

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

**TEMA:**

---

**“EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN LA  
TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE  
NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA CACPET”**

---

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión  
Financiera.

**Autor: Economista, Sandro Oscar Muela Proaño**

**Director:** Ingeniero Santiago Oswaldo Verdesoto Velastegui, Magister

Ambato – Ecuador

2015

## **AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores: Ingeniero Héctor Danilo Lozada Vasconez Magister, Doctor Mauricio Giovanni Arias Pérez Magister, Ingeniero Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: “EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA CACPET”, elaborado y presentado por la señor Economista Sandro Oscar Muela Proaño, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión Financiera.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Econ. Telmo Diego Proaño Córdova Mg.  
**Presidente del Tribunal de Defensa.**

-----  
Ing. Héctor Danilo Lozada Vasconez Magister.  
**Miembro del Tribunal**

-----  
Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez Magister.  
**Miembro del Tribunal**

-----  
Ing. Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister.  
**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema “EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE EDECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA CACPET”, le corresponde exclusivamente al : Economista Sandro Oscar Muela Proaño, Autor , bajo la Dirección del Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velasteguí, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Eco. Sandro Oscar Muela Proaño

Autor

-----  
Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Mg.

Director

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
Eco. Sandro Oscar Muela Proaño  
CC. 1803222536

## DEDICATORIA

**A mis padres** por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

**A mi esposa** por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Director Ing. Santiago Verdesoto Mg. por su paciencia, sus conocimientos valiosos y todo el tiempo que dedicó en las reuniones para dirigir este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO ..	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1. Contextualización .....	3
1.2.2. Análisis crítico .....	8
1.2.3. Prognosis .....	10
1.2.4. Formulación del problema .....	10
1.2.5. Preguntas directrices.....	11
1.2.6. Delimitación .....	11
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4. OBJETIVOS .....	13
1.4.1. Objetivo general.....	13
1.4.2. Objetivos específicos .....	13
CAPÍTULO II .....	14

MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	15
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	18
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema .....	18
2.5. HIPOTESIS.....	35
2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS .....	35
CAPÍTULO III .....	36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.1. ENFOQUE .....	36
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.2.1. Investigación de campo .....	37
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental.....	38
3.3.1. Investigación exploratoria.....	39
3.3.2. Investigación descriptiva .....	40
3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional) .....	41
3.4.1. Población .....	42
3.4.2. Muestra .....	43
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente.....	45
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	46
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	47
3.6.1. Plan para la recolección de información .....	47
3.6.2. Plan de Procesamiento de información.....	47
3.6.3. Plan de análisis e interpretación de resultados .....	49
CAPÍTULO IV.....	51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	51
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	51
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	62



4.2.1.	Planteamiento de la hipótesis .....	62
4.2.2.	Nivel de significancia y regla de decisión .....	63
4.2.3.	Elección de la prueba estadística.....	63
CAPÍTULO V.....		67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		67
5.1.	CONCLUSIONES.....	67
5.2.	RECOMENDACIONES.....	69
CAPÍTULO VI.....		70
PROPUESTA.....		70
6.1.	TEMA.....	70
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	71
6.3.	JUSTIFICACIÓN.....	72
6.4.	OBJETIVOS .....	73
6.4.1.	General .....	73
6.4.2.	Específicos .....	73
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	73
6.6.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	74
6.6.1.	Concepto .....	74
6.6.2.	Ventajas .....	75
6.6.3.	Objetivos del BSC.....	75
6.6.4.	Elementos del Balance Scorecard.....	75
6.6.5.	Guía Metodológica para la construcción de un BSC .....	88
6.7.	MODELO OPERATIVO .....	97
6.7.1.	Análisis de la situación actual - Diagnóstico Preliminar- Fase I.....	97
6.7.2.	Diseño del tablero comando o cuadro de mando integral – FASE II .....	108
6.8.	ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA.....	119
6.9.	EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	119
6.9.1.	Indicadores Perspectiva Financiera.....	119
6.9.2.	Indicadores Perspectiva Clientes .....	120

Cuadro 11 Indicadores Perspectivas clientes .....	120
6.9.3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Árbol de problemas .....	9
Gráfico 2	Gráficos de Inclusión Interrrelacionados.....	33
Gráfico 3	Subordinación de variables .....	34
Gráfico 4	Título con idea principal de la pregunta .....	48
Gráfico 5	Normas que faciliten el trabajo en equipo.....	52
Gráfico 6	Creatividad en la solución de problemas .....	53
Gráfico 7	Tareas y actividades definidas .....	54
Gráfico 8	Personal comprometido.....	55
Gráfico 9	Espíritu de cooperación.....	56
Gráfico 10	Herramientas estratégicas para la toma de decisiones.....	57
Gráfico 11	Toma de decisiones en equipo .....	58
Gráfico 12	Decisiones inoportunas .....	59
Gráfico 13	Evaluaciones continuas.....	60
Gráfico 14	Cooperativa preparada para el campo competitivo.....	61
Gráfico 15	Objetivos Estratégicos.....	76
Gráfico 16	Perspectiva del cliente.....	78
Gráfico 17	Perspectivas de procesos internos. ....	79
Gráfico 18	Perspectiva de aprendizaje de crecimiento .....	80
Gráfico 19	Mapa Estratégico .....	88
Gráfico 20	Matriz FODA.....	89
Gráfico 21	Cadena de valor .....	93
Gráfico 22	Cuadronde mando integral por unidad organizativa .....	94
Gráfico 23	Cuadro de mando integral por unidad organizativa .....	95

Gráfico 24 Perspectiva Financiera CACPET.....	111
Gráfico 25 Perspectiva del Cliente CACPET.....	113
Gráfico 26 Perspectiva procsos internos CACPET .....	114
Gráfico 27 Peerspectiva Innovación y Aprendizaje CACPET .....	116
Gráfico 28 Mapa de procesos CACPET.....	118

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población .....	43
Cuadro 2 Marco Muestral .....	44
Cuadro 3 Operacionalización de la variable independiente.....	45
Cuadro 4 Operacionalización de la variable dependiente .....	46
Cuadro 5 Relación objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones .....	50
Cuadro 6 Modelo Operativo.....	97
Cuadro 7 Análisis FODA.....	103
Cuadro 8 Indicador de medición de la misión. ....	109
Cuadro 9 Indicador de medición de la visión.....	109
Cuadro 10 Indicadores perspectiva financiera .....	119
Cuadro 11 Indicadores Perspectivas clientes .....	120
Cuadro 12 Indicadores perspectiva procesos internos.....	120
Cuadro 13 Indicadores innovación y aprendizaje.....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Título con idea principal de la pregunta.....	48
Tabla 2. Normas internas para facilitar el trabajo en equipo .....	52
Tabla 3 Creatividad en la resolución de problemas.....	53
Tabla 4 Tareas y actividades definidas de manera clara .....	54
Tabla 5 Personal comprometido con el éxito de la cooperativa .....	55
Tabla 6 Espíritu de cooperación y ayuda .....	56
Tabla 7 Herramientas estratégicas para la toma de decisiones .....	57
Tabla 8 Toma de decisiones en equipo .....	58
Tabla 9 Toma de decisiones oportunas .....	59
Tabla 10 Evaluaciones continuas para medir el grado de satisfacción del cliente .....	60
Tabla 11 La cooperativa está preparada para un mercado competitivo ...	61
Tabla 12 Tabla de la prueba de signos .....	64
Tabla 13 Distribución t Student .....	66
Tabla 14 Segmento de cooperativas financieras .....	98
Tabla 15 Distribución de cooperativas por segmentos yb por provincias .	99
Tabla 16 Saldos de productos y cuentas .....	100

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAEESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**Tema:** “EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA CACPET”

**Autor:** Eco. Sandro Oscar Muela Proaño

**Director:** Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velasteguí

**Fecha:** 16 de abril de 2015

### **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo en equipo es un esfuerzo de colaboración entre los miembros de una organización para obtener objetivos comunes. Debido a la gran competencia existente en el sector Cooperativo se convierte en una necesidad urgente la incorporación de nuevas estrategias y formas de trabajo para ayudar a mejorar la competitividad de las cooperativas en especial a mejorar el proceso de toma de decisiones.

Existen múltiples definiciones de trabajo en equipo. Lo importante es conocerlas para desarrollar un propio concepto que nos identifique y nos guíe en nuestro equipo de trabajo.

Cabe destacar la diferencia que existe en 2 conceptos:

- Equipo de trabajo: es el conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

- Trabajo en equipo: se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

A continuación se detallarán distintas definiciones para el mismo concepto:

Equipo: "grupo de personas, profesionales o científicas, organizado para realizar una investigación o servicio determinado".

El trabajo en equipo permite mejorar el desempeño laboral, ya que no sólo influye elevar la motivación, sino optimizar la capacidad del equipo y llegar a cumplir con los objetivos trazados; este modo de trabajo unido a la definición de indicadores para las diferentes áreas de la organización que considera el Cuadro de Mando Integral permitirá un mejor nivel de competitividad de la CACPET.

Al estar insertos en un sistema de trabajo surge la necesidad de relacionarnos con las demás personas, y por ende la creación de grupos de trabajo es ahí donde se hace importante poder entender la diferenciación de trabajo en grupo y en equipo que se detallará más adelante.

**Descriptor:** Innovación, planificación financiera, estrategia, procesos internos, cliente, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, perspectiva financiera, perspectiva del cliente.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**Theme:** “TEAM WORK AND ITS IMPACT ON DECISION-MAKING OF  
THE BUSINESS OF THE COOPERATIVE CACPET  
DEPARTMENT”

**Author:** Economist Sandro Oscar Muela Proaño

**Directed by:** Ing. Oswaldo Santiago verdesoto Velastegui, Mg.

**Date:** April, 16<sup>th</sup> 2015

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Team work is a collaborative effort between members of an organization to achieve common goals. Due to the great competition in the cooperative sector the incorporation of new strategies and forms of labour becomes an urgent need to help improve the competitiveness of cooperatives in particular to improve the decision-making process.

There are multiple definitions for work in team. The important thing is to know them to develop a concept which identify us and guide us in our work team.

Noteworthy is the difference that exists in 2 concepts:

- Team: is the Group of people assigned according to skills and specific competencies, to meet a particular goal under the leadership of a coordinator.
- Teamwork: refers to the series of strategies, procedures and methodologies used by a group of people to achieve the proposed goals.

The definition for the same concept will then be detailed: team: "people, professional or scientific group, organized to carry out an investigation or specific service".

Teamwork improves job performance, since it influences not only raise the motivation, but optimize the capacity of the equipment and get to meet the objectives; This way of working together with the definition of indicators for the different areas of the organization that considers the scorecard will allow a better level of competitiveness of the CACPET.

To be embedded in a system of work is necessary to relate to other people, and thus the creation of working groups there is where it is important to understand the differentiation of work in Group and team that will be presented later.

**Key words:** Innovation, financial planning, strategy, internal processes, customers, strategic objectives, actions strategic, financial perspective, the customer perspective.

## INTRODUCCIÓN

El reto de las instituciones del Sector Cooperativo en la actualidad presume que estas organizaciones deben mejorar su nivel de competitividad, para ello deben considerar todas las herramientas estratégicas que permitan mejorar su posición en el mercado.

El presente trabajo se ha dividido para su estudio en seis capítulos que se detalla a continuación.

En el **capítulo I** se aborda el **Problema de la Investigación**, el análisis en el nivel macro, meso y micro, la relación causa y efecto del problema detectado, la prognosis o escenarios que se podría materializar en el caso de que no se solucione el problema; la justificación para la investigación y el planteamiento de objetivos general y específicos.

**Capítulo II el Marco Teórico**, se realiza una recopilación de trabajos que han abordado temas relacionados al problema estudiado, y aspectos teóricos respecto a las variables dependiente e independientes; los gráficos de superordinación y subordinación conceptual y se establece la hipótesis de investigación.

**Capítulo III Marco Metodológico**, se cita las técnicas y métodos que se aplicó en la investigación; la operacionalización de las variables dependiente e independiente.

**Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados**, en este capítulo se realiza el análisis de la encuesta aplicada a la; se comprueba la hipótesis planteada.

**Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones**, se emitió con base a los objetivos que dirigió la investigación las conclusiones y recomendaciones.

**Capítulo VI Propuesta** incluye temas relacionados con el Cuadro de Mando Integral o Balance Score card, el plan de implementación de la propuesta y los indicadores para medir el impacto de la implementación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El trabajo en equipo y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de negocios de la cooperativa CACPET de la ciudad de Ambato”

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1. Contextualización

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), fue aprobada el pasado 13 de abril con 88 votos. La **LOEPS (Intendencia de estadísticas, estudios y normas de la EPS y SFPS, 2014)**:

Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

## Contexto macro

En el Ecuador el crecimiento del sistema cooperativo ha tenido gran acogida por los socios y clientes de estas entidades, después de la crisis bancaria las cooperativas se han fortalecido más y Según la ministra Doris Solís Carrión del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) anuncio el traspaso del sistema cooperativo financiero a la superintendencia de economía popular y solidaria con la finalidad de controlar y fortalecer el sistema financiero cooperativo.

La ministra de Inclusión Económica y Social, **(Solís Carrión, 2012)** en la entrevista realizada por el diario El Comercio manifiesta:

El traspaso de las funciones y los procesos se realizó de una forma ordenada y transparente, explicó la ministra Soliz Carrión, atendiendo así las disposiciones de la ley de Economía Popular y Solidaria, que también estableció la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para que controle y fortalezca el sistema cooperativo del Ecuador

Según la funcionaria, existen 3 800 cooperativas a escala nacional y durante el proceso de transición se depuraron otras 2 700, que no registraban ninguna actividad económica por 10 años. El sector cooperativo del país mueve alrededor de 10 mil millones de dólares y cuenta con unos cinco millones de socios.

La ley de la Economía Popular y Solidaria establece además la creación de un fondo de liquidez y un seguro de depósitos para proteger a los socios, los cuales serán llevados a cabo por la Superintendencia, encabezada por Hugo Jácome.

Jácome explicó que en los últimos tres meses, tiempo en el que se ha llevado a cabo la transición, se han fortalecido los procesos institucionales internos para que el control sea adaptado hacia la lógica de la Economía Popular y Solidaria,

pues la supervisión de parte de las cooperativas la realiza la Superintendencia de Bancos, que tiene otra estructura.

Otro de los avances registrados, según Jácome, es en la planificación de intendencias zonales, considerando que el sector tiene una amplia densidad de cooperativas de ahorro y crédito, vivienda, transporte, turismo, servicios, asociaciones y organizaciones comunales hacia las cuales también se extiende el control de la Superintendencia.

Así, en el país existen unas 2 800 cooperativas en el sector no financiero, 980 cooperativas en el sector de ahorro y crédito y 1 600 asociaciones.

Respecto a la transición, el funcionario mencionó que con la Superintendencia de Banco y Seguros se firmó un convenio de cooperación interinstitucional por un año para que el proceso se ejecute de una forma adecuada. Desde el 1° de enero del próximo año la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria asumirá el pleno control y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito.

El traspaso de la información, activos y pasivos de las cooperativas registradas en la Dirección Nacional de Cooperativas del MIES duraría alrededor de un mes, incluida la liquidación de las cooperativas inactivas. Es decir que desde el próximo 1° de noviembre la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria iniciará sus acciones inmediatas: adecuación de estatutos del sector para que las organizaciones puedan adecuarlos de una forma ágil y sin complicaciones, a través de una plataforma web, registro de las organizaciones de todo el país, programa de supervisión e inspecciones de las cooperativas a fin de tener un panorama claro de cómo está funcionando el sector.

Por mandato constitucional, el Gobierno de la Revolución Ciudadana reconoce y visibiliza al sector de la economía popular y solidaria, del que son parte las cooperativas. Por primera vez en la historia del cooperativismo ecuatoriano (luego de 46 años de vigencia de la Ley de Cooperativas), el Gobierno ha impulsado una reforma estructural de este sistema como no lo ha hecho ningún otro Régimen.

Existe una Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

(LOEPS), aprobada en mayo de 2011, que incluye a todas las cooperativas.

Para conseguir esta consolidación, según autoridades del gobierno, se promulgó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), con la que representantes del sector aseguraron, que se cumplió una meta jurídica que reivindica a las cooperativas y distintas organizaciones que se dedican a la economía popular; que representa un aporte significativo a la producción del país.

En este sentido debido al enorme crecimiento de las cooperativas en el país y el querer captar un amplio segmento de mercado, se ha evidenciado la problemática de la deficiente calificación crediticia, lo cual conlleva a la baja liquidez institucional y por ende al incremento del riesgo financiero.

### **Contexto meso**

Según **(Tusa Olobacha, 2013)** en su proyecto de Investigación relacionado con el sistema cooperativo, manifiesta:

En la actualidad el número de Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y social (MIES), alcanzan a 900, y 12. 000 Bancos o Cajas Comunales a nivel de todo el país (según Javier Vaca Director Ejecutivo de la Red Financiera Rural-Revista Lideres 16/07/2012); lo cual genera mayor competencia, más oferta de servicios y mayor control por parte de los organismos reguladores.

Particularmente la Cooperativa de ahorro y Crédito CACPET mantiene en el mercado un posicionamiento aceptable, pese al ingreso al mercado financiero de una competencia agresiva, pero debido a este factor se ha



evidenciado la problemática de no establecer acciones internas debidamente coordinadas debido a que no se aplica un cuadro de mando integral que permita generar una sinergia organizacional en el área de crédito y que esta sea el pilar para fomentar un alto desarrollo organizacional, lo cual afectado a la toma de decisiones debido a que no existe información debidamente medida y por ende se afecta también a la imagen institucional.

### **Contexto micro**

Según lo editado en (CACPET, 2005) disponible en la página web de la institución se puede conocer sobre su trayectoria:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Tungurahua CACPET Ltda. Fue creada y fundada en el año 1989 según acuerdo ministerial número 01- 815 e inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social con el número de Orden 4738. La Cooperativa fue fundada por 23 socios dedicados exclusivamente a la pequeña empresa de la ciudad y provincia de Tungurahua quienes tuvieron una visión clara sobre el papel de la Autoayuda y Autofinanciamiento a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La CACPET LTDA., a partir de esta fecha empezó sus actividades con su oficina matriz en las calles Rocafuerte entre Castillo y Quito, en la ciudad de Ambato, en la actualidad se ha incrementado el número de socios a 8.000 quienes son calificados por el Consejo de Administración exigiendo como requisito indispensable que estos estén dedicados a una actividad dentro de la Pequeña Empresa, Artesanía o Comercio en General y cuenta con su Edificio propio ubicado en las calles Rocafuerte y Castillo esquina.

Se ha diversificado las líneas de crédito con la finalidad de atender a un mayor número de socios, así como también se ha incrementado notablemente los servicios que la cooperativa ofrece al momento.

La cooperativa CACPET es parte integrante del sector financiero popular y solidario de la provincia del Tungurahua y del país con la finalidad de

contribuir a elevar el nivel de vida de nuestros socios y satisfacer sus necesidades financieras.

### **1.2.2. Análisis crítico**

Se determina entonces que la problemática institucional esta ocasionada, porque la dirección departamental no es estratégica, lo cual conlleva a la generación de información descoordinada y por ende poco confiable.

Se evidencia también que otra de las causas es que el deficiente trabajo en equipo da lugar a que los procesos crediticios sean incompletos y por ende no se satisfagan las necesidades de los clientes.

El manejo administrativo empírico ocasiona el deterioro de la imagen corporativa. De igual manera el poco conocimiento del servicio en el mercado potencial da como resultado un volumen de ventas menor al esperado.

El incorrecto manejo del talento humano, conlleva a que las competencias del personal no se definan de una manera técnica; además, el control inadecuado del producto o servicio hacen que se cometan potenciales errores al recuperar cartera vencida, por ende la reducción de utilidades. Y por último el departamento de crédito de la Cooperativa no tiene bien definidos sus indicadores de gestión, lo que trae como consecuencia que los controles se dispersen; por lo tanto la coordinación entre las diversas unidades de negocio se ven vulnerables.

## Árbol de Problemas

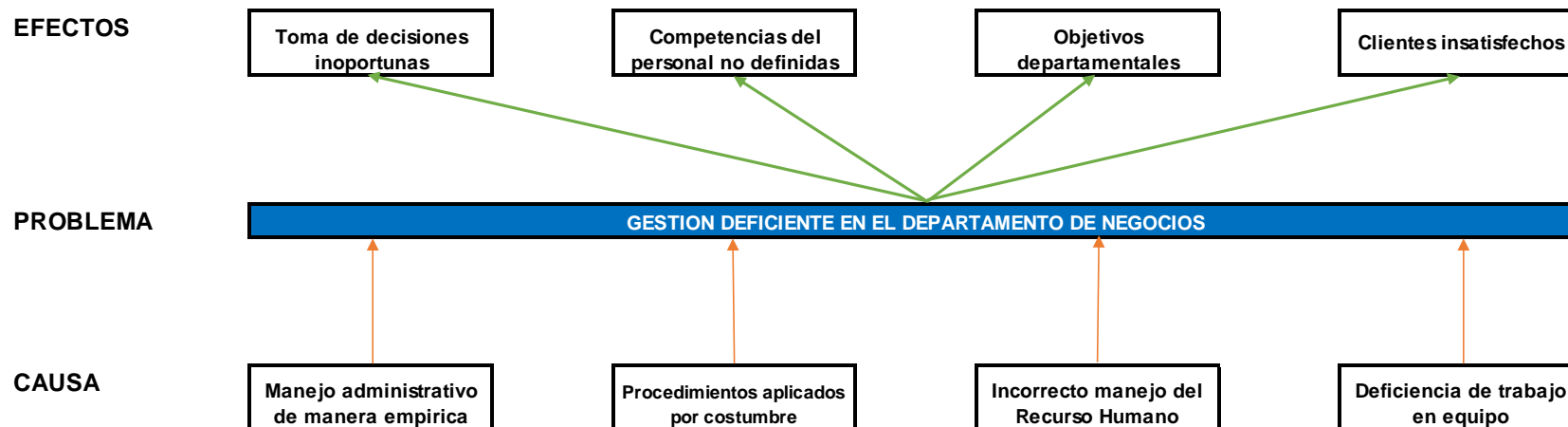


Gráfico 1 Árbol de problemas  
Elaborador por: Sandro Muela (2014)

## **Relación causa-efecto**

La problemática de la deficiente gestión del departamento de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPET es originada por la deficiencia de trabajo en grupo ocasionando la toma de decisiones inoportunas.

### **1.2.3. Prognosis**

Debido a la gran competencia existente en el sector Cooperativo se convierte en imperativo el solucionar el problema detectado ya que de no hacerlo a través de una herramienta estratégica no sólo la toma de decisiones seguirán siendo las menos acertadas sino que esto conllevará a que no se satisfaga las necesidades del usuario, lo cual promoverá una baja demanda en el medio financiero, de tal manera que no se generan ventajas competitivas que permitan un alto desarrollo institucional y por ende la cobertura no será integral.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cómo la deficiencia en el trabajo en equipo incide en la toma de decisiones oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPET?

### 1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Cómo calificaría Usted al grado de comprometimiento del equipo del departamento de negocios al realizar el trabajo?
- ¿Existe un eficiente proceso en la toma de decisiones para generar competitividad en el mercado financiero?
- ¿Qué alternativa de solución es la más idónea para optimizar la toma de decisiones en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPET de la ciudad de Ambato?
- ¿Es necesario aplicar una herramienta de gestión estratégica para generar una eficiente toma de decisiones del departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa CACPET de la ciudad de Ambato?

### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Gestión Financiera
- **Área:** Departamento de Negocios
- **Aspecto:** Toma de decisiones
- **Temporal:** El proceso investigativo se lo efectuara durante el tercer semestre del año 2014
- **Espacial:** La investigación se la realizara la cooperativa CACPET en el departamento de Negocios de la ciudad de Ambato (Anexo 3)

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de la presente investigación es importante porque se pretende establecer parámetros de integración informativa, con la finalidad de generar trabajo en equipo, el mismo que promueva alta participación y coordinación para así tomar decisiones altamente eficientes en beneficio del usuario.

De tal manera que el interés de la implementación de un cuadro de mando integral se fundamenta en medir el desempeño interno y como esta medición puede cambiar el direccionamiento de la empresa para tomar decisiones en base a parámetros de integración, coordinación financiera, administrativa y organizacional.

Es novedosa por cuanto se pretende generar una sinergia institucional en beneficio interno, y que este se proyecte en un eficiente servicio crediticio, para así acceder a una alta demanda en el medio financiero.

No obstante, la Cooperativa al generar su expansión, fomenta además el desarrollo del sector y la calidad de vida de sus habitantes, ya que aproximadamente el 80% de la población ambateña y tungurahuese confía sus ahorros en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la localidad.

El estudio de la presente investigación es factible por que se cuenta con la aprobación de los directivos de la institución cooperativa en estudio, así como por el acceso a la información que brinda ésta; y sobre todo el deseo de mejorar su productividad y tener una mayor participación en el sector cooperativo de la ciudad y la región.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar la gestión del trabajo en equipo del departamento de negocios y su incidencia en las Decisiones inoportunas de la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Tungurahua para el fomento de operaciones crediticias.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar el trabajo en equipo para la determinación de puntos críticos en el área de negocios.
- Establecer un proceso de toma de decisiones para generar ventajas competitivas en el mercado financiero
- Proponer la aplicación del cuadro de mando integral para optimizar la toma de decisiones en el departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa CACPET de la ciudad de Ambato

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se realizó una investigación en la cooperativa CACPET en el departamento de negocios constatando que no existe una investigación similar a la expuesta, se ha tomado como punto de partida a la investigación realizada por **(Castro, 2013)** en su proyecto de investigación de la cooperativa San Francisco, manifiesta:

Visitada la Biblioteca de la Universidad Católica de Ambato se pudo revisar la Tesis “Mejoramiento de los Procesos en el área de cajas en el Banco del Pacífico sucursal Ambato”, elaborada por Torres, (2008); en donde una de las conclusiones dice que:

- Los distintos escenarios planteados para mejorar los procesos en el área de cajas están orientados a lograr la satisfacción del cliente y su fidelización.
- Los Indicadores son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso. Sirven como herramienta a los dueños de este proceso para el mejoramiento continuo de la calidad 14 en la toma de decisiones lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de este proceso”.

El cuadro de mando integral es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño.



Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista. Según **(Melchor,2005)** el positivismo tiene como propósito la solución de problemas perceptibles y conmensurables que aquejan a la sociedad desde cada uno de las áreas disciplinarias establecidas, por ejemplo “Así, la Psicología, que estudia la mente del ser humano, tiene como objetivo primordial ofrecer soluciones a los problemas que se le presenten siempre desde su perspectiva”

Basándose en los estudios de **(Zapata,2007)**, El método implica comprobar la hipótesis; por lo tanto, la metodología debe ceñirse a una serie de fases fijas y lineales, con un diseño de hipótesis y objetivos inamovibles. Si bien existen variantes que aumentan y disminuyen el planteamiento central del proceso lo respetan estrictamente y la meta es refutar o comprobar la hipótesis.

En conclusión, la fundamentación filosófica está orientada por el paradigma crítico propositivo el cual permitirá determinar la problemática, para posteriormente generar una solución mediante la propuesta.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La base legal del desarrollo investigativo será la LOEPS que en su parte pertinente indica:

**Art. 21.- Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

**Art. 22.- Objeto.-** El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

Título III Del Sector Financiero Popular y Solidario Capítulo I  
De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

**Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.-** Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

**Art. 79.- Tasas de interés.-** Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

A partir del año 2014 se aprobó el Código Orgánico Monetario y Financiero (**Asamblea Nacional, 2014**) que en su parte pertinente manifiesta:

**Artículo 163.- Sector financiero popular y solidario.** El sector financiero popular y solidario está compuesto por: 1. Cooperativas de ahorro y crédito; 2. Cajas centrales; 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y, 4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

#### **Sección 4 De la solvencia y prudencia financiera**

**Artículo 188.-** Requerimientos financieros de operación. Las entidades del sistema financiero nacional deberán cumplir, en todo tiempo, los requerimientos financieros y de operación que fija este Código y los que disponga la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, de acuerdo con las actividades que efectúen.

**Artículo 189.- Liquidez.** Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener los niveles suficientes de activos líquidos de alta calidad libres de gravamen o restricción, que puedan ser transformados en efectivo en determinado periodo de tiempo sin pérdida significativa de su valor, en relación con sus obligaciones y contingentes, ponderados conforme lo determine la Junta. Los niveles y administración de liquidez serán determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y serán medidos utilizando, al menos, los siguientes parámetros prudenciales: 1. Liquidez inmediata; 2. Liquidez estructural; 3. Reservas de liquidez; 4. Liquidez doméstica; y, 5. Brechas de liquidez.

**Artículo 190.- Solvencia y patrimonio técnico.** Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener la suficiencia patrimonial para respaldar las operaciones actuales y futuras de la entidad, para cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico. Las entidades de los sectores financieros público y privado nacionales, de forma individual, y los grupos financieros, sobre la base de los estados financieros consolidados y/o combinados, están obligados a mantener en todo tiempo una relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes no inferior al 9%.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema**

Se observa entonces que de no aplicar un cuadro de mando integral, no solo que la toma de decisiones serán deficientes, sino que esto conllevará a que no se satisfaga las necesidades del usuario, lo cual promoverá una baja demanda en el medio financiero, de tal manera que no se generan ventajas competitivas que permitan un alto desarrollo institucional y por ende la cobertura no será integral.

#### **2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente**

- **Planificación Financiera**

Al hablar de planificación financiera **(Cibrán Ferraz, 2013)** manifiesta que:

Planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros. Se entiende por la medición de todas las acciones de la empresa, y no sólo las de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera.

Según **(Méndez, 2010)** indica que la planificación financiera es:

“Un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un “plan financiero” en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa,

además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma”.

En conclusión la planeación financiera utiliza instrumentos que permiten mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, con el propósito de conseguir los objetivos planteados. Este tipo de planeación financiera puede ser a corto plazo y largo plazo y engloban una serie de actividades para los diversos niveles como: estratégico, funcional y operativo de la empresa.

- **Estrategia empresarial**

La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes. **(Martínez Guillén, 2013)**

Citando a **(Mintzberg, 2006)**, define a la estrategia como:

La estrategia es un patrón o modelo que determina los objetivos, propósitos o metas, éste modelo produce políticas y planes para lograr las metas, también define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas y en sí todos los aspectos relacionados con el sostenimiento y desarrollo empresarial.

Considerando los conceptos anteriores se puede indicar que la estrategia son las guías que la empresa desarrolla en las diferentes áreas con el propósito de cumplir su objetivo, estas estrategias deben ser definidas para todas las áreas organizacionales.

Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren

reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Hasta que empezó a tener interés esta idea de estrategia, las empresas anteriormente utilizaban otro método que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento se enfrentaban a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al acrecentamiento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos.

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparo las actividades de un empresario con las de un general y señalo a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Jeffrey Bracker dice que, al parecer, este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades-estado de Grecia y que no volvió a aparecer sino hasta después de la revolución industrial. Donde surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones.

- **Trabajo en Equipo**

Al hablar de trabajo en equipo en las empresas, **(Grupovsequipo, 2010)** conceptualiza como:

“Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos”.

En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Por su parte **(Universidad de Cádiz, 2013)** conceptualiza al trabajo en equipo y dice: “ Hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas”.

En conclusión se puede manifestar que el trabajo en equipo es una forma de trabajo que se desarrolla no sólo en la empresa y que permite crear una serie de estrategias y procedimientos para alcanzar la metas que se han propuesto sobre un determinado aspecto.

#### **a) Características del Trabajo en Equipo**

Las características del trabajo en equipo son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

#### **b) Ventajas y Desventajas del trabajo en equipo**

Citando a **(Hernández, 2005)**; entre las ventajas que se presentan al trabajar en equipo se encuentran:

##### **Para los individuos**

- ✓ Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- ✓ Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- ✓ Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- ✓ Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.



- ✓ Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

### **Para las empresas**

- ✓ Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- ✓ Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- ✓ Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupos las soluciones.
- ✓ Disminuyen los gastos institucionales.
- ✓ Existe un mayor conocimiento e información.
- ✓ Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- ✓ Se comprenden mejor las decisiones.
- ✓ Son más diversos los puntos de vista.
- ✓ Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Las desventajas del trabajo en equipo el autor manifiesta que se relaciona con:

- ✓ Tomar las decisiones de forma prematura
- ✓ Que impere el dominio de pocas personas en particular el de un líder.
- ✓ Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- ✓ Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- ✓ Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

### **c) Clasificación de Trabajos en Equipo**

De acuerdo a diferentes criterios el trabajo en equipo se puede clasificar:

- **Por la duración en el tiempo**

Permanentes: Realizan una función de forma permanente en el tiempo y están integrados en la estructura organizativa de la empresa. Ejem. Equipo directivo de una empresa.

Temporales: Se crean con una finalidad concreta, conseguida ésta desaparecen.

- **Por el grado de formalidad**

Formales: Creados por la propia empresa con una finalidad concreta, ya sea permanente o temporal.

Informales: Surgen espontáneamente de entre los miembros de la empresa, para atender necesidades concretas.

- **Por su finalidad**

De solución de conflictos: Su misión es resolver conflictos concretos que puedan seguir y afecten a la marcha normal de la empresa.

De toma de decisiones: Encargados de adoptar decisiones relevantes para la marcha de la empresa.

De producción: Equipo formado por trabajadores de la empresa, mediante la creación de estos equipos se busca una motivación de los trabajadores haciéndoles sentir parte de la empresa.

- **Por la jerarquización o no de sus miembros**

Horizontales: Son equipos integrados por empleados de un mismo nivel jerárquico.

Verticales: A diferencia del anterior, lo integran trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

- **Tipos concretos existentes en la actualidad**

Círculos de calidad: Surgió en los años 60 en empresas japonesas con una cultura de gestión basada en el trabajo autónomo, están formados por entre 4 y 8 trabajadores de una misma área, que de forma espontánea, voluntaria y periódica se reúnen con la finalidad de solucionar problemas o introducir mejoras en aspectos específicos de su trabajo.

Equipos de Alto rendimiento o alto desempeño: Son grupos de trabajadores muy preparados procedentes de diversas áreas funcionales de la empresa, dirigidos por un líder o coordinador a la consecución de unos objetivos claros y desafiantes. Mantienen un elevado compromiso con el equipo y participación para la consecución de sus objetivos. Son recompensados colectiva o individualmente cuando alcanza el objetivo.

Equipos de Mejora: Su objetivo es la mejora de la calidad y se encargan de identificar, analizar y buscar soluciones a los fallos detectados en el propio trabajo, persiguiendo una constante mejora de la calidad. Estos equipos lo forman los propios trabajadores, que son quienes conocen mejor el trabajo.

#### 2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente

- **Dirección Estratégica**

Citando a **(Harrison, 2009)** indica que:

“La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización.

Para **(Ecured, 2011)** la “Dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, y la implementación y control por otra”.

Sintetizando la dirección estratégica es el proceso mediante el cual las empresas analizan su aspecto interno y externo y emiten estrategias para áreas claves de la organización.

- **Ventaja Competitiva**

Para **(Porter, 1995)** denomina ventaja competitiva “al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes”.

Por su parte **(Koontz A. , 2007)** manifiesta que las ventajas competitivas:

Son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc. Ventaja competitiva.

1.- Es el resultado de comparar dos modelos o paradigmas o patrones y en base a esa comparación, analizar, sintetizar y construir nuevos paradigmas mejores. Ya Sócrates, Platón y Aristóteles, hablaban de esos paradigmas comparando ventajas, desventajas en busca de un perfeccionamiento hacia la virtud, el bien y la belleza no solo de los seres humanos, sino de las cosas creadas por el arte. En la última década del siglo xx, la cultura industrial norteamericana difundió ampliamente el término "Benchmarking" como una herramienta administrativa de los negocios que sirve como estrategia en la búsqueda de un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de la organización, comparando contra la competencia y que sirvan como punto de referencia para un desempeño mejor en todas las áreas de las empresas.

2.- Fuerzas competitivas.

Fuerzas competitivas que obligan a las empresas a buscar nuevas estrategias de liderazgo.

- a) Nuevos competidores que tratan de entrar al sector industrial
- b) Nuevos sustitutos en piezas y componentes en los productos o servicios.
- c) El poder de negociación y exigencia de los clientes
- d) El poder de negociación y necesidades de los proveedores.
- e) La rivalidad entre los competidores que ya están dentro del sector industrial en que compete el producto o el servicio.

### 3. - Tipos básicos de ventaja competitiva.

#### a) Buscar el liderazgo de costo.

Aquí el empresario compite en cuanto al precio por volumen; pero cuidando la oferta y la demanda.

También busca la reducción de sus costos de operación, en transporte, en sus piezas y componentes, así como en materia prima; pero sin menoscabo en la calidad y confiabilidad del producto o el servicio.

#### b) Buscar el liderazgo por diferenciación en el producto o el servicio.

En este punto el empresario y todo su personal busca satisfacer las necesidades de su cliente, seleccionando los atributos que los clientes perciben como más importantes en innovación que harán "único a nuestro producto" y que dejan fuera de competencia a otros empresarios que no los satisfacen, como pudieran ser sabor, acabado peso, etc.

### 4.- La cadena de valor y la ventaja competitiva.

Así como en una cadena, donde todos los eslabones son importantes; pero hay un eslabón fuerte que cuando hay una fuerza aplicada sobre ella la soporta o un eslabón que siendo débil la rompe. Lo mismo sucede dentro de la empresa, hay deptos. Muy fuertes u otros débiles que harán ser o muy competitivos o tener desventajas competitivas en su "cadena" que acciona dentro de un sector industrial. Lo importante es que refuerce la cadena de su negocio buscando las "causas de raíz" en la actuación de sus deptos. y descubrirá que aunque todos son valiosos hay un eslabón que le da "valor a la cadena" y que por lo mismo le dará la ventaja competitiva a su negocio. Esa cadena de valor puede estar en los eslabones de Diseño, Producción, MKT, Entrega o Servicio.

No se olvide que la ventaja competitiva la puede obtener si examina no solamente la "cadena de valor" dentro de su empresa, sino que puede

estar en la "cadena de valor" de sus proveedores y aun con los de sus canales de distribución del producto.

#### 5.- El valor de las interrelaciones.

Algo que ayuda a determinar su estrategia competitiva, es buscar que relaciones e interrelaciones existen entre sus unidades de negocios. Si Ud. utiliza un componente o una materia prima podría obtener una ventaja competitiva si compra un solo volumen para todas las empresas de su grupo. Pudiera ser también la utilización óptima de la logística entre sus empresas. Así como también aprovechar la capacidad no utilizada de máquinas o procesos de las empresas de su grupo industrial para satisfacer conjuntamente las demandas de sus clientes.

Otro punto importante aquí es buscar alianzas con proveedores, clientes o unidades hermanas del grupo industrial. El que Ud. busque qué interrelación hay entre la manera como tradicionalmente hace su producto o servicio en comparación con la competencia o darse cuenta qué relación hay en las máquinas, los procesos, la publicidad, la manera de empacar, etc., podrá ser la diferencia que pueden darle la ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas son valores que marcan la diferencia entre empresas y que pueden ser de marca, productos o de costos, etc.

- **Toma de decisiones según Marshal. D (2000, pág. 4).**

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación. La administración es el ejercicio de dar forma de manera, consciente y constante a las organizaciones y el arte de tomar decisiones es medular para ello.

Como anteriormente se mencionó la toma de decisiones, identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.

### **a) Elementos de la toma de decisiones**

Coitando a **(Koontz,1994)**.

Las decisiones implican seis elementos:

**AGENTE DECISORIO:** Es aquella persona que selecciona la opción entre varias alternativas o ideas de acción.

**OBJETIVOS:** Son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.

**GUSTOS Y/O PREFERENCIAS:** Son los criterios que el agente decisorio utiliza para poder escoger.

**ESTRATEGIAS:** Es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus metas y/o objetivos. Toda estrategia depende de los recursos que se disponga.

**SITUACION:** Son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales, están fuera de su control.

**LOGROS Y RESULTADOS:** Es la secuencia o resultante de una estrategia.

### **b) Proceso de la toma de decisiones**

Según **(Koontz,1994)**.

- Percepción y captación de la situación que rodea algún problema.
- Análisis y definición del problema.
- Contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado.
- Conocer los factores internos formales e informales de la organización.
- Conocer los factores externos.



- Elegir acertadamente las técnicas o herramientas a utilizar.
- Definir restricciones y limitaciones.
- Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
- Evaluar el costo – beneficio.
- Evaluar repercusiones.
- Definir las metas y objetivos.
- Búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos.
- Evaluación y comparación de esas alternativas.
- Implementación de esas alternativas.

### **c) Clases de decisiones**

Al hablar de clases de decisiones la (**Enciclopedia del Managment, 2002**), indica que las clases son:

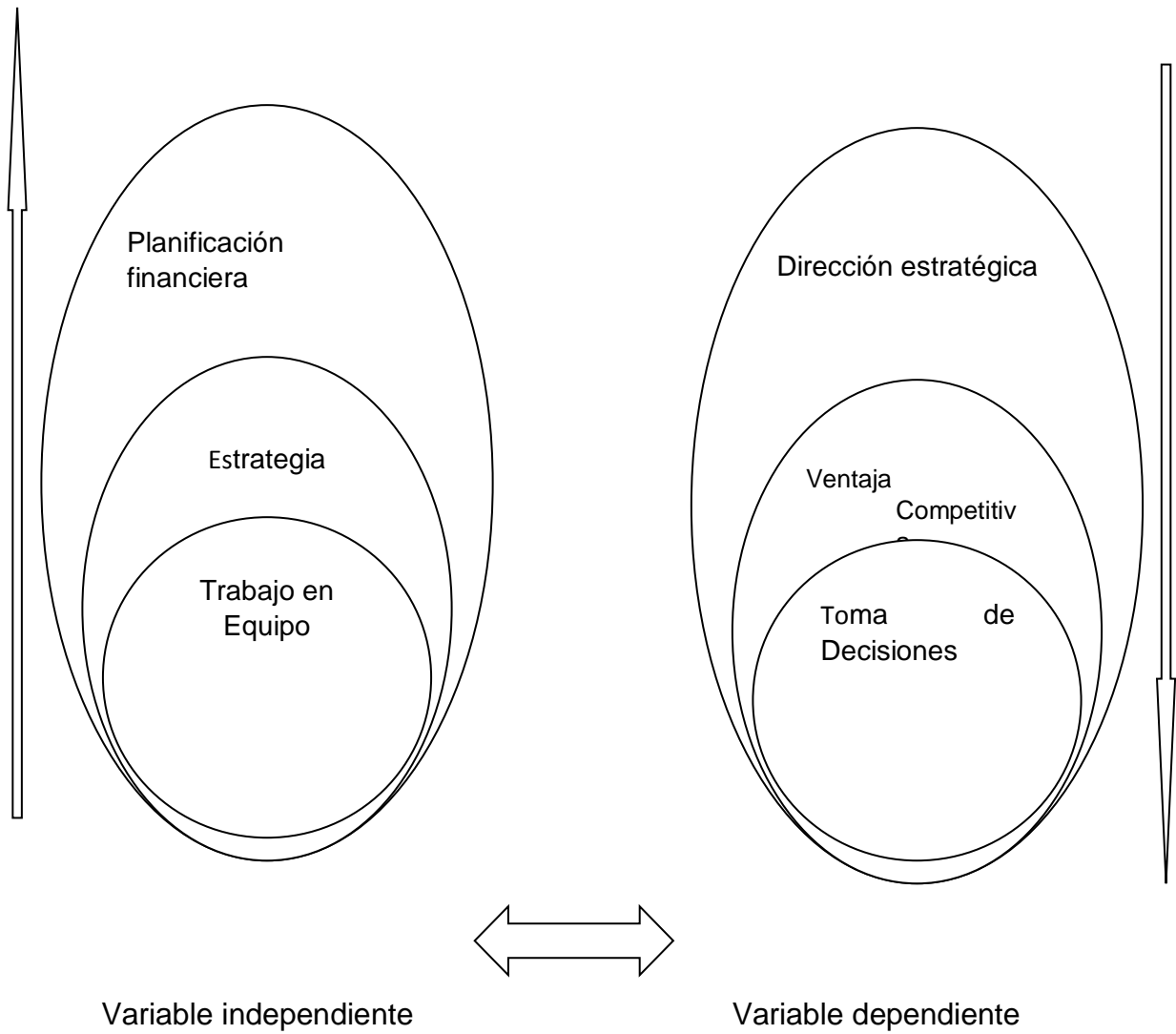
- 1) **INDIVIDUALES:** Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.
- 2) **GERENCIALES:** Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
- 3) **PROGRAMABLES:** Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.
- 4) **NO PROGRAMABLES:** Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.
- 5) **EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE:** Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.
- 6) **EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE:** Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

### **d) Implicaciones en la toma de decisiones**

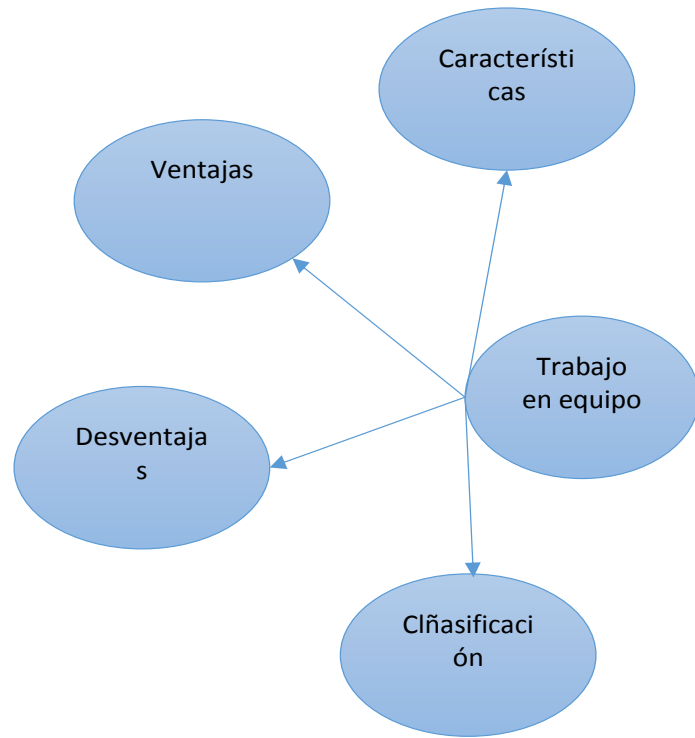
Según la (**Enciclopedia del Managment, 2002**).

- 1) RACIONALIDAD LIMITADA: Se debe de tener la suficiente información del problema en un ambiente concreto para poder analizarlo y evaluarlo, el criterio que orienta la decisión es la eficiencia. Esta se logra maximizando resultados con el mínimo de recursos.
- 2) RELATIVIDAD DE LAS DECISIONES: Al escoger una alternativa cualquiera, implica la renuncia de las demás y la creación de nuevas situaciones y alternativas en el tiempo.
- 3) JERARQUIZACION DE LAS DECISIONES: El comportamiento es planeado siempre que es guiado por objetivos y es racional cuando selecciona las alternativas más adecuadas para lograr los objetivos; siendo estos buscados a través de las acciones de las personas y obedece entre sí a una jerarquía, en donde un nivel cualquiera es un fin de relación con el nivel más bajo y medio con los de orden superior.
- 4) RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA: Implica la utilización de técnicas que facilitan la aplicación del trabajo organizado, la selección y determinación de los cursos de acción más adecuados en la comunicación de las personas.
- 5) INFLUENCIA ORGANIZACIONAL: La facultad que tienen los participantes para decidir independientemente sobre ciertos asuntos es sustituido por la organización, pues esta les establece: División de tareas, estándares de desempeño, sistemas de autoridad canales de comunicación, entrenamiento y adoctrinamiento.

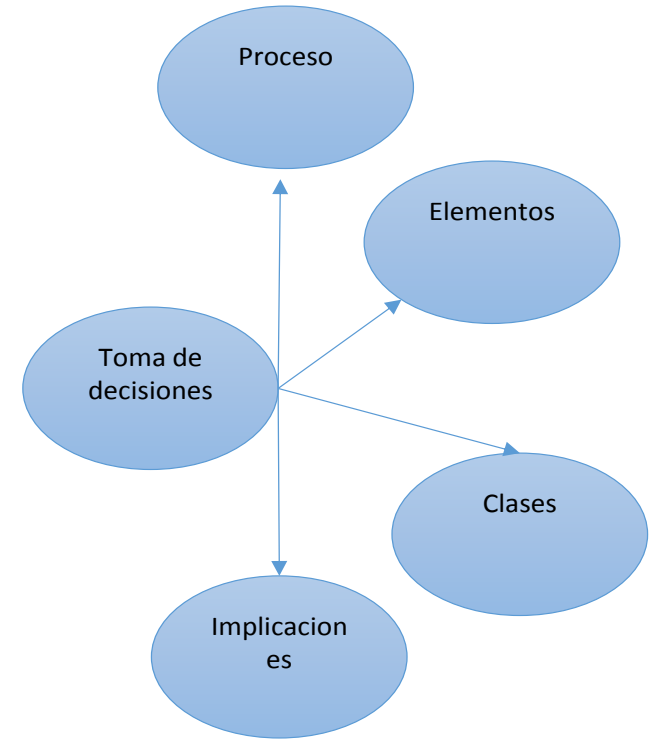
## 2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados



**Gráfico 2 Gráficos de Inclusión Interrrelacionados**  
Elaborado Por: Sandro Muela



Variable independiente



Variable dependiente

**Gráfico 3 Subordinación de variables**  
 Elaborado por: Sandro Muela

## 2.5. HIPOTESIS

“El trabajo en equipo incide en la Toma de decisiones en el departamento de negocios de la cooperativa CACPET limitada de la ciudad de Ambato”

## 2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS

- **Variable independiente.**  
Trabajo en equipo
- **Variable dependiente**  
Toma de decisiones
- **Unidad de observación.**  
Departamento de negocios de la Cooperativa de Ahorro y crédito de la ciudad de Ambato.
- **Términos de relación.**  
Relaciona

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un paradigma positivista, este enfoque positivista asume que es posible establecer las causas de los hechos. Según **(Hernández ,2003)**.

Menciona que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Según información presentada por Hernández y otros (2003: 4-6), indica que el enfoque cualitativo, tiene su origen con Max Weber, quien reconoció que la medición y descripción de variables sociales deben considerar los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno.

Autores muy reconocidos como **(Ramírez y Barragán, 2009 )** argumentan sobre el enfoque al decir que:

Primero descubre y afina las preguntas de investigación; no necesariamente se prueban hipótesis, frecuentemente se basa en métodos de recolección de datos (descripciones y observaciones) sin medir numéricamente.

En este enfoque, las preguntas y las hipótesis, cuando existen, surgen como parte del proceso de investigación y es flexible; su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social que hemos definido previamente. Generalmente lo llamamos “holístico” porque se presume de considerar el “todo” y no se reduce al estudio de sus partes o elementos que lo conforman.

A decir de algunos autores este enfoque también se guía por temas o aspectos importantes en la investigación, en vez de establecer preguntas de investigación y de plantear hipótesis antes de recolectar los datos, los estudios cualitativos pueden hacer preguntas de investigación, entre o después de la recolección y el análisis de los datos obtenidos, esto sirve para descubrir las preguntas de investigación y para afinarlas y responderlas.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación de campo**

Autores como **(Ramírez y Barragán, 2007)**, manifiestan que:

"El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Tomando como referencia a Investigación de **(Latorre & otros, 2004)**, investigación de campo se refiere al hecho de que el investigador recaba la información que necesita por medio de documentos, además buscara la información de primera mano. “La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué

modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.”

Citando a **(Herrera & Otros, 2004)** Investigación de Campo es “el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. El Investigador toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.”

El trabajo de investigación se realizará a través de la investigación de campo, esto nos permitirá la recolección de la información de la fuente directa para posterior análisis.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

Es la investigación que se realiza en depositarios de información, utilizando fuentes secundarias de información. **(Martínez, 2006)** manifiesta:

“Investigación documental bibliográfica tiene el énfasis de la investigación en el análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado, ya se trate de obras, investigaciones anteriores, material inédito, hemerográfico, cartas, historias de vida, documentos legales e inclusive material filmado o grabado. Las fuentes de conocimiento, de análisis e interpretación serán fundamentalmente “cosas” y no “personas”.

Basándose en los estudios de **(Reza, 2009)**, Investigación documental se refiere al hecho de que el investigador adquiere la información que necesita por medio de documentos principalmente. Estos documentos ya existen y son: libros, periódicos, revistas, estadísticas, tesis, investigaciones publicadas etcétera .Es decir el investigador no va a



generar la información sino que la toma de varios lugares. Su labor consiste en ordenar y analizar información ya registrada, y ya documentada.

Es importante también la investigación documental bibliográfica por cuanto se requerirá estudiar y compilar información para sustentar el presente estudio y se recurrirá a fuentes secundarias como libros, periódicos, publicaciones e información obtenida a través de las páginas web de instituciones.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación exploratoria**

Citando a (De la Bruyeire, 2014) indica:

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos. La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados.

A decir de (**Nieves, 2009**) es exploratoria:

Por cuanto explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprenderemos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

En conclusión se puede decir que investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

### **3.3.2. Investigación descriptiva**

El tipo de investigación a utilizarse es la descriptiva por cuanto representa a los datos de manera efectiva.

Basándose en los estudios de **(Rodríguez, 2005, pág. 24-25)**, Investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.”

Según información presentada por **(Rivera, 2010)**.

“También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo”.

Aunque la descripción de datos es real, precisa y sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó una situación. Por lo tanto, la investigación descriptiva no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de que una variable afecta a otra.

La descripción se utiliza para frecuencias, promedios y otros cálculos estadísticos. A menudo el mejor enfoque, antes de la escritura de investigación descriptiva, es llevar a cabo un estudio de investigación. La investigación cualitativa a

menudo tiene el objetivo de la descripción y los investigadores de seguimiento con exámenes de por qué las observaciones existen y cuáles son las implicaciones de los hallazgos. En resumen descriptivo de investigación se ocupa de todo lo que se puede contar y estudiado. Pero siempre hay restricciones al respecto.

En el presente proyecto esta investigación permitirá describir los hallazgos relacionados al tema el trabajo en equipo y la toma de decisiones, esto permitirá conocer de manera más concreta los diferentes aspectos de las variables en estudio.

### **3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)**

En el presente estudio se va a emplear la investigación correlacional que Según **(Tamayo y Tamayo, 1999)**. “En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores”

Según **(Ramírez, 2008)**.

Una correlación es una medida del grado en que dos variables se encuentran relacionadas. Un estudio correlacional puede intentar determinar si individuos con una puntuación alta en una variable también tiene puntuación alta en una segunda variable y si individuos con una baja puntuación en una variable también tienen baja puntuación en la segunda.

Estos resultados indican una relación positiva. En otros casos la relación esperada entre las variables puede ser inversa. Los sujetos con puntuaciones altas en una variable pueden tener puntuaciones bajas en la segunda variable y viceversa. Esto indica una relación negativa. Una manera de representar las relaciones enunciadas puede ser gráficamente. Mediante un eje de coordenadas podemos representar en el eje de abscisas las puntuaciones en la primera variable, y en el de

coordinadas las de la segunda variable. Así una relación positiva perfecta se representaría del siguiente modo.

La presente investigación quiere encontrar la relación de los grupos de trabajo y la toma de decisiones, en base a la recolección de información por medio de Fichas de Observación que me van a permitir establecer resultados, mediante herramientas estadísticas que nos permitirán establecer la principal causa y con ello determinar las recomendaciones y conclusiones que posteriormente coadyuvaran a plantear una propuesta de solución para el problema detectado

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

Tomando como referencia a **(Tamayo, 2007)** La población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo.

“Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. “

La definición de Población o universo según **(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)** “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”

Para el trabajo de investigación la población está constituida por el personal que labora en el departamento de crédito de la Cooperativa CACPET de la ciudad de Ambato.

**Cuadro 1 Población**

<b>CANTIDAD</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES/ NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
5	Bladimir Saá, Juan Amancha, Carlos Vasco, Miguel Suarez y Gioconda Alvuja.	Concejo de Administración
4	Mayra Robert, Mario Miranda, Rodrigo Gomez y David Castillo	Concejo de Vigilancia
1	Roberto Larrea	Gerente
6	Alex Mena, Israel Camino, Verónica Mariño, Santiago Cruz, Holman Arellano y Sandro Muela	Asesores de Negocios
1	Cristina Salas	Jefe de crédito
1	Jazmín Saá	Riesgos
1	Katherine Naranjo	Contabilidad
1	Pablo Freire	Cajas
1	Belén Hernández	Secretaria

**Fuente:** Investigación de campo. Departamento de Negocios de la Cooperativa CACPET De la ciudad de Ambato  
**Elaborador por:** Sandro Muela (2014)

### **3.4.2. Muestra**

Según (Tamayo y Tamayo, 1999, pág. 15) manifiesta que *“Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos”*.

Para este trabajo se utiliza el tipo de muestreo probabilístico regulado **(Figuroa Preciado, 2014)**.

“Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables”

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos regulado se puede definir como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación.

**Cuadro 2 Marco Muestral**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	Bladimir Saá	Presidente del concejo de Administración.
1	Mayra Robert	Presidente del concejo de Vigilancia.
1	Roberto Larrea	Gerente
1	Cristina Salas	Jefe de crédito
1	Alex Mena	Líder de grupo de los asesores
1	Jazmín Saá	Riesgos
1	Katherine Naranjo	Contabilidad

**Fuente: Investigación de campo. Departamento de Negocios de la Cooperativa CACPET de la ciudad de Ambato**  
**Elaborador por: Sandro Muela (2014)**

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

**Cuadro 3 Operacionalización de la variable independiente**

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: <i>El trabajo en equipo</i></b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p><i>Trabajo en equipo</i> es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, en la cooperativa permitirá mejorar el rendimiento de la cartera de crédito y el cumplimiento de objetivos planteados.</p>	<p><i>Cartera de Crédito.</i></p>	<p><i>Crédito de Consumo.</i></p>	<p><i>¿La clasificación y separación de las líneas de crédito es apropiada? ¿Los créditos que se otorgan son inspeccionados o controlado por parte del presidente del comité de crédito? ¿Existe control y planificación adecuada en cada una de las líneas de crédito para que cumplan con estándares de calidad en el servicio?</i></p>	<p>Encuesta al personal detallado en la muestra</p>
		<p><i>Crédito de Vivienda.</i></p>		
<p><i>Microcrédito</i></p>				
<p><i>PYMES</i></p>				
	<p><i>Desempeño profesional</i></p>	<p><i>Profesional con pocos conocimientos y experiencia en aspectos económico-financieros, no planificado es oportuno en la presentación de Estados financieros y otros informes.</i></p>	<p><i>¿Se realiza evaluaciones continuas para medir el grado de satisfacción de los clientes internos y externos?</i></p>	

Elaborado Por: Sandro Muela

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

**Cuadro 4 Operacionalización de la variable dependiente**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Toma de decisiones en el departamento de negocios</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p><i>Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos, involucra cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.</i></p> <p><b>NGN (Nueva gestión de negocios)</b></p>	<i>Planeación</i>	<i>Número de objetivos estratégicos aplicados.</i>	<i>¿Mantiene una programación y coordinación adecuada con los demás departamentos de la Cooperativa?</i>	<p>Encuesta al personal detallado en la muestra</p>
	<i>Organización</i>	<i>Número de procesos organizados.</i>	<i>¿Considera que las reuniones de Gerencia con el personal para analizar problemas y plantear posibles soluciones han mejorado el desempeño de la Cooperativa?</i>	
	<i>Dirección</i>	<i>Porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual.</i>	<i>¿La NGN ha permitido mejorar el desempeño del personal y la productividad?</i>	
	<i>Control</i>	<p><i>Herramientas utilizadas en el control de los procesos.</i></p> <p><i>Evaluación trimestral del plan de negocios.</i></p>	<i>¿El control que mantiene en la actualidad, ayudan a mejorar el desempeño de la Cooperativa?</i>	

Elaborado Por: Sandro Muela



### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para (Luis Herrera E. y otros,2002), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### 3.6.1. Plan para la recolección de información

Con la información que se recabe después de ejecutar y poner en práctica los instrumentos mencionados de cuestionarios de entrevista y las fichas de observación se procederá a realizar las siguientes actividades:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Los sujetos a investigarse son: el subgerente y los coordinadores del área de negocios de la cooperativa CACPET de la ciudad de Ambato, haciendo referencia a la muestra de estudio
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Explicación en función del contenido de las columnas de técnicas e instrumentos de recolección de información de las diferentes matrices de operacionalización por variables.

#### 3.6.2. Plan de Procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

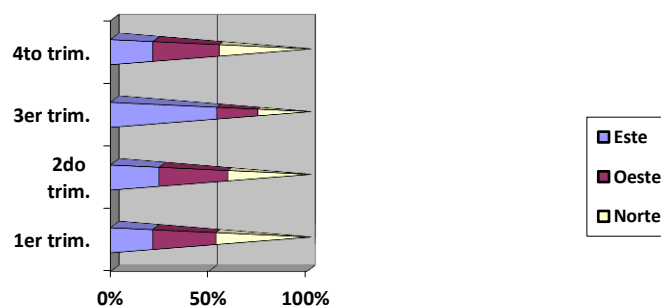
- **Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

**Tabla 1 Título con idea principal de la pregunta**

OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA, %
Si	54	81
No	13	19
Total	67	100

Fuente: Investigación de campo, entrevistas  
Elaborador por: Sandro Muela (2014)

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



**Gráfico 4 Título con idea principal de la pregunta**  
Fuente: Investigación de campo, entrevistas  
Elaborador por: Sandro Muela (2014)

### 3.6.3. Plan de análisis e interpretación de resultados

Finalmente al concluir el procesamiento de los datos y establecidos los gráficos, tablas, cotejo de información, correspondientes se realizara la comprobación y verificación de la hipótesis, se procederá a establecer las recomendaciones y conclusiones del trabajo. La herramienta estadística que ayudara a comprobar la hipótesis planteada es mediante la prueba de signos.

El proceso que se sigue se detalla a continuación:

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Explicar el posible método estadístico de comprobación de hipótesis ( $H_1$ ) a ser utilizado en el desarrollo de la investigación, con sus respectivos pasos, incluyendo la cita de texto y su utilidad, teniendo en cuenta el enfoque (cuantitativo o cualitativo) de la hipótesis de trabajo; así como, del tamaño de la población (finita o infinita,  $N \leq 100 \geq N$ ) y/o muestra.
- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas.

A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

**Cuadro 5 Relación objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Analizar el trabajo en equipo para la determinación de puntos críticos en el área de negocios.		
Establecer un proceso de toma de decisiones para generar ventajas competitivas en el mercado financiero		
Proponer la aplicación del cuadro de mando integral para optimizar la toma de decisiones en el departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa CACPET de la ciudad de Ambato		

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborador por:** Sandro Muela (2014)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se analizará los resultados de la encuesta realizada al personal definido en la población, cada pregunta tiene una tabla porcentual, una figura demostrativa y la interpretación; esto permitirá una mejor visión de la realidad del problema investigado y la obtención de conclusiones y recomendaciones con base a los objetivos del estudio.

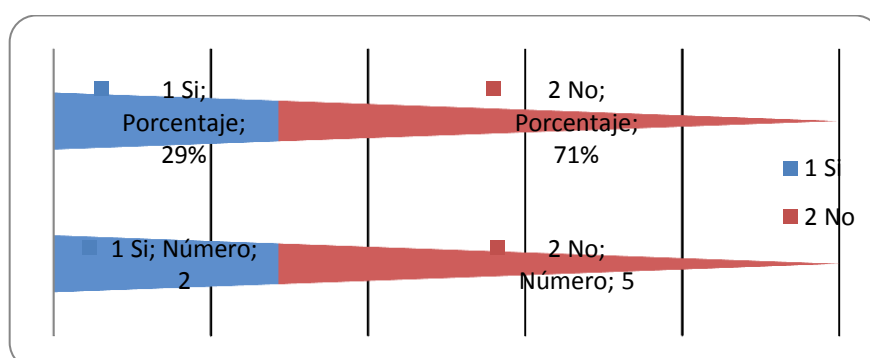
## 4.2. Análisis e Interpretación

**Pregunta No. 1 ¿Se ha establecido normas interna que facilite el trabajo en equipo?**

**Tabla 2. Normas internas para facilitar el trabajo en equipo**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	2	29%
2	No	5	71%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 5 Normas que faciliten el trabajo en equipo.**

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela

### Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 71% manifiestan que no se han establecido normas internas que faciliten el trabajo en equipo; el 29% indican que si existen.

Revisado la evidencia documental se detecta que no existe normativa interna alguna; lo que se refieren las personas que contestaron

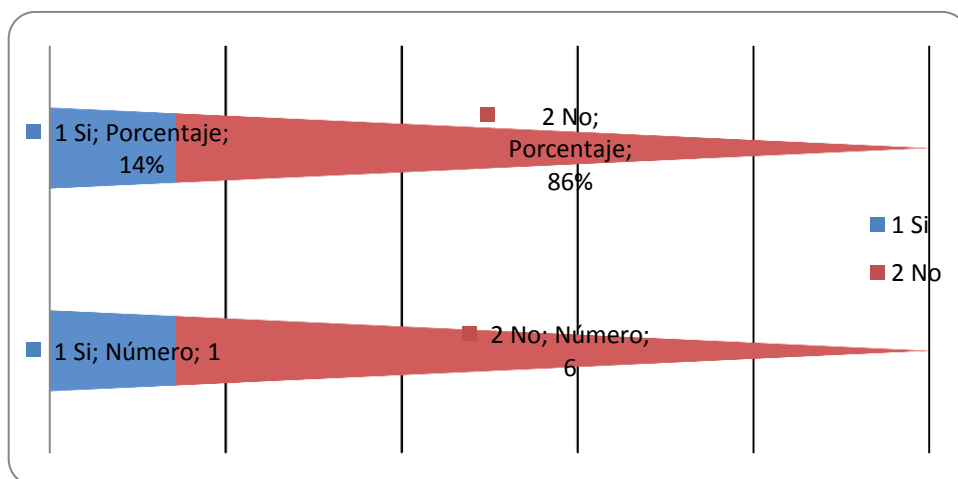
afirmativamente es a una disposición que existe para notificaciones de novedades que se desarrollen en las labores diarias.

**Pregunta No. 2 ¿Se ha potenciado la creatividad para la resolución de los problemas o propuestas planteadas?**

**Tabla 3 Creatividad en la resolución de problemas**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	1	14%
2	No	6	86%

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 6 Creatividad en la solución de problemas**

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela

**Análisis e Interpretación**

Del total de los encuestados el 86% indican que no se ha potenciado la creatividad para la solución de problema o conflictos; mientras que el 14% indican que sí.

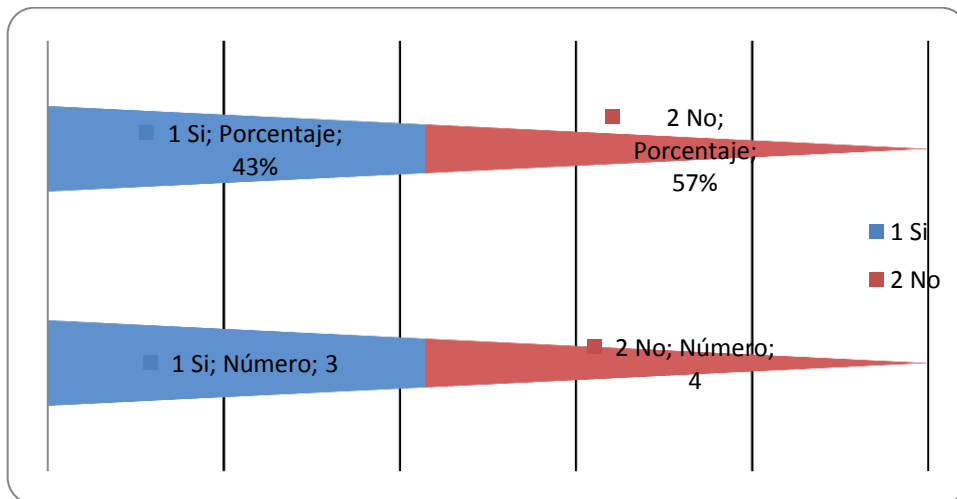
La solución de problemas son ejecutados por el nivel Directivo, con base a las comunicaciones de los jefes departamentales; en estas reuniones no intervienen los mandos medios, ni son tomados en cuenta las sugerencias del personal de la institución.

**Pregunta No. 3 ¿Las tareas y actividades concretas que cada miembro del equipo debía realizar han estado claras desde el inicio tanto en contenido como en plazo (tiempo de realización)?**

**Tabla 4 Tareas y actividades definidas de manera clara**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	3	43%
2	No	4	57%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 7 Tareas y actividades definidas**

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela



## Análisis e Interpretación

El 57% de los encuestados manifiestan que el personal no existen actividades claras definidas en las que se incluyan los plazos para realizar estas tareas; el 43% dicen que si están definidas.

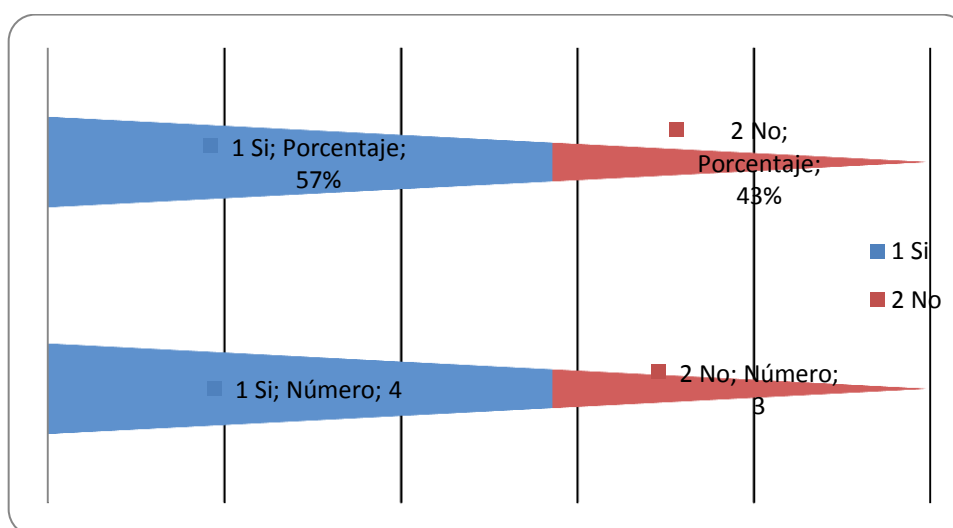
Si bien es cierto las funciones se encuentran descritas en el manual; éstas no han sido actualizadas y se encuentran incompletas.

**Pregunta No. 4 ¿El personal del departamento está comprometido con el éxito de la Cooperativa?**

**Tabla 5 Personal comprometido con el éxito de la cooperativa**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	4	57%
2	No	3	43%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 8 Personal comprometido.**

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela

## Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 57% manifiestan que el personal si se encuentra comprometido con el éxito de la cooperativa; mientras que el 43% indican que no.

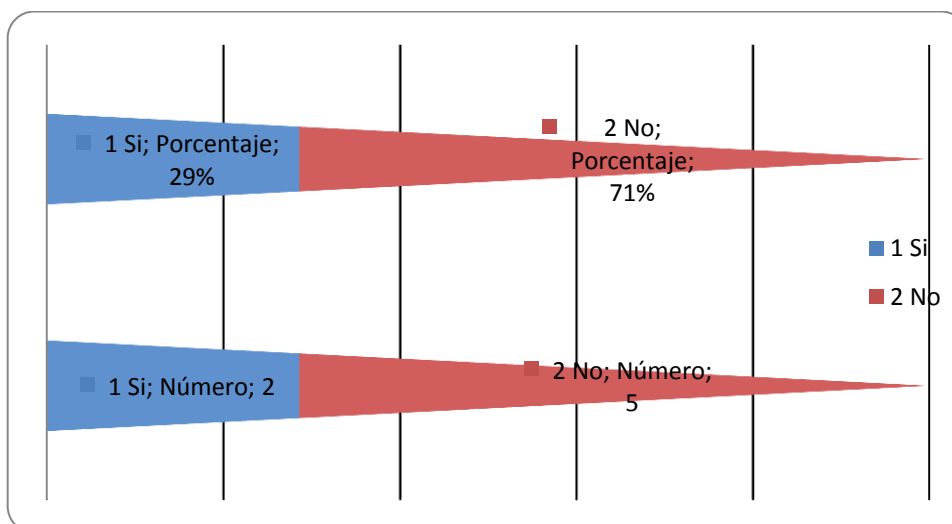
En la institución no se realiza reuniones continuas para informar a todo el personal sobre la marcha de la misma; razón por la cual existe personal que desconoce de su misión, visión y los objetivos estratégicos que persigue.

**Pregunta No. 5 ¿Existe un espíritu de cooperación y ayuda que elimine las barreras entre Departamentos?**

**Tabla 6 Espíritu de cooperación y ayuda**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	2	29%
2	No	5	71%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 9 Espíritu de cooperación.**

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela

## Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 71% manifiestan que no existe un espíritu de cooperación entre departamentos; el 29% indican que si.

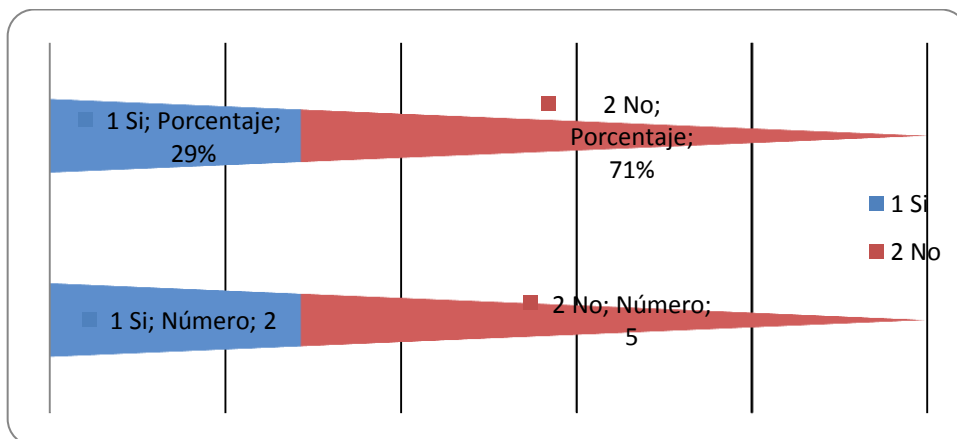
En la cooperativa se han presentado muchos problemas debido a la falta de coordinación y cooperación entre los diferentes departamentos; esto ha impedido la buena comunicación y la resolución de problemas de manera oportuna.

**Pregunta No. 6 ¿En la Cooperativa se utiliza alguna herramienta estratégica para la toma de decisiones?**

**Tabla 7 Herramientas estratégicas para la toma de decisiones**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	1	14%
2	No	6	86%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 10 Herramientas estratégicas para la toma de decisiones**

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela

## Análisis e Interpretación

El 86% de los encuestados manifiestan que la Cooperativa no dispone de herramienta estratégica alguna que facilite la toma de decisiones; el 14% indica que si.

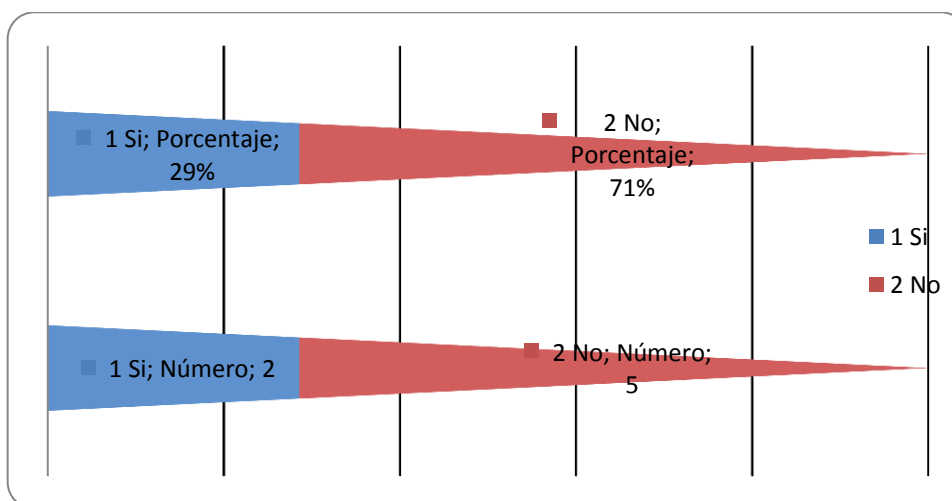
El desconocimiento de herramientas para la toma de decisiones ha impedido que éstas sean acertadas y oportunas; el Gerente manifiesta que él personalmente si aplica esta herramienta que se basa en el grado de cumplimiento de la planificación estratégica pero su resultado es a priori.

### Pregunta No. 7 ¿Existe algún proceso para la toma de decisiones en equipo?

**Tabla 8 Toma de decisiones en equipo**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	2	29%
2	No	5	71%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 11 Toma de decisiones en equipo**

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela

## Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 71% indican que no existe proceso alguno para la toma de decisiones en equipo; el 29% manifiestan que si existe el proceso.

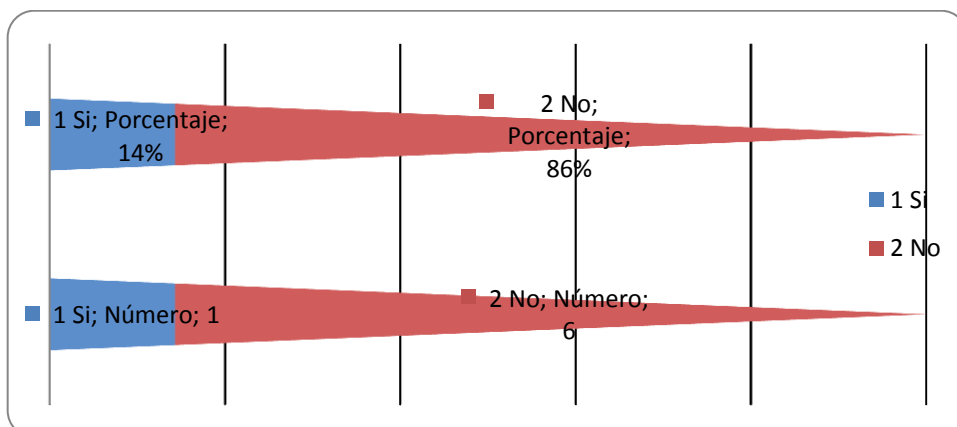
Esto se ve reflejado en el desconocimiento por parte de los involucrados sobre la manera como el nivel directivo toma las decisiones; las personas que indican que si hacen referencia a problemas de mayor envergadura en donde se necesita del organismo superior para la solución.

**Pregunta No. 8 ¿Las decisiones que se han tomado han sido oportunas?**

**Tabla 9 Toma de decisiones oportunas**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	1	14%
2	No	6	86%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 12 Decisiones inoportunas**

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela

## Análisis e Interpretación

El 86% de los encuestados indican que la toma de decisiones a las que han llegado no ha sido con la oportunidad del caso; el 14% indican que las decisiones tomadas son acertadas y oportunas.

Generalmente cuando se presenta un problema que necesiten de los niveles jerárquicos superiores; las decisiones no han sido las más oportunas esto ha conllevado a insatisfacción por parte del cliente interno y externo.

### Pregunta No. 9 ¿Se realiza evaluaciones continuas para medir el grado de satisfacción de los clientes?

Tabla 10 Evaluaciones continuas para medir el grado de satisfacción del cliente

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	0	0%
2	No	7	100%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela

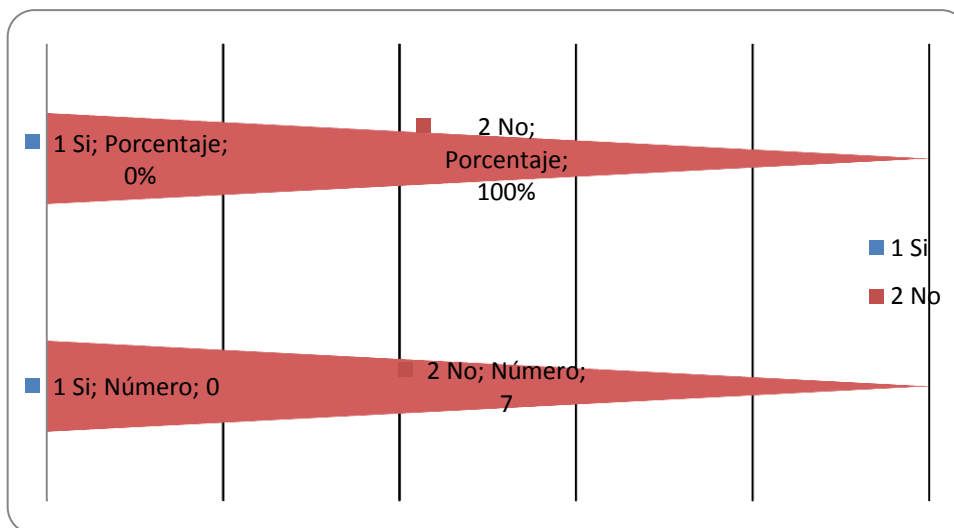


Gráfico 13 Evaluaciones continuas

Fuente: Encuestas 2014

Elaborado Por: Sandro Muela

## Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 100% indican que no se realiza evaluaciones continuas para medir el grado de satisfacción de los clientes.

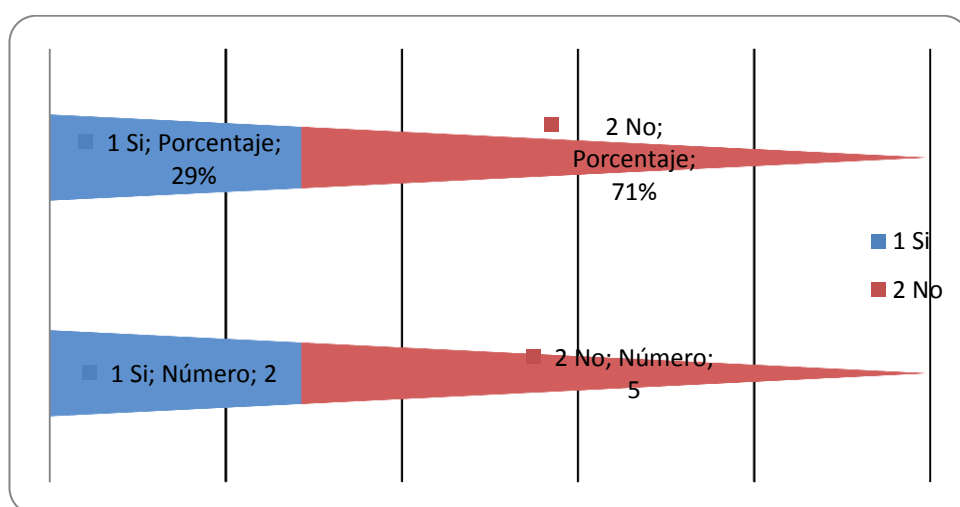
La cooperativa no aplica encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes en todas sus áreas; únicamente en el sector de cajas se realizan estas prácticas.

**Pregunta No. 10 ¿Considera que la cooperativa está preparada para un mercado competitivo como el actual?**

**Tabla 11 La cooperativa está preparada para un mercado competitivo**

No.	Alternativas	Número	Porcentaje
1	Si	2	29%
2	No	5	71%
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado Por: Sandro Muela



**Gráfico 14 Cooperativa preparada para el campo competitivo**  
Fuente: Encuestas 2014

**Elaborado Por: Sandro Muela**  
**Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados el 71% indican que la cooperativa no se encuentra preparada para un mercado competitivo; el 29% indican que sí.

A partir de la emisión de la Ley de la Economía Popular y Solidaria; todas las cooperativas tienen que cumplir con ciertos requerimientos lo que les obliga a tomar medidas de cambio.

## **4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **Hipótesis**

El trabajo en equipo incide en la Toma de decisiones en el departamento de negocios de la cooperativa CACPET limitada de la ciudad de Ambato

#### **4.2.1. Planteamiento de la hipótesis**

##### **Hipótesis Nula $H_0$ :**

El trabajo en equipo NO incide en la Toma de decisiones en el departamento de negocios de la cooperativa CACPET limitada de la ciudad de Ambato

##### **Hipótesis Alternativa $H_1$ :**



El trabajo en equipo incide en la Toma de decisiones en el departamento de negocios de la cooperativa CACPET limitada de la ciudad de Ambato

Por lo tanto:

$H_0 P = 0.5$

#### **4.2.2. Nivel de significancia y regla de decisión**

Se trabajará con un intervalo de confianza IC 95% para lo que se necesita calcular la varianza y el error estándar.

#### **4.2.3. Elección de la prueba estadística**

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba de signos.

La prueba de los rangos con signo de Wilcoxon es una prueba no paramétrica para comparar la mediana de dos muestras relacionadas y determinar si existen diferencias entre ellas. Se utiliza como alternativa a la prueba t de Student cuando no se puede suponer la normalidad de dichas muestras. Debe su nombre a Frank Wilcoxon, que la publicó en 1945. Es una prueba no paramétrica de comparación de dos muestras relacionadas.

**Tabla 12 Tabla de la prueba de signos**

Preguntas	Alternativas		Signos
	No	Si	
Pregunta No. 1 ¿Se ha establecido normas interna que facilite el trabajo en equipo?	5	2	3
Pregunta No. 2 ¿Se ha potenciado la creatividad para la resolución de los problemas o propuestas planteadas?	6	1	5
Pregunta No. 3 ¿Las tareas y actividades concretas que cada miembro del equipo debía realizar han estado claras desde el inicio tanto en contenido como en plazo (tiempo de realización)?	4	3	1
Pregunta No. 4 ¿El personal del departamento está comprometido con el éxito de la Cooperativa?	3	4	-1
Pregunta No. 5 ¿Existe un espíritu de cooperación y ayuda que elimine las barreras entre Departamentos?	5	2	3
Pregunta No. 6 ¿En la Cooperativa se utiliza alguna herramienta estratégica para la toma de decisiones?	6	1	5
Pregunta No. 7 ¿Existe algún proceso para la toma de decisiones en equipo?	5	2	3
Pregunta No. 8 ¿Las decisiones que se han tomado han sido oportunas?	6	1	5
Pregunta No. 9 ¿Se realiza evaluaciones continuas para medir el grado de satisfacción de los clientes?	4	0	4
Pregunta No. 10 ¿Considera que la cooperativa está preparada para un mercado competitivo como el actual?	5	2	3
		k+ =	9
		k- =	1
		k =	0

**Elaborado Por: Sandro Muela**

$$t = \frac{(9-0,5)-0,5(10)}{0,5 \sqrt{10}}$$

$$t = \frac{(8,5)-5}{0,5 \sqrt{10}}$$

$$t = \frac{4,5}{1,58}$$

$$t = 2,8481$$

$$Gl = n-1$$

$$Gl = 7-1$$

$$Gl = 6$$

#### 4.2.4. Regla de decisión

El valor para 6 grados de libertad en 1.9432

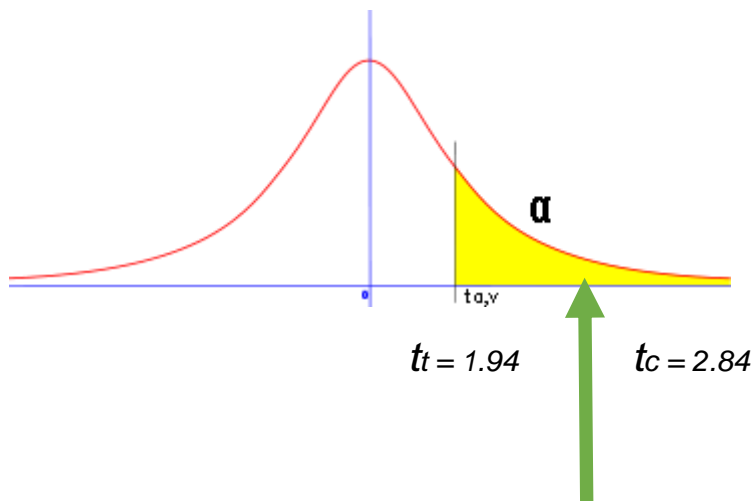
Como el valor calculado  $t_c$  es mayor al del valor crítico  $t_t$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

$$2.8481 > 1.9432$$

**Tabla 13 Distribución t Student**

Grados de Libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995

Elaborado Por: Sandro Muela



Elaborado Por: Sandro Muela

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo con los objetivos planteados durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- En la institución financiera no existe trabajo en equipo en tal razón el desempeño laboral se ve afectado en la mayoría de los empleados de la institución.
- Los sistemas de comunicación que se aplican son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide romper barreras y mejorar el trabajo entre directivos y personal operativo.
- Los empleados de la cooperativa mantienen un desempeño laboral medio; pues no se encuentran comprometidos con las metas y objetivos de la cooperativa.
- Las decisiones que toman el nivel jerárquico medio y superior lo hacen de manera unilateral sin considerar sugerencias del nivel operativo; y en la mayoría de los casos son inoportunos.

- El personal encargado de la toma de decisiones la realizan basados en la experiencia sin tomar en cuenta ninguna herramienta estratégica que permita hacer de las decisiones certeras y oportunas.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Formar equipos de trabajo y delegar funciones y actividades a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor compromiso y responsabilidad en sus integrantes, el trabajar en equipo fomenta el compañerismo y crea un mayor compromiso organizacional.
- Cambiar el estilo de comunicación y dirección en la empresa con la finalidad de que la comunicación sea más clara y directa; esto permitirá a los empleados la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en favor de la organización.
- Incentivar continuamente a los empleados para estimularlos a mejorar su desempeño laboral mediante reuniones periódicos en donde se es haga conocer el estado administrativo y financiero de la institución frente a la competencia.
- Implementar programas de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, de igual manera evaluar constantemente a todos los empleados; esto permitirá lograr mejores resultados tanto en el desempeño laboral.
- Implementar instrumentos estratégicos que permitan mejorar la toma de decisiones para que sean realizadas con certeza y oportunidad, satisfaciendo de esta manera al cliente interno.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. TEMA**

El Cuadro de Mando Integral como herramienta para optimizar la toma de decisiones en el departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa CACPET de la ciudad de Ambato

#### **Ejecutor**

Econ. Sandro Muela

#### **Beneficiario.**

Los beneficiarios de la propuesta son:

Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPET Ltda., de la ciudad de Ambato.

Personal que labora en la institución.

Socios en general



## **Ubicación**

Provincia de Tungurahua

Cantón Ambato

Parroquia La Matriz

Calles Rocafuerte y Castillo Esquina

## **Duración del Proyecto**

Seis meses

## **Equipo Técnico Responsable:**

Departamento de Negocios

## **Difusión**

Auditorio de la cooperativa

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de la Pequeña Empresa de Tungurahua; en la actualidad no dispone de herramienta alguna que le ayude a mejorar la gestión en la toma de decisiones en especial en el departamento de negocios.

Con esta propuesta se pretende dar las herramientas estratégicas necesarias para la toma de decisiones, proporcionar indicadores que ayudarán a procesar información relevante para el cumplimiento de metas

y objetivos; cumpliendo así con el nivel y la calidad que hoy en día las cooperativas de ahorro y crédito necesitan.

Citando a (Martínez Pedró, 2012) el CMI “es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara”.

(Baraybar F. , 2010) “indica que es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentran estratégicamente alineados”.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta de mucha utilidad dentro de todos los modelos planteados y permitirá trasladar la estrategia en acción, mediante un mapa de procesos y una metodología que facilita la comunicación entre procesos que es lo que hace falta en la institución cooperativa.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El diseño del Balanced Scorecard se presenta como una propuesta para mejorar la gestión del departamento de negocios de la CACPET, y busca contribuir de esta manera al crecimiento empresarial de esta cooperativa.

Los beneficiarios de esta propuesta en definitiva son los clientes internos de cooperativa porque podrán contar con una herramienta técnica que les permitirá integrar, ejecutar, y controlar las actividades de cualquier tipo y enrumbarlas hacia el crecimiento y sostenibilidad de la cooperativa.

La cooperativa como ente económico y financiero será la mejor favorecida porque esta herramienta le permitirá la toma de decisiones oportunas y el mejoramiento de la calidad de servicio esto implica fidelidad de los socios,

mejores captaciones y sostenibilidad en un mundo en donde la competencia cada vez es mayor.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. General**

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica que contribuya a mejorar la gestión institucional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Tungurahua.

### **6.4.2. Específicos**

- Realizar un análisis de la situación actual de la Cooperativa que permita diagnosticar la situación actual.
- Definir los procedimientos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que permita el mejoramiento de la gestión en la institución.
- Proponer indicadores de gestión para evaluar el nivel de gestión en cada departamento de la cooperativa.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Se refiere a la disponibilidad de recursos humanos, técnicos, económicos y legales que son necesarios para llevar a cabo la propuesta.

**Operativa y Legal.-** La CACPET es una institución que cuenta con el marco jurídico y legal, se apoya en las notas técnica emitidas por la Superintendencia de Banco y Seguros para la administración de este

segmento y las disposiciones legales que emite la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Económica - Financiera.** La institución cuenta con la disponibilidad financiera necesaria para la implantación de la propuesta, todos los años en el plan anual la Gerencia incluye estudios y asesorías que coadyuven a la mejor administración de la cooperativa.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En la actualidad mucho se ha hablado sobre lo que es el cuadro de mando integral ya que es una herramienta que está siendo aplicada por todas las empresas.

### **6.6.1. Concepto**

El Cuadro de Mando Integral según **(Amho Baraybar, 2011)** que se le puede definir como “una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”.

Según (Muñoz Alemán, 2009) El cuadro de Mando Integral es una herramienta que consiste en:

- Formular una estrategia transparente y consistente.
- Comunicar la estrategia mediante la organización
- Coordinar los objetivos con los diferentes departamentos.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y de presupuestos.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

### **6.6.2. Ventajas**

Las ventajas que se obtiene al aplicar el Balance Scorecard se indican a continuación.

- Ayuda a alinear a todos los niveles de la organización los indicadores estratégicos.
- La metodología que utiliza el BSC facilita la sociabilización y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización.
- Permite reducir la cantidad de información que se obtiene de los sistemas de información en razón de que el BSC extrae lo esencial.

### **6.6.3. Objetivos del BSC**

- Traducir estrategias en acciones
- Alinear la estrategia a la misión y visión de la empresa
- Medir el rendimiento derivado de la estrategia

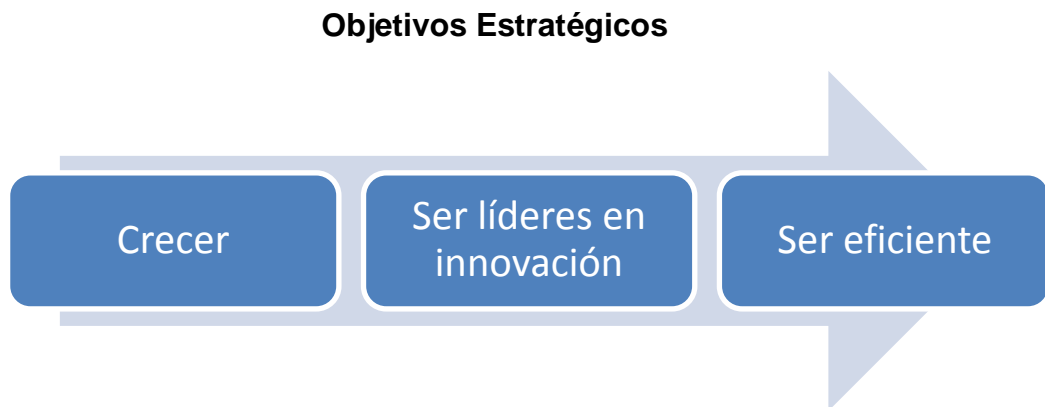
### **6.6.4. Elementos del Balance Scorecard.**

Los elementos que intervienen en el BSC son:

- Objetivos estratégicos
- Perspectivas
- Indicadores
- Mapas estratégicos

### 6.6.3.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos según **(CajAstur, 2009)** “son un fin deseado y cuyo cumplimiento es clave para la consecución de la estrategia”, la relación causa – efecto de los objetivos estratégico, permitirá analizar los mismos. Los objetivos estratégicos siempre tienden a:



**Gráfico 15 Objetivos Estratégicos.**

**Fuente: Propia**  
**Elaborado Por: Sandro Muela**

### 6.6.3.2. Perspectivas del Balance ScoreCard

#### c) Perspectiva financiera

Se aplica esta perspectiva a los objetivos principales asociados a la satisfacción de necesidades financieras.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Los objetivos seleccionados para esta perspectiva deben estar estrechamente relacionados con la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?

Por lo general los objetivos financieros en las empresas se relacionan con la rentabilidad, crecimiento de ventas, incremento del flujo de efectivo, sostenibilidad financiera en el largo plazo, es decir que los objetivos financieros indican que el objetivo principal del negocio es la generación de rendimientos financieros.



**Gráfico No.**

**Fuente:** <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM>

**Elaborado Por:** Sandro Muela

### **6.6.3.3. Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva se procede a realizar un análisis de los clientes y los mercados en que se desarrolla la empresa, se incluyen varios objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

Los encargados del mercadeo o las unidades de negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente del BSC. La identificación de propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se

convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

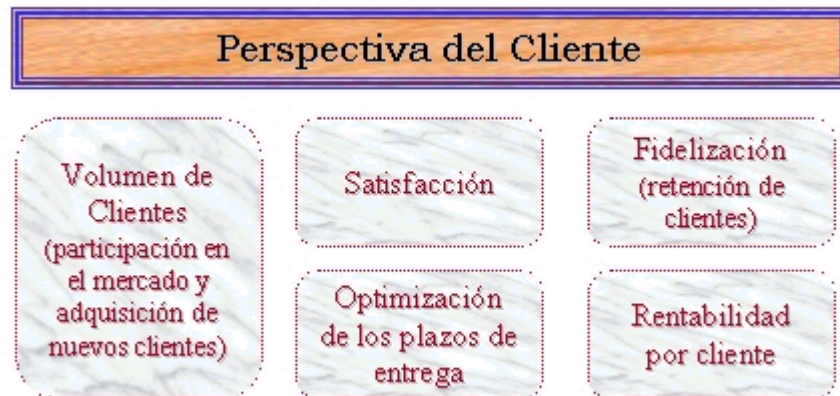


Gráfico 16 Perspectiva del cliente

Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM>

Elaborado Por: Sandro Muela

#### 6.6.3.4. Perspectiva de procesos internos

Comprende los procesos relacionados con la actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión, incluye los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente, especialmente aquellos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente.

La unidad de negocios debe establecer una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa.

**Innovación:** identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades.

**Procesos operativos:** Producción y entrega de los productos y servicios a los clientes existentes.



**Servicio de posventa:** Soporte y mantenimiento que añaden valor luego de la venta.



Gráfico 17 Perspectivas de procesos internos.

Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM>

Elaborado Por: Sandro Muela

#### 6.6.3.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la empresa deberán evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto es particularmente cierto cuando se considera la competencia en la que las empresas están inmersas.

Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento":

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

En esta perspectiva existen aspectos importantes que se debe contemplar:

- El hábito de formación permanente. El individuo no debe dejar de incorporar de manera continua nuevas habilidades que redunden en mejoras de los procesos que desarrolla en sus ámbitos de competencia.
- El compromiso. Es medible por el grado de disposición que manifiesta, las responsabilidades que asume y su inclinación al autodesarrollo.
- La motivación. Este concepto está directamente relacionado con lo expuesto previamente en cuanto a la satisfacción de las necesidades. La satisfacción de necesidades tiene una importancia tan severa que debe recibir una atención especial.



**Gráfico 18** Perspectiva de aprendizaje de crecimiento  
Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM>  
Elaborado Por: Sandro Muela

#### 6.6.3.6. Indicadores

Existe una serie de indicadores que se ha establecido para poder medir las diferentes perspectivas del BSC.

## 1. Perspectiva Financiera

### e) Estrategia de Crecimiento (Ingresos)

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...)
- % Ingresos procedentes de:
  - clientes nuevos
  - zonas geográficas nuevas
  - nichos de mercado nuevos
  - líneas productivas o productos nuevos
- aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio

### f) Estrategia de Inversiones (ROI)

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante:
  - [saldo Clientes/Venta media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
  - [saldo Proveedores/Compra media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
  - [saldo PT/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
  - [saldo MP/Compra media diaria] --> Días de compras en Existencias de Mat. Primas
  - [saldo PST/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de P. Semi terminados
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos ociosos
- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
  - Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]

- Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]
- de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio]
- de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

**g) Estrategia de Productividad (Costos)**

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por el hecho por ejemplo de tener EDI lo cual tiene sus costes, etc

**2. Perspectiva del Cliente**

**a) Volúmenes de clientes**

- % Crecimiento de la Cuota de mercado
  - A nivel regional / comercial / zonal
  - A nivel de segmento de mercado
  - Por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

**b) Satisfacción**

PRECIO

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios

#### CALIDAD

- Porcentaje de quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- Porcentaje de incidencias o defectos, índice de error en los servicios
- Nivel de atención personalizada

#### TIEMPO

- Optimización de los plazos de entrega de servicios
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

#### **c) Fidelización de clientes**

- Porcentaje de lealtad del cliente:
  - Renovación de crédito
  - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- Porcentaje de clientes que realizan préstamos después de una subida considerable de intereses
- Tiempo medio de retención del cliente

#### **d) Rentabilidad por cliente**

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios

- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

**e) Optimización de plazos de entrega**

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

**3. Indicadores de la perspectiva de procesos internos**

**a) Procesos de Innovación**

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos, generado por un nuevo producto en un período de tiempo
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto

- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- % de Ventas procedentes de nuevos productos
- % de productos patentados
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
- Margen Bruto procedente de nuevos productos
- % de productos nuevos en relación con la competencia etc.

#### b. Procesos Operativos

- % de procesos sometidos a control estadístico de procesos
  - Número de reclamaciones de los clientes
  - Quejas de clientes externos o internos
  - Coste de la actividad de inspección
  - Análisis de Tiempos de Espera
  - Análisis de Tiempos de Cola
  - Análisis de Tiempo de Inactividad

#### c. Servicios de Ventas

- Coste de reposición de servicio (solución de problemas sin costo para el cliente: error operativo.
  - Tiempos de respuesta
  - Tiempos de Servicios de asistencia personalizada.

### **4. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

#### **a) Clima Organizacional**

- Nivel de disfuncionalidad

- Grado de satisfacción de los empleados
- Niveles de dependencia / independencia
- Nivel de productividad del personal
- Eficiencia laboral
- Nº de abandonos (rotación externa)
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

**b) Incentivos y Retribución**

- Importe incentivos / Gastos personal
- Importe incentivos / Nº de empleados
- Nº premios-reconocimientos por año
- Ritmo de crecimiento anual salarial
- Flexibilidad en la retribución
- Incrementos en primas formalizadas
- Planes de pensiones contratados internamente

**c) Motivación, Formación y Concienciación**

- Nivel de satisfacción global
- Nivel de satisfacción con la formación
- Inversión en formación bruta
- Inversión en formación / nº ascensos
- Inversión en formación / Gastos de personal
- Nº de sugerencias para mejoras de la organización
- Nº medio de horas de formación por trabajador y año
- Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado
- % personas con retribución variable
- Rotación externa no deseada
- Personas premiadas por sugerencias aportadas
- Utilidad de la formación



- % acciones formativas por trabajador
- Horas de absentismo

**d) Creación de Equipos y Capital Humano**

- Número de personas participantes en equipos de mejora
- Número de equipos creados por año
- Número de formadores internos
- % diversidad hombres/mujeres
- % de plantilla que trabaja en equipo

**e) Proceso de planificación**

- Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación
- Nº de etapas desarrolladas óptimamente
- Nº de personas involucradas en el proceso

**6.6.3.7. Mapa de estrategias**

La construcción del mapa estratégico requiere de un buen análisis de los objetivos que se desea alcanzar y que debe estar ligado a la estrategia, el proceso de configuración del mapa estratégico es diferente para cada empresa, se elabora de acuerdo a sus necesidades y sus objetivos, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

“Entre las principales funciones es describir, comunicar y ayudar a entender la estrategia, convirtiendo la ejecución de la misma en el trabajo de todos en la organización. Para ello, el diseño exige la clara comprensión de la estrategia y así mismo su clara traducción al lenguaje de las operaciones. Para lograr el compromiso de la organización con la estrategia, la gerencia y los colaboradores deben comprender

perfectamente en qué consiste la misma y como contribuye a lograr los objetivos de negocios.” (Amho Baraybar, 2011)

### Mapa Estratégico

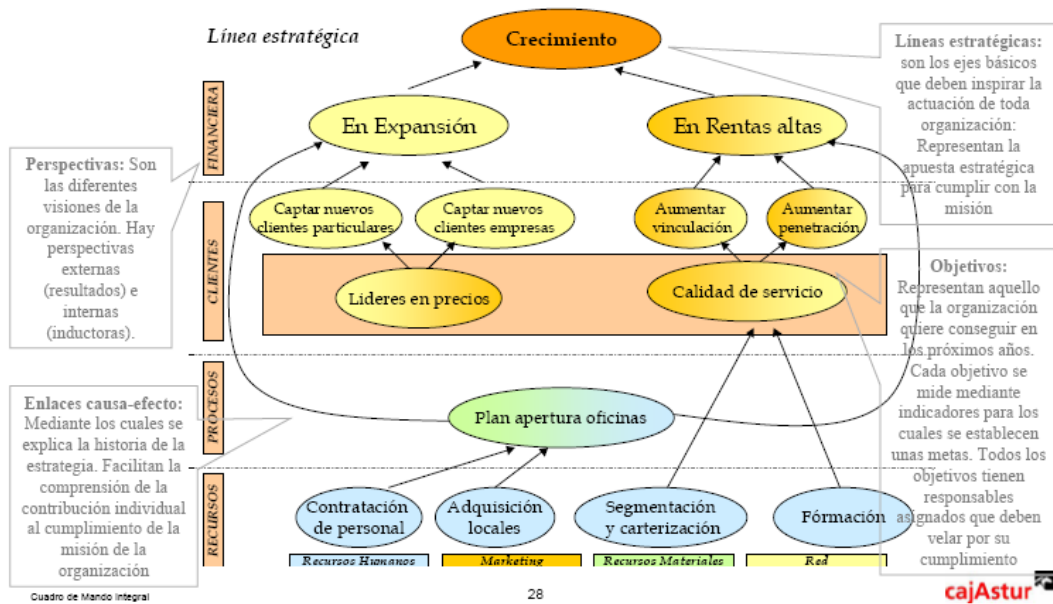


Gráfico 19 Mapa Estratégico

Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM>

Elaborado Por: Sandro Muela

### 6.6.5. Guía Metodológica para la construcción de un BSC

Citando a (Martínez & Artemio, 2012), para la construcción del BSC se debe definir algunos pasos metodológicos que se detalla a continuación.

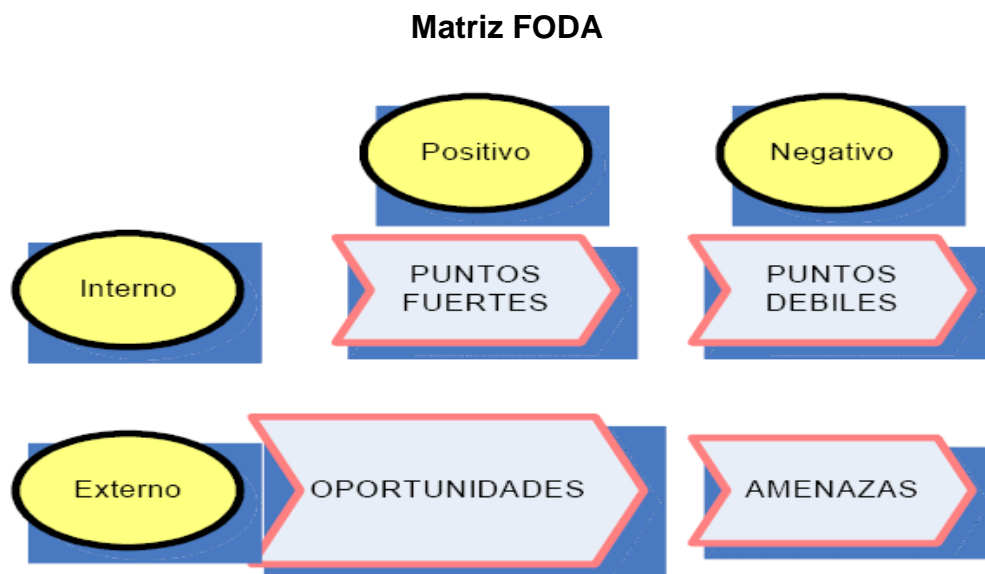
- Definir el sector de la empresa.
- Establecer la visión
- Establecer la perspectiva
- La visión desglosar en cada perspectiva y formular metas estratégicas generales.
- Identificar los factores críticos de éxito.

- Desarrollo de indicadores.
- Determinar el cuadro de mando al más alto nivel.
- Desglosar el BSC por unidad organizativa
- Formular metas
- Desarrollar un plan de acción.
- Implementación del BSC.
- 

#### 6.6.5.1. Definir el Sector de la empresa

Según (Martínez & Artemio, 2012) el propósito es determinar mediante un consenso las características básicas de la empresa para llegar a una visión clara de la posición actual y su papel dentro del sector; este trabajo se lo realiza mediante entrevistas en especial con los directivos de la organización.

La herramienta más utilizada para el levantamiento de esta información es mediante un análisis FODA que permite relacionar lo que la empresa puede hacer hoy y lo que podrán hacer mañana relacionándose con el entorno exterior.



**Gráfico 20 Matriz FODA**

Fuente: <http://soda.ustadistancia.edu.co>

Elaborado Por: Sandro Muela

Los aspectos que se deben considerar en esta fase son:

- Identificar los recursos de la empresa.
- Identificar las capacidades de la empresa, es decir factores críticos de éxito.
- Valorar el potencial de los recursos/capacidades para generar ingresos y explotar una ventaja competitiva.
- Seleccionar la estrategia relacionada con las capacidades externas.

#### **6.6.5.2. Establecer la Visión**

##### **Visión**

La Visión citando a **(Rampersad, 2005)** manifiesta: “Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva”.

##### **Misión**

*“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. (Thompson, 2007)*

## **Estrategias**

“Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.” **(Ronda, 2002)**

### **Objetivos y Metas**

Indican lo que se debe hacer y en qué momento para poder alcanzar los resultados propuestos.

#### **6.6.5.3. Establecer Perspectivas**

La elección de perspectivas se debe hacer con interrelación entre ellas es decir la perspectiva de desarrollo debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, qué productos o servicios va a ofrecer y cuál es el valor añadido a los clientes, estos efectos deben ser observables en la perspectiva financiera; con esto queda claro que cualquier cambio en las perspectivas se debe hacer con base a razones estratégicas de la empresa y no por imposición de persona alguna.

#### **6.6.5.4. Desglosar la visión en cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales**

El propósito de este paso es lograr un equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo; una manera de poner en marcha este proceso es pedir a los participantes que se describa los procedimientos que más fácil llevará a la empresa a cumplir con la visión.

### **a) Perspectiva Financiera**

Debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas y establecer las metas a largo plazo, es una descripción técnica de lo que los empresarios o dueños de la empresa quieren con respecto a la rentabilidad y crecimiento; aquí se definen los instrumentos financieros tradicionales.

### **b) Perspectiva del cliente**

En esta sección deben describir cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisfará la demanda; es decir los procesos internos y externos deben estar guiados para el cumplimiento de esta perspectiva. La información que se necesita incluir en esta perspectiva son:

- Cuotas de mercado
- Fidelidad de los clientes
- Entrada de nuevos clientes.

### **c) Perspectiva de Procesos Internos**

Estos proceso genera las formas adecuadas de valor para los clientes para satisfacer las expectativas de éstos, para guiarnos se debe tomar en cuenta la “cadena de valor” de Porter.

El modelo describe todos los procesos de una empresa, desde las necesidades de los clientes hasta la entrega del producto/servicio y las post venta.

### Cadena de Valor BSC



Gráfico 21 Cadena de valor  
Fuente: <http://www.cmigestion.es/>  
Elaborado Por: Sandro Muela

#### d) Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

En esta perspectiva, la empresa debe considerar lo que tiene que hacer para mantenerse es decir ser sostenible, para obtener este conocimiento la empresa necesitará determinar la forma cómo obtenerlo en especial en áreas en las que ya haya decidido que serán las competencias básicas.

#### 6.6.5.5. Factores Críticos de éxito

Los factores críticos de éxito se deben obtener mediante una lluvia de ideas entre empleados y directivos, luego se los ordenará por su importancia; entre las preguntas que se debe formular para obtener información están:

- ¿En qué se base nuestra ventaja competitiva?
- ¿Con qué generamos beneficios?
- ¿Cuáles son las habilidades y capacidades que nos identifican?

- ¿Cómo nos ven los externos?
- ¿Cómo se puede controlar nuestros procesos para dar un valor adicional?
- ¿Cómo podemos tener éxito en el futuro?

#### 6.6.5.6. Desarrollar los indicadores y medidas de actuación

En este apartado debemos desarrollar el estándar que utilizaremos para medir el progreso del objetivo estratégico, lo importante es encontrar la relación causa – efecto de las acciones para poder obtener los indicadores. La relación causa – efecto permite prever el mecanismo idóneo para la visualización total del proceso.

#### Análisis causa - efecto

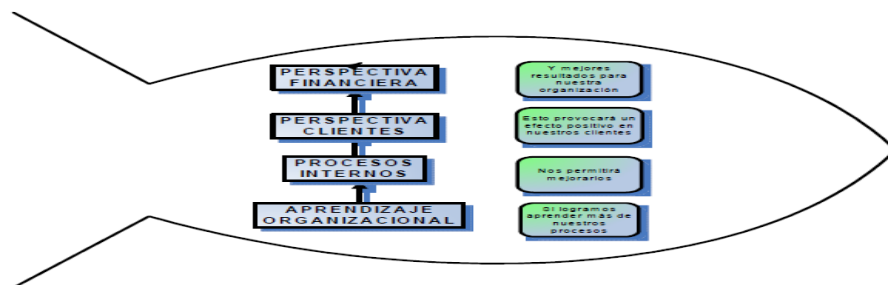


Gráfico 22 Cuadronde mando integral por unidad organizativa

Fuente: <http://www.cmigestion.es/>

Elaborado Por: Sandro Muela

#### 6.6.5.7. Establecer el BSC al más alto nivel

Luego de haber terminado con todo el proceso anterior, se prepara el BSC al más alto nivel para su aprobación y presentación; es importante

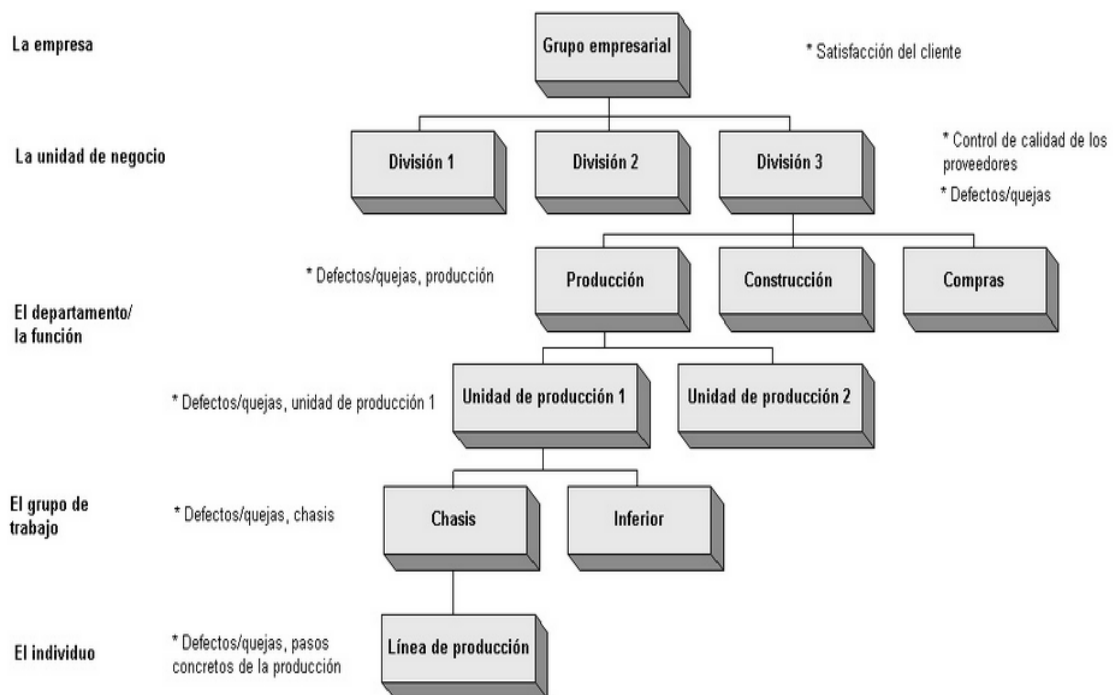


que todo el personal tenga conocimiento de la información para que se mejore la comprensión previa a su implantación.

#### 6.6.5.8. Desglose del cuadro de mando en indicadores por Unidad Organizativa.

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el BSC y los indicadores se descomponen y se aplican a las unidades inferiores, dependiendo del tipo de estructura de la empresa se desglosa en mayor o menor número.

El éxito de una empresa está influido por las diferentes actividades realizadas por las unidades pertenecientes a los niveles de organización.



**Gráfico 23 Cuadro de mando integral por unidad organizativa**

Fuente: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_3\\_9.htm](http://www.deinsa.com/cmi/module_3_9.htm)

Elaborado Por: Sandro Muela

#### **6.6.5.9. Formular Metas**

Hay que formular metas para cada indicador que se use, las metas pueden ser a corto y largo plazo para poder medir en forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo, es decir deben estar alineadas de manera horizontal y vertical así como deben estar asignados responsables, las preguntas básicas que se deben hacer para la formulación de metas son:

¿De qué modo?

¿Para qué unidades?

¿Con cuánta frecuencia?

¿Y por supuesto, también quién?

#### **6.6.5.10. Desarrollar un plan de acción**

En el plan de acción se debe especificar los pasos que se deben dar para alcanzar las metas y la visión establecidas, deben incluir a todos los responsables y un cronograma para el cumplimiento de informes provisionales y definitivos.

Esta lista es uno de los principales documentos para la Dirección mediante el cual ejerce la función de control.

#### **6.6.5.11. Implementación del BSC**

Es importante indicar que el concepto de Balance Scorecard no es garantía de visión ni de estrategia de éxito; sino que es un proceso de expresar la estrategia y la visión de la empresa en términos tangibles y que con el apoyo de todos los niveles de la organización se puede convertir en realidad.

## 6.7. MODELO OPERATIVO

**Cuadro 6 Modelo Operativo**

No.	Fases	Responsable	Tiempo
1	Realizar un análisis de la situación actual de la Cooperativa que permita diagnosticar la situación actual.	Investigador	1 semana
2	Definir los procedimientos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que permita el mejoramiento de la gestión en la institución	Investigador	2 semanas
3	Proponer indicadores de gestión para evaluar el nivel de gestión en cada departamento de la cooperativa	Investigador	1 semana

### 6.7.1. Análisis de la situación actual - Diagnóstico Preliminar- Fase I

#### 6.7.1.1. Entorno General

El sector cooperativo creció a raíz de la crisis bancaria en 1999; las cooperativas que más han proliferado son las administradas por el sector indígenas en razón de que las personas que habitan en las zonas rurales no tenían acceso a los servicios financieros convencionales, pero lamentablemente muchas de ellas no cuentan con el soporte financiero para poder mantenerse; la mayoría funciona en pequeños locales y mantienen un débil control lo que ha conllevado a la serie de deficiencias que se trata de superar con la nueva Ley promulgada.

La clasificación de las cooperativas financieras y no financieras en segmentos y niveles según lo determina la SEPS se ha convertido en una razón para buscar la superación y el sostenimiento de éstas organizaciones; según estudios de la SEPS en el Ecuador existen 3992 cooperativas de las cuales 1045 son financieras y 2885 no financieras, las que están clasificadas en segmentos y niveles. El universo de las cooperativas financieras como CACPE Tungurahua se encuentran ubicadas en los segmentos 1 y 2 (71.8%); es decir el segmento en donde se encuentra la mayor competencia cooperativa.

**Tabla 14 Segmento de cooperativas financieras**

<b>Segmento</b>	<b>COAC</b>	<b>%</b>
<b>Segmento 1</b>	476	45,55
<b>Segmento 2</b>	275	26,32
<b>Segmento 3</b>	70	6,7
<b>Segmento 4</b>	39	3,73
<b>Por definir</b>	185	17,70
<b>Total</b>	<b>1.045</b>	<b>100</b>

**Fuente: SEPS Informe trimestral**  
**Elaborado Por: Sandro Muela**

En el territorio ecuatoriano las Cooperativas de Ahorro y Crédito se concentran en su mayoría en las provincias de la región Sierra centro Tungurahua, Bolívar, Cotopaxi y Chimborazo, con más de 12 organizaciones por cada 100.000 habitantes, seguidas de Zamora, Azuay y Pastaza como se indica en el cuadro a continuación.

Tabla 15 Distribución de cooperativas por segmentos y por provincias

Provincia	Por definir	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Total por provincia
Azuay	1	28	22	8	2	61
Bolívar	3	17	4	3	2	29
Cañar	2	9	5	-	1	17
Carchi	11	2	1	2	2	18
Chimborazo	24	57	16	7	1	105
Cotopaxi	6	41	23	4	2	76
El Oro	3	9	5	-	2	19
Esmeraldas	5	6	3	-	-	14
Galápagos	-	-	3	-	-	3
Guayas	34	75	18	3	1	131
Imbabura	2	12	13	5	1	33
Loja	10	26	22	4	3	65
Los Ríos	8	12	5	2	-	27
Manabí	11	34	12	2	5	64
Morona Santiago	1	-	2	1	-	4
Napo	2	2	2	1	-	7
Orellana	1	3	1	1	-	6
Pastaza	-	3	2	1	1	7
Pichincha	26	79	56	15	11	187
Santa Elena	3	4	2	-	-	9
Santo domingo	1	4	2	-	-	7
Sucumbíos	2	3	2	-	-	7
Tungurahua	27	44	53	9	5	138
Zamora Chinchipe	2	6	1	2	-	11
<b>Total por segmento</b>	<b>185</b>	<b>476</b>	<b>275</b>	<b>70</b>	<b>39</b>	<b>1.045</b>

Fuente: [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_3\\_9.htm](http://www.deinsa.com/cmi/module_3_9.htm)

Elaborado Por: Sandro Muela

El crecimiento de estas organizaciones ha provocado que exista una competencia desleal entre ellas, quienes buscan ofertar productos y servicios con el afán de tener más socios y la fidelidad de ellos.

**Tabla 16 Saldos de productos y cuentas**

Institución	Producto/Servicio	Saldo al 31-XII-2014	Número de cuentas al 31-XII-2014
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE	DEPÓSITOS A LA VISTA	2.860.776,51	3.526,00
	DEPÓSITOS DE AHORRO	2.855.240,51	3.526,00
	DEPÓSITOS A PLAZO	10.158.387,23	966,00
	DE 1 A 30 DIAS	2.594.528,60	34,00
	DE 31 A 90 DIAS	6.590.826,39	68,00
	DE 91 A 180 DIAS	368.577,80	70,00
	DE 181 A 360 DIAS	340.261,04	152,00
	DE MAS DE 361 DIAS	264.193,40	642,00
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0,00	0,00
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0,00	0,00
	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	23.048,99	3.526,00
	OPERACIONES DE REPORTO	0,00	0,00

**Tabla No. Saldo de Productos y Cuentas**

Institución	Producto/Servicio	Saldo al 31-XII-2014	Número de cuentas al 31-XII-2014
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.	DEPÓSITOS A LA VISTA	19.648.620,08	61.099,00
	DEPÓSITOS DE AHORRO	19.459.309,44	24.001,00
	DEPÓSITOS A PLAZO	46.475.764,67	2.507,00
	DE 1 A 30 DIAS	10.367.038,34	563,00
	DE 31 A 90 DIAS	12.618.147,43	740,00
	DE 91 A 180 DIAS	10.307.234,76	610,00
	DE 181 A 360 DIAS	11.597.684,16	528,00
	DE MAS DE 361 DIAS	1.331.631,65	66,00
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0,00	0,00
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	254.028,33	0,00
	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	1.675.227,85	4.597,00
	OPERACIONES DE REPORTE	0,00	0,00
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.	DEPÓSITOS A LA VISTA	793.525,32
DEPÓSITOS DE AHORRO		721.498,46	6.607,00
DEPÓSITOS A PLAZO		3.776.412,82	956,00
DE 1 A 30 DIAS		681.449,83	121,00
DE 31 A 90 DIAS		741.809,01	179,00
DE 91 A 180 DIAS		763.484,14	279,00
DE 181 A 360 DIAS		1.269.966,93	262,00
DE MAS DE 361 DIAS		319.702,91	115,00
DEPÓSITOS DE GARANTÍA		0,00	0,00
DEPÓSITOS POR CONFIRMAR		0,00	0,00
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS		297.393,50	1,00
OPERACIONES DE REPORTE		0,00	0,00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO		DEPÓSITOS A LA VISTA	7.410.978,90
	DEPÓSITOS DE AHORRO	7.382.143,89	7.253,00
	DEPÓSITOS A PLAZO	29.869.921,02	777,00
	DE 1 A 30 DIAS	11.509.819,99	223,00
	DE 31 A 90 DIAS	10.071.451,18	250,00
	DE 91 A 180 DIAS	7.116.582,93	211,00
	DE 181 A 360 DIAS	1.128.319,45	77,00
	DE MAS DE 361 DIAS	43.747,47	16,00
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0,00	0,00
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0,00	0,00
	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	1.352.173,58	1.621,00
	OPERACIONES DE REPORTE	0,00	0,00

**Tabla No. Saldo de Productos y Cuentas**

Institución	Producto/Servicio	Saldo al 31-XII-2014	Número de cuentas al 31-XII-2014
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS	DEPÓSITOS A LA VISTA	38.503.675,82	30.050,00
	DEPÓSITOS DE AHORRO	38.393.391,41	30.050,00
	DEPÓSITOS A PLAZO	80.037.065,22	3.454,00
	DE 1 A 30 DIAS	22.944.562,34	720,00
	DE 31 A 90 DIAS	28.463.427,22	1.133,00
	DE 91 A 180 DIAS	21.300.382,34	1.094,00
	DE 181 A 360 DIAS	6.632.229,61	457,00
	DE MAS DE 361 DIAS	596.794,96	45,00
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0,00	0,00
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	99.668,75	5,00
	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	1.265.235,28	3.940,00
	OPERACIONES DE REPORTO	0,00	0,00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO	DEPÓSITOS A LA VISTA	23.437.128,50	30.553,00
	DEPÓSITOS DE AHORRO	23.387.253,05	30.553,00
	DEPÓSITOS A PLAZO	64.834.827,80	2.191,00
	DE 1 A 30 DIAS	22.432.328,88	289,00
	DE 31 A 90 DIAS	18.885.880,27	465,00
	DE 91 A 180 DIAS	8.525.886,57	568,00
	DE 181 A 360 DIAS	11.511.694,39	673,00
	DE MAS DE 361 DIAS	3.203.177,94	191,00
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0,00	0,00
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	275.859,75	5,00
	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	2.600.350,09	5.263,00
	OPERACIONES DE REPORTO	0,00	0,00
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUC RUNA LTDA.	DEPÓSITOS A LA VISTA	21.304.295,79	85.751,00
	DEPÓSITOS DE AHORRO	21.262.517,62	40.699,00
	DEPÓSITOS A PLAZO	58.892.749,56	5.260,00
	DE 1 A 30 DIAS	18.242.642,54	1.566,00
	DE 31 A 90 DIAS	19.957.970,01	2.030,00
	DE 91 A 180 DIAS	11.166.859,81	960,00
	DE 181 A 360 DIAS	7.499.639,27	602,00
	DE MAS DE 361 DIAS	2.025.637,93	102,00
	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0,00	0,00
	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0,00	0,00
	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	5.327.934,39	27.199,00
	OPERACIONES DE REPORTO	0,00	0,00



### 6.7.1.2. Análisis Interno y Externo

Luego del análisis del entorno económico del sector cooperativo se ha determinado las oportunidades como las amenazas de la cooperativa, así como el análisis interno que son debilidades y fortalezas.

**Cuadro 7 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tasas competitivas.</li><li>• Servicio personalizado</li><li>• Conocemos la necesidades de los micro, pequeños y medianos empresarios</li><li>• Ubicación geográfica</li><li>• Otorgamiento de créditos de manera ágil.</li><li>• Manuales de procedimientos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicados en un sector económico comercial</li><li>• Tendencia creciente del mercado del sistema financiero.</li><li>• Existencia de nichos de mercados no cubiertos.</li><li>• Asistencia técnica y capacitación externa</li><li>• Credibilidad ante la comunidad</li></ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de aplicación de manuales de procedimientos</li> <li>• Procesos no automatizados</li> <li>• Software incompleto de acuerdo a las necesidades de la cooperativa</li> <li>• Falta de productos financieros</li> <li>• Promoción y publicidad no adecuada</li> <li>• Otorgación de créditos no profundizados en administraciones anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la competencia</li> <li>• Crisis económica</li> <li>• Cambios en las disposiciones y normativas legales.</li> <li>• Inestabilidad Política y Jurídica</li> <li>• Sector poblacional de alto riesgo crediticio en cooperativas</li> </ul>

Elaborado Por: Sandro Muela

### **Mercados Objetivos**

Los potenciales clientes son los pequeños, medianos y grandes comerciantes y productores de nuestra provincia, comprendidos entre los 24 años y 65 años de edad de nivel económico medio y alto.

La mayoría de estos potenciales clientes se caracterizan por ser comerciantes e industriales de nuestra provincia que manejan capitales importantes y que en algún momento podrían requerir de crédito para sus negocios e industrias.

Es importante mencionar que un sector importante que deberíamos tomar en cuenta para una diversificación adecuada de crédito es el sector

microempresario con el cual podríamos llegar a colocar créditos a tasas de interés importante que están enmarcadas dentro del ámbito legal.

### **La Competencia**

La competencia que existe en nuestro medio es bastante importante ya que al contar con 11 Bancos, 370 Cooperativas, 2 Mutualistas, 4 sociedades financieras, etc. hace que el atraer socios y clientes nuevos a nuestra institución sea una tarea un poco más minuciosa para lograr la captación de los mismos.

En el caso de las cooperativas, los servicios de intereses que cobran por los créditos están entre el 8% y el 30% anual que tienen fijados las cooperativas, los fondos de mortuorios en \$12,00 al año, el fondo de desgravamen es de acuerdo al monto del crédito, y los intereses que se pagan por los ahorros están entre 2% y el 5%.

Los servicios que prestan las cooperativas se otorgan de acuerdo a la liquidez de la institución, y van otorgándose de acuerdo a la prioridad y a la finalidad para la que se lo requiere.

Las cooperativas para vender sus servicios se basan en las campañas publicitarias a través de la radio, hojas volantes, con trípticos, y a través de clientes satisfechos que realizan comentarios favorables a favor de la institución y en muchos casos solo este tipo de comentarios ayudan a muchas de ellas por que la confianza que han logrado ha hecho que permanezcan y se desarrollen.

### **Productos y Servicios**

## **Productos de colocación**

**Crédito de Consumo.-** El dinero se destinará para la cancelación de deudas, gastos de viaje, bienes de consumo, remodelación de viviendas, compra de vehículo, gastos de salud, pago de servicios, etc. Las cuotas a pagar provienen de los sueldos o salarios de los asociados.

**Crédito Microcrédito.-** Son operaciones de crédito cuyo destino será el financiamiento de actividades productivas (capital de trabajo), de comercialización o servicios que mantenga el socio. En la CACPET los créditos son oportunos y económicos.

**Crédito Comercial.-** Son créditos orientados a personas naturales o jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y de comercialización a una menor escala que el segmento empresarial, con ingresos por ventas, directamente relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, cuya fuente de pago provenga de dicha actividad

**Factoring.-** Es una operación que consiste en la cesión de la "cartera de cobro a clientes" (facturas, recibos, letras... sin embolsar) de un Titular a una firma especializada en este tipo de transacciones (sociedad Factor), convirtiendo las ventas a corto plazo en ventas al contado, asumiendo el riesgo de insolvencia del titular y encargándose de su contabilización y cobro; es decir, consiste en la compra de los créditos originados por la venta de mercancías a corto plazo.

El factoring es apto sobre todo para aquellas PYME cuya situación no les permitiría soportar una línea de crédito. Debido a que el servicio de factoring ofrece a una empresa la posibilidad de liberarse de problemas de facturación, contabilidad, cobros y litigios que exigen un personal muy numeroso.

## **Productos de captación**

**Ahorros a la vista.-** Con un servicio ágil y eficiente, ofreciendo una alternativa de ahorro, con altas prestaciones.

**Ahorros menores.-** Los menores de edad también tienen sueños y deseos de un futuro mejor. Es necesario que ellos aprendan el hábito del ahorro para optimizar sus recursos y utilizarlos de la mejor manera posible.

**Plan ahorro.-** La cuenta plan ahorros es la manera más fácil de crear tu propio plan de ahorro personalizado y adaptado a tus necesidades. Define un objetivo, determina la cantidad inicial con la que puedes abrir la cuenta, establece la aportación mensual que se ajuste a tus necesidades, y nosotros haremos el resto para que cumplan tus objetivos.

**Plazo fijo.-** Si quiere ahorrar para rentabilizar tu dinero de la forma más segura y sin riesgo alguno, elija usted el plazo más conveniente para sus necesidades (30, 60, 90, 120, 180, 360 días o más) y nosotros nos ocupamos de proporcionarle la máxima rentabilidad.

**Certificados de aportación.-** Son los aportes en efectivo que realizan los socios para constituir el capital social de la Cooperativa y representan la propiedad de los socios sobre la entidad, es decir los convierte en dueños de CACPET Tungurahua.

### **Servicios no Financieros**

**Servicio médico.-** Tu familia se lo merece, la CACPET te lo cumple, y protege lo más valioso; Tu Cooperativa en busca de más y mayores beneficios para sus socios, implementó el “Servicio Médico”, los socios tienen acceso a consultas médicas en los Consultorios especializados.

**Fondo mortuario.-** Fondo de ayuda económica a los familiares del socio, en caso de fallecimiento del titular.

**Cajero automático.-** Para servirlo como usted se merece, ponemos a su disposición nuestra red de cajeros automáticos. Realice sus consultas, retiros, transferencias, pago de servicios básicos y compra de tiempo aire, en cualquiera de nuestros cajeros que estén más cercanos a usted.

**Transferencias interbancarias.-** Este servicio te permite transferir dinero dentro del Ecuador desde tu cuenta de ahorros hacia otras cuentas en distintas entidades financieras.

**Mercado.-** Especialmente dirigido para los pequeños y grandes empresarios de la provincia de Tungurahua

## **6.7.2. Diseño del tablero comando o cuadro de mando integral – FASE II**

### **INTRODUCCIÓN**

La formulación del Balance Scorecard comienza desde el más alto nivel y luego se traslada a cuadros de las unidades de negocios. Una vez que describimos el análisis FODA en el apartado anterior, se procederá a establecer la Misión y Visión de la Cooperativa, la misma que debe proporcionar una guía para la obtención de la visión, creando futuro corporativo y que ayude a los directivos a determinar cómo tomar las decisiones correctas.

### **MISIÓN**

La misión de la CACPET se define de la siguiente manera:

Contribuir a elevar el nivel de vida de nuestros socios, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Indicador para la medición del cumplimiento de la misión

Cuadro 8 Indicador de medición de la misión.

Elementos de la Misión	Indicador	Meta
1.- Eficiencia en las operaciones	Total de productos y servicios realizados en tiempo optimo definido *100 / Total de servicios y productos realizados	80%
2.- Satisfacción al cliente	# de clientes satisfechos*100/ Total de clientes atendidos.	90 %

## VISIÓN

Ser en el año 2018 la cooperativa de ahorro y crédito posicionada en la provincia, dentro del sistema financiero, aplicando efectividad en sus servicios con tecnología innovadora, orientada a satisfacer los requerimientos de sus clientes, contribuyendo al desarrollo de la comunidad

## Indicador para la medición del cumplimiento de la visión

Cuadro 9 Indicador de medición de la visión

Elementos de Visión	Indicador	Meta
1.- Posicionamiento en la región	# de ubicación en la region	1-5

2.- Lograr la satisfacción de los requerimientos del cliente	% de clientes satisfechos	90 %
3.- Tecnología innovadora	% de automatización de procesos	80 %
3.- Aplicar efectividad en sus servicios y productos	# de transacciones efectivas	75 %
4.- Desarrollo a la comunidad	# de créditos factoring otorgados/ total de créditos	30%

## **PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA**

### **Principios**

- Búsqueda constante del buen vivir y el bien común
- Respeto a la identidad cultural
- Equidad de género
- Responsabilidad social y rendición de cuentas
- Equidad de género

### **Valores Cooperativos**

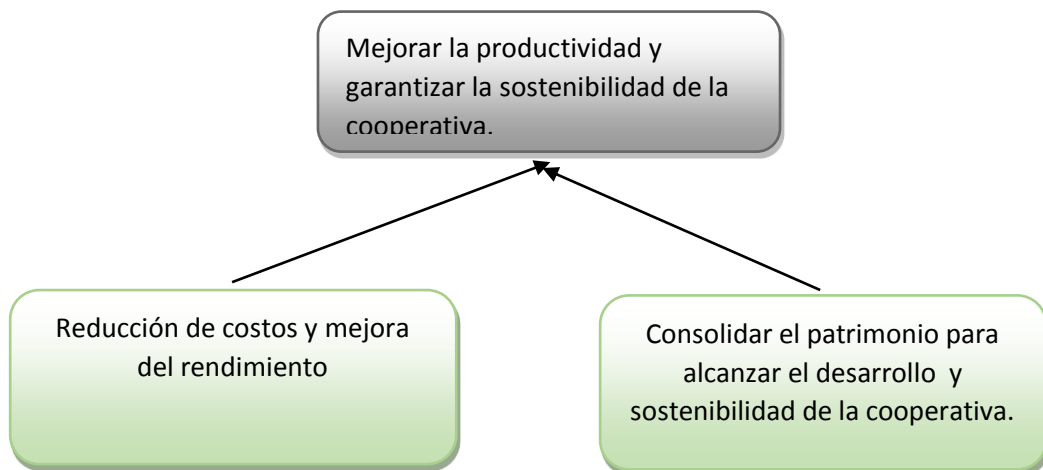
- Respeto
- Transparencia
- Honestidad



- Servicio
- Profesionalismo

### 6.7.2.1. Perspectiva Financiera de la CACPET

#### 6.7.2.1.1. Mapa Estratégico de la Perspectiva Financiera de la CACPET



**Gráfico 24 Perspectiva Financiera CACPET**  
Elaborado Por: Sandro Muela

### **6.7.2.1.2. Estrategias**

**Objetivo: Incrementar el número de clientes de la Cooperativa**

#### **1. Estrategia Incrementar la captación de nuevos clientes**

- a) Mejorar la captación y colocación por medio de un plan de visitas integral que permita optimizar el tiempo de trabajo.
- b) Reactivar clientes inactivos, previo análisis de los mismos con la finalidad de recuperarlos
- c) La tasa activa serán uno o dos puntos más bajos del mercado.
- d) La tasa pasiva se considerará uno o dos puntos mayor a la competencia.
- e) Ajuste de la tasa activa por pronto pago.

#### **2. Estrategia: Mayor acción en el mercado local en cuanto a la colocación y servicios de intermediación.**

- a) Mayor publicidad en los medios de comunicación escritos y hablados en la zona centro del País.
- b) Volantes informativos a ser repartidos en la zona rural de la Provincia.
- c) Diversificar la cartera de créditos.
- d) Contar con personal calificado para la administración operativa de la cartera y servicios.

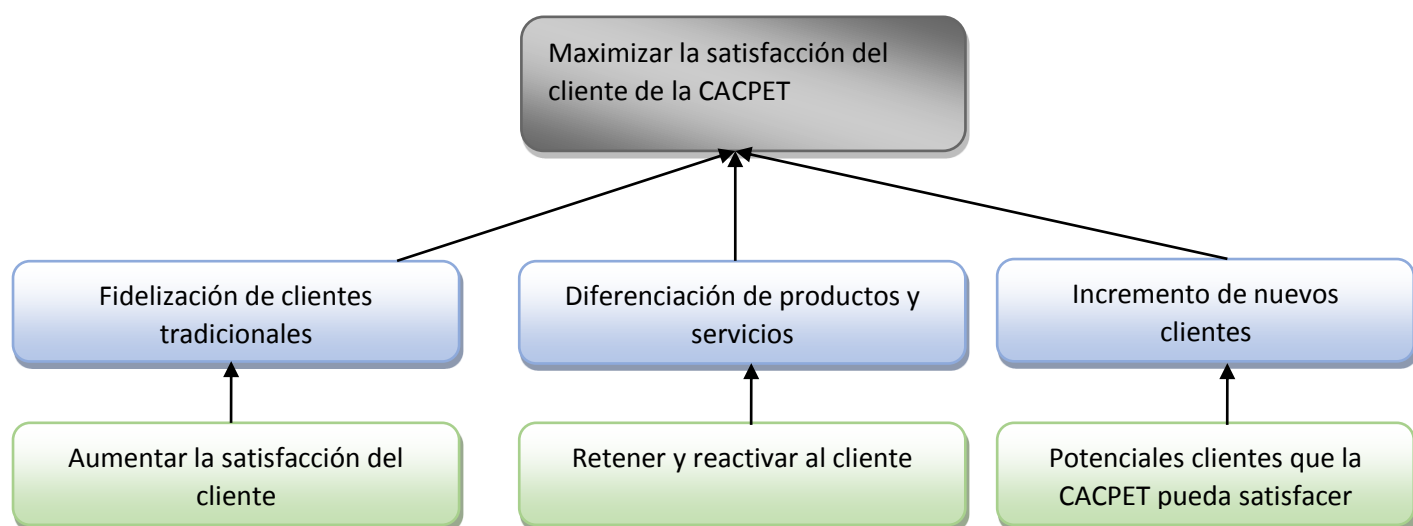
**Objetivo: Consolidar el Patrimonio y Garantizar la Sostenibilidad y Rentabilidad.**

## **Estrategia 1. Reducción de costos de Operación**

- a) Rediseñar procesos y procedimientos de atención al público.
- b) Eliminar la duplicidad de funciones en cuanto producto y servicio.
- c) Implementar un plan de entrenamiento y capacitación para el personal.
- d) Reducción del tiempo total del ciclo de operaciones.

### **6.7.2.2. Perspectiva Clientes**

#### **6.7.2.2.1. Mapa Estratégico de la Perspectiva del Cliente**



**Gráfico 25 Perspectiva del Cliente CACPET**  
Elaborado por: Sandro Muela

#### **6.7.2.2.2. Estrategias de la Perspectiva del Cliente**

##### **Estrategia 1. Fidelización de clientes tradicionales**

- a) Impulsar una campaña promocional de los actuales servicios y productos que tiene la Cooperativa.
- b) Mejorar el grado de satisfacción de clientes actuales
- c) Implementar el proceso de gestión de reclamos

## **Estrategia 2. Diferenciación de productos y servicios**

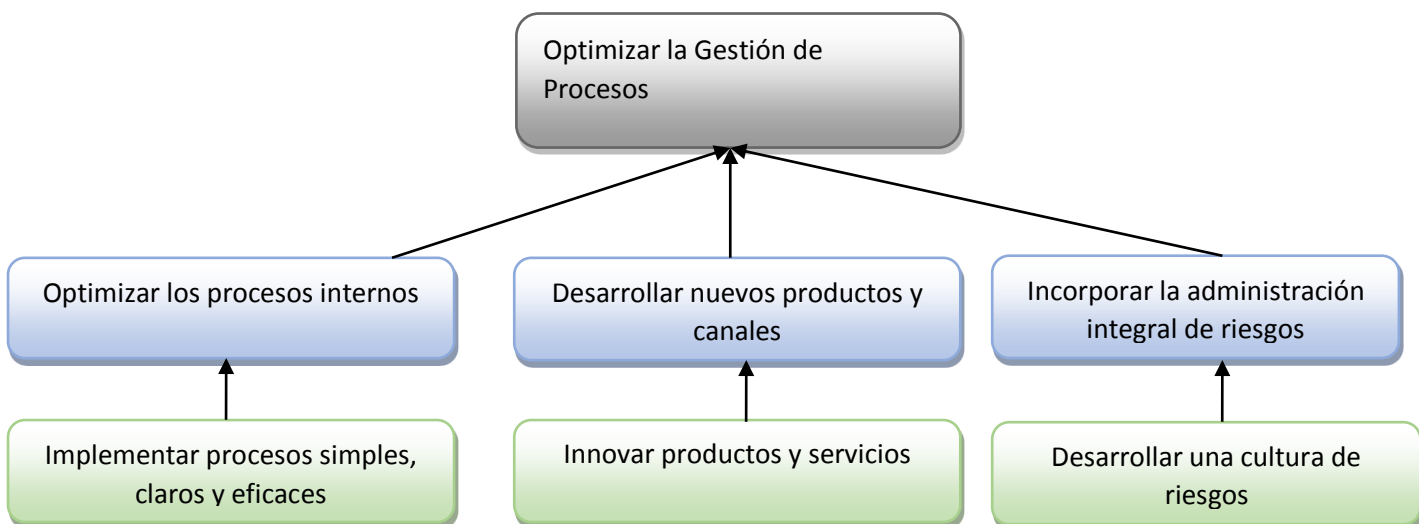
- a) Menor costo operativo en transacciones activas.
- b) Crear una cultura corporativa que se oriente a mejorar el servicio prestado.
- c) Utilizar medios de comunicación electrónica y de internet para informar sobre servicios y productos de la cooperativa así como las transacciones realizadas.

## **Estrategia 3. Incremento de nuevos clientes**

- a) Mejorar los canales de comunicación internos y externos para dar a conocer los productos y servicios de la Cooperativa.
- b) Campañas Promocionales

### **6.7.2.3. Perspectiva Procesos Internos**

#### **6.7.2.3.1. Mapa de procesos Internos**



**Gráfico 26 Perspectiva procsos internos CACPET  
Elaborado Por: Sandro Muela**

### **6.7.2.3.2. Estrategia Perspectiva procesos internos**

#### **Estrategia 1. Optimizar los procesos internos**

- a) Rediseñar los flujogramas de procesos de los diferentes productos y servicios.
- b) Definir procesos claros y documentarlos y difundirlos mediante un manual de procesos.
- c) Automatizar todas las áreas de la Cooperativa.

#### **Estrategia 2. Desarrollar nuevos productos y canales**

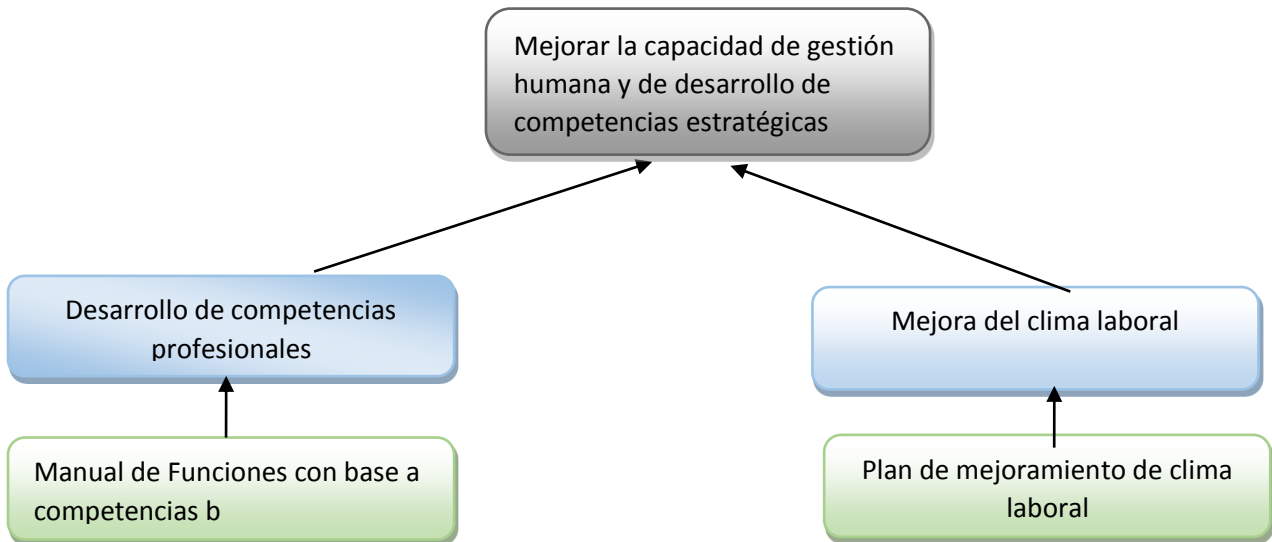
- a) Diseñar e implementar nuevos productos como seguros cooperativos y vehiculares.
- b) Mejorar el balcón de servicios que brinde información clara y oportuna de los productos y servicios de la institución.
- c) Aplicación de canales virtuales para las diferentes transacciones de la cooperativa.
- d) Convenios con instituciones públicas para pago por servicios e impuestos.

#### **Estrategia 3. Administración Integral de Riesgos**

- a) Actualizar el manual de riesgos incluyendo áreas relacionadas con el área operativa, administrativa, salud ocupacional y financiera.

#### 6.7.2.4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

##### 6.7.2.4.1. Mapa de procesos perspectiva de Innovación y Aprendizaje



**Gráfico 27 Peerspectiva Innovación y Aprendizaje CACPET**  
Elaborado Por: Sandro Muela

#### **Estrategia 1. Desarrollo de competencias profesionales**

- a) Reformular la estructura orgánica y redireccionarla a procesos.
- b) Revisión y reformulación de procesos y procedimientos.
- c) Implementar el plan de capacitación y entrenamiento al personal.

#### **Estrategia 2. Mejora del clima laboral**

- a) Desarrollo e Implementación de un plan de gestión corporativa
- b) Establecer políticas de evaluación del desempeño y políticas de retribución.

### 6.7.2.4. Perspectivas Estratégicas

En el cuadro que se detalla a continuación se propone las perspectivas con los correspondientes objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIÓN ESTRATÉ	ACTIVIDADES
FINANCIERA	Mejorar la productividad y garantizar la sostenibilidad de la Cooperativa	Reducción de costos y mejora del rendimiento	Incrementar la captación de nuevos clientes Mayor acción en el mercado local en cuanto a colocación y servicios de intermediación
		Consolidar el patrimonio para alcanzar el desarrollo y sostenibilidad de la cooperativa	Reducción de costos de operación
CLIENTE	Maximizar la satisfacción del cliente de la CACPET	Fidelización de los clientes tradicionales	Impulsar una campaña promocional de los productos y servicios Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.
		Diferenciación de productos y servicios	Implementar el proceso de gestión de reclamos Menor costo operativo de transacciones activas
			Crear una cultura corporativa que se oriente a mejorar el servicio prestado Utilizar medios de comunicación electrónica y de internet para información
		Incremento de nuevos clientes	Mejorar los canales de comunicación internos y externos Campañas promocionales
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la Gestión de procesos	Optimizar los procesos internos	Rediseñar los flujogramas de procesos de los diferentes productos y servicios Definir procesos claro, documentarlos y difundirlos mediante un manual de procesos Automatizar todas las áreas de la cooperativa
		Desarrollar nuevos productos y canales	Mejorar el balcón de servicios Aplicación de canales virtuales para las diferentes transacciones Convenio con instituciones públicas para pago de impuestos
		Incorporar la administración de riesgos	Actualizar el manual de riesgos incluyendo áreas relacionadas con el área operativa, administrativa, salud ocupacional y financiera
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Mejorar la capacidad de gestión humana y de desarrollo de competencias estratégicas	Desarrollo de competencias profesionales	Reformular la estructura orgánica y redireccionarla a procesos Revisión y reformulación de procesos y procedimientos Implementar el plan de capacitación y entrenamiento al personal
		Mejora del clima labor	Desarrollo e implementación de un plan de gestión corporativa. Establecer políticas de evaluación del desempeño y políticas de retribución.

Elaborado Por: Sandro Muela

### 6.7.2.5. MAPA DE PROCESOS CACPET

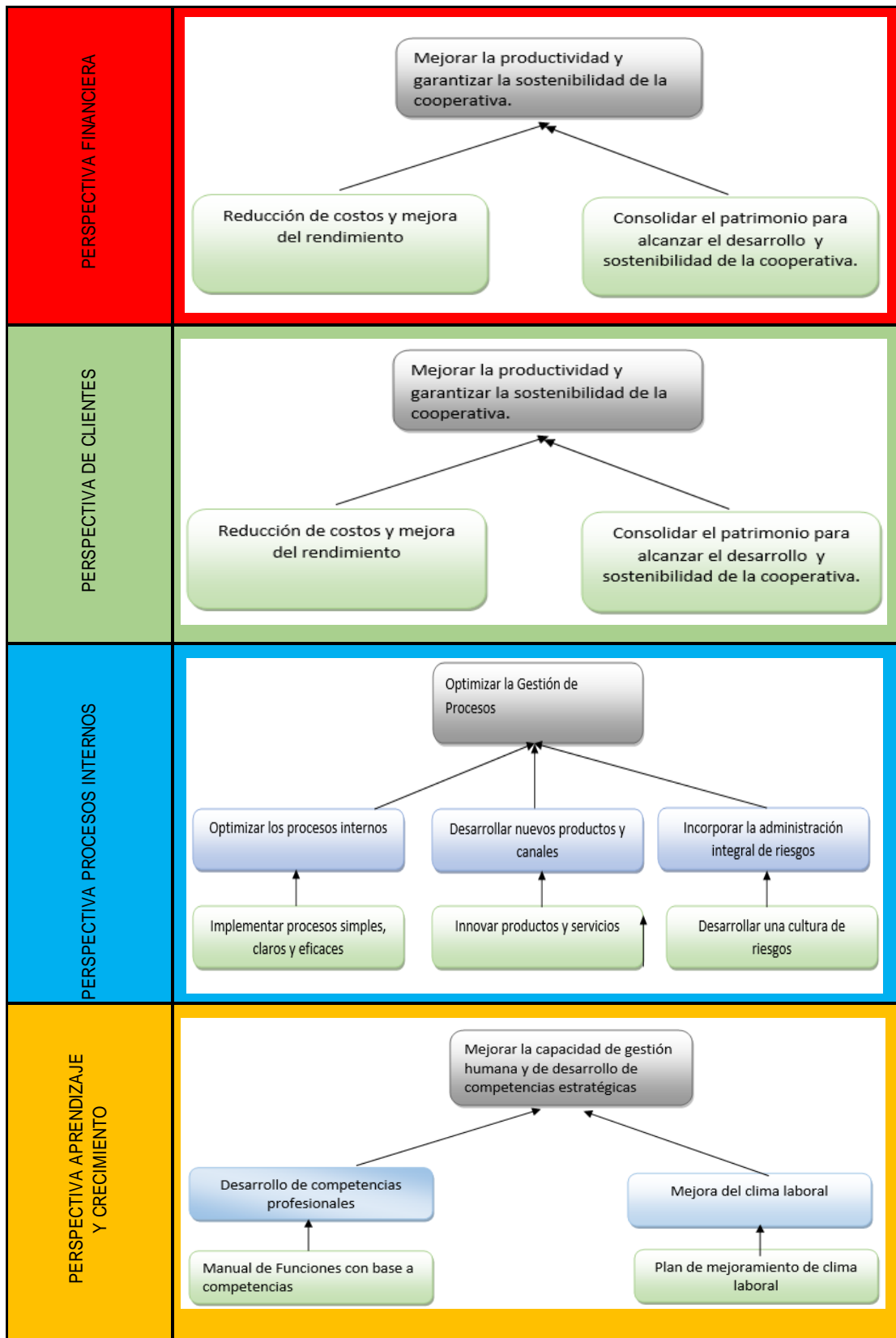


Gráfico 28 Mapa de procesos CACPET



## 6.8. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

La Administración de la propuesta para cada una de las perspectivas estará a cargo de los responsables de los procesos quienes serán los encargados de la medición a través de indicadores para cada una de las perspectivas y que de manera más detallada se encuentra en la sección de Evaluación de la Propuesta.

## 6.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

En esta sección se establece indicadores para cada perspectiva y que servirán como herramienta de medición.

### 6.9.1. Indicadores Perspectiva Financiera

Cuadro 10 Indicadores perspectiva financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADORES ESTRATÉGICOS		
ACCIONES ESTRATÉGICAS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar la captación de clientes	% de clientes nuevos	# de registros nuevos	Gerente de Negocios
	Mayor colocación de productos y servicios en el mercado	# de préstamos efectuados	# de solicitudes aprobadas	Gerente de Negocios
	Reducción de costos de operación	% de variación entre los gastos planificados y los efectuados	% de presupuesto ejecutado	Gerente Financiero

## 6.9.2. Indicadores Perspectiva Clientes

**Cuadro 11 Indicadores Perspectivas clientes**

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADORES ESTRATÉGICOS		
ACCIONES ESTRATÉGICAS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
<b>CLIENTES</b>	Impulsar una campaña promocional de los productos y servicios.	# de campañas realizadas/# de campañas planificadas	Campañas realizadas	Gerente de Negocios
	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	# de quejas recibidas/# de clientes y socios atendidos	Registro de quejas	Gerente de Negocios
	Implementar el proceso de gestión de reclamos	Proceso Implementado	Instructivo de quejas y reclamos	Gerente General
	Menor costo operativo de transacciones activas	% de costo operativo efectivo/# de costo operativo presupuestado	Presupuesto de ingresos	Gerente Financiero
	Crear una cultura corporativa para orientar a la mejora del servicio.	Manual de Cultura Corporativa	Documento aprobado	Gerente General
	Utilizar medios electrónicos e internet para mejorar la información.	# de Medios implementados	Presupuesto de gastos de publicidad	Gerente de Negocios
	Mejorar los canales de comunicación internos y externos.	Plan de comunicación interno y externo	Presupuesto de gastos de publicidad	Gerente de Negocios

## 6.9.3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

**Cuadro 12 Indicadores perspectiva procesos internos**

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADORES ESTRATÉGICOS		
ACCIONES ESTRATÉGICAS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Rediseñar los flujogramas de procesos de los diferentes productos y servicios	# de flujogramas realizados	Manual de Procesos	Gerentes de cada Area
	Documentar procesos	# de documentos procesados	Registro de quejas	Gerentes de cada Area
	Automatizar las áreas de la cooperativa	# Areas automatizadas	Instructivo de quejas y reclamos	Gerente General
	Aplicación de canales virutales para las transacciones	# de canales de comunicación nuevos	Presupuesto de ingresos	Gerente General
	Realizar convenios con instituciones para pago de servicios e impuestos	# de convenios firmados	Documento aprobado	Gerente General
	Actualizar el manual de riesgos incluyendo áreas relacionadas con el area operativa, administrativa, salud ocupacional y financiera	# de areas incluidas en el Manual de Riesgos	Presupuesto de gastos de publicidad	Gerente General

6.9.4. Indicadores Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento

**Cuadro 13 Indicadores innovación y aprendizaje**

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADORES ESTRATÉGICOS		
ACCIONES ESTRATÉGICAS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Reformular la estructura orgánica y redireccionarla a los procesos	Estructura orgánica reformulada	Plan Estratégico actualizado	Gerentes de cada Area
	Revisión y reformulación de procesos y procedimientos.	# de documentos procesados	Manual de Procesos	Gerentes de cada Area
	Implementar el plan de capacitación y entrenamiento de personal.	# Areas automatizadas	Plan de capacitación	Gerente General
	Desarrollo e implementación de un plan de gestión corporativa	# de canales de comunicación nuevos	Plan de Gestión corporativa	Gerente General
	Establecer políticas de evaluación del desempeño y políticas de retribución.	# de convenios firmados	Manual de evaluación de desempeño	Gerente de Talento Humano

## BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA NACIONAL. (2011). *LEY Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Distrito Metropolitano de Quito: Registro Oficial.
- Baraybar, A. (2006). *El cuadro de mando integral*. Madrid: Esic.
- CACPET. (2005). *Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Tungurahua Ltda*. Obtenido de <http://www.cacpet.fin.ec/>
- Enciclopedia del Management. (2002). *Enciclopedia del Managemet*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. (2000). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Madrid: Ediciones Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Cuadro de Mando Intergral* (Tercera ed.). Mc GrawHill.
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mc Graw-Hill.
- Marshal, A. (1995). *Demystifyng Software Configuration Management*. UT: Center Hill.
- Sampieri Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Solis Carrión, M. (10 de 10 de 2012). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Obtenido de inclusion.gob.ec: <http://www.inclusion.gob.ec/mies-pasa-control-de-cooperativas-superintendencia-de-economia-popular-y-solidaria/>
- Tusa Olobacha, V. A. (2013). *Las captaciones de recursos financiero y la rentabilidd del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 21 de noviembre Ltda*. Ambato: UTA.

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

## REGISTRO MERCANTIL CACPET

**Registro Mercantil de Ambato** TRÁMITE NÚMERO: 4656

REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN: AMBATO

**RAZÓN DE INSCRIPCIÓN NOMBRAMIENTO**

EN LA CIUDAD AMBATO, QUEDA INSCRITO EL ACTO/CONTRATO QUE SE PRESENTÓ EN ESTE REGISTRO, CUYO DETALLE SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

1. RAZÓN DE INSCRIPCIÓN DEL: **NOMBRAMIENTO DE GERENTE GENERAL**

NÚMERO DE REPERTORIO:	3225
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	15/05/2014
NÚMERO DE INSCRIPCIÓN:	423
REGISTRO:	LIBRO DE NOMBRAMIENTOS

2. DATOS DEL NOMBRAMIENTO:

NATURALEZA DEL ACTO O CONTRATO:	<b>NOMBRAMIENTO DE GERENTE GENERAL</b>
AUTORIDAD NOMINADORA:	NO APLICA
FECHA DE NOMBRAMIENTO:	12/05/2014
FECHA ACEPTACION:	13/05/2014
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TUNGURAHUA CACPET LTDA.
DOMICILIO DE LA COMPAÑÍA:	AMBATO

3. DATOS DE REPRESENTANTES:

Identificación	Nombres y Apellidos	Cargo	Plazo
1801552249	LARREA VIVERO ROBERTO MAURICIO	GERENTE GENERAL	UN AÑO

4. DATOS ADICIONALES:

NO APLICA

CUALQUIER ENMENDADURA, ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN AL TEXTO DE LA PRESENTE RAZÓN, LA INVALIDA. LOS CAMPOS QUE SE ENCUENTRAN EN BLANCO NO SON NECESARIOS PARA LA VALIDEZ DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, SEGÚN LA NORMATIVA VIGENTE.

FECHA DE EMISIÓN: AMBATO, A 15 DÍAS DEL MES DE MAYO DE 2014

  
DR. PRÚSTO HERNÁN PALACIOS PÉREZ  
REGISTRADOR MERCANTIL DEL CANTÓN AMBATO



DIRECCIÓN DEL REGISTRO: AV. RODRIGO PACHANO S/N Y MONTALVO C.C. CARACOL LO

Página 1 de 1

Nº 0108979

Fuente: Investigación de Campo (2014)

Elaborado por: Sandro Muela

## ANEXO 2

### REPRESENTANTE LEGAL CACPET

3225



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE  
LA PEQUEÑA EMPRESA DE TUNGURAHUA

Ambato, 13 de Mayo del 2014.

Señor

Roberto Mauricio Larrea Vivero

Ciudad

De mis consideraciones:

Por el presente tengo el agrado de comunicarle que el Consejo de Administración en sesión ordinaria reunida el 12 de mayo del 2014, le eligió a usted para que se desempeñe en el cargo de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Tungurahua por un período de un año para que la represente legal, judicial, extrajudicial y las demás funciones señalada.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Tungurahua se constituyó mediante Acuerdo Ministerial el 13 de Septiembre de 1989; y, legalmente inscrita en el Registro Mercantil del 13 de Septiembre de 1989 bajo la inscripción número 4738.

Por su atención quedo agradecido.

Atentamente,

  
Ing. Bladimir Saa.

PRESIDENTE

CACPET LTDA.

Ambato, 13 de Mayo del 2014.

Acepto el nombramiento de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Tungurahua.

  
Sr. Roberto Mauricio Larrea Vivero

C.C. 1801552249

Fuente: Investigación de Campo (2014)

Elaborado por: Sandro Muela

# ANEXO 3

## AUTORIZACION A REALIZAR EL PROYECTO DE INVESTIGACION



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE  
LA PEQUEÑA EMPRESA DE TUNGURAHUA


Ambato, 20 de agosto de 2014.  
OF-No 0271-GG2014.

Economista  
Sandro Muela  
Presente.-

Reciba un cordial saludo, por medio del presente le informo que su solicitud sin número, ingresada con fecha 19 de agosto del 2014, ha sido aceptada para desarrollar el tema de investigación: "El trabajo en equipo y su incidencia en la toma de decisiones en el departamento de negocios de la Cooperativa CACPET Ltda., en la ciudad de Ambato".

Por la atención que se sirva dar a la presente, me suscribo.

Atentamente,

  
.....  
Ing. Roberto Larralde  
GERENTE GENERAL  
CACPET Ltda.



epc

**Fuente: Investigación de Campo (2014)**

**Elaborado por: Sandro Muela**



## ANEXO 4

### FICHA DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADOS  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

### FICHA DE ENTREVISTA

**Objetivo:** Determinar el nivel de conocimiento de los directivos y miembros del comité de crédito sobre la gestión realizada en el área de negocios de la Cooperativa CACPET.

**MOTIVACIÓN:** Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad, con miras a la futura acreditación por carreras otorgada por el CONEA

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la respuesta adecuada a su modo de pensar o su opinión según el caso. Procure ser lo más objetivo y veraz

**Sírvase contestar a las siguientes preguntas:**

**Pregunta No. 1 ¿Se ha establecido normas interna que facilite el trabajo en equipo?**

Si	
No	

**Pregunta No. 2 ¿Se ha potenciado la creatividad para la resolución de los problemas o propuestas planteadas?**

Si	
No	

**Pregunta No. 3 ¿Las tareas y actividades concretas que cada miembro del equipo debía realizar han estado claras desde el inicio tanto en contenido como en plazo (tiempo de realización)?**

Si	
No	

**Pregunta No. 4 ¿El personal del departamento está comprometido con el éxito de la Cooperativa?**

Si	
No	

**Pregunta No. 5 ¿Existe un espíritu de cooperación y ayuda que elimine las barreras entre Departamentos?**

Si	
No	

**Pregunta No. 6 ¿En la Cooperativa se utiliza alguna herramienta estratégica para la toma de decisiones?**

Si	
No	

**Pregunta No. 7 ¿Existe algún proceso para la toma de decisiones en equipo?**

Si	
No	

**Pregunta No. 8 ¿Las decisiones que se han tomado han sido oportunas?**

Si	
No	

**Pregunta No. 9 ¿Se realiza evaluaciones continuas para medir el grado de satisfacción de los clientes?**

Si	
No	

**Pregunta No. 10 ¿Considera que la cooperativa está preparada para un mercado competitivo como el actual?**

Si	
No	

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!  
ESPACIO RESERVADO PARA ENCUESTADORES Y SUPERVISORES  
DE LA FCA-UTA**

	Encuesta personal	Vía Telefónico	E-mail
Fecha (06/02/2015)			
Hora inicio (10h00.)			
Hora término (13h00)			
Encuestador: Sandro Muela P	Observaciones:		
SUPERVISIÓN: Visita conjunta <input type="radio"/> Control Telefónico <input type="radio"/> Revisión cuestión <input type="radio"/>			
FIRMA ENCUESTADOR		FIRMA SUPERVISOR	