



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020- CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA”.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Diego Francisco Aguirre Portilla

Tutor/a:

Mg. Ana Lucía Tulcán Pastás

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg Ana Lucia Tulcán Pastás con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.

Elaborado por: Diego Francisco Aguirre Portilla, de C.I: 0401169024, estudiante de la Maestría EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 19 de marzo de 2022

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	3
Objetivo General	4
Objetivos específicos.....	5
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
1.1 Contextualización general del estado del arte.....	7
1.2 Proceso investigativo metodológico	8
1.2.1 Población.....	9
1.2.2 Muestra	9
1.2.3 Instrumento de la Investigación.....	10
1.3 Análisis de resultados.....	10
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	20
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	20
2.1.1. Cuadro de Mando Integral Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso ...	20
2.1.2. Cuadro de Mando Integral	20
2.1.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	20
2.1.4. El cliente, como punto clave de todo negocio	21
2.1.5. Excelencia primero	21
2.1.6. Innovación y aprendizaje	21
2.1.7. Aprender con feedback.....	21
2.1.8. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	22
2.1.9. Perspectiva Financiera	22
2.1.10. Perspectiva de procesos internos	22
2.1.11. Perspectiva de Clientes	22
2.1.12. Perspectiva de aprendizaje	23
2.1.13. Las etapas para la implementación del Balanced Scorecard	23
2.1.13.5. Estrategia de crecimiento	24
2.1.13.6. Estrategia de inversión	24
2.1.13.7. Indicadores de Gestión.....	24
2.1.13.8. Indicadores de efectividad	24
2.2. Descripción de la propuesta.....	25

2.3. Validación de la propuesta.....	39
2.4. Matriz de articulación de la propuesta.	42
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS.....	48

Índice de tablas

Tabla 1 Población	9
Tabla 2 FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso.....	30
Tabla 3 Codificación de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	31
Tabla 4 Objetivos e indicadores estratégicos, punto de vista financiero	32
Tabla 5 Objetivos e indicadores estratégicos, punto de vista Clientes.....	33
Tabla 6 Objetivos e indicadores estratégicos, punto de vista Aprendizaje y Desarrollo	34
Tabla 7 Objetivos e indicadores estratégicos, punto de vista hacia los Procesos Internos..	35
Tabla 8 Reporte de Progreso.....	36
Tabla 9 Perspectivas.....	37
Tabla 10 Validez y Confiabilidad.....	39
Tabla 11 Criterios de Validación.....	39
Tabla 12 Preguntas para la validación.....	40
Tabla 13 Criterios de validación	40
Tabla 14. Matriz de articulación.....	42

Índice de figuras

Figura 1 Diagrama Causa Efecto.....	3
Figura 2 Pregunta de satisfacción del servicio	11
Figura 3 Acceso a productos y servicios	12
Figura 4 Uso de servicios.....	12
Figura 5 Servicio oportuno	13
Figura 6 Tasas de Interés.....	14
Figura 7 Publicidad en redes sociales.....	15
Figura 8 Servicios de la Cooperativa	16
Figura 9 Zona geográfica adecuada	17
Figura 10 Respuesta oportuna a los requerimientos.....	18
Figura 11 Consideración de aportes y sugerencias de socios	19
Figura 12 Cuadro de Mando Integral	26
Figura 13 Mapa Estratégico.....	31
Figura 14 Resultado cualitativo de la validación	41

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El trabajo investigativo, Modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., se enmarca en “la investigación sobre “Administración integral de Entidades y competencias sostenibles”.

Este tipo de gestión que se manifiesta actualmente está en constante búsqueda de diversas aplicaciones que ayuden e incrementar la eficiencia organizacional y las decisiones administrativas en la planeación, determinando la evaluación del desempeño organizacional.

Para conocer sobre el Cuadro de Mando integral; se resalta su importancia en la aplicación en toda organización, en donde se requiera la toma de decisiones, las mismas que permitan mejorar y superar a la competencia del mercado, direccionado los esfuerzos hacia el cliente.

Las herramientas administrativas denominada Cuadro de mando integral es una metodología importante con enfoque al análisis del entorno, elaboración de objetivos y estrategias alineadas a su misión y visión, contando con estudios técnicos del entorno y el escenario actual de la empresa frente a ello, además plantea varios indicadores para medir los resultados de la administración y cumplimiento de objetivos y estrategias.

La transformación del mundo empresarial en la última década por la situación geopolítica y de pandemia han dejado al descubierto la necesidad de cambiar y mejorar para que los resultados operacionales busquen el éxito o la satisfacción en los dueños de las empresas. Con el Cuadro de Mando Integral se busca que la implementación de cada estrategia de la organización alcance los objetivos concretos y así poder llegar a los resultados operacionales que se deseaba alcanzar con la evaluación e interrelación de los distintos indicadores.

Cada indicador debe recoger los distintos enfoques financieros como no financieros, que en forma transparente debe sobresalir un equilibrio entre acciones inmediatas las estrategias.

En la información referente a la Cooperativa Cooprogreso. Es una cooperativa controlada y regulada por el organismo técnico de supervisión de control de las Instituciones Financieras del sector de la Economía Popular y Solidaria. Que mantiene una red de 18 sucursales, con una actividad financiera de operar en un mercado urbano, que inicia su historia de 32 personas de escasos recursos toman la decisión de asociarse para crear una cooperativa

y mejorar su bienestar, con el apoyo del sacerdote de la parroquia Atahualpa ubicada al noroccidente de Quito, agosto de 1969.

En esos tiempos el sistema de las cooperativas de ahorro se expandía con fuerza en varias zonas del Ecuador, fueron particularmente las entidades del norte del país (Carchi) y el centro (Tungurahua) respectivamente, como parte de su crecimiento del sector se debe a que el impulso para el movimiento cooperativo en toda América Latina nació de la USAID (United States Agency for International Development).

Las Cooperativas se encuentran divididas según las SEPS en cinco segmentos de acuerdo al monto que dispongan de sus activos, estando el segmento uno, como el más sólido al contar con activos mayores a ochenta mil dólares. En esta división se encuentran 26 entidades, de las cuales 23 tiene su centro de operación aquí en la provincia de Pichincha.

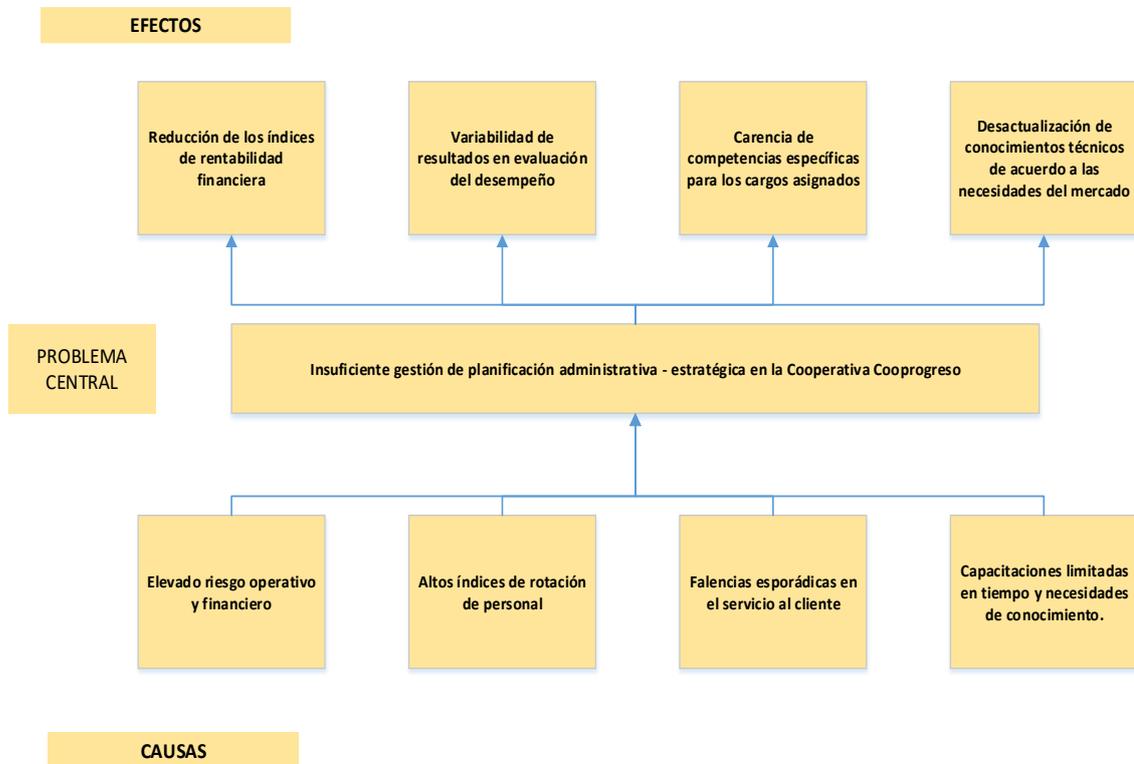
Cooprogreso es una Institución financiera dedicada al progreso económico de sus socios y clientes, hoy con su emprendimiento de productos y servicios cuenta con 29 oficinas ubicadas y distribuidas en Pichincha, Guayas, Manabí, Imbabura, El Oro, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas; y a mediados del 2022 con una nueva agencia en la provincia de Cotopaxi.

La investigación propone desarrollar un patrón de administración gerencial cimentado en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso", se efectúa, la investigación de carácter descriptiva (Identifica aspectos teóricos, estadísticos de fuentes ya existentes y permite contrastarlos con los resultados de fuentes primarias) de la situación actual de la organización, su estrategia de negocios y las principales características del entorno, emitidos por los colaboradores de la cooperativa. Señalando que en la organización no se aplican las actividades secuenciales dentro de las diferentes áreas de administración, comercial y apoyo, para que la organización tenga el direccionamiento estratégico adecuado, se considera las cuatro perspectivas o indicadores del Mando Integral: Área Financiera, enfoque al cliente, enfoque interno a sus procesos, y enfoque al continuo aprendizaje, para validar el modelo de gestión, cuantificar por medio de indicadores, se vinculan los principales factores del Cuadro de Mando Integral para fortalecer la mejora continua en el entorno interno y externo. Dicha propuesta permite incrementar la objetividad de sus objetivos estratégicos con el otorgamiento de mayor consistencia en la planificación estratégica, evidenciándose en las decisiones ejecutadas y su continuidad en el sector cooperativo.

Problema de investigación

Figura 1

Diagrama Causa Efecto



Fuente: (Kaplan & Norton, 2016)

Elaborado por: Autor

Análisis

El Crecimiento del movimiento cooperativo y sus crecientes retos han incluido como respuestas a una reorganización del sector. Sin duda y dada la magnitud de la competencia de su segmento, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso” identifica su necesidad de contar con sistemas automatizados que gestionen las actividades de la cadena de valor.

Las causas de la problemática de la investigación se pueden mencionar a continuación:

- El elevado riesgo operativo y financiero, que se determina como un factor del entorno externo, que no se puede controlar, sin embargo, el manejo de las operaciones de la cooperativa frente a este fenómeno determina su bajo nivel de impacto, a pesar de ello, esto puede generar como efecto una reducción de los índices de rentabilidad financiera en la Cooperativa.

- El incremento en las desvinculaciones del personal, generan ineficiencias por las nuevas contrataciones además que se evidencia la variabilidad o dispersión de las calificaciones aplicadas a las evaluaciones del desempeño, que se evidencian en el servicio al cliente.
- Las falencias esporádicas en la atención al cliente, se han identificado a través de quejas o errores cometidos el momento de brindar información o algún servicio a los clientes, esto ha generado además que se identifiquen la carencia de competencias específicas que deben tener las personas en los cargos en que se desempeñen, debido a la alta rotación del personal.
- Las capacitaciones limitadas en tiempo y necesidades de conocimiento son un problema muy delicado, por cuanto se deben identificar adecuadamente las necesidades de capacitación del personal, para optimizar el tiempo y recursos que se dedique a la misma, a pesar de ello al momento esta deficiencia genera una desactualización de conocimientos de acuerdo al mercado generando además una baja en los niveles de competitividad de la cooperativa en general.

La Entidad en mención, tiene la convicción de cumplir con las normativas vigentes, sin descuidar su estructura administrativa-financiera, que le permita obtener un valor agregado para asegurar su sustentabilidad en el tiempo.

Es así que, se expone el Modelo de Gestión como una herramienta de mejora en la administración integral de la Institución Financiera, aportando con la sabiduría científica del ente de estudio que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Atendiendo a la necesidad de cambios de la Organización, se propone atender el problema científico siguiente:

¿La falta de una cultura de análisis crítico y planificación organizacional generan ineficiencias que afectan las actividades y la gestión de los departamentos que conforma Cooprogreso?

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral mediante el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., que le permita un desarrollo organizacional eficiente en el mercado.

Objetivos específicos

Describir la fundamentación teórica que sustente las principales características acerca de las variables de investigación.

Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa “Cooprogreso” en su relación con los factores del entorno que le rodean.

Desarrollar una propuesta con base en el Cuadro de mando Integral que permita la planificación y la toma de decisiones adecuadas para toda la organización.

Justificar la viabilidad de la herramienta propuesta a través del análisis práctico de expertos en la implementación de este tipo de estudios

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

La Vinculación con la sociedad sobre un modelo de aplicación del Cuadro de Mando Integral, busca dar una ejecución en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso”, ya que, al contar con esta técnica de Mando Integral, se debe obtener los resultados operativos; además busca dar un mejor conocimiento de todos los aspectos e indicadores del CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso”, dará importancia en la toma de decisiones y así ser ejecutados.

Previa la implementación del Cuadro de Mando Integral, es necesario preparar ciertas premisas para dar un punto de partida del proyecto y es necesario tener la Predisposición de la máxima autoridad de la Cooperativa para la visualización hacia un cambio de 360 grados en la organización. Además, tener el firme compromiso del personal para actuar activamente en el estudio a realizar y ser aplicado en el CMI; por último, ir identificando los nuevos líderes que serán los que dirijan el proyecto de aplicación de la estrategia.

Se debe contemplar los fundamentos teóricos de la base del Cuadro de Mando Integral, se debe considerar una técnica de gestión innovadora en toda la organización por su invaluable vínculo en la estrategia empresarial y en las operaciones del giro del negocio y la búsqueda de la aplicación de la comprobación de resultados.

Se debería determinar una cierta publicidad para dar a conocer a la Institución y sus productos como servicios, que incide en el indicador de crecimiento y además que los socios prefieren recibir la publicidad mediante redes sociales y otro aspecto fue el servicio al cliente debe ser el adecuado por parte del personal y dar retroalimentación en la Cooperativa. Es

indispensable la aplicación de un plan de publicidad propuesto, para dar a conocer a la cooperativa sus diversos productos y servicios.

Los beneficiarios primarios en la aplicación de un Control de Mando Integral son en primer orden los miembros de la junta de Asambleístas con su presidente, en segundo orden verán esta aplicación los clientes internos (empleados) en mirar con más claridad el cumplimiento de los objetivos de su puesto de trabajo. Y no por ser tan importante los socios / clientes de la Cooperativa, que encontrarán sus resultados en tener un servicio adecuado y a tiempo. La indagación sobre el Cuadro de Mando Integral en “Cooprogreso” es con el fin de aplicar el modelo de gestión como respuesta a la situación actual.

Se menciona que el Modelo de Gestión propuesto puede aportar de manera práctica y técnica a la solución de ineficiencias en la empresa en los diferentes departamentos a corto y largo plazo, con su ejecución la finalidad es alcanzar resultados orientados al crecimiento y sostenibilidad de la cooperativa y la satisfacción de los clientes como aspectos del giro del negocio.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Contextualización general del estado del arte

Se considera como aporte valioso el trabajo titulado “Diseño de un Cuadro de Mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la Ciudad de Guayaquil”, de Andrade (2019), publicado por la Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil, que en su contexto tuvo el propósito de diseñar un cuadro de mando integral para la comercializadora de materiales de acero, que le permita la toma de decisiones con respecto a sus procesos claves de la Empresa . La metodología fue descriptiva y explicativa como base se realizó la encuesta a una pequeña muestra de la población total de la Empresa.

Andrade (2019) concluye que esta empresa no tiene claro sus objetivos institucionales y no esta alineada con los objetivos de su Planificación Estratégica, por lo que es importante aplicar la propuesta de diseño de cuadro de mando integral.

El aporte de esta tesis es la aplicación de una herramienta importante como el FODA, diagramación del mapa estratégico y la validación de expertos, con todo ello la comercializadora dispone de esta herramienta para decidir en acciones encaminadas a su productividad.

Por otra parte, Orbe (2012) en su trabajo profesional denominado “Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador” publica en el año 2012, señala que es vital que las empresas de telecomunicaciones cuenten con un cuadro de mando integral , y es así que propone diseñar los objetivos e indicadores estratégicos para toda la Organización, con énfasis en la atención al cliente, como área vulnerable , para con este diseño mejorar los indicadores de clientes y procesos internos como aplicados al call center, para lo cual empleo la técnica de la encuesta y la entrevista.

La metodología fue un análisis interno y externo a través del FODA, para determinar las áreas de debilidad y convertirlas en fortaleza, y las amenazas se puedan mitigar con respecto al riesgo, por lo que es una herramienta importante en el momento de decidir.

El aporte de esta tesis es entregar a la Academia un documento de consulta que sea utilizado como referencia ante posibles casos similares en el área desempeño organizacional, integrando la estrategia con los resultados estratégicos (Orbe, 2017, pág. 89).

Otro criterio de un trabajo relacionado con el tema de estudio, se menciona:

En el Estudio de Figueroa (2015) en su tesis “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA A AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDIAMIGO” de la Universidad Católica del Ecuador matriz Quito, señala como objetivo que el colocar las premisas de la administración estratégica clara y precisa para fundamentar la misión y visión empresarial, como metodología que se presenta fue descriptiva con en análisis de información de encuestas en un conglomerado de 4272 personas y un tamaño de muestra del 356 encuestados. Por lo cual concluye que en las organizaciones es común encontrar, sistemas de evaluación con indicadores que no están alineados a las estrategias, es por esto; que se necesita aplicar un sistema de gestión, considerando que el Cuadro de Mando Integral, es flexible y se adapta a cualquier organización.

En este trabajo de investigación se hace referencia que las Instituciones al no disponer de una administración estratégica integral, están expuestas al fracaso.

En conclusión, todas las premisas o aportes descritos en este análisis buscan dar el realce institucional de la aplicación de esta herramienta gerencial que agrupa todos los enfoques metodológicos para la satisfacción del cliente con las investigaciones previas y estudios realizados en el desarrollo de las perspectivas, objetivos, indicadores que deben dar el valor agregado en la obtención de la mejora institucional tanto interna como externa, para así ser empresas competitivas en el escenario nacional y/o internacional.

El aporte de los fundamentos antes citados busca brindar el apoyo sostenible, profundizado y que el mismo lo aplique la Institución Financiera mencionada, acogiendo las mejores prácticas utilizadas por ellos, para así atraer al cliente externo (nuevos socios) y cliente interno (empleados potenciales).

1.2 Proceso investigativo metodológico

Descriptivas

Las investigaciones con enfoque descriptivo y sistemático, se basan en el comportamiento de los fenómenos que son objeto del estudio, determinando que con su aplicación se dispone de información ordenada sujeta a ser comparable con otras fuentes (Cortés, 2017).

Con esta investigación se pudo conocer la situación actual mediante la descripción de actividades, se agrupó la información a través de la aplicación de la encuesta a los clientes internos y socios de la Cooperativa, por la naturaleza del estudio se aplicó el enfoque de

investigación cuantitativo, para determinar la gestión o el servicio que le brinda la Cooperativa a la sociedad.

1.2.1 Población

Del criterio de Latorre, Rincón D, & Arnal, J (2003)“Población el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”.

El estudio actual seleccionó como población a los clientes, socios e inversionistas de la Institución Financiera COOPROGRESO, que realizan sus transacciones habitualmente en la oficina matriz, con ello se busca obtener información del instrumento aplicado, que fue la encuesta.

Tabla 1

Población

DESCRIPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SOCIOS	1607	100%
TOTAL	1607	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

1.2.2 Muestra

Algunas de las que llamamos muestras se toman del universo y tienen características similares, solo se prueban menos personas. Hay varios tipos de muestreo. El tipo de muestra elegido dependerá de la calidad y especificidad de la población de estudio. (Ortiz, 2016, pág.2).

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 p Q + N e^2}$$

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad 95% 0.95

Z= 1,96

P= Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q= Probabilidad de no ocurrencia

N= Población =1607

e = error de muestra 0.05 (5%)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 1607}{1,96^2 * 0,50 * 0,50 + 1607 * 0,05}$$

n= 310,23

Finalmente, al aplicar el muestro, se realizó la encuesta a 310 socios activos de la Organización.

1.2.3 Instrumento de la Investigación

Un instrumento de recolección de información cualitativo y /o cuantitativo de la población estadística, es la aplicación de un cuestionario con preguntas claves y direccionados al objeto de estudio, este cuestionario se conoce como la encuesta. Que no es más que la técnica que reúne opiniones, sugerencias, y evidencia ciertos comportamientos de las personas encuestadas.

Su aplicación no requiere necesariamente probar una hipótesis o descubrir una solución a un problema, sino suministrar de la información importante al investigador.

Encuesta: Dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, los encuestados contestaron en forma clara las interrogantes formuladas. Su instrumento fue el cuestionario.

1.3 Análisis de resultados

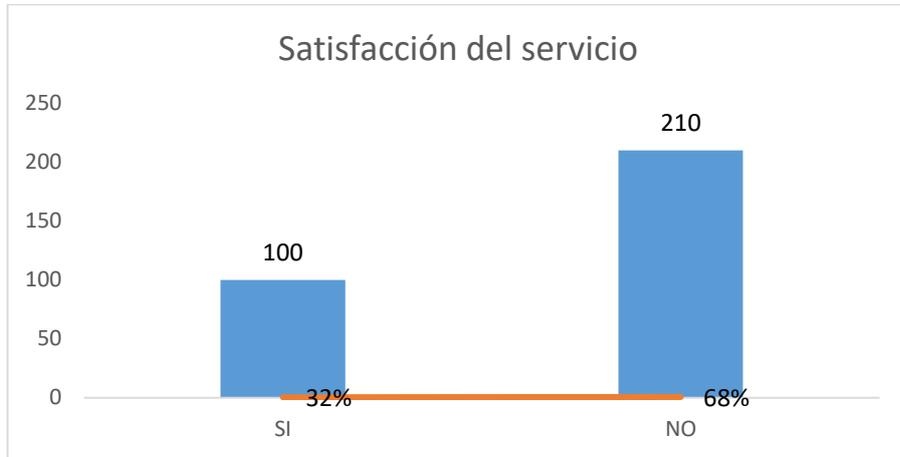
Resultados de la encuesta aplicada

Finalmente, luego de aplicada la encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso, se construyó el diagnóstico de la organización y se enfatiza los siguientes resultados:

1.-La atención que recibe ES OPORTUNA cuando solicita un producto o servicio de la Cooperativa.

Figura 2

Pregunta de satisfacción del servicio



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

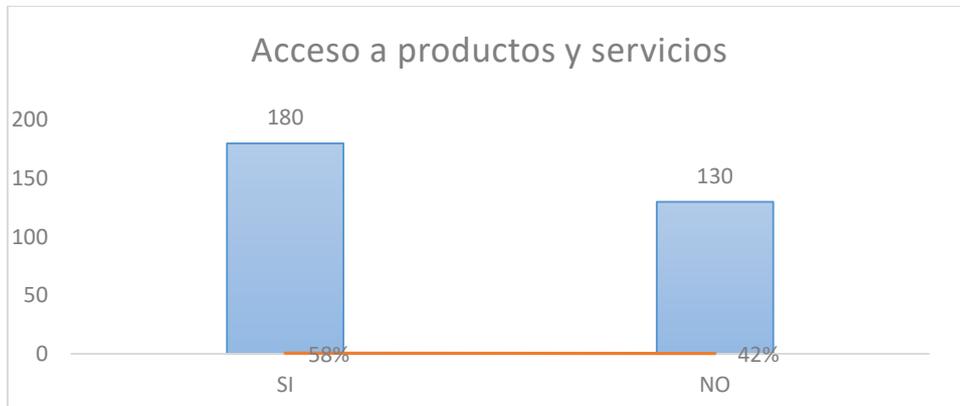
Interpretación

Un elevado porcentaje de socios (68%) opina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso Ltda. no brinda una atención oportuna; mientras que el 32% considera que sus requerimientos si son atendidos oportunamente, lo que es preocupante ya que siendo una Institución cuyo fin es ofrecer servicios y productos financieros de calidad esto no se cumple.

2.- ¿Los servicios crediticios que ofrece la cooperativa están al alcance de todos los clientes?

Figura 3

Acceso a productos y servicios



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Interpretación

En lo que se refiere a la cobertura de los servicios y productos cooperativos, según la encuesta la mayoría de los socios indican que, si pueden acceder a todos os productos o servicios, y una menor parte que no existe el acceso.

3.- ¿Volvería a utilizar los servicios que presta la Cooperativa?

Figura 4

Uso de servicios



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

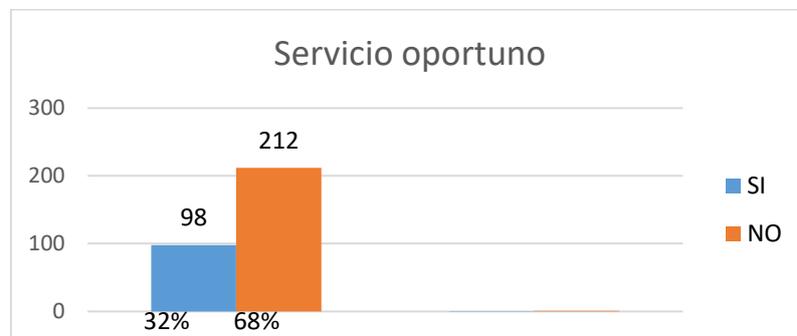
Interpretación

Al consultar sobre si volverían a utilizar los servicios de la Cooperativa, los socios indicaron que, si en un porcentaje del 47% y 165 socios que representan el 53 % indicaron que no, esta pregunta está relacionada o enfocada con la fidelización, la confianza con la Institución, evidenciándose que no existe la relación de reciprocidad que les permite una relación comercial a largo plazo.

4.-La atención que le brinda el área de cajas es OPORTUNA?

Figura 5

Servicio oportuno



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

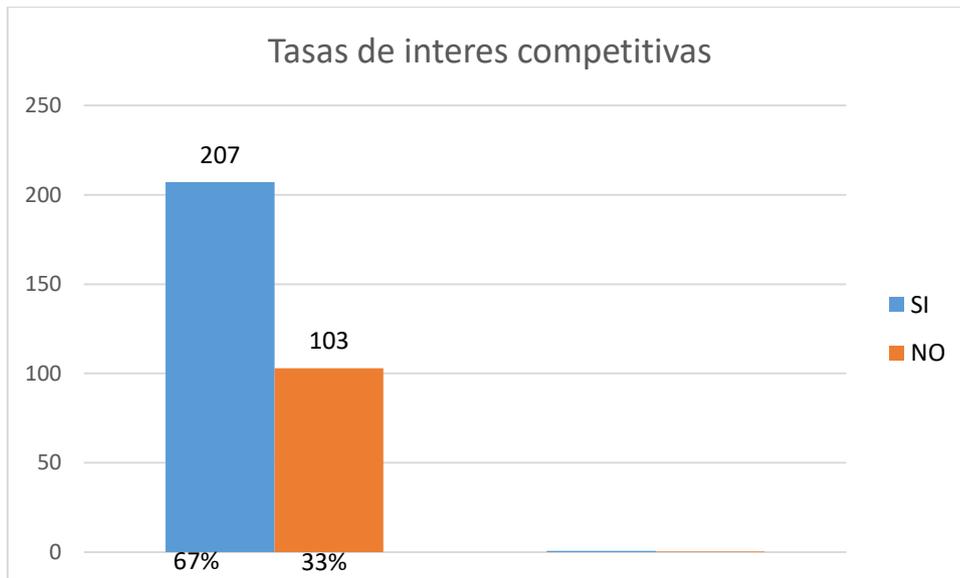
Interpretación

Se analizó si la atención que se brinda a los socios con respecto a sus transacciones operativas en el área de caja es oportuna, y la respuesta fue que el 68 % considera que no lo es, por lo que un factor que ocasiona esto es que el personal no está lo suficientemente capacitado y que su perfil profesional puede no ser el adecuado para el puesto.

5.- ¿Está de acuerdo con la tasa de interés que oferta la cooperativa, ES COMPETITIVA CON LA DEL MERCADO?

Figura 6

Tasas de Interés



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Autor

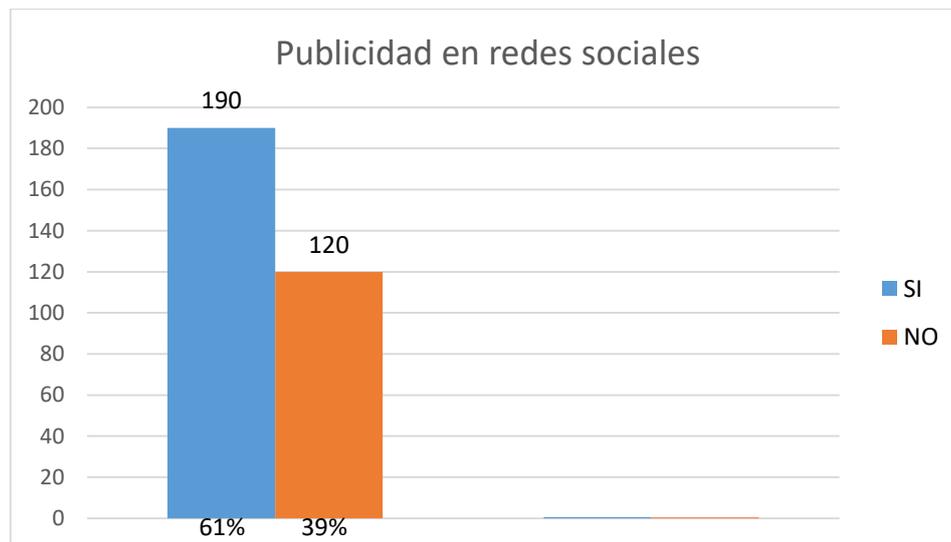
Interpretación

Al encuestar a los socios sobre si la tasa de interés que oferta la Cooperativa es competitiva con la que ofrecen otras Instituciones, el 67% que representa a 207 socios, indica que si la considera competitiva, mientras que un porcentaje mínimo del 33 % no está de acuerdo, esta pregunta conlleva a ratificar que las personas cuando necesitan un producto y servicios como último punto a observar es la tasa de interés o los costos financieros, lo predominante es el servicio oportuno, es la satisfacción que perciben de la Organización.

6.-Es necesario que la cooperativa OFERTE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS con publicidad y redes sociales?

Figura 7

Publicidad en redes sociales



Fuente: Investigación propia

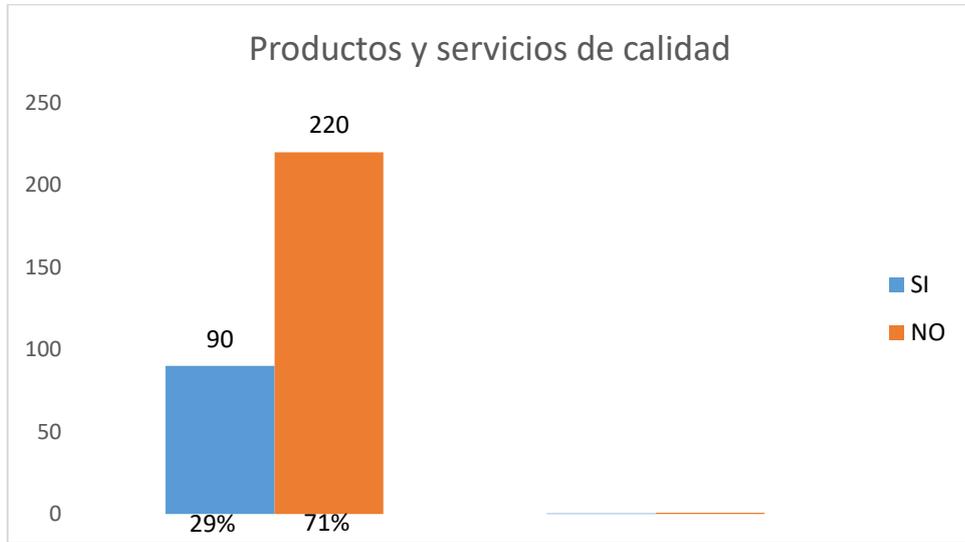
Elaborado por: Autor

Interpretación

En cuanto a la publicidad y redes sociales, como herramienta para ofertar sus productos y servicios, los socios afirman que si se debe utilizar estos medios para que se pueda dar a conocer a la Institución, esto fue el resultado de 190 personas que representan el 61%, este porcentaje difiere del 39 % que indica que no es necesario, hay que considerar que las organizaciones deben ir a la par de la tecnología, esta misma tecnología ya es una realidad dentro del entorno de los socios quienes ya son parte de redes sociales, y están pendientes de las campañas enviadas de forma personalizada.

Figura 8

Servicios de la Cooperativa



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

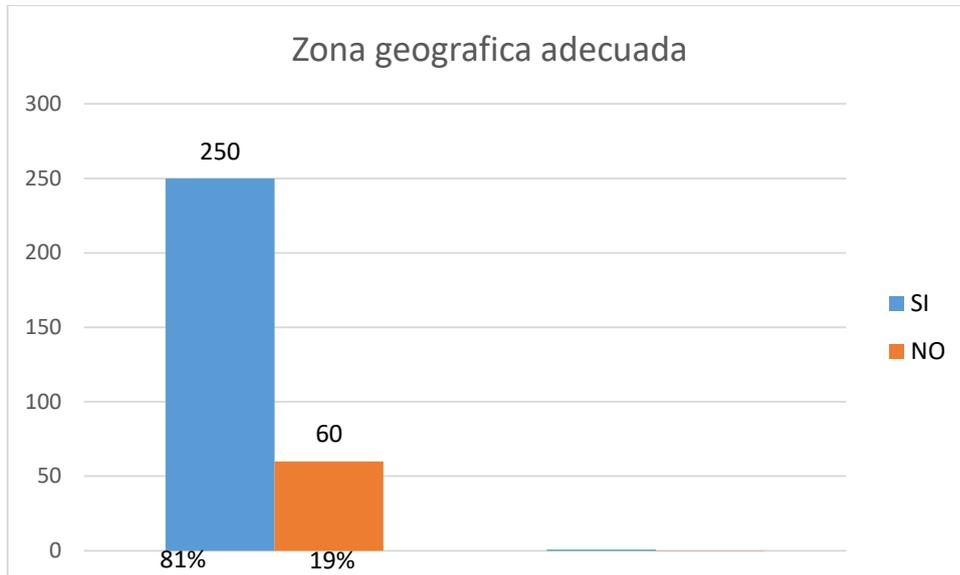
Interpretación

En lo que se refiere a la calidad y confiabilidad de los servicios y productos cooperativos que dispone la Institución Financiera un porcentaje alto (71%) no está conforme, mientras que el 29% está de acuerdo o se ha conformado con lo que recibe actualmente.

8.- ¿Está de acuerdo con el lugar geográfico donde se encuentra la cooperativa?

Figura 9

Zona geográfica adecuada



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

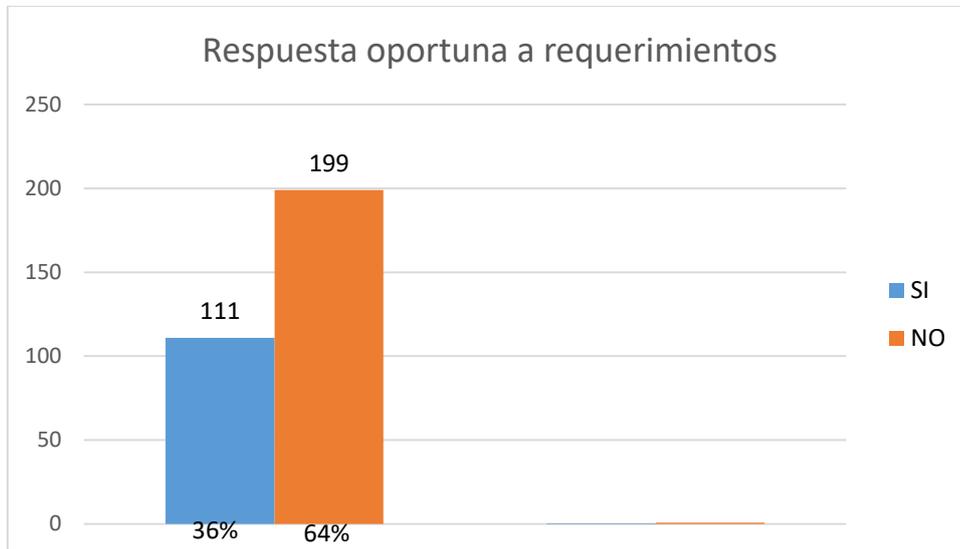
Interpretación

La ubicación geográfica en donde se encuentra la Institución es aceptable según el 81% de los socios, por lo que solo un 19% no está de acuerdo, esto implica que no se encuentra en un lugar que no sea accesible para que los socios puedan visitar a la Cooperativa, ya que se encuentra en un sitio de libre tránsito, con líneas de transporte público, una zona comercial y cerca de algunos centros público de salud.

9.- ¿El servicio al cliente que ofrece la cooperativa SATISFACEN los requerimientos de los socios?

Figura 10

Respuesta oportuna a los requerimientos



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

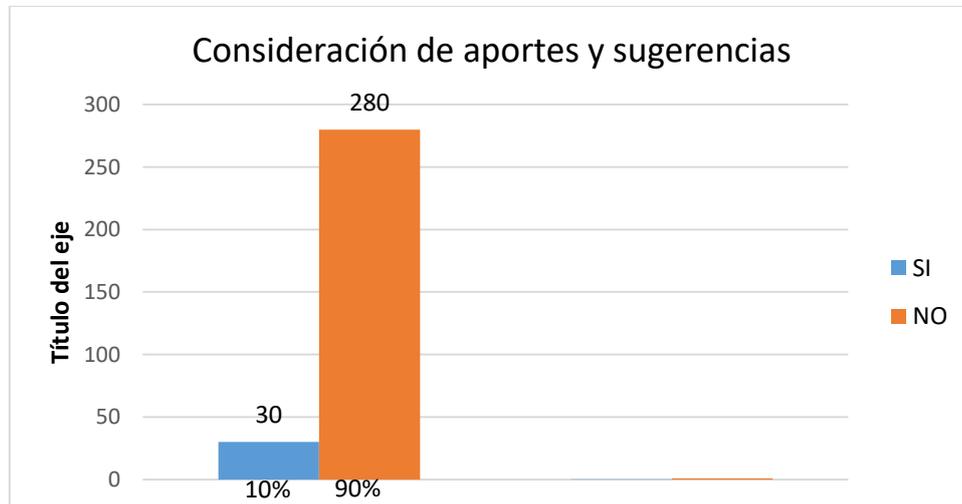
Interpretación

No existe satisfacción en la atención al cliente ante su requerimiento esto opinan 199 socios que representan el 64%, mientras que solo 111 opina que, si es un servicio de satisfacción ante sus requerimientos, esta estadística refleja que no existe una perspectiva hacia el cliente, está mal el proceso, no se ha capacitado al ejecutivo de atención al cliente en la fase de aprendizaje y crecimiento, y por ende incide en los objetivos financieros y sus indicadores.

10. ¿Cuándo el socio realiza sugerencias o aportes a la Institución sobre áreas a mejorar son CONSIDERADOS?

Figura 11

Consideración de aportes y sugerencias de socios



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autor

Interpretación

Al consultarles a los socios si sus sugerencias o aportes como socios para mejorar ciertas áreas o departamentos son tomados en cuenta o considerados, el 90 % siente que sus ideas o aportes son desechados , que no existe apertura al cambio en base a la vivencia de cada socio y que no son importantes, solo el 10 % piensa que si son escuchados, este indicador es muy grave ya que nunca existirá fidelización con la Organización si no sienten que son parte de la misma, considerando que dentro del Sistema Cooperativo y Solidario cada socio es dueño de la Institución, esto refleja que desde adentro hay que poner orden , implementar urgentemente un modelo de gestión que permita que todos sientan suya la misión y contribuyan con la visión a un corto y largo plazo.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1. Cuadro de Mando Integral Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso

En este apartado, se realizará un análisis de las fases que conforman el cuadro de mando integral para la Organización, partiendo del FODA, cuyo producto será los objetivos estratégicos, con sus indicadores, y finalmente se obtendrá la propuesta para el cuadro de mando integral.

2.1.2. Cuadro de Mando Integral

Según (Kaplan & Norton, 2016). El cuadro de mando integral es una construcción que surgió del conflicto entre la necesidad de construir competitividad a largo plazo y los objetos fijos de la contabilidad de costos y el modelado financiero. Fue creado para complementar los indicadores de desempeño financiero anteriores al medir los factores que afectan el desempeño futuro.

El Balanced Scorecard, es de gran interés para directivos y empresarios y está considerado como uno de los modelos de planificación y gestión más importantes de los últimos años. ¿Por qué? Independientemente de los planes de negocio y modelos de gestión más o menos populares en cada momento, lo cierto es que el Cuadro de Mando Integral ayuda a abordar los problemas de la empresa y las preocupaciones de sus directivos. (Salazar Pico, 2017, pág. 22).

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias en metas relevantes, medidas por métricas y vinculadas a planes de acción que le permiten adaptar el comportamiento de los miembros de su organización. A través de la relación coherente entre sus elementos, simplificar la gestión, priorizar lo importante y promover el aprendizaje en la organización (Salazar - Pico, 2018, pág. 78)

Finalmente, visualiza no solo el aspecto financiero, sino que vincula a la organización con los clientes como componentes claves para la construcción de la estrategia planteada. (Rivera, 2010, pág. 16)

2.1.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral

La importancia del cuadro de mando integral se contempla al enfatizar que las organizaciones aplican herramientas gerenciales que les permita seguir operando en un mercado competitivo en el cuál la innovación, la tecnología son claves del éxito. Toda organización busca traducir su estrategia de negocio a indicadores que le permitan alcanzar sus

resultados esperados. Se recalca que las acciones son los pasos que debe ejecutar la organización en su afán de conseguir la consecución de las metas de cada uno de los indicadores. Por lo señalado, ya en la ejecución de esta herramienta la empresa debe proporcionar los recursos necesarios y aportar con toda la logística que permita llevar a cabo las matrices de acción que son las que serán analizados por las gerencias correspondientes.

El Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton (2016), complementa los indicadores financieros que se tuvieron en cuenta para medir el rendimiento en el pasado como medidas para los indicadores que se van a medir en un futuro. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando integral nacen de la visión y estrategia de una organización y tienen en cuenta el funcionamiento de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso, y de formación y crecimiento, las cuales proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

2.1.4. El cliente, como punto clave de todo negocio

Las áreas a ser evaluadas en las organizaciones son especialmente aquellas que generan rendimiento económico y valor agregado al servicio por su contacto directo con el cliente, como son: ventas, atención al cliente y participación del mercado. En este punto deben fijarse los objetivos según las metas de cada departamento o respondiendo al cumplimiento de presupuestos (Rivera & Perez, 2010)

2.1.5. Excelencia primero

La excelencia primero está ligada a la perspectiva interna que aplica cada departamento de la organización, con respecto a la satisfacción del cliente, y calidad del producto. (Rivera & Perez, 2010)

2.1.6. Innovación y aprendizaje

Si una empresa no prioriza su accionar en la innovación y el aprendizaje no podrá entender el concepto de mejora continua, la Entidad debe incluir valores y medidas de la capacidad de mejorar con el tiempo para asegurar su éxito (Rivera & Perez, 2010)

2.1.7. Aprender con feedback

En el Balanced Scorecard el uso de plataformas tecnológicas es fundamental para lograr el desempeño a través de la intranet de la organización (Rivera & Perez, 2010)

2.1.8. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral tiene, busca responder todas las expectativas de los accionistas. Mediante la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. (Martinez, 2017, pág. 85).

2.1.9. Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros son evidencias del objetivo a largo plazo planteado, es el suelo fértil en donde la organización arroja sus primeras raíces. Satisfacer las expectativas de los accionistas, es el peldaño clave; se busca entender y asumir como una planta que requiere cuidados el crecimiento financiero de la Organización.

En el crecimiento, tenemos la diversificación de los ingresos, en el sostenimiento se centraliza en reducir costos y mejorar la productividad y la cosecha es la utilización de activos y plantear estrategias de inversión (Kaplan & Norton, 2016).

2.1.10. Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva se identifica los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos clave de la cadena de valor de la Organización, con procesos definidos se satisfacen todas las expectativas de accionistas y clientes. En general, esta perspectiva se desarrolla después de definir objetivos y métricas tanto para la perspectiva financiera como para la del cliente. (Martinez, 2017, pág. 85).

2.1.11. Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva el punto clave sobre el cual gira el negocio es el “cliente”, para el cual las empresas segmentan el mercado, buscan el valor agregado en el producto o servicio, es el llamado valor agregado o el plus que es factor diferenciador entre una Organización y otra, indicadores de actuación, e indicadores de satisfacción del cliente, en esta fase se plantean estrategias para lograr fidelizar a los clientes con la marca o empresa, un cliente satisfecho es la mejor promoción que tiene la Organización.

La consecución de los objetivos fijados en esta perspectiva es la que genera los ingresos de la Empresa, se debe entender la actividad comercial con dirección a la satisfacción de los clientes, el papel más importante no es tener al cliente sino lograr retenerlo, lo que solo se logrará al identificar sus necesidades (Martinez, 2017, pág. 85).

2.1.12. Perspectiva de aprendizaje

Esta perspectiva enfoca la capacidad de adaptabilidad, la actitud y la predisposición al cambio que tiene la organización, toda empresa que requiera mejorar sus indicadores, compartirá dentro de su cultura organizacional un solo lenguaje en su equipo de trabajo que es el aprendizaje este sujeto a esfuerzos y estos esfuerzos tiene como resultado el mejoramiento continuo de todas las áreas.

2.1.13. Las etapas para la implementación del Balanced Scorecard

2.1.13.1. Definición de la estrategia

Según Salazar Pico (2017) "Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto"

2.1.13.2. Los objetivos estratégicos

En este lineamiento se habla del empoderamiento del equipo ejecutivo y el apoyo de la máxima autoridad de la Organización, quienes en conjunto plantean los objetivos y los indicadores estratégicos presentados en el modelo de gestión en cada perspectiva (Salazar - Pico, 2018)

2.1.13.3. Mapa estratégico y metas

En esta fase se presenta un gráfico o diagrama que contiene las estrategias, describe la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos, plantea las perspectivas y todo lo relevante que tiene el modelo para alcanzar el éxito organizacional (Salazar Pico, 2017).

2.1.13.4. Comunicación, implantación, despliegue y automatización

Dentro de esta fase la comunicación es importante ya que el equipo de trabajo debe estar informado, actuar activamente en la implementación del modelo, se debe conocer la automatización de los datos, para que se pueda realizar los procesos con objetividad, evitando que errores ajenos ocasionen desviar la puesta en marcha del proceso.

2.1.13.5. Estrategia de crecimiento

Estas estrategias están relacionadas directamente a la cadena de valor de la organización, que representa el giro del negocio: Captaciones, colocaciones, y capital.

En colocaciones se refiere a incrementar su cartera de crédito consumo, microcrédito y vivienda, mediante la fidelización de los socios antiguos, y buscando nuevos socios para integrarlos a la Institución.

Según (Porter, 2008), todas las acciones conducen al camino del crecimiento, bien sea del tamaño de la empresa, de sus beneficios o de su rentabilidad.

2.1.13.6. Estrategia de inversión

La estrategia se enfoca para la liquidez y los activos improductivos de la Cooperativa, en lo que se refiere a la liquidez la Institución acude a Bancos en donde realiza inversiones, para que su efectivo gane una tasa de interés por las mismas, pero además si la Cooperativa canaliza su liquidez con la colocación de créditos de manera eficiente cumpliendo sus presupuestos mensuales, no necesita invertir en otras instituciones puesto que su efectivo circula en el proceso normal que es el giro de su línea de negocio.

Finalmente, los activos improductivos se relacionan con la cartera vencida y activos fijo para los cuales también se formulan objetivos con su respectivo indicador y meta (Porter, 2008)

2.1.13.7. Indicadores de Gestión

Los objetivos estratégicos solo se pueden evaluar aplicando indicadores, los mismos son entonces los mecanismos que indican si los objetivos estratégicos se están logrando a la par del desempeño organizacional(Salguero, 2006).

2.1.13.8. Indicadores de efectividad

El indicador de efectividad es el resultado de la eficiencia y la eficacia que mide y realiza un seguimiento continuo de lo que debió realizarse en los procesos, si se emplearon adecuadamente los recursos, si existe la consecución de los objetivos estratégicos y su relación directa con la productividad esperada.

2.2. Descripción de la propuesta

Esta propuesta se basa en un patrón de gestión, que constituye un instrumento útil para la toma de decisiones gerenciales, le proporciona directrices a corto, mediano y largo plazo, inicia con análisis situacional, genera los indicadores financieros y no financieros, estos indicadores sirven para alinear los objetivos estratégicos con los procesos claves que agregan valor a la organización, una vez que se encuentran alineados, el cuadro de mando integral, establece la mejora continua y asegura el crecimiento sostenible y sustentable de la Organización en el mercado.

Es así que, se va aplicar un Modelo de Gestión basado en el cuadro de mando integral, que se detalla según sus fases.

a. Estructura general

Figura 12

Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Kaplan & Norton, 2016)

Elaborado por: Autor

b. Explicación del aporte

El cuadro de mando integral es sin duda un instrumento gerencial útil que incorpora las cuatro perspectivas o áreas claves de la empresa que son: clientes, aprendizaje, finanzas, y procesos internos y las traduce en un lenguaje único de mejora continua para toda la Organización, que mediante la toma de decisiones permite cumplir con su Planificación Estratégica.

Antes de la implementación del Cuadro de Mando Integral es necesario preparar el camino como punto de salida del proyecto por lo que se detalla:

- Predisposición total de la autoridad de la Cooperativa para visualizar un cambio de 360 grado en la Organización en búsqueda de procesos de calidad.
- Compromiso del personal para actuar activamente de las capacitaciones planificadas sobre el tema.
- Identificar los nuevos líderes que serán los que dirijan todo el proyecto de implementación de la estrategia. Se recomienda trabajar con el coaching al personal que está a cargo de transmitir esta propuesta al resto del equipo.

A continuación, se detalle que componente debe cumplir cada perspectiva:

Perspectiva Financiera

Esta premisa se orienta en:

- Incrementar los ingresos por servicios y productos financieros de la Cooperativa
- Modernizar el seguimiento al presupuesto desde el año 2022
- Inspeccionar los gastos financieros y administrativos
- Acrecentar el índice de liquidez
- Monitorear el endeudamiento
- Superar los ingresos totales

Perspectiva del cliente

- Generar un escenario de confianza para los socios, cambio de cultura organizacional en donde el cliente sea lo primero ante la Organización.
- Incorporar nuevos socios de nichos de mercado
- Controlar el posicionamiento en la ciudad de Quito
- Crear nuevos productos y servicios acorde a la tecnología

Perspectiva de procesos

Dentro de la Cooperativa se formula la interrogante clave :

¿En qué actividades debemos distinguirnos para entregar nuestra proposición de valor a nuestros clientes y así alcanzar los objetivos financieros?

Para lo cual el direccionamiento adecuado es:

- Aplicar un sistema de medición estadística del tiempo de respuesta ante las quejas, reclamos de los socios
- Estandarizar el proceso de apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo.
- Reducir el tiempo de respuesta de las solicitudes de crédito ingresadas.
- Implementar un servicio de postventa luego de la operación de crédito para evitar el desvío de fondos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Incorporar un plan de reconocimientos y de carrera mediante concursos de mérito y oposición.
- Perfeccionar el perfil profesional de los colaboradores, con alternativas de estudios de cuarto nivel.
- Diseñar un modelo por competencias como evaluación trimestral
- Aplicar políticas de capacitación continua para el personal de administración, de negocios y de apoyo

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral, el autor ha definido los códigos para una mejor comprensión.

c. Estrategias y técnicas

Planificación Estratégica

Dentro de la planeación estratégica tenemos:

Misión

“Proveer soluciones y servicios financieros ágiles e incluyentes, mediante procesos eficientes e innovadores, con tecnología de punta, para acompañar las actividades emprendedoras y productivas, bajo los principios del cooperativismo y de responsabilidad social, creando valor para nuestros socios, colaboradores y clientes.”

Visión

“Crecer sostenidamente para mantenernos, en el 2021, entre las 4 cooperativas más grandes del Ecuador, duplicando el tamaño de nuestros activos, liderando el segmento de microcrédito, con indicadores de rentabilidad superiores al promedio del sistema y una calificación de riesgo AAA+.”

Valores

- Satisfacción de socios y clientes
- Liderazgo personal e institucional
- Innovación
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social

La Misión, Visión y Valores actuales de la Institución contemplan la dirección correcta a seguir estratégicamente, por lo que no están sujetas a cambio.

FODA

Para la elaboración de la matriz FODA, se partió del escenario interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso determinando sus fortalezas y debilidades sobre las cuales si se puede ejecutar acciones.

Tabla 2

FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EVALUACIÓN INTERNA	Predisposición del personal para el cambio	Tiempo no oportuno de respuesta al socio ante sus quejas, reclamos
	Tasas competitivas con respecto a los bancos	Servicio de atención al cliente inadecuado
	Brigadas médicas y capacitación financiera para los socios como un valor agregado de responsabilidad social	Rotación del personal, inestabilidad laboral
EVALUACIÓN EXTERNA	Diversos productos y servicios que oferta la Cooperativa	Proceso de inducción inadecuado para el personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Alianzas estratégica con varias instituciones para apoyo reciproco		Diseñar un plan de capacitación para todo el personal
Un mercado aun no explotado por la competencia	Desarrollar productos y servicios innovadores en el mercado	Empoderamiento del área de RRHH, para definir procesos correctos
Confianza de los socios hacia el sistema cooperativa para la inclusión	Diseñar un plan de capacitación para todo el personal	Adquirir software tecnológicos que agilite los procesos de la Cooperativa
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Nuevos competidores en el mercado	Desarrollar productos y servicios innovadores en el mercado	Establecer parámetros de competencia sobre las tasas de interes en el mercado local
Ambiente económico, político y social inestable, riesgo país.		Diseñar un proceso oportuno sobre el tiempo de respuesta al socio en las solicitudes de crédito ingresadas
Presencia de prestamistas ilegales		
Falta de cultura de ahorro y sobreendeudamiento de los socios		
Incremento del indice de desempleo en el país	Diseñar un plan de reconocimiento al mejor empleado del mes	Surgimiento de emprendimientos que buscan financiento

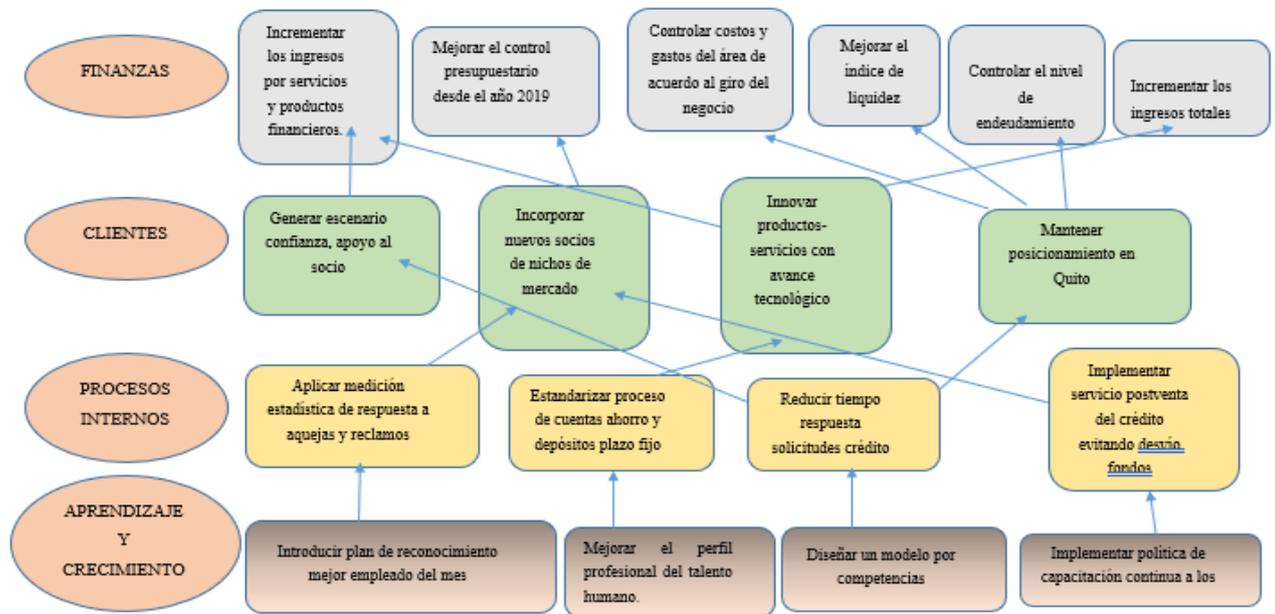
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso

Elaborado por: Autor

Construcción del Mapa Estratégico

Figura 13

Mapa Estratégico



Fuente: (Kaplan & Norton, 2000)

Elaborado por: Autor

Codificación para las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Para una mayor comprensión de los términos usados en las perspectivas con relación al objetivo y los indicadores, se ha determinado la siguiente catalogación.

Tabla 3

Codificación de Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	CODIGO
FINANCIERA	PF1, PF2, PF3.....
APRENDIZAJE	PA1, PA2, PA3.....
DEL CLIENTE	PC1, PC2, PC3....
PROCESOS	PP1, PP2, PP3....

Fuente: (Kaplan & Norton, 2016)

Elaborado por: Autor

Tabla 4*Objetivos e indicadores estratégicos, punto de vista financiero*

Código	Objetivo	Nombre del indicador	Cálculo	Frecuencia	Tiempo ejecución	Responsable	Fuente
PF 1	Incrementar los ingresos por servicios y productos financieros.	Tasa de crecimiento	$\frac{\text{Ventas servicios}}{\text{Ventas planificadas}}$	Mensual	3 años	Gerente y Jefatura Comercial	Reporte del presupuesto área comercial
PF 2	Modernizar el seguimiento al presupuesto desde el año 2020	Productividad	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Gastos presupuestados}}$	Mensual	3 años	Gerente Financiero	Informe presupuesto general
PF 3	Acrecentar el índice de liquidez	Índice liquidez	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Mensual	3 años	Gerente y Gerente Financiero	Balance General
PF 4	Monitorear el endeudamiento	Índice endeudamiento	Pasivo/Activo	Mensual	3 años	Gerente Financiero	Balance General
PF 5	Superar los ingresos totales	Comparación de ingresos por años	Ingreso del mes vigente / ingreso del mes anterior	Mensual	3 años	Gerente y Gerente del Financiero	Estado de Resultados

Fuente: (Kaplan & Norton, 2016)**Elaborado por:** Autor

Tabla 5*Objetivos e indicadores estratégicos, punto de vista Clientes*

Código	Objetivo	Nombre del indicador	Cálculo	Frecuencia	Tiempo ejecución	Responsable	Fuente
PC 1	Generar escenario de confianza, respeto y apoyo al socio para ser siempre su primera opción	Clientes novados	# clientes renovados / cartera clientes totales	Mensual	3 años	Jefe Comercial y asesores de negocios	Reporte Comercial
PC 2	Incorporar nuevos socios de nichos de mercado	Clientes nuevos en otras zonas	# clientes nuevos / clientes prospectados potenciales	Mensual	3 años	Jefe Comercial y asesores de negocios,	Informe de Metas mensuales de negocios
PC 3	Crear nuevos productos y servicios acorde a la tecnología	Desarrollar productos y servicios novedosos	# de servicios nuevos / servicios contratados	Semestral	3 años	Gerencia, jefe Comercial y jefe de Sistemas	Reporte de pruebas en tecnología
PC 4	Controlar el posicionamiento en Quito	Clientes en mercado conocido	# clientes nuevos en la Organización/ clientes contratados	Trimestral	3 años	Gerencia General, jefe Comercial	Informe estadístico de clientes

Fuente: (Kaplan & Norton, 2016)**Elaborado por:** Autor

Tabla 6*Objetivos e indicadores estratégicos, punto de vista Aprendizaje y Desarrollo*

Código	Objetivo	Nombre del Indicador	Forma Cálculo	Frecuencia	Tiempo ejecución	Responsable	Fuente
PA 1	Incorporar un plan de reconocimiento y de carrera con concurso de mérito y oposición	Mi mejor empleado reconocido	# de reconocimientos anuales al colaborador / total de colaboradores	mensual	3 años	Gerente /jefe Administrativo, Jefe de RR HH	Registro reconocimientos entregados por colaborador
PA 2	Perfecciona el perfil profesional de los colaboradores con alternativas de estudio de cuarto nivel	Perfil duro por empleado	# de empleados con estudios de postgrado / total de colaboradores	anual	3 años	Jefe de RRHH	Currículo vitae actualizado y registro del Senacyt
PA 3	Diseñar un modelo por competencias como evaluación trimestral	Desempeño por competencias	% de colaboradores evaluados / total de colaboradores	trimestral	3 años	Jefe de RRHH	Diccionario de competencias e informe de evaluación personal
PA 4	Aplicar políticas de capacitación continua para el personal de administración, de negocios y de apoyo	Capacitación al personal	Promedio de capacitaciones receptadas <hr/> Capacitaciones planificadas	mensual	3 años	Jefe Comercial y de Talento Humano	Registro de capacitaciones

Fuente: (Kaplan & Norton, 2016)**Elaborado por:** Autor

Tabla 7*Objetivos e indicadores estratégicos, punto de vista hacia los Procesos Internos*

Código	Objetivo	Nombre del Indicador	Forma Cálculo	Frecuencia	Tiempo Ejecución	Responsable	Fuente
PP 1	Aplicar un proceso de medición estadística del tiempo de respuesta ante las quejas, reclamos de los socios	Tiempo total de respuesta al socio	$\frac{\text{Tiempo de atención de quejas, reclamos por cliente}}{\# \text{ quejas y reclamos ingresadas}}$	mensual	3 años	Jefe Comercial, Supervisor operativo Defensor del Usuario	Informe estadístico mensual de quejas, reclamos atendidos
PP 2	Estandarizar el proceso de apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo	Aperturas nuevas	$\frac{\# \text{ cuentas aperturas}}{\text{cuentas planificadas}}$	mensual	3 años	Jefe Comercial, Supervisor operativo, Ejecutivo de servicio al cliente	Informe comercial de cuentas de ahorro y captaciones
PP 3	Reducir el tiempo de respuesta de las solicitudes de crédito ingresadas	Créditos precalificados	$\frac{\# \text{ solicitudes analizadas y Precalificadas}}{\# \text{ solicitudes ingresadas}}$	diario	3 años	Jefe Comercial, Asesor de crédito	Informe de créditos aprobados, negados, pendientes e ingresados
PP4	Implementar un servicio de postventa luego del para evitar el desvío de fondos.	Servicio plus postventa	$\frac{\# \text{ créditos con seguimiento postventa}}{\# \text{ créditos desembolsados}}$	mensual	3 años	Jefe Comercial, Asesor de crédito	Acta de seguimiento de operaciones crediticias vigentes desembolsadas mes a mes

Fuente: (Kaplan & Norton, 2016) **Elaborado por:** Autor

Tabla 8

Reporte de Progreso

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	VERDE	AMARILLO	ROJO	Valor Obtenido
Financieros	Incrementar los ingresos por servicios y productos financieros	Tasa crecimiento	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Modernizar el seguimiento al presupuestario desde el año 2022	Productividad	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Inspeccionar los gastos financieros y administrativos	Índice endeudamiento	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Acrecentar el índice de liquidez	Índice liquidez	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Superar los ingresos totales	Comparación de ingresos	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
Clientes	Generar un escenario de confianza, respeto y apoyo al socio.	Clientes novados	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Incorporar nuevos socios de nichos de mercado	Clientes nuevos en otras zonas	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Controlar el posicionamiento en la ciudad de Quito	Clientes en mercado conocido	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Crear nuevos productos y servicios acorde a la tecnológica	Desarrollar productos nuevos novedosos	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
Procesos Internos	Aplicar un sistema de medición estadística del tiempo de respuesta ante las quejas, reclamos de los socios	Tiempo total de respuesta a socio	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Estandarizar el proceso de apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo.	Aperturas nuevas	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Reducir el tiempo de respuesta de las solicitudes de crédito ingresadas.	Créditos precalificados	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Implementar un servicio de postventa luego de la operación de crédito para evitar el desvío de fondos.	Servicio plus post venta	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
Aprendizaje y Desarrollo	Incorporar un plan de reconocimientos y de carrera mediante el concurso de mérito y oposición	Mi mejor empleado reconocido	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Perfeccionar el perfil profesional de los colaboradores con alternativas de estudios de cuarto nivel	Perfil duro por empleado	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Diseñar un modelo por competencias como evaluación trimestral	Evaluación del desempeño por competencias	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	
	Aplicar políticas de capacitación continua para el personal de administración, de negocios y de apoyo	Capacitación al empleado	55% al 100%	34% al 55%	0% al 34%	

Fuente: (Kaplan & Norton, 2016)

Elaborado por: Autor

Tabla 9

Perspectivas

Perspectiva	Objetivos	METAS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	Incrementar los ingresos por servicios y productos financieros		X			
Financiera	Modernizar el seguimiento del presupuesto desde el año 2022	X				
Financiera	Inspeccionar los gastos financieros y administrativos		X			
Financiera	Acrecentar el índice de liquidez		X			
Clientes	Generar un escenario de confianza, respeto y apoyo al socio.		X			
Clientes	Incorporar nuevos socios de nichos de mercado	X				
Clientes	Controlar el posicionamiento en la ciudad de Quito		X			
Clientes	Crear nuevos productos y servicios acorde a la tecnología				X	
Procesos	Aplicar un sistema de medición estadística del tiempo de respuesta ante las quejas, reclamos de los socios	X				
Procesos	Estandarizar el proceso de apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo.		X			
Procesos	Reducir el tiempo de respuesta de las solicitudes de crédito ingresadas.			X		
Procesos	Implementar un servicio de postventa luego de la operación de crédito para evitar el desvío de fondos.				X	
Aprendizaje	Incorporar un plan de reconocimientos y de carrera mediante concurso de mérito y oposición		X			
Aprendizaje	Perfeccionar el perfil profesional de los colaboradores con alternativas de estudio de cuarto nivel		X			
Aprendizaje	Diseñar un modelo por competencias como evaluación trimestral			X		
Aprendizaje	Aplicar políticas de capacitación continua para el personal de administración, de negocios y de apoyo				X	

Fuente: (Kaplan & Norton, 2016)

Elaborado por: Autor

Interpretación de la semaforización dentro del Reporte de Progreso

En el reporte de progreso del Cuadro de Mando Integral se incluye tres columnas con los semáforos en color rojo, amarillo y verde.

En la semaforización rojo se maneja un margen del 0% al 34% que indica la ineficiencia en el cumplimiento del indicador, en el semáforo amarillo se considera que el indicador no se cumple satisfactoriamente sin embargo está en buen camino de hacerlo llegando como tope al 54% y finalmente el indicador verde es el ideal porque indica que la organización está cumpliendo con sus objetivos estratégicos de las perspectivas de su cuadro de mando integral colocando desde el 55% al 100 % de cumplimiento adecuado del indicador.

El escenario que se pretende llegar es el 100%, considerando que las organizaciones son por sus ámbitos y falencias en sus recursos y políticas externas, se presenta de manera complicada llegar a la excelencia, pero con las mediciones de la semaforización de amarillo hacia verde con el tiempo y los recurso se puede alcanzar.

2.3. Validación de la propuesta

Para el efecto se han considerado los criterios de profesionales con formación académica afín a la investigación científica y administración estratégica, que poseen experiencia a en el campo académico y profesional, quienes emitieron el siguiente criterio:

Tabla 10

Validez y Confiabilidad

Nombres y Apellidos	Años de Experiencia	de Titulación Académica	Cargo
Keyerman Toapanta Cisneros	14 años	-Máster en diseño, Gestión y Dirección de Proyectos -Ingeniero en Gestión empresarial -Tecnólogo en Marketing Interno y Externo	-Docente de Educación superior -Coordinador de Investigación -Coordinador de Talento humano -Coordinador de Gestión de la Calidad
Fabián Haro Fiallos	5 años	-Ingeniero Comercial	Representante legal de Cía. Amazónica

Fuente: Investigación propia

Una vez establecidos los expertos para ser parte de la validación se han establecido los criterios de valoración, que han sido enviados a los expertos junto con la propuesta de gestión.

Tabla 11

Criterios de Validación

CRITERIOS	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Impacto				X	
Aplicabilidad				X	
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica				X	
Factibilidad					X
Pertinencia					X

Fuente: Autor

Tabla 12*Preguntas para la validación*

CRITERIOS	PREGUNTAS
Impacto	¿Considera que el cuadro de mando integral, da un valor significativo a las empresas?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables
Conceptualización	¿La conceptualización de la propuesta contiene teoría en resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta, son procedimientos actuales?
Calidad Técnica	¿El Cuadro de Mando integral, busca el cumplimiento de técnicas nuevas?
Factibilidad	¿Es factible incorporar este modelo?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta dan solución al problema?

Fuente: Autor

De acuerdo a la información en la tabla 12, se presentan las preguntas que fueron formuladas a cada experto, cada criterio está encaminado a registrar la información del estudio realizado, cada ítem está colocado de acuerdo a su representatividad.

Tabla 13*Criterios de validación*

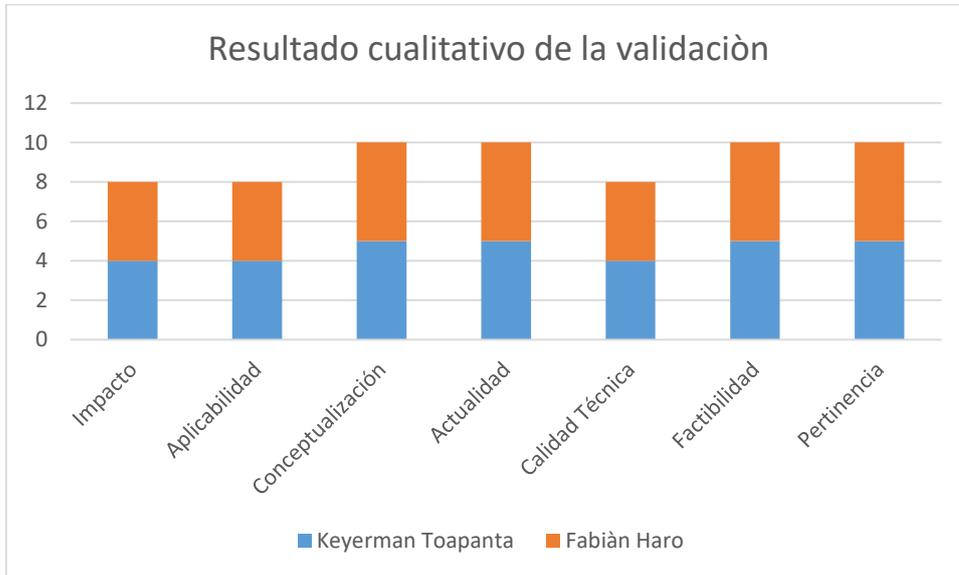
CRITERIOS	Keyerman Toapanta	Fabián Haro
Impacto	4	4
Aplicabilidad	4	4
Conceptualización	5	5
Actualidad	5	5
Calidad Técnica	4	4
Factibilidad	5	5
Pertinencia	5	5

Fuente: Autor

Se ha realizado la ponderación con el registro de la escala de Likert, en donde el valor más alto es de 5, y el valor mínimo es de 1, que: el valor de 1 es “total desacuerdo” y 5 representa “totalmente de acuerdo”.

Figura 14

Resultado cualitativo de la validación



Fuente: Autor

En la información de la figura 14, se verifica que los especialistas han indicado que están totalmente de acuerdo en los ítems planteados en esta validación. Por lo cual el Cuadro de Mando Integral se puede adaptar, realizable y de fácil manejo para solucionar los asuntos de gestión en las organizaciones.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta.

Tabla 14.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Modelo de gestión cuadro de mando integral para la Cooperativa de ahorro crédito Cooprogreso”	- Fundamentos teóricos.	-Marco metodológico - Análisis de resultados que se obtiene	-Fundamentación teórica. -Análisis de información sistemática	-El modelo de gestión en el cuadro de mando integral busca obtener los lineamientos más claros de la cooperativa, mediante el análisis teórico y fundamentación.	- Revisión documental - Análisis descriptivo.
	- Gestión de empresa.	-Investigación Cuantitativa.	- Análisis documental. -Encuestas	- La propuesta del cuadro de mando integral busca el mejor lineamiento para encontrar los resultados de un mejor análisis	- Excel - Procesador de datos
	- Balance score card.	-Encuestas a personal interno y externo.			
	- Análisis FODA.				
	- Matrices				

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Las actividades de la Cooperativa COOPROGRESO se encaminan en brindar servicios financieros bajo el sistema de Economía Popular Y Solidaria, en este esquema se pudo determinar a través del marco conceptual los principales criterios que orientarán al conocimiento de las variables de estudio, definidos desde fuentes bibliográficas y artículos académicos, así como de investigaciones publicadas en repositorios digitales, con ello se establecieron las teorías y principales criterios acerca del tema de investigación.

En este contexto una vez definidos los principales argumentos se procedió a realizar un estudio de campo, a través del instrumento de la encuesta, en el cual se definió aspectos cuantitativos de la Cooperativa y la percepción del cliente por los servicios financieros que brinda en su agencia matriz. Por ello se pudo determinar así mismo las principales necesidades de gestión que tiene la cooperativa en este momento, como parte del estudio además se determinó aspectos que los clientes socios e inversionistas esperan de la Cooperativa.

Posterior a este análisis se ha establecido la herramienta de un Cuadro de Mando Integral aplicado a la Cooperativa de ahorro Y Crédito COOPROGRESO, con lo cual se ha procedido a determinar en primera instancia el análisis competitivo, que estableció la realidad actual de la gestión organizacional orientada al cumplimiento de los objetivos establecidos, ahí se identificaron y cualificaron determinados aspectos que dan una aproximación a las variables de estudios posteriores.

A continuación, se realizó el análisis de cada variable de acuerdo a los cuadrantes de la matriz FODA, para posterior a ello realizar el estudio de las matrices de acción cruzada, donde se estableció el análisis FO – FA – DA – DO, con lo que se evaluaron todas las variables en su conjunto para establecer un criterio de priorización de variables y conjunto de acciones, por tanto se pudo posterior a ello establecer los objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores y se ha realizado el ejercicio ara evaluar el comportamiento de las acciones o estrategias definidas en un futuro próximo ejemplificándolo en el Score Card y los mismo resultado se han plasmado en el Scoregrph, que es una representación gráfica de los resultados del Balanced Score Card, con ello se ha establecido un modelo de gestión administrativo para realizar adecuadamente una planificación organizacional que pueda abarcar desde las cuatro perspectivas organizacionales del Cuadro de mando Integral.

Finalmente se ha realizado un análisis de la herramienta establecida por expertos en administración y gestión empresarial, quienes coinciden en los criterios de practicidad de la

herramienta, aplicabilidad en el Cooperativa de Ahorro y Crédito y sobre todo en los apartados correspondientes a innovación y pertinencia, lo que justifica la implementación de esta estrategia desde el punto de vista técnico de expertos.

RECOMENDACIONES

Al ser una herramienta de diagnóstico y propuesta se debe realizar todo el proceso previo de análisis de manera muy técnica para poder establecer resultados reales de la organización en su conjunto, identificando los principales problemas que pueden presentarse a corto y largo plazo, y tomarlos como punto de referencia para los procesos de toma de decisiones.

Un proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral trae consigo también diversas herramientas de análisis cuantitativo, es así que el resultado e interpretación de los mismos debe estar apoyado por personal que tenga conocimiento preciso en los temas que se vayan a tratar, para ello es importante el apoyo de un equipo de trabajo que pueda revisar las ponderaciones y variables antes de su evaluación.

De la misma forma al determinar los objetivos estratégicos se debe plantear que ellos abarquen cada perspectiva organizacional, con el fin de que no se queden áreas de la organización sin atender, para ello se sugiere tener una participación activa de los mandos medios en este tipo de análisis, siendo ellos que puedan determinar un mejor punto de vista acerca de los factores internos y externos de la empresa, siempre manteniendo un criterio imparcial sin sesgos.

Finalmente se recomienda que la aplicación o implementación de esta herramienta tenga el apoyo directo de la Alta dirección por cuanto ello determinará valiosas recomendaciones y además generará desde su propuesta de objetivos u estrategias una viabilidad o factibilidad de los cursos de acción que se pretende tomar por el bienestar de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores. (2018). Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>
- Andrade, J. C. (2019). Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. *RETOS*.
- Baena, P. G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Patria.
- Bizneo. (Febrero de 2022). *Bizneo.com*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Burbano, J. E. (2005). *Enfoque de gestión planeación y control de recursos*. Colombia.
- Chan Kim, R. M. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma.
- Chase, R., & Jacobs, F. &. (2016). *Gestión por Procesos en sistemas de gestión*. México: Pearson.
- Chase, R., Aquilano, N., & Jacobs, R. (2016). *Administración de Producción y Operaciones*. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill.
- Cooperativa COOPROGRESO. (Enero de 2022). *cooprogreso*. Obtenido de <https://www.cooprogreso.fin.ec/Portals/0/Documentos/gobierno-corporativo/directorio.pdf?ver=2020-03-22-033708-047>
- Cortés, M. (2017). *GENERALIDADES SOBRE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO: UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARMEN.
- Cosede. (31 de enero de 2016). Liquidación de Cooperativas de Ahorro y Crédito. *200 cooperativas se liquidaron en tres años, según la Cosede*, pág. 2.
- Escuela Superior de Administración y Negocios. (2016). *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Figueroa, C. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica orientada a aumentar la productividad y ventaja competitiva de la cooperativa de ahorro y crédito crediamigo*. Quito: PUCE. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8839/Tesis%20-%20Ana%20Maria%20Figueroa.pdf?sequence=1>.
- Flórez, C. (2017). Relación entre las prácticas de Ingeniería del Mejoramiento y las ventas en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *ESPACIOS*, 38(41), 24.
- Gestiopolis. (2021). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad>
- Guerrero, R. M., Arregui, R., Mariño, M., Mora, A., & Pèrez, X. (2014). *Ecuador: Cooperativas de Ahorro y Crédito e Inclusión Financiera*. Quito: Mora. Recuperado el Sabado de 01 de 2018
- Kaplan. (2009).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2016). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 4ta Edición*. ESPAÑA: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. ESPAÑA: Gestìon 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000).
- Latorre, A., Rincon D, & Arnal, J. (2003). *Investigaciòn Educativa*. Barcelon: Experiencia S.L.
- León, G. E., Marulanda, N., & González, H. H. (2017). "Factores claves de éxito en la gestión financiera". *Tendencias*, 85.
- Martinez, R. (2017). *Cuadro de Mando integral*. Bogotá: Pearson.
- Miño, W. (2013). *HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR*. QUITO: EDITOGRAN SA.
- Mundo Jurídico. (2020). Economía Popular y Solidaria. *Ediciones Legales*.
- Omogbai, O., & Salonitis, K. (2016). Manufacturing System Lean Improvement Design Using Discrete Event Simulation. *Procedia CIRP*, 57, 195–200.
- Orbe, A. (Diciembre de 2017). Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador. . Quito: UASB.
- Peròn, J. D. (2009). *El Libro Rojo de P*. Texas: Universidad de Texas.
- Porter, M. E. (2008). *SER COMTETITIVO*. ESPAÑA: DEUSTO-GRUPO PLANETA.
- R., M. (2002).
- Reyes, P. A. (2005). *Administraciòn de Empresas, Teoria y pràctica*. Mèxico: Limusa.
- Rivera, P. (2010).
- Rivera, P., & Perez, R. (2010).
- Salazar - Pico, F. (2018). *Estrategia -BSC*. Quito: ESPE.
- Salazar Pico, F. (2017). *Cuadro de Mando Integral, Balanced Score Card*. Quito: ESPE.
- Salgado, W. (2010). *Banco de Desarrollo en el Ecuador*. Santiago de Chile: Santiago.
- Salguero, A. (2006). *Indicadores de gestiòn y cuadro de mando integral*. MADRID: Diaz.
- Sapag, C. (2018). *Evaluaciòn de Proyectos*. Mèxico D.F.: Pearson.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito.
- Seps, S. d. (2008). *Formas de organizaciòn de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: SEPS.
- Velasco, J. A. (2010). *Gestiòn por Procesos*. España: ESIC .

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso" Ltda.

Estimado socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. Solicitamos su apoyo contestando la presente encuesta, la cual nos ayudará a realizar un diagnóstico de la Institución, como parte de una investigación sobre la gestión de la misma.

Gracias

1.-La atención que recibe ES OPORTUNA cuando solicita un producto o servicio de la Cooperativa.

SI

NO

2.- ¿Los servicios crediticios que ofrece la cooperativa están al alcance de todos los clientes?

SI

NO

3.-¿Volvería a utilizar los servicios que presta la Cooperativa?

SI

NO

4.-La atención que le brinda el área de cajas es OPORTUNA?

SI

NO

5.- ¿Está de acuerdo con la tasa de interés que oferta la cooperativa, ES COMPETITIVA CON LA DEL MERCADO?

SI

NO

6.-Es necesario que la cooperativa OFERTE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS con publicidad y redes sociales?

SI

NO

7.- ¿Los productos Y servicios QUE OFERTA la institución son confiables y de calidad?

SI

NO

8.- ¿Está de acuerdo con el lugar geográfico donde se encuentra la cooperativa?

SI

NO

9.- ¿El servicio al cliente que ofrece la cooperativa SATISFACEN los requerimientos de los socios?

SI

NO

10. ¿Cuándo el socio realiza sugerencias o aportes a la Institución sobre áreas a mejorar son CONSIDERADOS?

SI

NO

ANEXO 2

PROPUESTA DEL FORMATO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)

(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	Diego Francisco Aguirre Portilla
Programa de maestría:	MBA en Administración de Empresas
Proyecto desarrollado:	“MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA”.
Fecha de entrega final del TT:	19-03-2022
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
<p>La importancia del cuadro de mando integral se contempla al enfatizar que las organizaciones aplican herramientas gerenciales que les permita seguir operando en un mercado competitivo en el cuál la innovación, la tecnología son claves del éxito. Toda organización busca traducir su estrategia de negocio a indicadores que le permitan alcanzar sus resultados esperados. Para que esta herramienta tenga los resultados esperados es necesario definir la acciones que se van a ejecutar en toda la organización para conseguir las metas de cada uno de los indicadores. De acuerdo con lo anterior el proceso de implementación de esta herramienta debe ser soportado por toda la empresa y se deben proporcionar los recursos necesarios y trabajar en identificar también las iniciativas estratégicas o planes de acción que son los que finalmente van a generar los resultados medibles, a partir de los cuales se van a tomar las decisiones.</p>	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
<p>El modelo de gestión propuesto por la investigación va encaminado a dar solución a los posibles problemas presentados en la cooperativa de ahorro y crédito “Cooprogreso”, además busca dar una cierta mejora en el recurso tiempo en el manejo de sus recursos, además brindar el aporte de gestión en todas sus</p>	

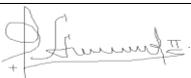
matrices vistas en el proyecto de investigación realizado para dar desarrollo a los empleos internos como externos.

Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades

La Vinculación con la sociedad sobre un modelo de aplicación del Cuadro de Mando Integral, busca dar una ejecución en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso", ya que, al contar con esta técnica de Mando Integral, se debe obtener los resultados operativos; además busca dar un mejor conocimiento de todos los aspectos e indicadores del CMI en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso", dará importancia en la toma de decisiones y así ser ejecutados.

Nota: se adjunta al proyecto

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
Diego Aguirre 	Mg. Ana Lucía Tulcán Pastás	Mg. Ernesto Jara

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
Mg. Carolina Jaramillo	Mg. Yolvi Quintero