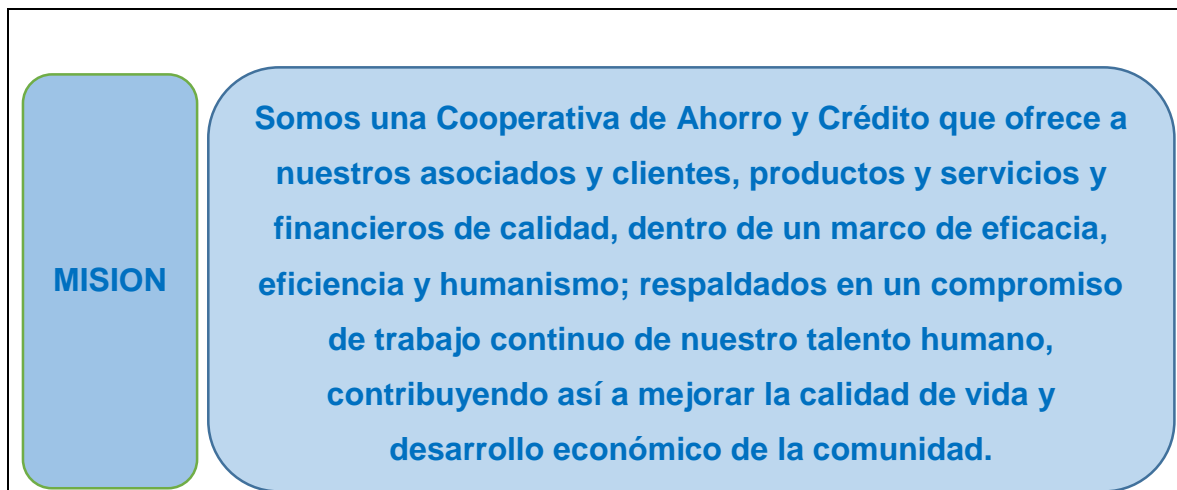
La nueva filosofía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., está enfocada a rediseñar la misión, visión, valores corporativos y el planteamiento de políticas institucionales que motiven el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.2.1 Misión

La misión de la cooperativa; expone su razón de ser, describe su principal actividad y deja claro lo que la distingue de cualquier otra organización. En ella se define lo que ofrece a sus partes interesadas y como ejecuta su operación. La misión perdura en el tiempo, llega a la gente en lo más profundo, los motiva y moviliza para conseguir el propósito de la organización, por lo tanto, no debe ser modificada salvo que se cambie o se amplíe su actividad.

En consenso con el equipo de trabajo asignado por la cooperativa se define la siguiente nueva misión:

Gráfico 4. 2. Propuesta de misión



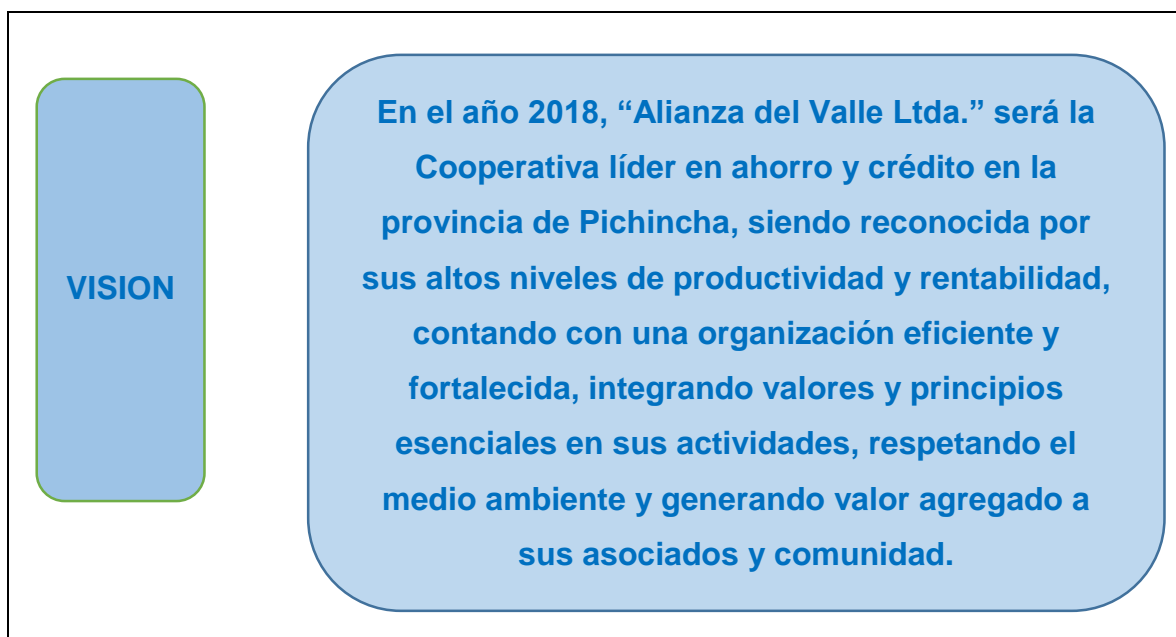
Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.2.2 Visión

Constituye la declaración que guiará a todos los integrantes de la cooperativa; es este norte, el que orientará la gestión diaria, es hacia allá a donde se quiere llegar, por lo tanto, todos los esfuerzos encaminarse hacia alcanzarla.

La visión refleja lo que deberá ser la organización en los próximos años, dónde deberá estar, representa la imagen futura de la entidad. Por esto, la visión debe contener un mensaje concreto, claro y directo para todos los integrantes de la organización, para quienes ésta debe ser construida día a día, constituyéndose en su inspiración y motivación. A diferencia de la misión, este enunciado debe actualizarse una vez que se ha logrado, para mantener un enfoque retador y de mejoramiento continuo. A continuación, se presenta la visión desarrollada, en conjunto con el equipo de planificación:

Gráfico 4. 3. Propuesta de visión



Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.2.3 Valores

- **Integridad.** - Actuamos con honestidad, ética y profesionalismo, ofrecemos al socio-cliente los productos y servicios reales que se ofertan, trabajamos día a día construyendo acciones en base a la verdad e integridad, considerando que todas las acciones realizadas afectan directamente a la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.
- **Compromiso.** - Somos leales a la Organización, contribuimos a su desarrollo, trabajando con eficiencia hacia un objetivo común, manteniendo el compromiso con los asociados y directivos, incrementando en forma permanente su desarrollo, prestigio, imagen y resultados, a través de una colaboración profesional y personal.
- **Talento.** - Apoyamos el desarrollo de las personas y la orientación de los equipos hacia la superación continua, valorando a las personas sobre la base de la meritocracia.
- **Dinamismo.** - Somos proactivos y actuamos con flexibilidad, nos anticipamos y nos adaptamos a los cambios del mercado.

4.2.4 Principios

- **Responsabilidad financiera.** - Somos prudentes y efectivos en el uso de los recursos financieros de los asociados, generamos estándares financieros óptimos salvaguardando la solidez y solvencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.
- **Responsabilidad Social.** - Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que apoya al desarrollo de la comunidad, con principios de humanismo y comprometidos con la naturaleza.
- **Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.** - Somos una entidad que cumple con los Principios de Buen Gobierno, cuidando así los intereses de miles de asociados.
- **Actitud de servicio.** - Creamos valor brindando un servicio personalizado a los socios-clientes, respetando la confidencialidad y los compromisos contraídos en forma transparente, respondiendo ágilmente a sus necesidades y adelantándonos a sus requerimientos.
- **Trabajo en equipo.** - Desarrollamos un ambiente agradable de trabajo, basado en relaciones humanas de confianza, integridad y respeto, para constituir equipos de trabajo de alto desempeño.

4.2.5 Políticas

- Atender a los socios-clientes es responsabilidad de todos los integrantes de la cooperativa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. Todos los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. deben mantener un comportamiento ético.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los socios-clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando el fin de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- Establecer empoderamiento en los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos y asegurar su futuro desarrollo.
- Organizar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.
- Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los socios-clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Establecer mecanismos para comunicar, persuadir y recordar al socio-cliente sobre los distintos servicios disponibles.
- Instituir directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros socios-clientes.
- Constituir directrices para proveer al personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad laboral.

4.2.6 Objetivos

4.2.6.1 Objetivo General

Incrementar la cobertura de la Cooperativa en el país, logrando posicionamiento y rentabilidad esperada por los socios.

4.2.6.2 Objetivo Específicos

- Fomentar los valores, principios, guías y objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., entre todos quienes son parte de la misma.
- Ejecutar programas de capacitación y formación integral para que todo el personal se capacite y afirmen sus aptitudes y actitudes con el fin de desarrollar de una manera adecuada la cultura organizacional de la empresa.
- Fomentar la conciencia de identidad con la empresa en todos los miembros de ella con una verdadera fuente de crecimiento empresarial, personal, y profesional.
- Establecer estrategias para aumentar el índice de cuentas activas y así generar más crecimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.
- Alcanzar la rentabilidad planificada que esperan tener los socios.

4.2.7 Estratégicas

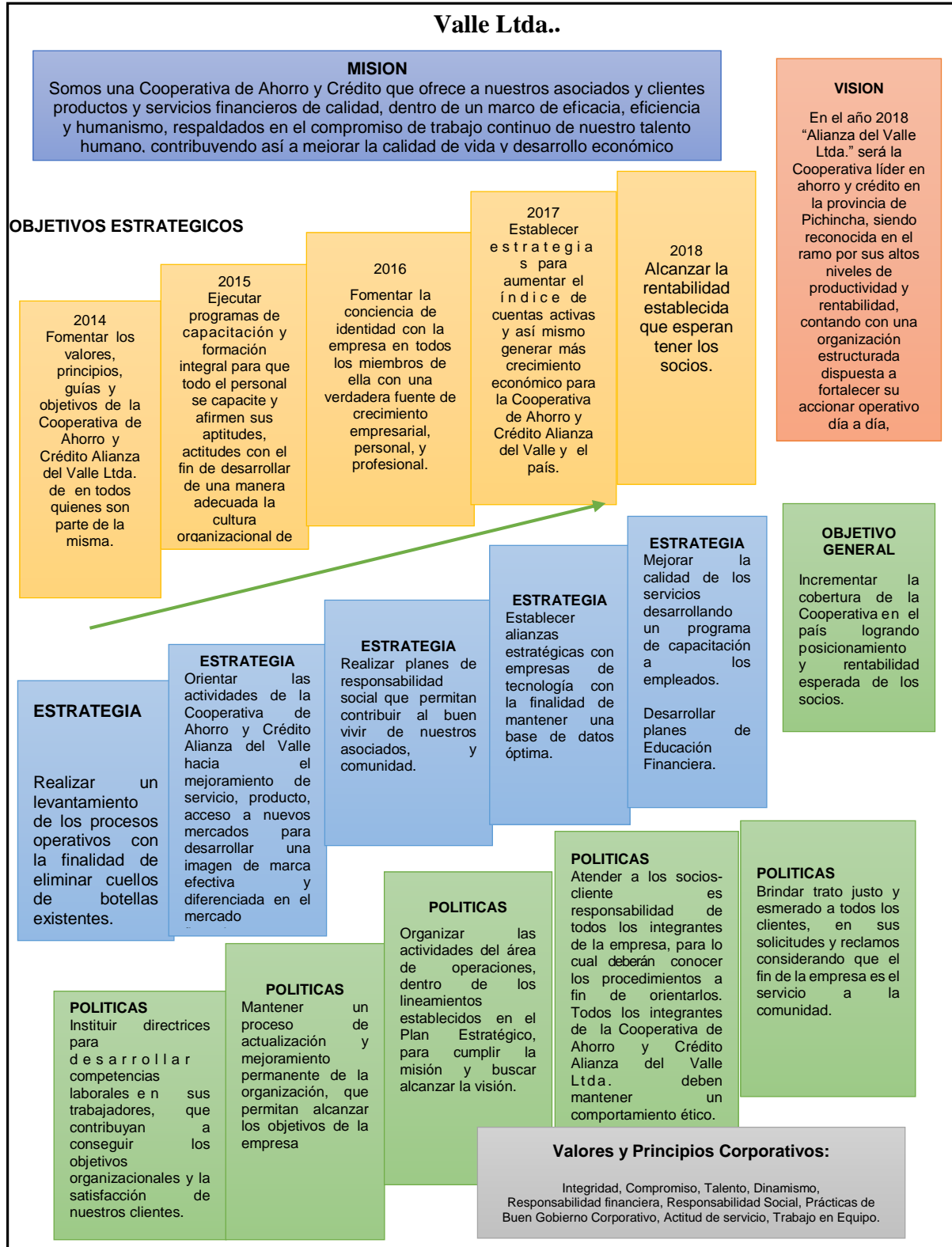
- Ampliar la zona de cobertura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.
- Identificar nuevos nichos de mercado con la finalidad de aplicar estrategias de desarrollo de productos.
- Fortalecer el sistema de gobierno corporativo.
- Realizar un levantamiento de los procesos operativos con la finalidad de eliminar cuellos de botellas existentes.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas de tecnología de punta con la finalidad de mantener una base de datos óptima.
- Potencializar los canales virtuales de la Institución y redes sociales para acceder a nuevos mercados geográficos con los productos y servicios.
- Generación de ingresos adicionales, diferentes a los convencionales.
- Desarrollar planes de Educación Financiera.
- Renovar el Certificado de Buen Gobierno Cooperativo con la ACI.

- Adaptarse a los lineamientos establecidos por los organismos de control.
- En base a las estadísticas establecer un porcentaje de índice inflacionario para tener reservas en caso de emergencia.
- Evaluación y diversificación de Productos y Servicios.
- Mejorar la efectividad de los procesos.
- Incremento en fuentes de fondeo para la Institución.
- Mejorar la cultura de servicio de atención al cliente interno y externo.
- Ajustar la cultura organizacional.
- Orientar las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle hacia el mejoramiento continuo de servicio, producto, acceso a nuevos mercados para desarrollar una imagen de marca efectiva y diferenciada en el mercado financiero.
- Realizar planes de responsabilidad social que permitan contribuir al buen vivir de nuestros asociados y la comunidad.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios desarrollando un programa de capacitación a los empleados.
- Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de nuestros productos y servicios.

4.2.7 Mapa Estratégico

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA

Gráfico 4. 4. Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda..



Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.3 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy práctica mediante la cual se plasma la planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle; en donde el alto mando gerencial de la organización puede determinar en función del tiempo si los objetivos y estrategias se están realizando adecuadamente mediante el empleo de los indicadores.

Los cuadros de mando se pueden usar para difundir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle un sentimiento de persistencia, necesario para la creación de unas competencias exclusivas que puedan lograr el reconocimiento y la recompensa del mercado.

De hecho, se trata de una cuestión relacionada con la estrategia y las operaciones, pero lo ideal es usar los cuadros de mando en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica convincente, que se pueda comunicar fácilmente; y que lleva a actuar realmente dichas competencias. De este modo el BSC se utiliza para el control estratégico y también para el operativo.

4.3.1 Perspectiva Financiera

Será el objetivo principal de la Empresa, y solo lo logrará al obtener rentabilidad mediante un mercado de socios-clientes satisfechos. Alianza del Valle plantea en esta perspectiva, mantenerse como una empresa líder en crecimiento y posicionamiento financiero, teniendo como objetivo principal alcanzar 200 millones en Activos a diciembre del 2016, para ello se plantea un crecimiento del 34% anual.

Para ello eligió como objetivos incrementar las fuentes de fondeo externas e interna, así como mantener adecuados niveles de rentabilidad, ROE, manteniendo un indicador del 18.80%. El indicador de solvencia Patrimonial se plantea incrementar del 17% al 20% mediante el fortalecimiento patrimonial.

4.3.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera

La Perspectiva Financiera se centra en la creación de valor, permite verificar la generación de recursos financieros para apalancar la gestión de crecimiento y aprendizaje y procesos internos, logrando así una adecuada satisfacción de los asociados.

Tabla 4. 1. Objetivos Perspectiva Financiera

Tipo	Objetivos
OEMP	Alcanzar 200 millones de activos a diciembre del 2016, mediante una gestión financiera eficiente y eficaz que garantice la permanencia en el tiempo de la Institución.
OTMP	Mantener un nivel adecuado de rentabilidad que aporte al crecimiento patrimonial de la Institución, a través del control de gastos operativos.
OOCF	Incrementar la solvencia patrimonial de la Institución.
OOCF	Obtener financiamiento que permitan alcanzar el crecimiento proyectado.

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.3.2 Perspectiva de Clientes

La Empresa deberá lograr los objetivos financieros otorgando a la socios-clientes productos y servicios de calidad y oportunos. En la perspectiva de cliente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle plantea como objetivo principal incrementar el nivel de satisfacción, en 25% del Top of Mind, para lograr este objetivo se aplicarán estrategias para incrementar el sentido de pertenencia y posicionamiento de los asociados y clientes.

Con la finalidad de tener socios-clientes satisfechos Alianza del Valle ampliará su zona de cobertura, realizará promoción masiva de productos y aplicará un Plan de Responsabilidad Social. Esta perspectiva apoyará a la perspectiva financiera mediante la satisfacción del cliente, esperando así la venta de más productos y servicios.

4.3.2.1 Objetivos Perspectiva Cliente.

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los socios-clientes, la satisfacción de los socios estará supeditada a la propuesta de valor que la Alianza del Valle les plantee.

Los objetivos en esta perspectiva son los siguientes:

Tabla 4. 2. Objetivos Perspectiva Cliente

Tipo	Objetivos
OECP	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los asociados, con la aplicación de actividades de Responsabilidad Social Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, que consoliden a la Institución como visionaria y solidaria
OTMP	Incrementar el sentido de pertenencia y el nivel de posicionamiento de la Institución en los socios
OOCP	Incrementar el nivel de satisfacción de los asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.3.3 Perspectivas de Procesos

Serán las habilidades que tienen que desarrollar los directivos y ejecutivos de la Cooperativa para lograr los objetivos de las otras perspectivas, como por ejemplo implantar la Planeación Estratégica.

En la perspectiva de procesos internos la entidad logrará eficiencia en los procesos institucionales, esperando obtener un cumplimiento de hasta el 50%, en procesos institucionales estandarizados. Esta perspectiva apoyará a la perspectiva de cliente mediante la disminución de los errores operativos que se presentan en los procesos internos.

4.3.3.1 Objetivos Perspectiva de Procesos

En la perspectiva de Procesos Internos se identifica todos los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los socios.

Tabla 4. 3. Objetivo Perspectiva de Procesos

Tipo	Objetivos
OEMP	Lograr eficiencia en los procesos institucionales, que ayuden a una mejora continua de la institución
OTMP	Disminuir el número de incumplimientos de políticas y procedimientos

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.3.4 Perspectiva de la Formación y Crecimiento

La Gerencia deberá realizar un seguimiento de los resultados de la Empresa para observar el posicionamiento y prestigio de la misma.

La perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje apoyará a las perspectivas anteriores mediante el otorgamiento de una plataforma tecnológica amplia que apoye a cada uno de los procesos institucionales contando con un recurso humano capacitado, clasificados en largo, mediano y corto plazo, de acuerdo al plazo de ejecución, además clasificados en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en objetivos operacionales que resulta en comportamientos y desempeño.

4.3.4.1 Objetivos Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Esta perspectiva se refiere a los objetivos que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la **Alianza del Valle**, incluye al recurso humano y su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, así como también el aporte de la tecnología para el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. Los objetivos en esta perspectiva son los siguientes:

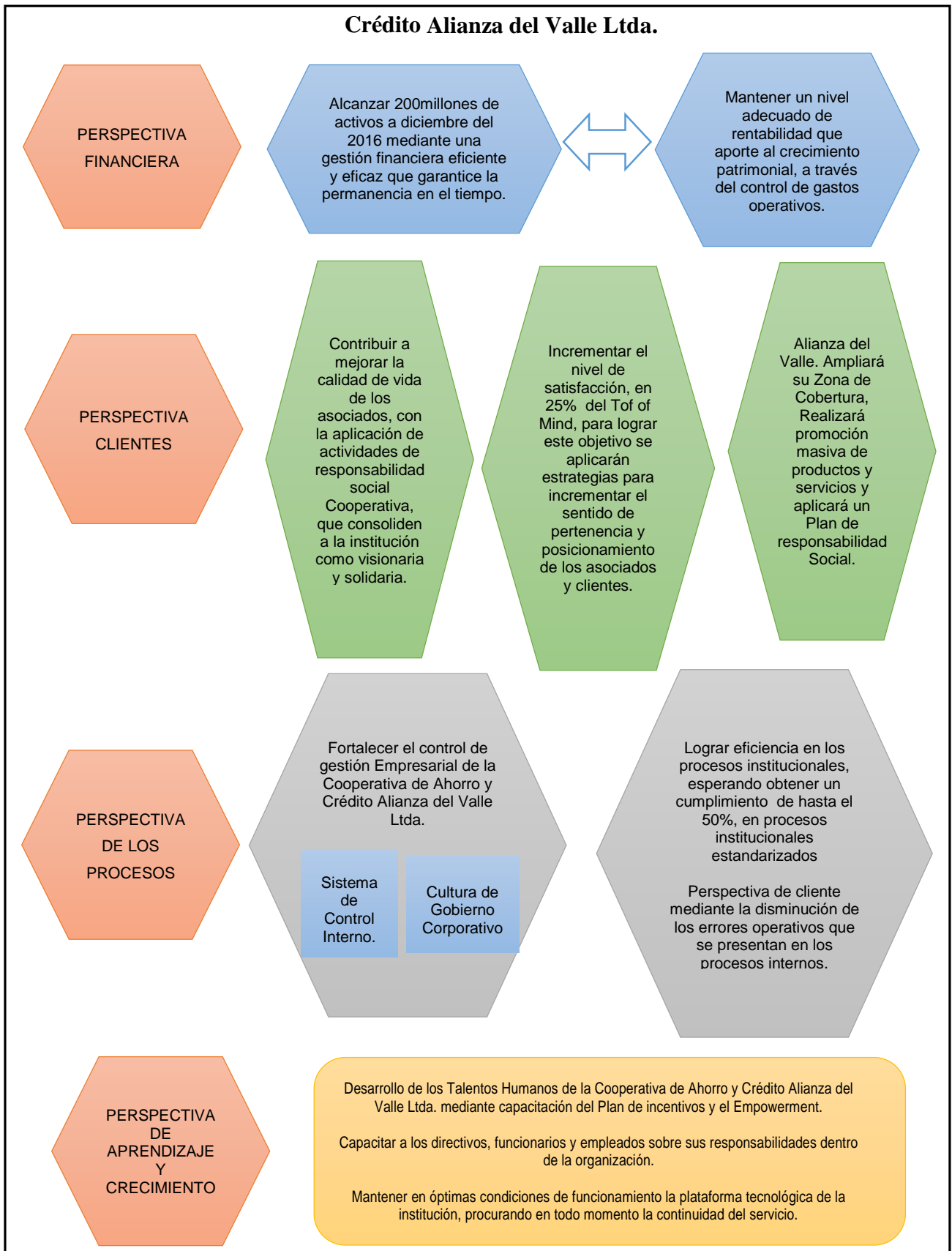
Tabla 4. 4. Objetivos Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Tipo	Objetivos
OEMP	Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento la plataforma tecnológica de la institución, procurando en todo momento la continuidad del servicio.
OTMP	Desarrollar y/o adquirir sistemas informáticos gerenciales, como funcionales de gestión para los usuarios.
OOCP	Mejorar las seguridades de la información y continuidad operacional de los productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.
	Definir y fortalecer la cultura organizacional y mejorar el clima laboral
OTMP	Retener al mejor talento humano y bajar la rotación de personal
OOCP	Desarrollo del talento humano y automatización de procesos

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

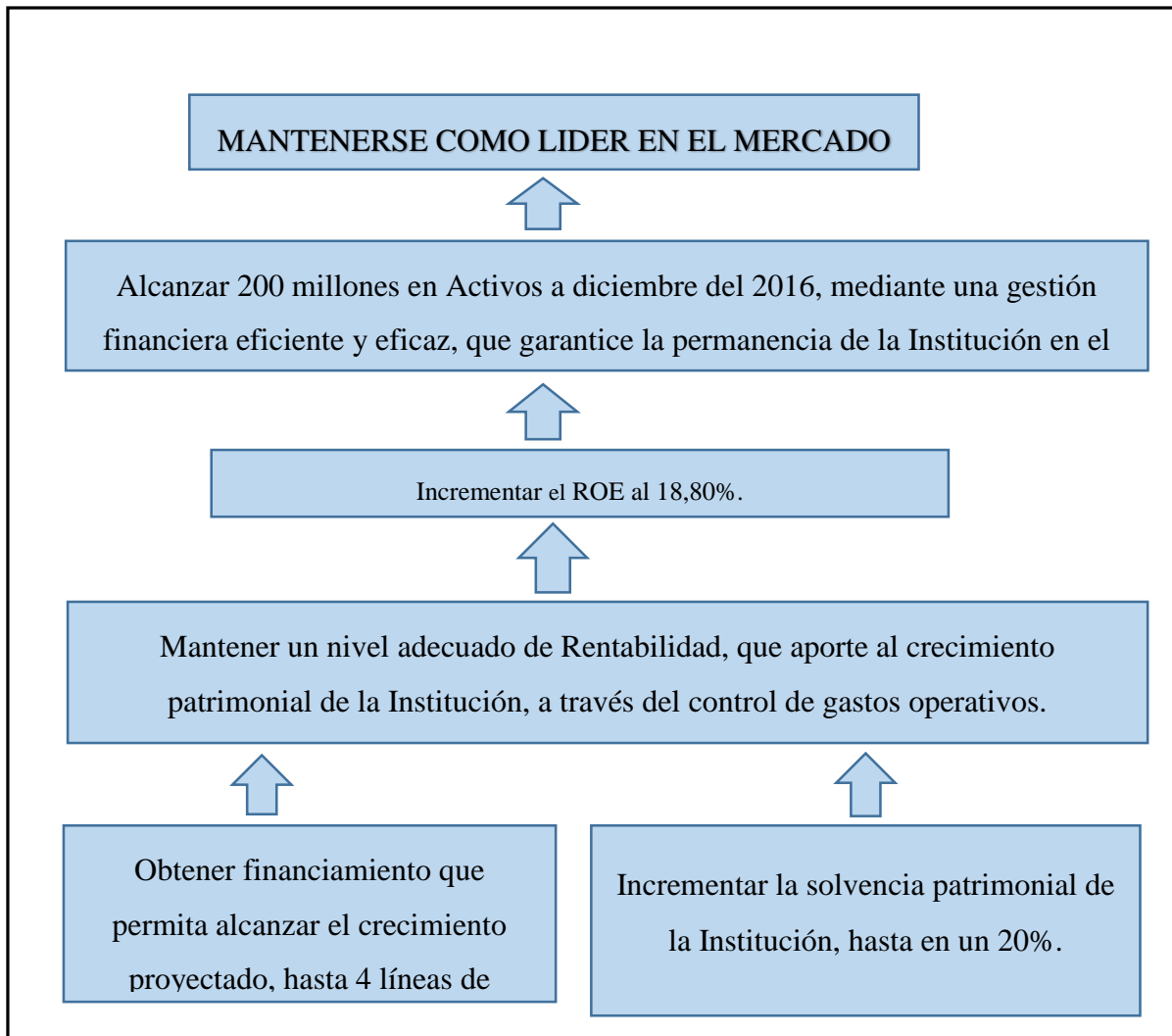
Gráfico 4. 5. Mapa del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito Alianza del Valle Ltda.



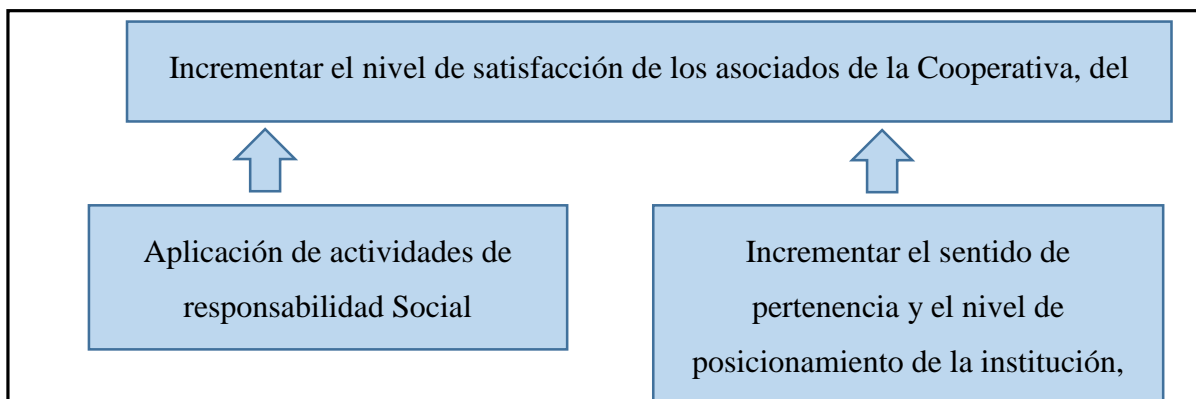
Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 4. 6. Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.



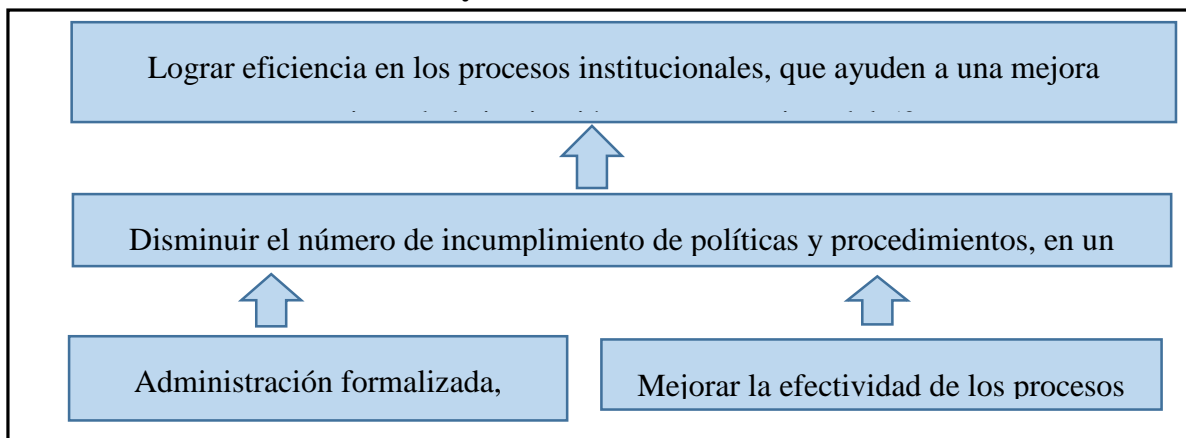
Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 4. 7. Perspectiva de Clientes del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.



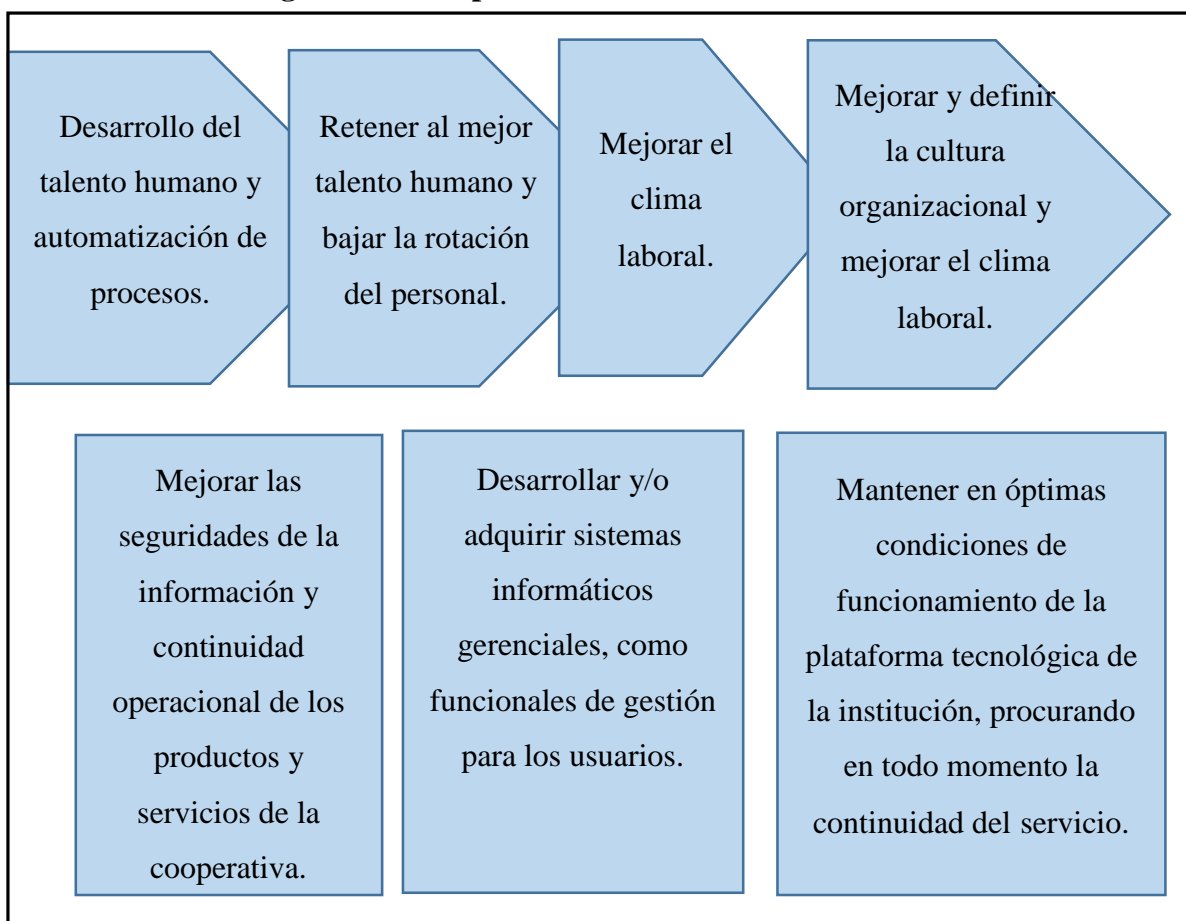
Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 4. 8. Perspectiva de Procesos del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.



Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Gráfico 4. 9. Perspectiva de la Formación y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa Alianza del Valle Ltda.



Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.3.5 Plan Operativo

Instrumento de gestión en el que se establecen las estrategias de las diversas actividades a ejecutarse. Está orientado a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas presupuestales.

Tabla 4. 5. Plan Operativo

Perspectiva	Fuerzas Conductoras	No.	Estrategias	Líneas de acción inmediatas: Actividades, planes, programas, etc.	Responsable de la implementación	Fecha de Inicio	Fecha Final
FINANCIERA	MEJORAR LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	1	Generar de Ingresos Adicionales	Seguimiento a la recuperación de créditos castigados	Jefatura financiera / Dpto. Legal	01-mar	01-dic
		2		Mayor negociación de excedentes en el mercado de valores.	Jefatura Financiera / Tesorero General	01-mar	01-dic
		3		Estrategias enfocadas a cambiar la estructura de la cartera de crédito	Jefatura de Crédito / Jefatura Financiera	ene-14	01-dic
		4		Activación de líneas de crédito	Jefatura de Crédito / Jefatura Financiera	ene-14	01-dic
		5		Incremento en las fuentes de fondeo para la institución	Jefatura de Crédito /	ene-14	01-dic

					Jefatura Financiera		
		6		Titularización de cartera de crédito como medio de financiamiento a través del activo, posterior al análisis respectivo.	Jefe Financiera.	01-mar	01-dic
	DESARROLLAR UN CONTROL FINANCIERO PERMANENTE	1	Controlar efectivo de los recursos asignados	Realizar informes trimestrales de	Jefe Financiera	01-mar	01-dic
		2	Evaluar los presupuestos internos	Evaluación al Presupuesto.	Jefe Financiera.	01-mar	01-dic
		3	Disponer de indicadores de control financiero	Determinar la eficiencia en el manejo de gastos.	Jefe Financiera.	01-mar	01-dic

Perspectivas	Fuerzas Conductoras	No	Estratégicas	Líneas de Acción Inmediatas: Actividades, Planes Programas, etc.,	Responsable de Implementación	Fecha de Inicio	Fecha Final
CLIENTES	POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL	1	Potencializar los canales virtuales de la Institución y redes sociales para acceder a nuevos mercados geográficos con los productos y servicios.	Proyecto de PAGO DE SERVICIOS EN LINEA	Jefe de Marketing/ Jefe de Operaciones	03-ene	01-mar
		2	Ampliar zona de cobertura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	Estudio de Factibilidad de apertura de una UEN	Jefe de Marketing/ Jefe de Negocios.	02-jun	29-ago
	SATISFACTORES BASICOS	1	Mejorar la cultura de servicio de atención al cliente interno y externo.	Medir el nivel de satisfacción de nuestros socios clientes a través de top of mind	Jefe de Marketing/Talento Humano.	01-mar	30-jun
		2	Disponer de procedimientos definidos apoyados con recursos de consulta	Implementar procedimientos para	Jefe de Marketing/ Jefe de Operaciones	01-ene	31-dic
	mejorar los tiempos de servicio			01-ene		31-dic	

DIFERENCIADOR DEL SERVICIO	3	Orientar las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle hacia el mejoramiento de servicio, producto, acceso a nuevos mercados para desarrollar una imagen de marca efectiva y diferenciada en el mercado financiero.	Implementar procedimientos de calidad de mejora continua	Jefe de Marketing/ Jefe de Gestión de Calidad.	01-ene	31-dic
	4	Plan de capacitación para mejorar las competencias personales	Capacitación a todo el personal de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa	Jefe de Marketing/ talento Humano.	01-mar	31-mar
	5	Información sobre los créditos aprobados	Difusión de créditos pre aprobados con garantía de DPF's	Jefe de Marketing/ talento Humano.	01-ene	31-ene

Perspectivas	Fuerzas Conductoras	N	Estrategias	Líneas De Acción Inmediatas: Actividades, Planes , Programas ,Etc.,	Responsable de implementación	Fecha de Inicio	Fecha Final
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJ E	CAPITAL HUMANO	1	Bajar la rotación de personal	Redefinición de los perfiles de los cargos	Jefe de Talento Humano	01-ene	31-dic
		2		Desarrollo con las áreas involucradas de un proceso de inducción estandarizado, para las áreas operativas	Jefe de Talento Humano	01-ene	31-dic
		3		Realizar encuestas para determinar la cultura organizacional existente	Jefe de Talento Humano	01-feb	31-mar
		4		Definir los valores y las conductas deseadas y hacer la difusión		01-abr	31-may
	CULTURA ORGANIZACIONAL	1	Ajustar la cultura organizacional	Redefinir la metodología para realizar el análisis del clima organizacional	Jefe de Talento Humano	01-abr	31-may
		2		Difusión del código de ética	Jefe de Talento Humano	01-jun	31-dic

		3	Adquirir aplicaciones de gestión financiera orientado a clientes (SOA), o desarrollar internamente con capacitación en esta nueva tecnología al personal del Area de TI, buscando alianzas estratégicas con proveedores o instituciones afines	Análisis del mercado ecuatoriano en software financiero (Core Bancario)	Jefe de Informática y Tecnología	01-ene	30-jun
	INFORMACIÓN	1	Mejorar los servicios de información mediante la web	Implementación de Servicios transaccionales por la web	Jefe de Informática y Tecnología	01-ene	30-oct
		2	Disponer de sistemas integrados de operación	Implementación de un sistema de cobros a instituciones	Jefe de Informática y Tecnología	01-jun	31-dic

Perspectivas	Fuerzas Conductoras	N	Objetivos Estratégicos	Líneas De Acción Inmediatas : Actividades , Planes , Programas , Etc.,	Responsable de implementación	Fecha de inicio	Fecha Final
PROCESOS INTERNOS	PROCESOS OPERATIVOS	1	Mejorar la efectividad de los procesos	Automatización de procesos manual-operativos del área de Gestión de Calidad	Jefe de Gestión de Calidad	01-may	30-sep
		2		Realizar un análisis y mejorar los procesos relacionados con la página Web institucional	Jefe de Gestión de Calidad	01-ene	01-mar
	PROCESOS DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	1	Evaluación y diversificación de productos y servicios	Implementación de Pago de Servicios varios en la Web institucional	Jefe de Gestión de Calidad	01-ene	01-mar
		2	Evaluación de los servicios prestados	Revisión y Análisis de los servicios financieros que la cooperativa brinda a los socios.	Jefe de Gestión de Calidad	01-ene	01-mar

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.3.6 Indicadores de Gestión

Los Indicadores constituyen los mecanismos a través de los cuales la organización se asegura que los Objetivos Estratégicos se están ejecutando según lo establecido, es decir, son aquellos parámetros que generan información o alertas para la toma de decisiones. Para cada Objetivo Estratégico deben definirse los Indicadores clave que permitan realizar una gestión efectiva orientada a su logro a lo largo del tiempo.

La fijación de Indicadores garantiza que los Objetivos Estratégicos sean Medibles, Alcanzables, Retadores y Evaluables. Es fundamental contar con indicadores de calidad ya que si se está midiendo aspectos equivocados o no trascendentales, las decisiones que se tomen sobre la base de esta información no contribuirán efectivamente al logro de la estrategia institucional y, no permitirán identificar los verdaderos focos de actuación.

Además, para asegurar que estamos avanzando en el logro de los Objetivos Estratégicos y por lo tanto hacia alcanzar la Visión de futuro, se deben establecer los niveles de desempeño óptimos para cada Indicador definido, es decir, **las Metas** con su correspondiente período de evaluación según la naturaleza del indicador asociado. La fijación de estos parámetros no debe hacerse únicamente con un enfoque de “retrovisor” o sobre la base de desempeños históricos, sino que debe ser un análisis integral de cómo estamos, como veníamos y hacia dónde vamos, es recomendable que las metas fijadas si bien tienen que ser exigentes o retadoras, sean adecuadas a la realidad y capacidades de la organización, por lo tanto, deben ser progresivas a lo largo del tiempo.

El círculo de la implementación de Objetivos e Indicadores, se cierra al definir las Responsabilidades de su cumplimiento, debemos clarificar según las funciones y responsabilidades de cada colaborador, quien contribuye a los resultados y en qué medida. Al establecer estos elementos logramos el alineamiento organizacional hacia los Objetivos, Indicadores y Metas definidas, ya que cada área y cada colaborador saben exactamente que niveles de desempeño se esperan de ellos y en último término la forma como se evaluará su gestión.

Los indicadores de gestión y metas identificados para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., se muestran a continuación:

PERSPECTIVA FINANCIERA

Indicadores de Gestión y Metas Perspectiva Financiera

Tabla 4. 5. Indicadores de Gestión y Metas de Perspectivas Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE CALCULO	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL	RESPONSABLE
Financiera	Alcanzar 200 millones de activos a diciembre del 2016, mediante una gestión financiera eficiente y eficaz que garantice la permanencia en el tiempo de la Institución.	Crecimiento en activos	Este indicador permitirá establecer el nivel de crecimiento alcanzado por la Institución	$(\text{Total de activos año en curso} / \text{Total de activos año anterior}) - 1$	Anual	34% promedio	15,00%	20,00%	30%	Jefe Financiero
		Grado de absorción	Permite determinar la eficiencia de la Institución	$\text{Gastos operativos} / \text{margen financiero}$	Mensual	50,00%	90,00%	75,00%	62,50%	Jefe Financiero
Financiera	Mantener un nivel adecuado de rentabilidad que aporte al crecimiento patrimonial de la Institución, a través del control de gastos operativos.	ROE	Determina la rentabilidad	$\text{Resultados del Ejercicio} /$	Mensual	18,80%	9,50%	12,00%	18,80%	Jefe Financiero
		ROA	Determina la rentabilidad	$\text{Resultados del Ejercicio} /$	Mensual	2,50%	1,00%	1,70%	2,32%	Jefe Financiero
		Gastos operativos/activo total promedio	Determina la eficiencia en el manejo de gastos	$\text{Gastos operativos} / \text{activo total}$	Mensual	5,00%	15,00%	10,00%	5,53%	Jefe Financiero
Financiera	Incrementar la solvencia patrimonial de la Institución.	Solvencia	Es la relación entre el patrimonio y el crecimiento de los activos de una	$\text{Patrimonio técnico} / \text{activos ponderados por riesgo}$	Mensual	20%	12,00%	14,00%	17,51%	Jefe Financiero
Financiera	Obtener financiamiento que permitan alcanzar el crecimiento proyectado.	Fuentes de financiamiento nuevas	Nuevas alternativas para financiar las actividades de la cooperativa con base a la LOEPS	$\text{Fuentes adicionales de financiamiento vs. Fuentes de financiamiento año}$	Anual	4,00	2	2,5	3,00	Jefe Financiero

PERSPECTIVA DEL CLIENTE/SOCIO

Indicadores de Gestión y Metas Perspectiva de Cliente

Tabla 4. 6. Indicadores de Gestión y Metas de Perspectivas del Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE CALCULO	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL	RESPONSABLE
Cliente	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los asociados, con la aplicación de actividades de Responsabilidad Social Cooperativa, que consoliden a nuestra Institución como visionaria y solidaria	Balance Social	Permite identificar la contribución de la Cooperativa al mejoramiento de la calidad de vida del asociado	Número de actividades en beneficio de la comunidad vs. la percepción del público	Mensual	70% que tengan una percepción favorable	20%	25%	45% percepción favorable	Jefe Comercial
Cliente	Incrementar el sentido de pertenencia y el nivel de posicionamiento de la Institución en los socios	Posicionamiento de la Marca	Permite identificar el lugar que ocupa la Institución en la mente del consumidor; es decir su top of mind	Porcentaje de personas que nombran en primera instancia la marca de la Institución sin apoyo	Mensual	25% del top of mind	10%	15%	12% del top of mind	Jefe Comercial
Cliente	Incrementar el nivel de satisfacción de los asociados de la Cooperativa	Satisfacción del Asociado	Este indicador permite identificar la satisfacción del asociado con respecto a los productos y servicios	Porcentaje de personas que califican Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo	Mensual	93% de excelente a bueno	40%	60%	88% de bueno a excelente	Jefe Comercial

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Indicadores de Gestión y Metas - Perspectiva de Procesos

Tabla 4. 7. Indicadores de Gestión y Metas de Perspectivas de procesos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE CALCULO	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL	RESPONSABLE
Procesos	Lograr eficiencia en los procesos institucionales, que ayuden a una mejora continua de la institución	Procesos Estandarizados	Permite conocer el nivel de madurez de los procesos de la organización	$((\text{Procesos institucionales/ procesos institucionales estandarizados}) - 1) * 100\%$	Semestral	50%	15%	20%	25%	Jefe de Gestión de Calidad
Procesos	Disminuir el número de incumplimiento de políticas y procedimientos	Número de incumplimientos	Permite identificar la mejora en los procesos de la institución	$((\text{Número de incumplimiento periodo final/ Número de incumplimientos período actual}) - 1) * 100\%$	Semestral	100%	45%	40%	100%	Jefe de Gestión de Calidad

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE Indicadores de Gestión y Metas

– Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Tabla 4. 8. Indicadores de Gestión y Metas de Perspectivas de Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE CALCULO	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL	RESPONSABLE
Crecimiento y Aprendizaje	Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento la plataforma tecnológica de la institución, procurando en todo momento la continuidad del servicio	Capacidad Instalada del Sistema	Implementar Software y Hardware con tecnología adecuada para la gestión de la cooperativa, con elementos de seguridad para minimizando el riesgo de fraude.	(Crecimiento transaccional) / (capacidad de almacenamiento + memoria + velocidad)	Anual	85%	50%	60%	75%	Jefe de IT
Crecimiento y Aprendizaje	Desarrollar y/o adquirir sistemas informáticos gerenciales, como funcionales de gestión para los usuarios.	Requerimientos solicitados	Adquisición de sistemas orientado a clientes (SOA), o desarrollo interno con capacitación en esta nueva tecnología al personal del Área	Requerimientos solicitados/ Requerimientos planificados	Anual	90%	40%	45%	80%	Jefe de IT
Crecimiento y Aprendizaje	Mejorar las seguridades de la información y continuidad operacional de los productos y servicios de la cooperativa	Requerimientos solicitados del negocio	Implementación de seguridades físicas y lógicas en el sitio transaccional. Soporte a nuevos canales	Requerimientos solicitados/ Requerimientos	Anual	60%	40%	45%	50%	Jefe de IT
		Requerimiento de necesidades de crecimiento	Equipamiento en hardware y software del sitio alternativo	Crecimiento transaccional/ capacidad de almacenamiento	Anual	80%	35%	40%	60%	Jefe de IT

		Requerimientos de proyectos a ejecutarse	Cumplimiento de los acuerdos de servicio con terceros SLA, en los productos y/o servicios contratados.	Num de contratos/total planificado	Anual	95%	45%	40%	80%	Jefe de IT
--	--	--	--	------------------------------------	-------	-----	-----	-----	-----	------------

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL	RESPONSABLE
Crecimiento y Aprendizaje	Definir y fortalecer la cultura organizacional y mejorar el clima	Índice de cultura organizacional	Potencializar el modelo de gestión por competencias	Índice del año anterior/ índice año actual	Anual	80%	35%	40%	56%	Jefe de RRHH
	Mejorar el clima laboral	Índice del ambiente laboral		Índice del año anterior/índice año	Anual	80%	35%	40%	54%	Jefe de RRHH
Crecimiento y Aprendizaje	Retener al mejor talento humano y bajar la rotación de personal	Número de empleados	Desarrollar los planes de carrera para cada uno de los empleados	No. de empleados ascendidos /	Anual	25%	5%	10%	15%	Jefe de RRHH
		Índice de rotación de personal	Desarrollar los planes de sucesión para las posiciones claves	(No. de salidas / No. Total de empleados) * 100	Anual	25%	30%	20%	15%	Jefe de RRHH
Crecimiento y Aprendizaje	Desarrollo del talento humano y automatización de procesos	Tiempo de entrega	Automatizar el subsistema de	Tiempo estimado / Tiempo de	Anual	100%	50%	45%	90%	Jefe de RRHH
		Implementación del Sistema	Implementar el sistema de gestión de Salud y Seguridad ocupacional.	Tiempo estimado / Tiempo de entrega	Anual	80%	50%	45%	75%	Jefe de RRHH

		Nivel de cumplimiento del plan de capacitación	Desarrollar planes de capacitación que nos permitan un desarrollo técnico y personal	No. de proyectos realizados / No. de proyectos planteados	Anual	100%	45%	50%	60%	Jefe de RRHH
--	--	--	--	---	-------	------	-----	-----	-----	--------------

4.4 EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El control de la ejecución y el control del cumplimiento de lo establecido en la Planificación Estratégica en base al Balanced Scorecard de las tareas para alcanzar la propuesta se realizará en función de un control de los indicadores de gestión; cronograma y presupuesto, que contribuirá a determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de las unidades o áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.

Es necesaria la utilización de diferentes evaluaciones que permitan determinar el desempeño, cumplimiento y avances de cada uno de las tareas y objetivos planteados, entre otros se señalan:

- Evaluar el nivel de servicio ofertado
- Tomar decisiones
- Establecer un sistema de calidad y mejoramiento continuo.

La eficiencia de la Planificación Estratégica basada en Balanced Scorecard se dará mediante el uso de políticas, objetivos de calidad, análisis de datos, acciones preventivas y correctivas y de la revisión por parte de la dirección. Para lo cual se efectuará un seguimiento y control de cada uno de los objetivos, tareas y estrategias planteadas. Esto permitirá la adecuada y oportuna toma de decisiones y correctivos. La retroalimentación del sistema se la realizará continuamente en las diferentes áreas de la Cooperativa.

El control de la ejecución de la Planificación Estratégica basada en Balanced Scorecard desde el punto de vista Administrativo consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan. Comprobar que el trabajo este progresando en forma oportuna y satisfactoria. Establecer el cumplimiento del plan operativo para asegurar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle cumpla y llegue al éxito.

4.4.1 Cronograma de Ejecución y Control

El cronograma nos permite trabajar con ritmo sostenido, logrando eficiencia y eficacia. Y respecto al factor tiempo: tomar conciencia de su valor e importancia (problema de las llegadas tardes, los retrasos en cumplir los plazos establecidos, etc.)

Tabla 4. 11. Cronograma de ejecución y control

N°	Actividades	Área	Producto	Tiempo	Observaciones
1	Reunión con todos los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle directivos y personal para dar a conocer el objetivo principal y como se va alcanzar ese objetivo.	Gerencia General	Reuniones ejecutadas	1 DÍA	Dar conocimientos básicos sobre el giro del negocio y lo que se quiere alcanzar
2	Reunión con cada uno de los jefes departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle para explicar cómo se va emplear la Planificación Estratégica planteada en la Cooperativa.	Gerencia General	Reuniones ejecutadas	1 DÍA	Presentación de la Planificación estratégica planteada
3	Dar a conocer al Talento Humano la aplicación de la Planificación Estratégica y los parámetros necesarios a cumplir	Gerencia General y Recursos Humanos	Catálogos con la información y planificación	3 DÍAS	Solicitar sugerencias y recomendaciones por parte del
4	Establecer diferentes Equipos de Trabajo en los diferentes niveles para el estudio de la Planificación Estratégica	Jefe de cada área	Equipo de trabajo	1 DÍA	Elegir un coordinador de cada equipo
5	Solicitar la autorización a las autoridades para conseguir los recursos necesarios para la implementación de la planificación estratégica en la Cooperativa.	Equipo de Trabajo	Autorización por parte de las autoridades	2 DÍAS	

6	Seleccionar una unidad de la Cooperativa para que sirva como plan piloto para la implantación de la planificación estratégica	Equipo de Trabajo	de	Unidad seleccionada	1 DÍA	
7	Implantación de la planificación estratégica en la unidad elegida como piloto	Equipo de Trabajo	de	Implementación planificación	12 DÍAS	
8	Demostrar los resultados de la implantación de la planificación estratégica en la unidad piloto	Equipo de Trabajo	de	Resultados de la prueba piloto	3 DÍAS	
9	Efectuar las evaluaciones correspondientes de la implantación de la planificación estratégica	Equipo de Trabajo	de	Evaluaciones y resultados	5 DÍAS	
10	Presentar a la Gerencia General los informes obtenidos en el plan piloto	Equipo de Trabajo	de	Informes presentados	3 DÍAS	
11	Capacitar a cada uno de los miembros de los equipos de trabajo responsables de la implantación de la planificación estratégica	Equipo de Trabajo	de	Personal capacitado	8 DÍAS	
12	Dar a conocer a todos los involucrados el proceso de implantación de la planificación estratégica.	Equipo de Trabajo	de	Información a involucrados	4 DÍAS	Trabajadores con conocimiento del proceso
13	Ejecutar el proceso de implantación de la planificación estratégica en toda la Cooperativa	Equipo de Trabajo	de	Proceso de implementación ejecutado	35 DÍAS	Informe preliminar del proceso de planificación

14	Evaluación de resultados de la aplicación de la planificación estratégica	Equipo de Trabajo	Evaluación de resultados	15 DÍAS	Informe de resultados de aplicación
15	Establecer ajustes en el proceso de aplicación de la planificación estratégica	Equipo de Trabajo	Ajustes a los procesos	10 DÍAS	Procesos ajustados
16	Aplicación de estrategias como elaborar Manuales de funciones para el personal	Equipo de Trabajo	Estrategias elaboradas	20 DÍAS	Manual de funciones
17	Elaborar un Plan de Capacitación para el personal en las diferentes áreas	Equipo de Trabajo	Plan de Capacitación	8 DÍAS	Cursos de Capacitación
18	Revisión y verificación de todas estas herramientas para el desarrollo de las actividades diarias	Directorio de la empresa	Revisión terminada	20 DÍAS	Informe de revisión
TOTAL			152 DÍAS		

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.4.2 Presupuesto de Aplicación

La Planeación Estratégica es indispensable para mejorar los procesos de la Cooperativa, considerando que es una herramienta importante que contribuye a alcanzar metas y como alcanzarlas. Con la finalidad de la identificación del negocio: aquí intervienen los clientes, competidores, precios, calidad y estilo, capacidad de situación, y variedad de productos.

El Presupuesto es un plan en el que consolida y sistematiza cada uno de los niveles que conforman la Cooperativa y expresa en forma financiera las operaciones y recursos que se necesitan para la ejecución de las diferentes actividades proyectadas en la Planificación Estratégica, estos deben estar determinados en un tiempo determinado con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

El presupuesto está constituido por elementos sumamente importantes los cuales son:

- Establecer un plan operativo.
- Que se encuentre conformado por todas las áreas de la Cooperativa y que vaya dirigido a cada una de ellas y a esto se le llama presupuesto maestro.
- Coordinar los planes para cada área, estos deben estar preparados conjuntamente y en armonía.

Después de haber analizado cada una de las actividades y revisado varias proformas con la finalidad de definir un aproximado de los gastos para la aplicación de una adecuada planificación estratégica se ha tomado la mejor opción en cuanto a calidad y costos, la cual se describirá a continuación.

Tabla 4. 9. Presupuesto de Aplicación de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle

N°	Actividad	Presupuesto
1	Reunión con todos los miembros de la Cooperativa, directivos y personal para dar a conocer el objetivo principal y como se va alcanzar ese objetivo.	\$ 500,00
2	Reunión con todos y cada uno de los jefes de cada nivel de la Cooperativa para explicar cómo se va implementar la Planificación Estratégica planteada en la Institución.	\$ 350,00
3	Dar a conocer al Talento Humano, la aplicación de la Planificación Estratégica y los parámetros necesarios a cumplir	\$ 500,00
4	Establecer diferentes Equipo de Trabajo en todos los niveles para el estudio de la Planificación Estratégica	\$ 350,00
5	Solicitar la autorización y socializar con las autoridades para conseguir los recursos necesarios para la implementación de la planificación	\$ 350,00
6	Seleccionar una unidad de la Cooperativa para que sirva como plan piloto para la implantación de la planificación estratégica	\$ 250,00
7	Implantación de la planificación estratégica en la unidad elegida como piloto	\$ 500,00

8	Demostrar los resultados de la implantación de la planificación Estratégica en la unidad piloto.	\$ 300,00
9	Efectuar las evaluaciones correspondientes de la implantación de la planificación estratégica	\$ 600,00
10	Presentar a la Gerencia General los informes obtenidos en el plan piloto	\$ 100,00
11	Capacitar a cada uno de los miembros de los equipos de trabajo responsables de la implantación de la planificación	\$ 1.000,00
12	Dar a conocer a todos los involucrados el proceso de implantación de la	\$ 500,00
13	Ejecutar el proceso de implantación de la planificación estratégica en toda la	\$ 600,00
14	Evaluación de resultados de la aplicación de la planificación estratégica	\$ 500,00
15	Establecer ajustes en el proceso de aplicación de la planificación estratégica	\$ 400,00
16	Aplicación de estrategias como elaborar Manuales de funciones para el personal	\$ 500,00
17	Elaborar un Plan de Capacitación para el personal en las diferentes áreas	\$ 800,00
18	Revisión y verificación de todo lo implementado para el correcto desarrollo de las actividades diarias	\$ 500,00
	TOTAL	\$ 8.600,00

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.4.2.1 Control del Presupuesto

El control del presupuesto es necesario para desarrollar un adecuado manejo de las actividades que se realiza partiendo del presupuesto con lo real, se determinan las variaciones que deben ser estudiadas y analizadas.

Finalmente, se procede a realizar los ajustes necesarios, con el fin de eliminar la deficiencia y modificar el presupuesto si fuera necesario. Debido a que las operaciones de la Cooperativa, crecen día a día en volumen y complejidad, surge la necesidad de analizar y controlar los resultados detallados de las operaciones, bajo los factores de tiempo, eficacia y versatilidad, para poder compararlas con la planeación presupuestal, a partir de lo cual surge la necesidad de utilizar un sistema computarizado adecuado. La Cooperativa necesita verificar y controlar la rapidez y eficacia en el manejo de información, ya que de esto depende un gran número de decisiones.

4.4.2.2 Costo/Beneficio

El costo necesario a incurrir debe ser recuperado en función del beneficio esperado. En este sentido, se realiza una comparación con los activos disponibles y el presupuesto calculado. A continuación, los resultados obtenidos:

Tabla 4. 10. Costo/Beneficio

Indicador	Valor
Activo Actual	\$ 157'792.961,00
Presupuesto	\$ 8.600,00
Razón Presupuesto/Activo	0,0054%

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

Los resultados obtenidos señalan un valor de 0,0054% lo que permite determinar que es totalmente factible su aplicación, debiendo ser financiada por recursos propios.

4.4.2.3 Indicadores

La definición de un conjunto de indicadores son clave, siempre debe realizarse en base a las características de la Cooperativa, la visión, la misión y las estrategias de esta, que apoyado en un sistema automatizado, permita a todos los miembros de la organización: a la directiva y a los administradores de las distintas áreas funcionales de la institución, conocer en tiempo real la situación de la gestión, de forma tal que les permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño, y de esta manera contribuir al logro de las metas planteadas.

Tabla 4. 11. Indicadores de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle

Indicador	Definición	Fórmula
EFFECTIVIDAD	Para medir la efectividad se tomará como referencia este indicador ya que permitirá saber si la Cooperativa, está cumpliendo a cabalidad con el objetivo que se planteó. La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. (Palomeque, 2012)	Índice de Efectividad = Resultados alcanzados/Resultados planificados
EFICIENCIA	Para medir la eficiencia se tomará como referencia este indicador ya que permitirá saber si la empresa está satisfaciendo a los todos los involucrados internos y externos de la organización adecuadamente mediante los servicios que pone a disposición de la misma. La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. (Palomeque, 2012)	Índice de eficiencia= Resultados Planificados/Resultados Utilizados

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

4.4.2.3 Aplicación de Indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle.

Tabla 4. 12. Aplicación de Indicadores para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle

N	Actividades	Indicador	Formula	Frecuencia
1	Preparación al Talento Humano para el conocimiento de la aplicación de la Planificación Estratégica	EFICIENCIA	Tiempo real de la preparación/ Tiempo Planificado	Mensual
2	Capacitación al equipo de Trabajo para poder aplicar la Planificación Estratégica	EFICIENCIA	Recursos económicos utilizados / Recursos económicos presupuestado	Trimestral
3	Implantación de la Planificación Estratégica en la unidad elegida como piloto	EFICIENCIA	Tiempo real de implementación/ Tiempo planificado	Semanal
4	Demostrar los resultados de la implantación de la Planificación Estratégica en la unidad piloto	EFFECTIVIDAD	Resultados esperados / Resultados Planificados	Anual
5	Evaluación de resultados de la aplicación de la Planificación Estratégica	EFFECTIVIDAD	Resultados esperados / Resultados Planificados	Mensual

6	Aplicación de estrategias de cómo elaborar Manuales de funciones para el personal	EFFECTIVIDAD	Resultados esperados / Resultados Planificados	Semanal
7	Elaborar un Plan de Capacitación para el personal en las diferentes áreas	EFICACIA	Tiempo real de la preparación/ Tiempo Planificado	Trimestral
8	Verificación de todas estas herramientas para el desarrollo de las actividades diarias	EFFECTIVIDAD	Resultados esperados / Resultados Planificados	Semanal

Elaborado por: Pachacama, Claudio.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Capítulo I

- No ha existido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle un proceso integrador de planificación que permita disponer de una visión clara de las actividades que se requieren cumplir para elevar su competitividad. Por ello, se concluye que es fundamental iniciar un estudio a fin de fortalecer su gestión.
- Los objetivos planteados determinan un enfoque orientado a una necesidad, en la cual se considera que el BSC es viable de aplicarse toda vez que su uso ayudará a consolidar una propuesta viable. En este sentido se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle requiere de una planificación estructurada.

Capítulo II

- La administración moderna se construye en función de procedimientos que partan de un pleno conocimiento del entorno y la empresa. Sobre estos aspectos, la planificación es una práctica necesaria que debe ejecutarse apoyada en metodologías que ayuden a establecer adecuadas acciones que eleven la calidad de los servicios prestados.
- El BSC es una herramienta que tiene dentro de sus principales ventajas la facilidad de adaptación para ser utilizada por cualquier tipo de empresa. Para el caso de las cooperativas, su utilización permite disponer de una visión integral que enlace los procesos internos a fin de que estos operen enfocados en propuestas de valor. Por ello, su utilización representa una oportunidad de mejora, toda vez que fomenta la fijación de estrategias enfocadas en finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Capítulo III

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle se encuentra ubicada dentro de las Cooperativas mejor rankeadas en el sistema cooperativo, manteniendo una adecuada estructura financiera y margen financiero. Mantiene un posicionamiento adecuado en la zona de cobertura actual y tiene posibilidades de ampliar, apoyando de esta forma el objetivo financiero de alcanzar un crecimiento del 34% durante el año y llegar a 200 millones de dólares en Activos al año 2016, de acuerdo a lo definido en el presente proyecto. De esta manera se concluye que su gestión puede mejorar ampliamente si se dispone de una herramienta que ayude a definir acciones alineadas a objetivos esperados.
- La entidad tiene una fuerte presencia en el sistema financiero del sector Popular y Solidario, así como indicadores competitivos. Se refleja bajo crecimiento de apertura de cuentas y venta de servicios, lo cual puede ser ocasionado por personal poco comprometido con el buen servicio, así como demoras y en los tiempos de entrega. Además, no existe una administración adecuada de Desarrollo de Proyectos y la falta de organización y comunicación efectiva entre las diferentes áreas ocasiona que estos no se desarrollen de forma organizada, provocando que en muchos casos no se concluyan exitosamente.

Capítulo IV

- La nueva filosofía propuesta representa un replanteamiento de la gestión a cumplirse por parte de la cooperativa. Su desarrollo sustentado en valores, principios y políticas permitieron disponer de estrategias cuya aplicación den lugar a mejores niveles de rendimiento que permitan satisfacer las necesidades de los socios y aumentar la rentabilidad para su beneficio.
- Las diferentes estrategias fueron definidas apoyadas mediante un cronograma de gestión que ayuda a guiar a los responsables la correcta aplicación. Se concluye que su uso será un aporte interno de alto impacto, en la medida que se ha basado en una visión integradora que espera solucione las debilidades identificadas en el estudio.

5.2 RECOMENDACIONES

Capítulo I

- Se recomienda que los objetivos propuestos sean analizados en relación a la propuesta planteada directamente con las autoridades de la cooperativa a fin de que se proceda a un amplio conocimiento de los alcances esperados con la implementación de la propuesta.
- Se recomienda que se evalúe si una vez implementada la propuesta se ha podido superar el problema planteado, aspecto que ayudará a verificar el nivel de eficiencia logrado.

Capítulo II

- Se recomienda que los contenidos textuales levantados sean difundidos mediante la web como aporte a todos quienes tienen interés en la administración y la planificación mediante la herramienta BSC.
- Es necesario se organicen foros con la participación de docentes, estudiantes y población a fin de conocer de mejor manera las técnicas requeridas para mejorar la gestión de la planificación.

Capítulo III

- Se debe reunir al personal de la cooperativa y exponer los resultados del diagnóstico realizado a fin de que se conozcan los factores que pueden beneficiar o afectar la gestión de la cooperativa.
- Se considera importante continuar con los instrumentos como la encuesta y grupo focal una vez implementada la propuesta para disponer de un proceso de retroalimentación que ayude a consolidar un mejoramiento continuo.

Capítulo IV

- Se considera importante antes de implementar la propuesta organizar talleres de capacitación al personal para que conozcan de manera integral la propuesta a fin de que se eviten resistencias que pongan en riesgo su cumplimiento.

- Los resultados de los indicadores propuestos deben ser socializados para que todo el personal identifique los avances que se han alcanzado durante cada período de tiempo. Para ello, se recomienda la implementación de una intranet.

Bibliografía

- Alcaraz, R. (2004). *Guía de Planes de Negocio*.
- Alveiro, C. (2016). *El BSC como Herramienta de Evaluación en la gestión administrativa*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003
- Banco Central del Ecuador, E. (2016). *Inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador, E. (2016). *Tasa Activa y Pasiva*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Baraybar, F. (2012). *El Cuadro Integral de Mando (Balanced Scorecard)*. Madrid: Esic.
- BSC, E. (2014). *Modelo de aplicación de BSC*. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/1189/Informe%20Completo.pdf?sequence=1>
- Capriotti, P. (2014). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Chile: Ariel.
- Certo, S. (2013). *La Planificación Estratégica*. Madrid: Díaz de Saltos.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Constitución de la República del Ecuador, E. (2008). *Derechos Fundamentales*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Coop. Alianza del Valle, W. C. (2016). Obtenido de <http://www.alianzadelvalle.fin.ec/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle, D. d. (2016). *Informes Internos*. Quito.
- Diez, D. C. (2012). *La Administración*. México DF: Vértice.
- Escalante, J. (2009). *Guía de Planificación Estratégica*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Fuiji, T. (2014). *Balance Score Card Strategy Management*. Estados Unidos: Pearson Education.

- García, T. (2016). *Diseño y validación de un modelo de BSC para la I+D*. Obtenido de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/100d.pdf
- Grupo Focal, R. (2016). *Informe de resultados*. Quito.
- Hamel, G. (2014). *El futuro de la Administración*. Madrid: Díaz de Saltos.
- Hitt, M. (2014). *Administración*. Estados Unidos: Mac Graw Hill.
- Hitt, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- INEC, E. (2016). *Estadísticas Demográficas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/home/>
- Infoviews. (2014). *Concepto de Balanced Scorecard*. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Investigación de Campo, E. (2016). *Observación de resultados*. Quito.
- Jimenez, A. (2012). *Modelo de planificación empresarial*. Madrid: AEO.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Balanced Score Card*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Ley de Cooperativas, E. (2010). *Ley de Cooperativas*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Lopez Vinegla, A. (2012). *El Cuadro de Mando Integral como Complemento del Balanced Scorecard*. México: AECA.
- Morán, M. (2014). *BSC como herramienta para el direccionamiento estratégico de cooperativas de trabajo*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/41968089.pdf>
- Murdick, J. (2013). *Introduction to Management Information Systems*. Pensilvania: Publishing Horizons.
- Niven, P. (2013). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Norton, R. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Palomeque, W. (2012). www.monografias.com/trabajos69/restriccion-importaciones.html.
- Plan Nacional del Buen Vivir, E. (2016). *Objetivos del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Ramírez, C. (2014). *Fundamentos de la Administración*. Madrid: ESIC.

- Robbins, M. (2000). *Administración*. Pearson Education.
- Rodriguez, J. (2014). *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Mediana y Pequeña Empresa*.
- Sallevane, J. (2012). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma.
- SENRES. (2014). Quito.
- Serna Gomez, H. (2012). *Planeación y Gestión Estratégica*.
- Stephen, R. (2013). *Administración*. Mexico: Prentice Hill.
- Superintendencia de Bancos. (2013). www.superban.gob.ec/pages/c_tasas_nominales.html.
- Superintendencia de Bancos y Seguros, E. (2016). *Informe de resultados*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p_index
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, E. (2016). *Superintendencia*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/>
- Terry, G. (1967). *Principios de Administración*. Mexico: Continente S.A.
- Vogel, M. (2014). *El Balanced Scorecard (BSC)*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta



La presente encuesta ha sido desarrollada con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades internas que afectan la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Favor responder las preguntas con una X en la o las opciones que mejor expresan sus resultados.

Pregunta No.1.- ¿Evalúe la calidad de los sistemas de comunicación interna que tiene la cooperativa?

Alta

Media

Baja

Pregunta No.2.- ¿Determine la cobertura interna de los procesos de control que se aplica en el área de trabajo?

Alta

Media

Baja

Pregunta No.3.- ¿Aplica indicadores de control para observar los resultados alcanzados en las áreas internas de la cooperativa?

Alta

Media

Baja

Pregunta No.4.- ¿Aplica indicadores de control para observar los resultados alcanzados en las áreas internas de la cooperativa?

Alta

Media

Baja

Pregunta No.5.- ¿Dispone de procesos internos estandarizados orientados a generar valor al socio?

Alta

Media

Baja

Pregunta No.6.- ¿Existen procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación al personal?

Alta

Media

Baja

Pregunta No.7.- ¿Dispone de manuales de orientación al personal para una efectiva atención al socio?

Alta

Media

Baja

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborado por: Pachacama, Claudio