



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIAL
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:
APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE
GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE
LTDA.**

**AUTORES:

TANIA GEMA CEDEÑO ANDRADE
LIMBER ALEJANDRO VERA ANZULES**

**TUTOR:

ING. ERNESTO NEGRÍN SOSA, PhD.**

CALCETA, JULIO DE 2020

DERECHOS DE AUDITORIA

TANIA GEMA CEDEÑO ANDRADE y LIMBER ALEJANDRO VERA ANZULES, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.



.....
Tania G. Cedeño Andrade



.....
Limber A. Vera Anzules

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

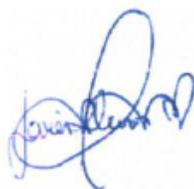
PhD. Ernesto Negrín Sosa certifica haber tutelado el proyecto **APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORROS Y CRÉDITOS CHONE LTDA**, que ha sido desarrollado por **Tania Gema Cedeño Andrade y Limber Alejandro Vera Anzules**, previa la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



.....
PHD. ERNESTO NEGRÍN SOSA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORROS Y CRÉDITOS CHONE LTDA**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Tania Gema Cedeño Andrade y Limber Alejandro Vera Anzules**, previa la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



.....
ING. BENIGNO J.
ALCÍVAR MARTÍNEZ, MBA

MIEMBRO



.....
ING. SUSY TÓALA MENDOZA, Mg

SECRETARIA



.....
DR. VÍCTOR M. PAZMIÑO MENA, MG

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios infinitamente por bendecirme cada día, por guiarme y brindarme la sabiduría necesaria para cumplir con mis metas.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A mis padres por brindarme su amor y apoyo incondicional en cada paso de mi vida.

A mi compañero de tesis por ofrecerme su ayuda, y sobre todo por su paciencia en esta etapa vivida.

A PhD. Ernesto Negrín Sosa y a los miembros del tribunal por sus conocimientos brindados y ser guías en la elaboración de este proyecto.

TANIA GEMA CEDEÑO ANDRADE

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindar las fuerzas necesarias durante mi vida estudiantil.

A la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López, que me brindó la oportunidad de una educación profesional de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A mis padres y mi hermana que me brindaron su apoyo incondicional desde el instante que emprendí esta nueva etapa de mi vida.

A mi compañera de tesis y amigos con los que vivimos buenos y malos momentos en el transcurso de la vida estudiantil.

A PhD. Ernesto Negrín Sosa por ser nuestro tutor, brindándonos un constante direccionamiento durante la elaboración de este trabajo de investigación.

A los miembros que conforman el tribunal por ayudarnos en la elaboración del trabajo de titulación.

LIMBER ALEJANDRO VERA ANZULES

DEDICATORIA

A Dios por regalarme la vida y permitirme haber llegado a este momento de gran importancia en mi preparación profesional, por cuidarme y darme la fortaleza para continuar cada día.

De manera muy especial a mis padres quienes con su esfuerzo y amor me han motivado constantemente durante toda esta etapa vivida, brindándome ejemplo de superación y humildad, sobre todo por sus sacrificios en todos estos años, por confiar y creer en mí.

A cada una de las personas que de alguna u otra manera me brindaron su apoyo para cumplir con esta meta.

TANIA GEMA CEDEÑO ANDRADE

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas necesarias para conseguir las metas que me planteo realizar en mi vida.

A mis padres por brindarme su apoyo y amor incondicional en toda mi vida estudiantil.

A mi hermana por siempre apoyarme en todo momento de mi vida.

Al PhD. Ernesto Negrín por su constante motivación para la realización de esta investigación.

LIMBER ALEJANDRO VERA ANZULES

CONTENIDO GENERAL

CARATULA.....	i
DERECHO DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiv
PALABRAS CLAVE.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
KEY WORDS.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. GESTIÓN EMPRESARIAL	7
2.2. CONTROL	7
2.3. CONTROL DE GESTIÓN	8
2.3.1. ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	9
2.3.2. HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	10
2.4. GESTIÓN POR PROCESO	11
2.5. GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	12

2.5.1. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	13
2.6.1. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	14
2.6.2. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
2.7. COOPERATIVAS.....	19
2.7.1. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS	19
2.7.2. CLASIFICACIÓN DE COOPERATIVAS	20
2.8. COOPERATIVAS DE AHORROS Y CRÉDITOS	21
2.8.1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.	21
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	23
3.1. UBICACIÓN.....	23
3.2. DURACIÓN.....	23
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	23
3.4. POBLACIÓN.....	24
3.5. MUESTREO NO PROBABILÍSTICO - CONVENIENCIA.....	24
3.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.6.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	24
3.6.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	25
3.6.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	25
3.7. MÉTODOS.....	25
3.7.1. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	25
3.7.2. MÉTODO INDUCTIVO	26
3.7.3. MÉTODO DEDUCTIVO	26
3.7.4. MÉTODO ANALÍTICO	26
3.7.5. MÉTODO SINTÉTICO	26
3.8. TÉCNICAS.....	27
3.8.1. TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	27
3.8.2. TÉCNICA GRÁFICA	28
3.8.3. TÉCNICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	28
3.9. HERRAMIENTAS	28
3.9.1. GUÍA DE ENTREVISTA.....	28

3.9.2. CUESTIONARIO	29
3.9.3. HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
3.9.4. 5W+1H	30
3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
FASE I. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.	33
Etapa 1: Ejecución de la entrevista a la gerente de la cooperativa	33
Etapa 2. Realización de la encuesta a los directivos y especialistas de cada área de la Cooperativa.	34
Etapa 3: Analizar la información de los datos extraídos.....	49
Etapa 4: Descripción gráfica de los problemas detectados mediante la construcción de la técnica Ishikawa.....	51
FASE II. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO QUE SE AJUSTE A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	52
Etapa 1: Selección del procedimiento para el control de gestión	52
Etapa 2: Elaboración del mapa estratégico.....	54
Etapa 3: Elección de los indicadores para las perspectivas del cuadro de mando integral y su estructuración	55
Etapa 4: Ejecución del tablero comando.....	58
FASE III. EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ANALIZADA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES.....	60
Etapa 1: elaboración de la técnica semáforo	60
Etapa 3: estructuración del cuadro de mando integral mediante las técnicas utilizadas	61
Etapa 4: propuesta de acción y sus alternativas de mejora	62
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
5.1. CONCLUSIONES	65
5.2. RECOMENDACIONES	65

BIBLIOGRAFÍAS.....	67
--------------------	----

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2.1. Herramientas del control de gestión.....	25
Cuadro 4.1. Relación con la experiencia.....	50
Cuadro 4.2. Equipos, herramientas, materiales y espacios.....	51
Cuadro 4.3. Reconocimiento por trabajo.....	52
Cuadro 4.4. Compromiso con la misión y visión.....	52
Cuadro 4.5. Trabajo en equipo.....	53
Cuadro 4.6. Comunicación.....	54
Cuadro 4.7. Remuneración.....	54
Cuadro 4.8. Ventas de los servicios.....	55
Cuadro 4.9. Situación financiera.....	55
Cuadro 4.10. Captación y colocación de crédito.....	56
Cuadro 4.11. Control de la ejecución presupuestaria.....	57
Cuadro 4.12. Satisfacción del servicio.....	57
Cuadro 4.13. Tiempo de respuesta a las necesidades.....	58
Cuadro 4.14. Quejas de los clientes.....	58
Cuadro 4.15. Planes de capacitación.....	59
Cuadro 4.16. Cambios en los sistemas.....	60
Cuadro 4.17. Capacitación.....	60
Cuadro 4.18. Innovación en los servicios.....	61
Cuadro 4.19. Expansión.....	62
Cuadro 4.20. Normas y políticas.....	62
Cuadro 4.21. Procesos de trabajo.....	63
Cuadro 4.22. Revisión y modificación en los procesos.....	62
Cuadro 4.23. Uso de la tecnología.....	63
Cuadro 4.24. Plan comercial.....	64
Cuadro 4.25. Datos generales de la encuesta.....	64
Cuadro 4.26. Fórmula del ROA.....	72
Cuadro 4.27. Fórmula del IV.....	72
Cuadro 4.28. Línea base del tablero comando.....	75
Cuadro 4.29. Tablero comando.....	75
Cuadro 4.30. Semáforo.....	76
Cuadro 4.31. Estrategia I.....	79
Cuadro 4.32. Estrategia II.....	79
Cuadro 4.33. Estrategia III.....	80
Gráfico 4.1. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	51

Gráfico 4.2. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	51
Gráfico 4.3. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	52
Gráfico 4.4. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	53
Gráfico 4.5. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	53
Gráfico 4.6. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	54
Gráfico 4.7. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	54
Gráfico 4.8. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	55
Gráfico 4.9. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	56
Gráfico 4.10. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	56
Gráfico 4.11. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	57
Gráfico 4.12. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	57
Gráfico 4.13. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	58
Gráfico 4.14. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	59
Gráfico 4.15. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	59
Gráfico 4.16. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	60
Gráfico 4.17. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	61
Gráfico 4.18. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	61
Gráfico 4.19. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	62
Gráfico 4.20. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	62
Gráfico 4.21. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	63
Gráfico 4.22. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	64
Gráfico 4.23. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	64
Gráfico 4.24. Porcentaje de resultados de la encuesta.....	65
Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.....	21
Figura 4.1. Diagrama de causa y efecto de Cooperativa Chone.....	67
Figura 4.2. Mapa estratégico.....	70
Figura 4.3. Cuadro de mando integral con sus indicadores.....	74
Figura 4.4. Cuadro de mando integral.....	78
Foto 3.1. Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.....	38

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo conocer el desempeño del control de gestión de la cooperativa, esta se realizó en la cooperativa de Ahorro y crédito Chone Ltda. del cantón Chone, en la primera fase del objeto de estudio se precedió a la realización de la entrevista a la gerente y la encuesta a los empleados para obtener información del funcionamiento del control de gestión y determinar las falencias encontradas mediante la herramienta del diagrama de Ishikawa. En la segunda fase se realizó la revisión bibliográfica de la investigación para selección e implementación del modelo de gestión, seleccionando el cuadro de mando integral porque permite a la alta gerencia monitorear el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas diferentes; perspectiva financiera (índice de rentabilidad y crecimiento en ventas), perspectivas de los clientes(números de socios, grado de satisfacción), perspectiva de los proceso(innovación en la producción de servicios, servicios pos-venta), y perspectiva de aprendizaje y crecimiento (permanencia de los empleados, monto destinado para aprendizaje y crecimiento). Mediante la elaboración del tablero comando se puede conocer los objetivos estratégicos la Cooperativa permitiendo llevar a cabo la ejecución del semáforo que medio el cumplimiento de las metas planificada teniendo como resultado que no se está cumpliendo las metas en tres indicadores; crecimiento en servicios, grado de satisfacción, monto destinado para aprendizaje y crecimiento. Con la elaboración del cuadro de mando integral permitió conocer el estado actual del control de gestión de la cooperativa, permitiendo la elaboración de nuevas estrategias mediante la herramienta del 5w+1h.

PALABRAS CLAVE

Control, Gestión, Cuadro de Mando Integral, Cooperativa de Ahorro, Plan de mejora

ABSTRACT

The objective of this research was to know the performance of the management control of the Cooperative, this was carried out in the savings and credit Cooperative Chone Ltda. in Chone, in the first stage of the object of study the interview was preceded to the manager and the employee survey to obtain information on the operation of the management control and determine the deficiencies found using the Ishikawa diagram tool. In the second stage, the bibliographic review of the research was carried out to select and implement the management model, selecting the Balanced scorecard because it allows senior management to monitor organizational performance from four different perspectives; financial perspective (profitability and sales growth index), customer perspectives (number of partners, degree of satisfaction), process perspective (innovation in the production of services, after-sales services), and learning and growth perspective (permanence of employee, amount allocated for learning and growth). By preparing the command board, the Cooperatives strategic objectives can be known, allowing the execution of the traffic light that mediates the fulfillment of the planned mints, resulting in the fact that the goals are not being met in three indicators; growth in services, degree of satisfaction, amount allocated for learning and growth. With the elaboration of the balanced scorecard, it was possible to know the current state of the Cooperative's management control, allowing the development of new strategies using the 5W+1H tool.

KEY WORDS

Control, Management, Balanced Scorecard, Savings Cooperative, Improvement Plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Lo que caracteriza a la época actual es la aceleración en cambios y por lo tanto la administración de este se vuelve necesidad para las empresas y por consiguiente las obliga a ser eficientes en el uso de sus recursos. “El entorno empresarial se mueve entre estándares de competitividad y globalización, esto recrea para todo ente productivo exigencias de organización, estructuración y calidad; para lograr resultados óptimos que permitan una participación decorosa y eficiente” (Hernández, Martínez y Cardona, 2016). Es decir que aun cuando una empresa se encuentra en excelente posición en el mercado es necesario que esta evalúe sus metas, objetivos y procedimientos que se utilizan para su cumplimiento.

El Ecuador en las últimas décadas ha experimentado un crecimiento empresarial, como manifiesta Bermúdez, Segundo y Alvarado (2018) “que la inversión en empresas durante el periodo 2013-2017 ha mantenido un patrón similar a la tasa de crecimiento del PIB, generando un monto total de inversión societaria de USD 9.503 millones”. Es por esto que las empresas implementan un sistema de gestión que les ayude o contribuyan a interpretar las estrategias que deben tomar a medida que el tiempo transcurre, por lo tanto, el control de gestión juega un rol fundamental al momento de evaluar las empresas porque este puede considerarse como un indicador de desempeño organizacional para cumplir con sus objetivos. Hernández, et al. (2016) manifiestan que “un SG, se ocupa de recoger las metodologías necesarias, que una organización pueda requerir, para establecer, documentar y controlar las actividades que realiza, bajo estándares de calidad”.

Actualmente las empresas han evolucionado en su administración, con el objetivo de mejorar su proceso administrativo que les permita tomar decisiones en el momento adecuado mejorando el desempeño de sus actividades, utilizando

deferentes metodologías de gestión como: diagrama SIPO, indicadores de gestión, carta Gantt, análisis de ratios, análisis causa/efecto, el cuadro de mando integral, entre otros, éste último es un instrumento que permite la integración de estrategias y su posterior evaluación del desempeño del negocio, es utilizado en las empresas para recabar información periódica de sus actividades y poder medir el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de las entidades, como señala Bravo (2005) (citado por García, Moreno, Herrera, Estrada y Estrada, 2015) “es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implementación y estrategia de la organización de una forma eficiente”. Siendo así, base esencial que proporciona a los administrativos una guía coherente de indicadores que permita mejorar su desempeño organizacional”.

Las empresas que generan una actividad económica, también persigue un cambio que le ayude a crecer de forma organizada y controlada con la finalidad de implementar estrategias que le ayuden a mantenerse a medida que transcurre el tiempo, entre ellas se encuentran las corporaciones financieras (Bancos y Cooperativas). Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son entidades que buscan crecer y expandir sus sucursales, éstas son creadas con el objetivo de brindar servicios financieros a los socios y clientes otorgándoles beneficios para impulsar el desarrollo del comercio y así aumentar su rentabilidad económica. Vargas (2015) menciona que “En estas no existe una relación de dependencia entre sociedades agrupadas, de manera que la dirección unitaria no se impone por una entidad superior sino que la gestión del grupo se caracteriza por una coordinación horizontal a través de acuerdos”.

Para Zamora (2015) “según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son 37 cooperativas de Ahorro y Crédito en Manabí”. Éstas generan dinamismo a la economía de la provincia mediante créditos a los pequeños y medianos emprendedores. En el Cantón Chone está situada la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., como las demás organizaciones presenta problema

de control de gestión por la falta de conocimiento de herramientas que ayuden directamente al éxito empresarial a largo plazo y así tomar medidas correctivas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. carece de un modelo de gestión que le permita evaluar el desempeño organizacional, aumentar la capacidad de la innovación y desarrollo, las utilidades, la capacidad gerencial de proyectos, optimización del capital humano, y de la tecnología, reducir costo, mejorar los servicios y mejoramiento de la marca, esto da lugar a la aplicación de la herramienta de cuadro de mando integral como soporte del control de gestión en la organización, debido que genera insatisfacción de los clientes y conflictos internos de la entidad que obstaculiza el desempeño organizacional y los objetivos planteados a mediano y largo plazo.

Con base a lo antes expuesto, los autores del proyecto plantean la siguiente interrogante:

¿Cómo la aplicación de un procedimiento para el control de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. contribuirán a la toma de decisiones de la empresa?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está orientada al procedimiento para el control de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. con finalidad de extraer información que contribuyan a ideas que ayuden a reformar el desempeño organizacional, facilitándole a la gerencia la información recopilada, y proporcionándole soluciones estratégicas de las falencias encontradas. Esta investigación se justifica de manera teórica, socio-económica y legal.

Esta investigación se evidencia de manera teórica con finalidad de obtener conocimientos sobre temas relacionados con el control de gestión para sustentar la investigación. “La investigación ha sido entendida como el proceso de construir conocimientos a partir del análisis sistemático, riguroso y formal, como fuente del verdadero conocimiento” (Nieto, Gómez y Eslava, 2016). Los cuales van a enriquecer la disciplina desde la cual se investiga para posteriormente ponerlos en práctica.

Desde la perspectiva socioeconómica se puede puntualizar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido un crecimiento organizacional, esto se ha logrado mediante un control de gestión. Esta investigación beneficia a los directivos de la Cooperativa para que puedan tomar correctas decisiones y así no afectar a su personal y socios que la conforman. Dando la oportunidad de abrir nuevas agencias dentro del territorio de la provincia, las mismas que dan mayor dinamismo a la economía del sector en las que se encuentran ubicadas.

Desde el punto de vista legal, esta investigación se respalda mediante lo estipulado en el artículo 108 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2018) “las organizaciones además de ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos solidarios, fondos mortuorios y capital de trabajo”. Esto aporta a la cooperativa que cuente con una herramienta con base científica que le sirva a la gerencia en la obtención de información real y veras del desempeño organizacional de la misma.

Con lo anterior se presentan las principales razones para la construcción de los procedimientos del control de gestión en la cooperativa para el fortalecimiento organizacional, reflejando así la importancia de dicha implementación en los procesos de gestión empresarial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar un procedimiento para el control de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. como contribución a la toma de decisiones.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual del control de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.
- Implementar el procedimiento seleccionado que se ajuste a las particularidades de la empresa objeto de estudio.
- Evaluar el procedimiento para el control de gestión en la empresa analizada y su contribución a la toma de decisiones.

1.4. IDEA A DEFENDER

Si se aplica un procedimiento para el control de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. se logrará contribuir a la toma de decisiones en el ámbito de la gestión.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta la base teórica y conceptual de la investigación mediante la obtención de información de revistas, libros, páginas web, entre otros, con la finalidad de dar sustento a la misma. En la figura 2.1 se evidencia la secuencia de los pasos para la ejecución del marco teórico.

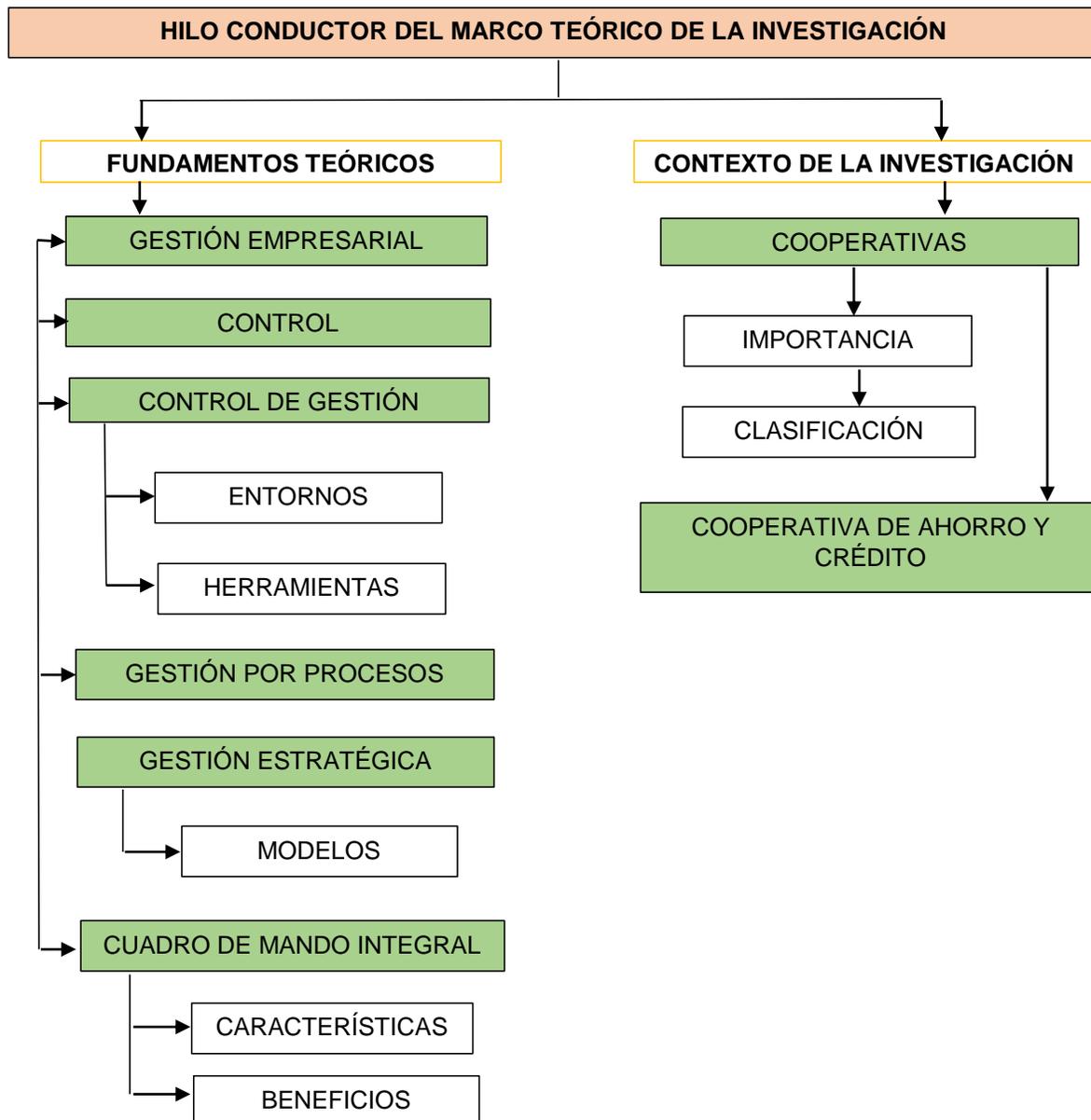


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación

Fuente: Elaboración propia

2.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

“La gestión empresarial exige conocer con exactitud cuáles son las relaciones entre la estructura de costo, la dimensión que debe alcanzar y el nivel de beneficios que se pretende conseguir” (Gonzales, 2017). Esta debe lograr reducir los costos para obtener mayor rentabilidad y así alcanzar sus objetivos a través del tiempo.

Es un proceso que permite plantear y desarrollar un entorno laboral eficiente, donde las personas encargadas de una organización realizan actividades para alcanzar los objetivos establecidos, como sugiere León (2007) (mencionado por Barrio, 2015) que “la gestión empresarial es la actividad que busca a través de personas como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas”, ya que una gestión empresarial constantemente quiere obtener la mayor rentabilidad mediante la realización de sus actividades.

Mora, Duran y Zambrano (2016) hacen referencia a “La gestión dentro del mundo empresarial supone de herramientas fundamental para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan un sistema de gestión, sino también para su sector de actividad o país”. Es decir la manera de gestionar los recursos (humano y capital), los procesos (internos y externos), mediante actividades que sean eficientes.

2.2. CONTROL

Es una actividad que se realiza para monitorear el desempeño permitiendo modificar y corregir el rumbo de esas acciones, como señalan Ramírez, Ramírez y Calderón (2017) “es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos”.

Esto trata de comparar el desempeño actual con el esperado en el que el encargado se ve obligado a mejorar o corregir el plan original.

Control es verificar que las actividades realizadas por el personal de la empresa tengan secuencia con la planificación, como indica Koontz (1996) (citado por Osorio, 2014) que “es establecer patrones, medir y modificar el desempeño individual y grupal del personal de la empresa, para que las actividades que están planificadas se ajusten; y no se desvíen del objeto principal asignado por la empresa”. Es fundamental en el proceso administrativo, permitiendo realizar seguimiento a las actividades con el propósito de hacer correctivos para beneficio de la empresa a mediano y largo plazo.

Este tiene como función guiar las actividades ejecutadas hacia un panorama anteriormente planificado. “El control supone una constante revisión del diseño y de la adecuación permanente del proceso administrativo, acciones necesarias en la planeación estratégica, cuidando así su armonización con todos los elementos que conforman la organización e influyen en ella” (Hernández et al., 2018). Es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado con la finalidad de cumplir con los objetivos proyectados por la empresa.

2.3. CONTROL DE GESTIÓN

Se considera como un instrumento de medición para analizar el cumplimiento de procesos administrativos principalmente en la etapa del control. “Es la verificación del plan, a esto se le debe agregar la importancia de la verificación de instrucciones y principios para el logro óptimo del cumplimiento de los objetivos de la entidad, se enfoca en un proceso de comparación” (Vega, 2016). Con esto reducir los desacuerdos de los objetivos entre la organización y sus miembros.

Se vincula al desempeño organizacional teniendo concordancia con las estrategias, menciona Anthony y Govindarajan (2007) (Citado por Salgado y Calderón, 2014) “es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta”, con el objetivo de incrementar la probabilidad para cumplir con las metas de la organización.

Este es un elemento de la gestión que aporta información, cuyo diagnóstico facilita y optimiza el proceso para la toma de decisión de la dirección. “El control de gestión no debe ser un inspector, debe ser motivador. Debe ayudar a definir las estrategias, a seguirlas, a explicar la realidad, a mostrar desviaciones y sus causas y a aplicar herramientas para corregirlos (Fuentes, 2018)”. Es decir, se relaciona con la planificación, ejecución y dirección, midiendo el desempeño a través de indicadores.

2.3.1. ENTORNO DEL CONTROL DE GESTIÓN

Menciona Nogueira, Hernández, Medina y Quintana (s.f.) que las condiciones del control de la gestión son las siguientes:

- Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecida.
- Tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y estándares con los que se deben contrastar los resultados reales.
- Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
- Ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
- Ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
- Ser claro, entendible para las personas que deben hacer uso de él.

- Debe cumplir el requisito de garantizar una seguridad razonable, lo que significa que, el coste de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan, requiriendo, como es natural, un juicio razonable por parte de la dirección.

El entorno de control de gestión es importante dentro de cualquier organización debida que este les permite a las entidades alcanzar sus metas planteadas, pero éste tiene que ser flexibles, rápido, apropiado, claro y contar con un objetivo planificado, y cumplir son los requisitos para asegurar una seguridad razonable en toda la vida de una organización.

2.3.2. HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN

“La función de control ha mutado en el tiempo en relación al desarrollo de herramientas que utiliza para cumplir sus objetivos, observándose que estas han ido variando e imponiéndose como las mejores prácticas de ese momentos histórico sobre sus predecesoras” (Vargas y Lategana, 2016). En definitiva, el control de gestión tiene que ir evolucionando para poder cumplir con los objetivos planteados por la entidad, permitiendo mejorar el desempeño sea interno como externo. En el cuadro 2.1. se visualiza su evolución.

Cuadro 2.1. Herramienta de control de gestión.

PERIODO	PUNTOS SOBRESALIENTES	HERRAMIENTAS DESARROLLADAS
II Guerra Mundial	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Presupuesto • Aparición de la empresa • Multidivisional 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia moderna (Drucker) • Organización departamental (Sloan)
Años 50	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la inversión (ROI), (General Motors), DuPont: uso de ratios. Objetivo: bajar costos. • Alpargatas implantan en Argentina el primer sistema de Direct Costing. Escuela de las Relaciones Humanas.
Años 60	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque del Marketing (Koltler). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparece le MBO (Druker)

	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación • Apalancamiento 	
Años 70	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque financiero y aparición del controller, crisis mundial, inflación / crisis del petróleo. • Arquetipo de “Ejecutivo” 	<ul style="list-style-type: none"> • Como propuesta: Empowerment (Bioch) • Excelencia (Penters) • Reingeniería (Hammer)
Años 80	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sobre la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad Total • JIT Producción Esbelta, Kaizen, Kamban, Toyotismo. • Aparición de 6 Sigma.
Años 90	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión del marco financiero. • Administración estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor económico añadido (EVA) • Modelos estratégicos de Porter y Mintzberg. • Balanced Scorecard (Kaplan)
Años 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad del conocimiento • Explosión de Tics • Auto servicio Gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información Gerencial (MLS) • Business Intelligence • Tecnología Blockchain • Modelo CANVAS o Lienzo

Fuente: Elaboración propia

2.4. GESTIÓN POR PROCESO

Es una actividad adicional a un proceso que se realiza para satisfacer las necesidades de los clientes (cadena de valor). “Las normas de calidad ISO 9000:2001 reconoce a la gestión por proceso como un enfoque que existe y actúa con independencia de los sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión” (Vásquez, 2015).

Gestión por proceso es una noción moderna de direccionamiento que ha resultado como soporte a las necesidades de las empresas. Sánchez y Blanco (2014) argumentan que, “es una forma específica de ver la realidad de la empresa, percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente”, es una forma de disminuir las fronteras funcionales permitiendo la colaboración de todos los implicados, y así crear una cultura distinta en la empresa.

Hernández et al. (2018) señala que, “Implica una visión transversal de la empresa que persigue satisfacer las necesidades del cliente y que facilita una visualización más explícita de la cadena de valor del sistema productivo permitiendo lograr mayor eficiencia de los procesos”. En definitiva, busca gestionar que las actividades realizadas aseguren la calidad del servicio o producto.

2.5. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Brume, Herrera, Barrera y Núñez (2018) señala que “la gestión estratégica es la responsable de guiar la organización hacia el alcance de su visión, lo que involucra que la misma debe ser capaz de influir directamente en el cumplimiento de los objetivos corporativos formulados”. Es un proceso que permite evaluar la situación existente de la empresa mediante sus estrategias que se van a utilizar para lograr la meta planteada. “Sirve como herramienta básica para el diagnóstico empresarial, porque facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactoria a las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica propia de cada compañía” (Prieto, 2015).

2.5.1. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Sirven para facilitar la comprensión de las metas y objetivos de la organización. Vitola y Ojeda (2017) mencionan que “todo modelo es una representación de una realidad, por lo que, en gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinan una pauta, una base de sustento que permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza”. En la actualidad no existe un modelo de gestión estratégica que logre la consecución de sus metas el 100%. Así, existen modelos clásicos y contemporáneos, entre ellos están los siguientes:

- **Modelo Michael Porter:** Es un modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino

también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis de mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección.

- **Modelo Igor Ansoff:** Representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como la metodología para guiar la implementación.
- **De Aplicación Estratégica Aplicada:** Útil para organizaciones de pequeñas y medianas magnitudes.
- **Modelo Fred David:** Abarca toda la empresa, se centra en el crecimiento general y
- Global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.
- **Modelo de Russel Ackoff:** Se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios globales y no parciales, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época.
- **Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta útil en la construcción de planes empresariales, la cual transforma la misión y las estrategias en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento (Vitola y Ojeda, 2017).

2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es fundamental porque permite hacer seguimiento o monitoreo de forma regular a la empresa, según Anthony y Govindarajan (2007) (mencionado por Salgado y Calderón, 2014) “es un ejemplo de sistema de medición del desempeño, la propuesta de este enfoque es asignar metas a las unidades de negocios y después medirlas de acuerdo a las 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje”. Es decir, ayuda a elegir entre una mezcla de mediciones que reflejan los elementos claves que determinen el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Es una herramienta estratégica que ayuda a definir con mayor precisión los objetivos de la organización, Kaplan y Norton (2014) “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. Es así que sirve como enfoque para crear y estructurar procedimientos de evaluación de los objetivos estratégicos.

Permite visualizar y medir los cambios en la empresa, es parte fundamental a la hora de establecer una estrategia. Vega y Lluglla (2019) indican que “es una herramienta de gestión organizacional apropiada para optar por un balanceado grupo de objetivos e indicadores que manifiestan la visión estratégica de la organización”, con lo cual se logrará mejores resultados e involucrar tanto a los empleados como al cuerpo directivo.

2.6.1. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Expresa Suárez y Gonzáles (2017) “las características más destacadas de BSC se relaciona con la capacidad de proporcionar una visión completa del desempeño del negocio integrando las diferentes perspectivas con la valoración permanente del capital tangible e intangible de la organización”. Esta herramienta tiene la característica de proporcionarle un punto de vista más amplio del funcionamiento de la organización a la gerencia desde el pasado hacia donde se dirige para poder darle cumplimiento a sus objetivos. “Teniendo en cuenta sus cuatros perspectivas: financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje, como menciona” (Berrios y Flores, 2017).

2.6.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

“Debe animar a las unidades a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Estos presentan el objetivo a largo plazo de la organización, sirve de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del

cuadro de mando” (Berrio y Flores, 2017). Esta perspectiva permite al gerente de una empresa fusionar los objetivos financieros con las estrategias de la corporación, la misma que permite aumentar la productividad y disminuir los costos, e implementar nuevas formas de inversión. “Los indicadores muestran la coexistencia de tres objetivos genéricos: incremento y diversificación de ingresos, reducción de costes y mejora de la productividad, y utilización de los activos y estrategias de inversión”. (Gutiérrez, Mauriz y Culebras, 2015).

Martínez (2017) y Valle, Moreno, Rodríguez y Oca (2018) concuerdan que los indicadores de la perspectiva financiera son:

- Razón Corriente
- Rentabilidad sobre el patrimonio
- Deuda del patrimonio
- Crecimiento en ventas
- Margen Bruto

2.6.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para Berrios y Flores (2017) “una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Las empresas generalmente acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para la perspectiva del cliente”. Esta permite a la empresa establecer y seleccionar el mercado objetivo, las mismas que permite que el cliente desee seguir consumiendo el bien o servicio ofrecido. Como señala Gutiérrez et al. (2015) “recoge las preocupaciones asociadas al cliente principalmente en torno a cuatro variables: tiempo, calidad, servicio y coste”.

Para Martínez (2017) y Valle et al. (2018) concuerdan que los indicadores de esta perspectiva son:

- Satisfacción cliente
- Fidelización cliente
- Nuevos clientes
- Atención de quejas y reclamos
- Planes de capacitación
- Asistentes de capacitaciones
- Tiempo de respuesta
- Ausentismo laboral

2.6.1.3. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

“La perspectiva de los procesos internos se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y el cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos productos en los que la organización he de sobresalir con excelencia” (Berrios y Flores, 2017). Es decir que esta perspectiva brinda a la organización innovar para que los clientes se sientan satisfechos y conforme por el servicio o bien que está comprando y la organización pueda obtener éxito. Como indica Gutiérrez et al. (2015) “incluye las medidas necesarias para lograr el éxito financiero y la satisfacción de las expectativas del cliente, identificando los procesos claves internos en los que se debe se excelente”.

Martínez (2017) y Valle et al. (2018) concuerdan que los indicadores de las perspectivas de los procesos internos son:

- Innovación en la prestación de servicios
- Mejora de servicios
- Ejecución de proyectos
- Servicios pos-venta
- Comparación – competencia

- Publicidad

2.6.1.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para Berrio y Flores (2017) “proporciona la infraestructura que permite que se almacenen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los indicadores necesarios para conseguir unos de los resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando”. Esta ayuda a visualizar el funcionamiento a las tres anteriores, mostrando así a los miembros de la organización que deben aprender para satisfacer el cliente, mejorar los procesos y alcanzar las metas financieras.

Esta es una guía que sirve para identificar las metas que tiene la empresa en relación con la preparación de sus colaboradores, para que los procesos generales sean ejecutados de manera efectiva y así alinear estos esfuerzos a los objetivos de la empresa. Gutiérrez et al. (2015) indica que “Se refiere a tres categorías principales de variables: capacidades de los empleados; capacidades de los sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos”.

Martínez (2017) y Valle et al. (2018) concuerdan que los indicadores de esta perspectiva son:

- Permanencia de empleados
- Dinero destinado a aprendizaje y crecimiento
- Personal calificado
- Cargo por competencia
- Satisfacción del personal

2.6.2. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los beneficios del cuadro de mando integral son los siguientes según:

- Obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentes para obtener beneficios en el largo plazo.
- Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un emprendimiento en la gestión de otra área.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explicita la estrategia y traducirla en indicadores.
- Facilita un consenso de toda organización respecto de lo que es más importante.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y por tanto más clara de las operaciones relevantes de la organización.
- Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la institución en todos los niveles de la organización.
- Proporciona un feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia.
- La comparación entre los planes y resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- Ayuda a aumentar la calidad de información que se puede obtener, los sistemas de información existentes y, por lo tanto, se evita el manejo de datos irrelevantes para el desempeño organizacional.
- Ayuda a clarificar como las acciones del día afectan en el corto y largo plazo.
- Es un sistema de control efectivo puesto que comunica los planes de la organización.
- Los empleados pueden ver de una forma más concreta la manera en que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización (Espín, 2011).

El Cuadro de Mando Integral brinda una serie de beneficios para gerencia, éste es un sistema que le permite alinear las estrategias de la organización a los objetivos

de las organizaciones, donde ayuda a cumplir los objetivos a corto plazo y reducir los costos de producción lo que permite bajar los precios y a la vez se convierte en un indicador de sistema de gestión ya que se centra en cuatro puntos fundamentales; los clientes, procesos internos, financieros y aprendizaje-crecimiento que son importante en la vida de una organización.

2.7. COOPERATIVAS

Las cooperativas son un grupo de socios vinculados con el fin de conseguir un objetivo en específico realizando una misma actividad. Rosales (2010) (citado por Zúñiga, 2016) “son sociedades financieras de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades de trabajo de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”, los cuales caminan juntos en una misma dirección para beneficiarse al máximo posible de ello.

Consiste en una asociación de personas unidas voluntariamente con el objeto de desarrollar un negocio y actividad económica usando una compañía para llevarlo a cabo. “Es una forma de organización social, la cual es integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, a través de actividades económicas” (López, 2015). Para con ello lograr la consecución de los objetivos y obtener grandes beneficios.

2.7.1. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS

Menciona Velazco y Puente (2016) “la son un medio para contribuir al desarrollo sostenible, en la medida que su actitud se fundamenta en la utilización de recursos endógenos de la zona, por su naturaleza económica-social”. Las cooperativas permiten generar nuevas fuentes de empleos y estos empleos pueden generar otros empleos indirectos, siempre actuando con sus valores y principios cooperativos. “las

cooperativas desarrollan actividades en todos los ámbitos de la economía. Pueden orientarse a satisfacer las más diversas necesidades de sus asociados” (Ressel, Silva, Coppini y Nievas, 2013).

2.7.2. CLASIFICACIÓN DE COOPERATIVAS

Según la función que desempeñe una cooperativa puede ser su clasificación. “Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecen a un solo de los grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicio” (LOEPS, 2018). Es por esto que de conformidad a la clasificación ellas deben registrarse a disposiciones regidas por la Superintendencia de Compañías. A continuación, su clasificación:

- Cooperativas de producción: Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.
- Cooperativa de consumo: Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización, tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.
- Cooperativas de vivienda: Tiene por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas, o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas, en beneficio de los socios.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito: son entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunes y cajas de ahorro.
- Cooperativas de servicios: Son aquellas que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos

que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo, transporte, vendedores autónomos, educación y salud (LOEPS, 2018).

2.8. COOPERATIVAS DE AHORROS Y CRÉDITOS

Son aquellas que brindan un servicio cuyo objetivo es la intermediación financiera para beneficio de sus socios. “Son instituciones dentro del sistema financiero, que ofertan con mayor proporción este servicio, debido al apoyo que brindan a sus socios en la consecución de mayores ingresos y también la disminución de la tasa de desempleo a través de la creación de pequeñas y medianas empresas” (Morales, 2018). Ayudando así a mejorar la situación económica de los involucrados.

Estas están conformadas por agrupaciones de personas que realizan actividades sin fines de lucro, teniendo responsabilidad social con sus socios, clientes, u otros involucrados, “Las organizaciones además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos solidarios, fondos mortuorios, seguros productivos o cualquier otra forma financiera destinados a dinamizar fondos y capital de trabajo” (LOEPS, 2018), para contribuir de manera significativa al crecimiento de la economía, bajo los principios de la ley.

2.8.1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. es una institución financiera que sigue los principios básicos del cooperativismo, destinada a proporcionar los servicios de Ahorro y Créditos a sus asociados, que no se califica por la Superintendencia de Bancos y Seguros con resolución SBS N 266-85, de fecha 3 de julio de 1964, con un grupo de 50 socios fundadores con un capital de \$5000.00 sucres (Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., s.f).

El mismo autor menciona que para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. la información es un activo fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, para ello, evitara la destrucción, divulgación, modificación y utilización no autorizada de toda información en sus diferentes formas: impresa o escrita en papel, almacenada y transmitida en medios físicos y electrónicos, mostradas en videos o imágenes, incluso hablada en una conversación. Como cooperativa financiera controlada, se compromete a establecer un marco de confianza en el ejercicio de sus actividades, orientado al cumplimiento de sus directrices.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Este proyecto de titulación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. que se encuentra en la ciudad de Chone, calle Pichincha y Ulpiano Páez. A continuación, se muestra en la foto 3.1. la dirección mencionada de la empresa.

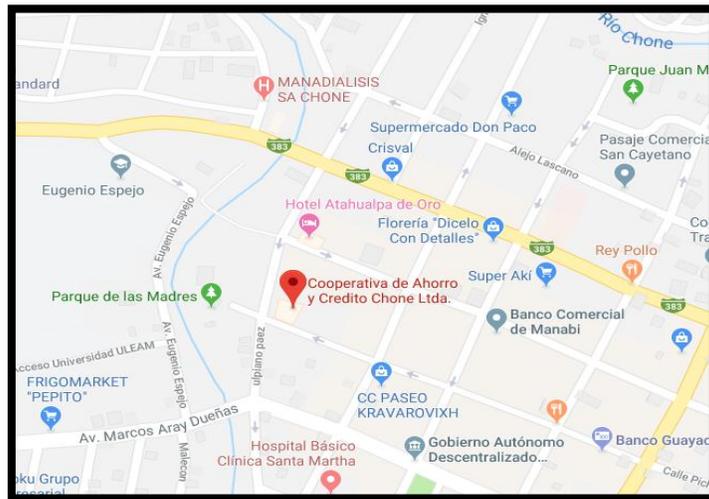


Foto 3.1: Ubicación de la Coop. Chone
Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló en un periodo de 9 meses, en este tiempo se cumplió todos los objetivos planteados en la misma.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Se manejaron las siguientes variables de estudio:

Aplicación de un procedimiento

Control de gestión

3.4. POBLACIÓN

“Es un conjunto de casos, definidos, limitados y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados en la investigación” (Arias, Villasís y Miranda, 2016). La población de esta investigación se basó en los 92 empleados de la Cooperativa convirtiéndose en el objeto de estudio, con el respectivo permiso de la gerente.

3.5. MUESTREO NO PROBABILÍSTICO - CONVENIENCIA

El muestreo no probabilístico es el más útil para estudios exploratorios, como menciona Otzen y Manterola (2017) “en las técnicas de muestreo no probabilísticos, la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. Que los investigadores consideren en ese momento”. Se realizó un muestreo por conveniencia a directivos y jefes de cada área de decisión de la empresa para poder conocer a fondo el problema a solucionar, ya que no es posible extraer una muestra de probabilidad aleatoria debido a consideraciones de tiempo.

3.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este proyecto de investigación se utilizaron los siguientes tipos de investigación que son:

3.6.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

“La investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo para la verificación de datos” (Cajal, 2014). Se realizó una investigación de campo debido a que los autores necesitaban analizar los hechos fortuitos que se dan dentro de los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., por tal motivo se aplicó esta investigación para conocer datos reales de la empresa en cuestión.

3.6.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

“Esta modalidad está orientada a resolver una situación o problema y obtener conocimiento mediante la recopilación, análisis e interpretación de información obtenida exclusivamente de fuentes documentales, no incluye intervención, ni reporte e interpretación de datos empíricos” (Jurado, 2016). La investigación documental se elaboró para la recopilación de información sobre los temas a tratar y comprobar que los mismos son verídicos y confiables mediante libros, revistas científicas y páginas web.

3.6.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

“La investigación descriptiva se refiere minuciosamente e interpreta lo que es” (Díaz, 2017). Esta permitió detallar cada una de las actividades o procesos que se realizan dentro del objeto de estudio el mismo que puede ser empírico o científico, como plantea Méndez, Cid, y Sandoval (2011) “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

3.7. MÉTODOS

3.7.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

“El método descriptivo busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores” (Abreu, 2014). Este permitió que se logre describir las variables del comportamiento organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. Donde se evaluaron las variables del objeto de estudio, obteniendo conocimiento de cómo estas influyen en el control de gestión de la cooperativa, la información recopilada valió para proponer un plan de mejora organizacional.

3.7.2. MÉTODO INDUCTIVO

“Plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo” (Abreu, 2014). Se aplicó como un instrumento para la realización de este trabajo que permitió observar las falencias que existen en la organización y afectan el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. para poder plantear una respuesta al problema proyectado.

3.7.3. MÉTODO DEDUCTIVO

“El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultados de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad” (Abreu, 2014). Con la implementación de este método se logró la hipótesis para la investigación, además ayudo a darle una forma lógica al momento de la aplicación de control de gestión de la entidad.

3.7.4. MÉTODO ANALÍTICO

“Utiliza la descripción general de una realidad para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de sus elementos esenciales y las relaciones que mantiene entre sí” (Calduch, 2018). Este método permitió hacer aproximaciones referentes a la problemática de la empresa, y establecer nuevos conceptos concernientes al tema.

3.7.5. MÉTODO SINTÉTICO

“Es el método que parte del conocimiento de los elementos esenciales de una realidad y de las relaciones que los vinculan para tratar de alcanzar un conocimiento general y simplificado de dicha realidad considerada como un todo” (Calduch, 2018).

Este método permitió identificar las partes más importantes y particularidades de la investigación, para realizar un resumen de los elementos relevantes que tuvieron lugar durante el suceso.

3.8. TÉCNICAS

Se empleó una serie de técnicas para ejecutar la investigación como; las técnicas de recopilación de información, técnicas gráficas y técnicas del Cuadro de Mando Integral, y extraer información importante de la problemática.

3.8.1. TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.8.1.1. ENTREVISTA

Pulido (2015) menciona que “la entrevista, como técnica complementaria, permite tener acceso a información específica y concreta que no se encuentra contenida, o es inasible, en las fuentes de datos secundarios o la observación, triangulando el análisis del cuerpo de estudio”. Esta técnica fue formulada por un banco de preguntas que se la ejecutó mediante el diálogo, lo que accedió extraer información de la organización de manera directa sobre las variables de control de gestión de la entidad.

3.8.1.2. ENCUESTA

Enfatizan López y Fachelli (2015) que la encuesta “se considera como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”. La utilización de esta técnica consistió en extraer información relevante de los directivos y especialistas de cada área, mediante la elaboración de un banco de preguntas para conocer la situación actual de la entidad, las preguntas formuladas fueron elaboradas de una forma sencilla y de fácil comprensión para que las personas las respondan sin

ninguna dificultad, para la toma de una decisión conveniente de la herramienta de control de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

3.8.2. TÉCNICA GRÁFICA

3.8.2.1. ISHIKAWA

“El diagrama de Ishikawa, llamado también diagrama de causa y efecto, es una de las variadas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios” (Tello y Tello, 2015). Se aplicó esta técnica para conocer las causas y efectos del problema, dar solución a las dificultades que se generan en el control de gestión de la cooperativa.

3.8.3. TÉCNICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Rodríguez y Martínez (2017) indican que “el Cuadro de Mando Integral en su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando desde cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos internos, formación y crecimiento”. Se empleó como una herramienta para examinar el control de gestión, lo que permitió la comprobación de la eficacia en los resultados, y convertir la estrategia enfocada en el objetivo principal de la cooperativa, para el mejoramiento continuo de la misma, planteando una guía para conseguir el éxito a corto y largo plazo.

3.9. HERRAMIENTAS

3.9.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Meneses y Rodríguez (2011) indican que “en el campo específico de la investigación social, el propósito de cualquier entrevista es recoger información de un participante sobre un determinado objeto de estudio a partir de su interpretación de la realidad”.

Se elaboró la guía de la entrevista, e base a la hipótesis planteada del objeto de estudio, y se formularon las preguntas de estructura abierta.

3.9.2. CUESTIONARIO

Meneses y Rodríguez (2011) señalan que “es la técnica o instrumento utilizado para la metodología de encuesta, es el conjunto de pasos organizados para su diseño y administración, así como para la recogida de datos obtenidos”. Se realizó como base para la estructuración de la herramienta (encuesta) y poder tener la facilidad de cuantificar y analizar cada uno de los datos obtenidos.

- Las preguntas fueron formuladas de una manera clara y precisa para fácil interpretación.
- Las preguntas se alinearon para la evaluación del problema planteado, demostración de la hipótesis formulada en el objeto de estudio.

3.9.3. HERRAMIENTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.9.3.1. MAPA ESTRATÉGICO

“Sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Hernández, 2019). La utilización del mapa estratégico es una herramienta que permitió conocer las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. en el cual permite centrarse en llevar a cabo la realización de las estrategias, lo que dio a conocer cuáles son las prioridades estratégicas que se ejecutan diariamente para alcanzar el objetivo organizacional.

3.9.3.2. MATRIZ TABLERO COMANDO

“El tablero de control es una herramienta gerencial creada para facilitar el control de gestión. Se trata de una organización sistemática de la información destinada a

facilitar el diagnóstico de una situación y permitir su monitoreo permanente” (Garrote, 2005). Este sirvió para visualizar cuáles son los objetivos estratégicos y sus iniciativas estratégicas las cuales se midieron a través de los indicadores de cada perspectiva.

3.9.3.3. CADENA DE RELACIÓN CAUSAS Y EFECTO

“Este deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia, cada uno de los indicadores de un CMI se encaja en una cadena de relaciones de causas y efectos que conecta los resultados deseados de las estrategias” (Sánchez, 2009). Mismo que refleja las falencias y fortalezas que existen dentro de la organización,

3.9.3.4. SEMÁFORO

Menciona Nogueira et al. 2014 que “se asemeja al funcionamiento de un semáforo con la cual se advierte que la empresa se excede en ciertos niveles; el color rojo refleja peligro, el color amarillo es para situación delicadas de alerta, o precaución, y con el color verde cuando no se incurre en los niveles de peligrosidad y precaución”. La técnica del semáforo le ayudó a identificar cada una de las actividades, identificando con facilidad las actividades que presentan riesgos. El mismo que se efectuó de la siguiente manera; color rojo para las de mayor riesgo es decir que no están teniendo un nivel satisfactorio de rendimiento, el color amarillo que indica que se debe mejorar en esa actividad y el color verde indica que ese proceso está funcionando en óptimas condiciones.

3.9.4. 5W+1H

“Es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5w y 1h, que son los aspectos que debe tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que contiene todo procedimiento de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad” (Delgado, 2010). Esta herramienta fue utilizada para la ejecución de un proyecto porque permite responder a las seis interrogantes; Why

(Por Qué), What (Qué), How (Cómo), Where (Dónde), When (Cuando), Who (Quién). Menciona Borbón (s.f) que “las 5w y 1h pueden emplearse en toda la compañía en el proceso de resolución de problemas ya que es una herramienta que completa el conjunto de hechos de una situación y luego examina las razones de los mismo” (Borbón, s.f).

3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a efecto los objetivos propuesto en la presente investigación, se plantearon tres fases, cada una con sus respectivas actividades, como se lo puntualiza a continuación:

FASE I. Diagnosticar el estado actual del control de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

- Ejecución de la entrevista a la gerente de la cooperativa
- Realización de la encuesta a los directivos y especialistas de cada área de la Cooperativa
- Analizar la información de los datos extraídos
- Descripción gráfica de los problemas detectados mediante la construcción de la técnica Ishikawa

En esta fase se realizó un diagnóstico del estado actual de la Cooperativa, mediante la ejecución de la entrevista a la gerente, así mismo la encuesta a los directivos y especialistas de cada área de la Cooperativa. Luego se analizó la información obtenida, se procedió a la descripción grafica de los problemas detectados mediante la técnica del Ishikawa para su posterior construcción y ver las causas y efectos que permitieron analizar los factores que intervienen en la calidad del servicio.

FASE II. Implementación del procedimiento seleccionado que se ajusta a las particularidades de la empresa objeto de estudio.

- Selección del procedimiento para el control de gestión
- Elaboración del mapa estratégico
- Elección de los indicadores para las perspectivas del Cuadro de Mando Integral
- Ejecución del tablero comando

Una vez conocida la situación de la Cooperativa se hizo la selección del procedimiento utilizado, en lo cual se elaboró el mapa estratégico que sirvió de aporte para entender la relación de los objetivos estratégicos, después se procedió a la elección de los indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y por último se elaboró el tablero comando.

FASE III. Evaluación del procedimiento para el control de gestión en la empresa analizada y su contribución a la toma de decisiones

- Elaboración de la técnica semáforo
- Estructuración del Cuadro de Mando Integral mediante las técnicas utilizadas
- Propuesta de acción y sus alternativas de mejora

Ya analizadas las cuatro perspectivas se realizó la elaboración de la técnica del semáforo la cual ayudo a determinar el nivel de efectividad de cada indicador seleccionado, después se estructuró el Cuadro de Mando Integral aplicando las técnicas utilizadas para su entendimiento, y por último se efectuó la propuesta de acción y sus alternativas de mejora.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación del entorno de la Cooperativa se realizó con la finalidad de obtener los resultados necesarios y abarcar cada una de las opciones descritas en el planteamiento y desarrollo. Para la consecución de los objetivos planteados se diseñaron tres fases, mismas que abarcaron distintas actividades encaminadas a alcanzar las metas del estudio y que se describen a continuación:

FASE I. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.

ETAPA 1: EJECUCIÓN DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA COOPERATIVA

La entrevista se desarrolló con la finalidad de ampliar los criterios previamente obtenidos en la investigación y generados en el estudio de las fuentes bibliográficas. Fue dirigida a la Ing. Brenda Cornejo para poder conocer el entorno desde el punto de vista gerencial, en la cual la gerente manifiesta que la Cooperativa en el periodo actual cuenta con una planificación estratégica de 3 años, su principal objetivo es mantener un nivel de rentabilidad sobre activos totales (ROA) superior al 3% anual, mediante los presupuestos se realiza la medición y control mensual con los jefes departamentales.

La gerente menciona que los empleados de la Cooperativa se encuentra calificado para desempeñar las funciones asignadas, y mantienen un buen ambiente de trabajo. Los jefes departamentales son los encargados de supervisar las tareas asignadas a sus subordinados y formalmente mediante auditorías internas y externas. La gerente manifestó que no ha existido rotación significativa del personal en el último año, manteniendo estabilidad en los puestos de trabajo. Uno de los servicios más demandados son los créditos, seguido por el ahorro de cada socio.

Se realizan encuestas y entrevistas para conocer las necesidades de los clientes para lograr sus expectativas y a su vez innovar en los servicios. Si existen inconvenientes con los socios se solucionan mediante el diálogo para llegar a un acuerdo. Entregan premios a los mejores socios o incentivan con créditos especiales. El nivel de captación y colocación de créditos si está cumpliendo con las demandas es decir existe aumento de socios.

Con la información proveída por la gerente, se pudo levantar una base previa sobre el funcionamiento en general de la institución. Los datos obtenidos permitieron crear un antecedente y una perspectiva inicial de la problemática como paso previo para corroborar la hipótesis planteada al inicio.

ETAPA 2. REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS DE CADA ÁREA DE LA COOPERATIVA.

La encuesta fue realizada a través del método no probabilístico por conveniencia a los directivos y jefes de cada área de decisión de la Cooperativa, siendo así un total de 27 encuestados, quienes fueron los encargados de generar los resultados a través de la encuesta aplicada. Con la utilización de los métodos estadísticos se pudo obtener y procesar la información, la cual se presenta a continuación:

Cuadro 4.1. Relación con la experiencia

¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?		%
Siempre	15	56%
Casi siempre	11	41%
Algunas veces	1	4%
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.1. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

Realizar un trabajo adecuado y de calidad depende de las habilidades que demuestren las personas. El gráfico 4.1 revela los datos sobre si el trabajo está en relación con la experiencia de los empleados, se observa que el 55% de los encuestados siempre realizan sus actividades acorde a su perfil de preparación profesional y a su experiencia, el 41% casi siempre y un 4% lo realiza de vez en cuando, es decir que realizan variadas labores.

Cuadro 4.2. Equipos, herramientas, materiales y espacios adecuados

¿Los equipos, herramientas, materiales y espacio que dispone son adecuados para realizar su trabajo?		%
Siempre	26	96%
Casi siempre	1	4%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.2. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

La obtención de estos resultados permitió evidenciar que los empleados y colaboradores se encuentran satisfechos con el medio en el cual desarrollan sus actividades. Del total de los 27 encuestados que se agrupan en los siguientes rangos, el 96% de los empleados siempre tienen todas las comodidades y herramientas para realizar sus trabajos, mientras que el 4% menciona que casi

siempre se siente satisfecho en su puesto de trabajo. La disposición de cada material contribuye al desarrollo de las actividades donde demuestra un beneficio tanto para el empleado como para la institución.

Cuadro 4.3. Reconocimiento por trabajo

¿Recibe algún reconocimiento por parte de la cooperativa al realizar un trabajo bien hecho o por puntualidad?		%
Siempre	19	70%
Casi siempre	8	30%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.3. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

Motivar a los empleados para cumplir con dichas actividades es esencial para el logro de los objetivos planificados. Se puede determinar que el 70% de los empleados encuestados reciben reconocimiento por parte de la Cooperativa al realizar un buen trabajo o por puntualidad, y el restante del 30% mencionaron que casi siempre.

Cuadro 4.4. Compromiso con la misión y visión

¿Está comprometido/a con la misión y visión de la empresa?		%
Siempre	26	96%
Casi siempre	1	4%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.4. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

De los 27 encuestados, el 96% afirmaron que, si se encuentran comprometidos con la misión y visión de la Cooperativa y el 4% sobrante casi siempre cumple con ese compromiso, se puede deducir que en la mayoría de su tiempo los empleados se comprometen con su trabajo.

Cuadro 4.5. Trabajo en equipo

¿Existe una buena relación y trabajo en equipo con sus compañeros?		%
Siempre	25	93%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.5. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

Se consigue analizar que el 96% de los encuestados menciono que dentro de la Cooperativa siempre se tiene buena relación con los compañeros y se realiza buen trabajo en equipo, mientras que el 7% relata que se realiza casi siempre, con lo cual se observa que constantemente se trabaja en conjunto para el cumplimiento de las metas establecidas.

Cuadro 4.6. Comunicación

¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados?		%
Siempre	25	93%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

**Gráfico 4.6.** Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta a los empleados de la Cooperativa, se determinó que el 93% si mantienen buena comunicación entre jefes y empleados, mientras que el 7% los realiza casi siempre, ya que los objetivos institucionales necesitan del apoyo y comunicación de todos para ser alcanzados.

Cuadro 4.7. Remuneración

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		%
Siempre	21	78%
Casi siempre	5	19%
Algunas veces	1	4%
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

**Gráfico 4.7.** Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

Uno de los factores principales para que los empleados realicen sus actividades de manera efectiva es la remuneración, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante esta interrogante planteada a los empleados se observa que el 78% de los encuestados se encuentran satisfechos con la remuneración de su trabajo. El 18% casi siempre lo hace y un 4% algunas veces, es decir que no se siente satisfecho por su remuneración.

Cuadro 4.8. Ventas de los servicios

¿Las ventas de los servicios de la cooperativa están en constante aumento?		%
Siempre	23	85%
Casi siempre	4	15%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

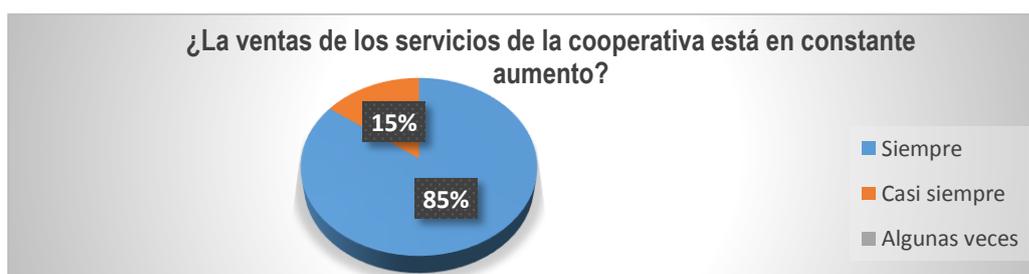


Gráfico 4.8. Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

En referencia a esta pregunta realizada, se obtuvo que el 85% de los empleados mencionaron que están seguros de que siempre las ventas de los servicios de la cooperativa están en constantes aumento, y el 15% menciona que casi siempre lo está.

Cuadro 4.9. Situación financiera

¿Sabe si la cooperativa se encuentra en una situación financiera sana que le permita seguir creciendo?		%
Siempre	27	100%
Casi siempre		
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

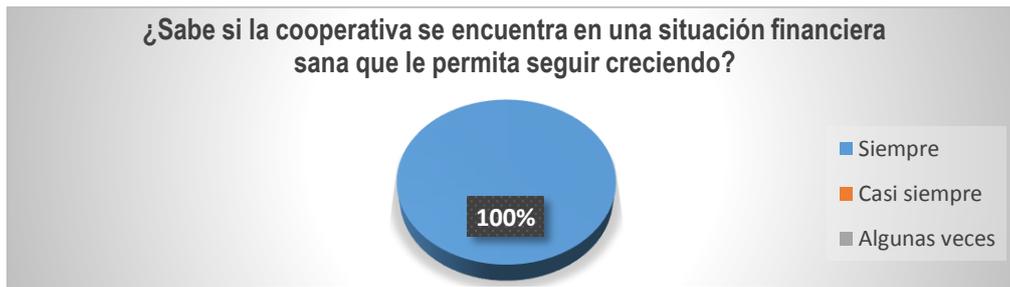


Gráfico 4.9. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

De los 27 encuestados en la cooperativa el 100% de estos respondieron que la situación financiera de la Cooperativa es buena permitiéndoles seguir creciendo en el mercado, lo cual es muy favorable para su rentabilidad.

Cuadro 4.10. Captación y colocación de crédito

¿Considera que las captaciones y colocación de crédito cumplen con las expectativas de los socios de la cooperativa?		%
Siempre	21	78%
Casi siempre	5	19%
Algunas veces	1	4%
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

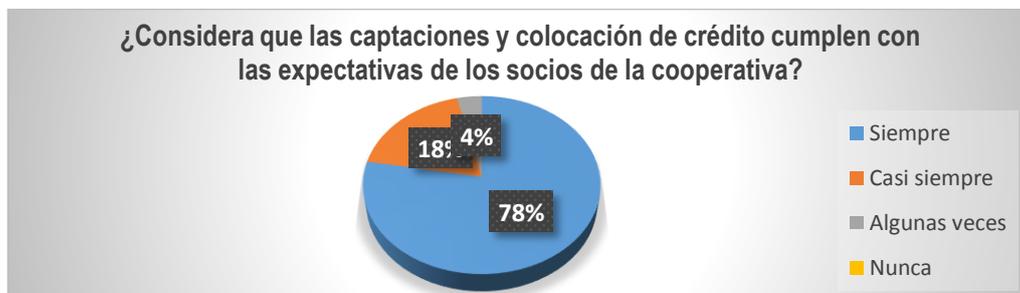


Gráfico 4.10. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

Una vez realizada la encuesta a los 27 empleados de la cooperativa, con respecto a esta interrogante se estableció que 21 empleados que corresponden al 78% está de acuerdo en que las captaciones y colocación de crédito si se cumplen con las expectativas de los socios de la cooperativa, el 18% mencionaron que casi siempre y el restante que es el 4% consideran que algunas veces se cumple con todas las expectativas de los socios.

Cuadro 4.11. Control de la ejecución presupuestaria

¿Se controla eficazmente la evolución de la ejecución presupuestaria?		%
Siempre	26	96%
Casi siempre	1	4%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

**Gráfico 4.11.** Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

En este gráfico el 96% del personal encuestado mencionaron que siempre se controla eficazmente la evolución de la ejecución presupuestaria, el 4% está seguro que casi siempre se lo realiza.

Cuadro 4.12. Satisfacción del servicio

Los clientes quedan satisfechos por el servicio prestado?		%
Siempre	24	89%
Casi siempre	3	11%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

**Gráfico 4.12.** Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

Hay que tener en cuenta la importancia de las necesidades de los clientes, por lo cual en esta interrogante se observó que el 89% de los encuestados indicaron que siempre los clientes quedan satisfechos por los servicios prestados, y el 11% indicaron que casi siempre el cliente logra dicha satisfacción.

Cuadro 4.13. Tiempo de respuesta a las necesidades

El tiempo de respuestas a las necesidades de los clientes es efectiva?		%
Siempre	19	70%
Casi siempre	7	26%
Algunas veces	1	4%
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.13. Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

El tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes es atendida efectivamente; siempre en un 70% casi siempre un 26%, y un 4% plantea que algunas veces, como se evidencia, que la mayoría de las necesidades siempre son atendidas efectivamente, pero existe un pequeño porcentaje que solo algunas veces lo realiza. Es importante cambiar este aspecto para lograr un 100% de efectividad y poder fidelizar a los clientes.

Cuadro 4.14. Tiempo de respuesta a las necesidades

Reciben muchas quejas de los clientes		%
Siempre	6	22%
Casi siempre	6	22%
Algunas veces	8	30%
Nunca	5	19%
Desconoce	2	7%
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.14. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

Una de las interrogantes con gran peso son las quejas de los clientes, debido a que ellos son fundamental para obtener gran rentabilidad en la Cooperativa. El 22% de los encuestados indicaron que siempre se reciben quejas, así mismo otra parte con el 22% casi siempre, un 30% mencionó que se reciben algunas veces, el 19% que nunca se recibe y un 7% desconoce si la Cooperativa recibe quejas.

Cuadro 4.15. Planes de capacitación

¿Los planes de capacitación a los clientes se ejecutan en el tiempo establecido?		%
Siempre	13	48%
Casi siempre	9	33%
Algunas veces	1	4%
Nunca	4	15%
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.15. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

De los 27 encuestados el 48% afirmó que siempre los planes de capacitación a los clientes se ejecutan en el tiempo establecido, el 33% que se efectúan de esta forma, el 4% menciona que se realiza algunas veces y un 15% que nunca son realizados en el tiempo establecido.

Cuadro 4.16. Cambios en los sistemas

Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, le brindan entrenamiento o capacitación?		%
Siempre	24	89%
Casi siempre	3	11%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

**Gráfico 4.16.** Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

Uno de los recursos principales en toda empresa es el talento humano y la relevancia de capacitación en ellos, puntualizando que el 89% de los empleados mencionaron que si le brindan capacitaciones o entrenamiento cuando se realizan cambios, y un 11% que reciben casi siempre alguna capacitación.

Cuadro 4.17. Capacitación

Existe capacitación que ayude a conocer y adaptarse al comportamiento de la cooperativa?		%
Siempre	26	96%
Casi siempre	1	4%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

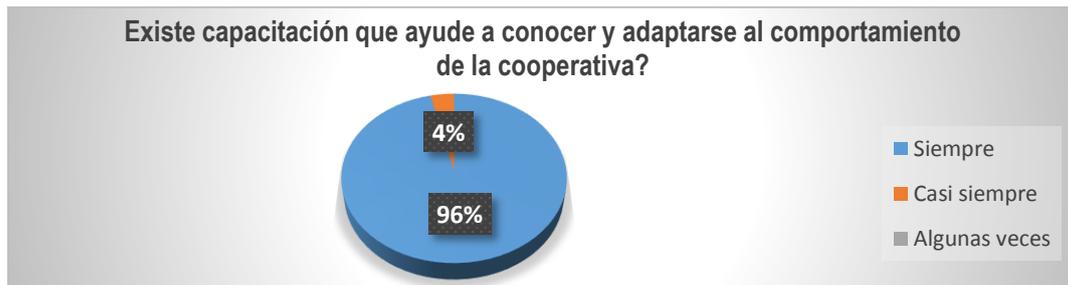


Gráfico 4.17. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

Como se puede observar en esta interrogante el 96% de los empleados mencionaron que si existe capacitación que les ayuda a conocer y adaptarse al comportamiento de la Cooperativa. Y el 4% de los mismos mencionaron que casi siempre existe dicha capacitación.

Cuadro 4.18. Innovación en el servicio

¿La cooperativa está en constante innovación con el servicio que presta, siendo mejor que la competencia?		%
Siempre	19	70%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces	4	15%
Nunca	2	7%
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4. 18. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

La innovación en las empresas es de vital importancia porque les ayuda en la transformación y crecimiento de la misma, de acuerdo a la percepción de los encuestados el 70% mencionan que la cooperativa si está en constantes innovación en cuanto a sus servicios, el 8% que casi siempre, el 15% que algunas veces y el restante del 7% indican que casi siempre lo hace.

Cuadro 4.19. Expansión

¿La cooperativa se sigue expandiendo hacia otras ciudades?		%
Siempre	26	96%
Casi siempre	1	4%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

**Gráfico 4.19.** Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

En esta interrogante se determina que el 96% de los encuestados menciona que la Cooperativa se está expandiendo a otras ciudades, y el 4% indicaron que casi siempre. La expansión en muchas ocasiones ayuda a las empresas a obtener nuevos y potenciales clientes lo que da como resultado una mejor rentabilidad.

Cuadro 4.20. Normas y políticas

¿Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en todos los procesos de la empresa?		%
Siempre	18	67%
Casi siempre	3	11%
Algunas veces	2	7%
Nunca	4	15%
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

**Gráfico 4.20.** Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

Las normas y políticas son creadas con el objetivo de conseguir la mejor gestión que les permita obtener los resultados propuestos. De los 27 encuestados, el 67% respondió que las normas y políticas siempre ayudan a obtener buenos resultados, el 11% mencionó que casi siempre resulta de manera satisfactoria, el 7% que algunas veces y el 15% que nunca.

Cuadro 4.21. Procesos de trabajo

¿Considera que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles?		%
Siempre	24	89%
Casi siempre	3	11%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.21. Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

La presente interrogante tiene relevancia para medir los resultados obtenidos, la cual el 89% de los encuestados señalan que, siempre los procesos de trabajo de la Cooperativa son ágiles y el 11% menciona que casi siempre lo son.

Cuadro 4.22. Revisión y modificación en los procesos

¿Se revisan y modifican los procesos de trabajo en beneficio de la cooperativa?		%
Siempre	24	89%
Casi siempre	3	11%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.22. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

Mediante la información obtenida se determinó que el 89% de los encuestados mencionan que siempre se realizan revisiones de cada proceso realizado para su posterior modificación si lo es necesario y el 11% indica que se lo realiza casi siempre.

Cuadro 4.23. Uso de la tecnología

¿El uso de la tecnología ayuda en la mejora continua?		%
Siempre	25	93%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación



Gráfico 4.23. Porcentaje de los resultados de la encuesta
Elaborado por: Autores de la investigación

En un mundo tan cambiante es de gran importancia el uso de la tecnología para la mejora continua en una empresa, mediante la encuesta se conoció que el 93% de las personas encuestadas indican que siempre usan la tecnología para la mejora continua de la Cooperativa, y el 7% que casi siempre.

Cuadro 4.24. Plan comercial

¿Es efectivo el plan comercial de la cooperativa?		%
Siempre	25	93%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces		
Nunca		
Desconoce		
TOTA	27	100%

Elaborado por: Autores de la investigación

**Gráfico 4.24.** Porcentaje de los resultados de la encuesta

Elaborado por: Autores de la investigación

La elaboración y ejecución de un plan de negocio puede representar el éxito o fracaso del mismo. Del total de los encuestados el 93% señalan que siempre es efectivo el plan comercial de la Cooperativa y el restante que es el 7% indican que casi siempre lo es. Esto sin dudas ayuda a disminuir al máximo las eventualidades que se presenten.

ETAPA 3: ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE LOS DATOS EXTRAÍDOS.

Cuadro 4.25: Datos generales de la encuesta

DETALLE		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Desconoce
Falta de compromiso laboral	¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?	15	11	1		
	¿Los equipos, herramientas, materiales y espacio que dispone son adecuados para realizar su trabajo?	26	1			
	¿Recibe algún reconocimiento por parte de la cooperativa al realizar un trabajo bien hecho o por puntualidad?	19	8			
	¿Está comprometido/a con la misión y visión de la empresa?	26	1			
	¿Existe una buena relación y trabajo en equipo con sus compañeros?	25	2			
	¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados?	25	2			

Deficiencia de procesos	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	21	5	1		
	¿Las ventas de los servicios de la cooperativa están en constante aumento?	23	4			
	¿Sabe si la cooperativa se encuentra en una situación financiera sana que le permita seguir creciendo?	27				
	¿Considera que las captaciones y colocación de crédito cumplen con las expectativas de los socios de la cooperativa?	21	5	1		
	¿Se controla eficazmente la evolución de la ejecución presupuestaria?	26	1			
	Los clientes quedan satisfechos por el servicio prestado?	24	3			
Debilidad en los servicios	El tiempo de respuestas a las necesidades de los clientes es efectiva?	19	7	1		
Debilidad en los servicios	Reciben muchas quejas de los clientes	6	6	8	5	2
Deficiencias de procesos	¿Los planes de capacitación a los clientes se ejecutan en el tiempo establecido?	13	9	1	4	
	Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, le brindan entrenamiento o capacitación?	24	3			
	Existe capacitación que ayude a conocer y adaptarse al comportamiento de la cooperativa?	26	1			
Fallas en aprendizajes	¿La cooperativa está en constante innovación con el servicio que presta, siendo mejor que la competencia?	19	2	4	2	
	¿La cooperativa se sigue expandiendo hacia otras ciudades?	26	1			
Falta de compromiso laboral	¿Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en todos los procesos de la empresa?	18	3	2	4	
	¿Considera que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles?	24	3			
	¿Se revisan y modifican los procesos de trabajo en beneficio de la cooperativa?	24	3			
	¿El uso de la tecnología ayuda en la mejora continua?	25	2			
	¿Es efectivo el plan comercial de la cooperativa?	25	2			

Elaborado por: Autores de la investigación

Mediante el análisis de cada pregunta se determinó que la Cooperativa presenta falencias respecto al control de gestión debido que los empleados no se encuentran comprometidos totalmente con la institución y algunos desconocen

temas básicos de la institución, esto se pudo establecer mediante la ejecución de la encuesta a los directivos y jefes de área de decisión. La entrevista abarcó el 36,46% del total de los empleados de la Cooperativa. En la cual se conoció que las personas que laboran dentro de esta institución no tienen un conocimiento básico de algunos procesos como lo son: el tiempo de respuesta a las objeciones de los socios es lenta, desconocen el nivel de quejas de parte de los socios por lo servicios ofrecidos, pocas capacitaciones de los servicios que se ofrecen tanto a los empleados y socios, no se encuentran comprometidos al 100% con la misión y visión, el nivel de expansión e innovación de servicios a ofrecer es lenta, dificultando el control de gestión de la Cooperativa.

ETAPA 4: DESCRIPCIÓN GRÁFICA DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE LA TÉCNICA ISHIKAWA

Una vez detectados los problemas de mayor importancia se procedió a realizar la gráfica de los mismos a través del diagrama causa – efecto Ishikawa, en el cual se detallaron las causas que se presentan en la gestión de la empresa, y las consecuencias que podrían presentarse con posibles correcciones.

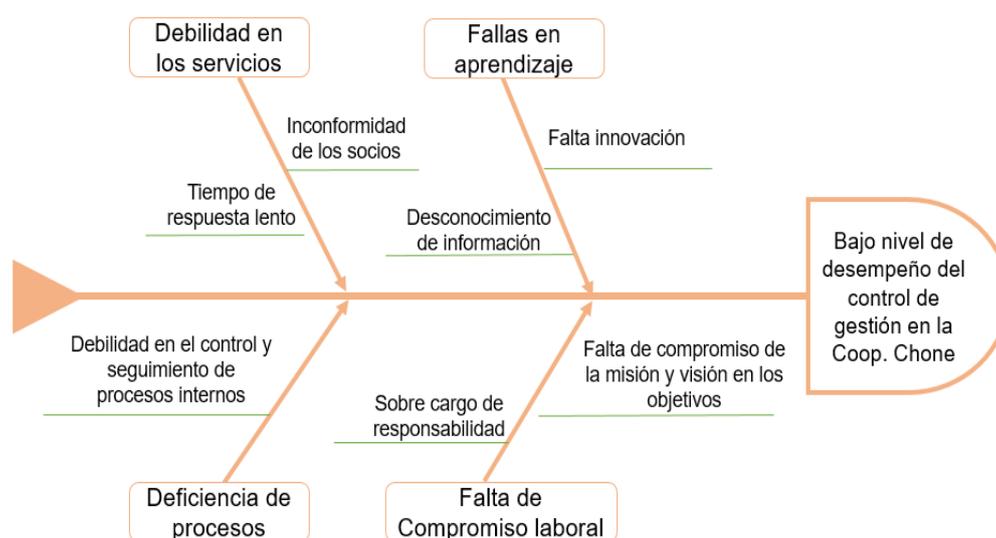


Figura 4.1. Diagrama de causa y efecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.
Elaborado por: Autores de la investigación

En el diagrama Ishikawa se visualiza cual es el problema base de la Cooperativa y sus principales causas y efectos que impiden su óptimo funcionamiento en el control de gestión.

- La debilidad en los servicios causa inconformidad en los socios debido a que el tiempo de respuesta de sus objeciones son lentas, generando que la Cooperativa no logre cumplir con las expectativas de los socios.
- La deficiencia en los procesos que tiene la Cooperativa es porque presenta debilidad en el seguimiento de los procesos internos.
- La falla en el aprendizaje determina que sus principales causas son la falta de innovación y desconocimiento de información básica de toda la Cooperativa.
- Se determinó que la falta de compromiso laboral es causada porque las personas que laboran dentro de la Cooperativa no se encuentra comprometida con la misión y visión, y el sobrecargo laboral que existe en la misma.

FASE II. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO QUE SE AJUSTE A LAS PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

ETAPA 1: SELECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

Mediante la fundamentación teórica de la investigación se determinó que existen diferentes modelos de gestión. Vitola y Ojeda (2017) mencionan que son los siguientes: “Modelo Michael Porter, Modelo Igor Ansoff, De Aplicación Estratégica Aplicada, Modelo Fred David, Modelo de Russel Ackoff, Cuadro de Mando Integral”.

- **Modelo Igor Ansoff:** Representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la

toma de decisiones estratégicas, así como la metodología para guiar la implementación.

- **De Aplicación Estratégica Aplicada:** Útil para organizaciones de pequeñas y medianas magnitud.
- **Modelo Fred David:** Se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.
- **Modelo de Russel Ackoff:** Se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época.
- **Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta útil en la construcción de planes empresariales, la cual transforma la misión y las estrategias e objetivos e indicadores organizados e cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Vitola y Ojeda, 2017).

El instrumento de gestión que se utilizó para efectuar el desarrollo práctico de la investigación es el Cuadro de Mando Integral que permitió conocer falencias y fortalezas presentadas en la gestión de la cooperativa. Es una herramienta que se utiliza en la gestión empresarial que permite obtener información del desempeño organizacional mediante cuatro dimensiones, como menciona Kaplan y Norton (2014) “los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategias de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento”.

- **Perspectiva financiera:** Ayuda alinear los objetivos estratégicos financieros de la empresa con los corporativos, mejorando la liquidez de la empresa, reducir los costos operativos y permite al gerente que identifique cuando pueden invertir en nuevos proyectos que ayuden a cumplir con la visión de la empresa.

- **Perspectiva del cliente:** Logra identificar al tipo de mercado que la empresa va a dirigirse, con la finalidad que los clientes sean fieles consumidores de los bienes o servicios que ofrecen.
- **Perspectiva de los procesos internos:** Son las estrategias que una organización utiliza para lograr satisfacer las expectativas tanto del cliente como de los accionistas, permitiéndole innovar en nuevos productos o mejorar los procesos que se realizan en el bien o servicio que ofrece la empresa.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta permite relacionar los objetivos de las perspectivas antes mencionadas, proporcionándole al personal que labora que debe hacer para lograr las metas propuestas.

ETAPA 2: ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

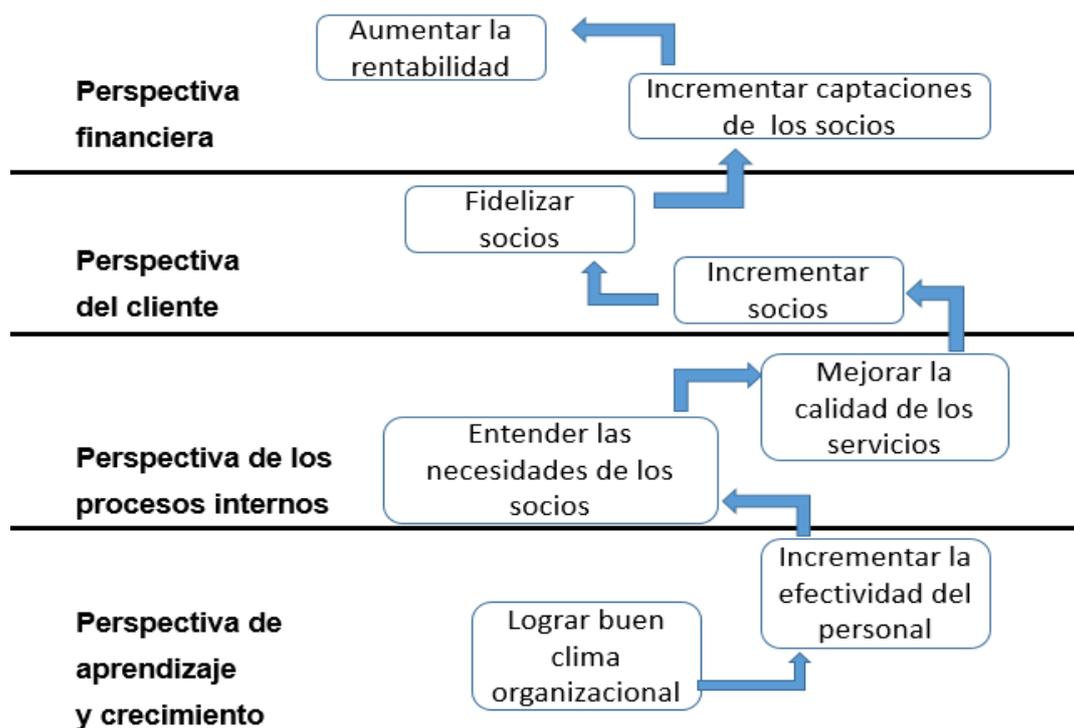


Figura 4.2. Mapa estratégico
Elaborado por: Autores de la investigación

La elaboración de un mapa estratégico por lo general permite una comunicación de manera rápida y visual de cuáles son las estrategias. El mapa estratégico sirvió de aporte para entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, en este se visualiza de forma muy sencilla las estrategias de la organización objeto

de estudio, la Cooperativa Chone. Su estructura está compuesta por cuatro bloques, uno por cada perspectiva, y en cada bloque se establecieron los objetivos correspondientes y su relación, iniciando con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento terminando con la financiera.

ETAPA 3: ELECCIÓN DE LOS INDICADORES PARA LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU ESTRUCTURACIÓN

Para determinar los aspectos de control se asignaron indicadores con sus respectivas estratégicas, para cada una de las cuatro dimensiones del Cuadro de Mando Integral.

- **Perspectiva financiera:** En esta se encuentran los objetivos estratégicos, el aumento de la rentabilidad y el incremento de las ventas; para su medición se utilizaron indicadores financieros, con algunas estrategias. Se seleccionaron dos indicadores que son: índice de rentabilidad (ROA) y el crecimiento en venta para aplicar su posterior análisis.
 - **Índice de rentabilidad (ROA):** Para conocer el índice de rentabilidad de los años estudiados se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{ÍR (ROA)} = \frac{\text{Total de ingreso}}{\text{Total de activos}} \times 100$$

Cuadro 2.26. Fórmula del ROA

AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
$\text{ÍR (ROA)} = \frac{2181387,35}{58651284} \times 100$	$\text{ÍR (ROA)} = \frac{1462601,38}{62665304} \times 100$	$\text{ÍR (ROA)} = \frac{2584497,43}{71014848,3} \times 100$
$\text{ÍR (ROA)} = 0,0371 \times 100$	$\text{ÍR (ROA)} = 0,0288 \times 100$	$\text{ÍR (ROA)} = 0,0363 \times 100$
$\text{ÍR (ROA)} = 3,71\%$	$\text{ÍR (ROA)} = 2,33\%$	$\text{ÍR (ROA)} = 3,63\%$

Elaborado por: Autores de la investigación

La Cooperativa tiene como objetivo mantener el ROA en un crecimiento mayor al 3% anual. En el año 2018 fue de 3,7% porque sus ingresos en ventas alcanzadas fue de \$2181387,35 y su patrimonio fue de \$58651284, en el año 2019 este no cumplió con la meta plantada y fue de un 2,33% porque los ingresos de sus ventas decrecieron, obteniendo un total de \$ 1462601,38 y su patrimonio creció alcanzando un valor patrimonial de \$62665304, en el transcurso del año 2020 el ROA de la Cooperativa es del 3,63% debido a que ha incrementado sus ingresos en ventas de \$2584497,43 y un valor patrimonial alcanzo el valor \$71014848,30 alcanzando la meta planificada.

- **Índice en incremento en venta:** para obtener el crecimiento en venta se utilizó la siguiente fórmula:

$$IV = \frac{\text{Ventas}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$$

Cuadro 4.27. Fórmula de IV

AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020	
IV	= $\frac{69515}{2181387,35} \times 100$	IV	= $\frac{75515}{1462601,38} \times 100$	IV	= $\frac{76556}{2584497,43} \times 100$
IV	= 0,0318 x 100	IV	= 0,0516 x 100	IV	= 0,0296 x 100
IV	= 3,18%	IV	= 5,16%	IV	= 2,96%

Elaborado por: Autores de la investigación

Según los datos que proporcionó la Cooperativa se pudo determinar que el ingreso de ventas en el año 2018 fue del 3,18% debido que alcanzó un total de socios y clientes de 69515 obteniendo un total de ingresos por los servicios ofrecidos de \$ 2181387,35, mientras que en el año 2019 la Cooperativa incrementó sus ventas alcanzando 5,16%, con un total de 75515 socios y clientes con un ingreso de \$ 1462601,38 en el transcurso del 2020 el índice de crecimiento de ventas está en 2,96% porque la cooperativa no ha crecido en los niveles esperados, alcanzando un total de 765546 socios y clientes, obteniendo un ingreso de ventas de \$ 2584497,43.

- **Perspectiva del cliente:** Para esta perspectiva se utilizaron los siguientes objetivos que son: fidelizar e incrementar socios, según los datos proporcionados por la Cooperativa en el 2018 contaba con 69515 socios, para el año 2019 incrementaron a 75515 y en el 2020 al mes de abril cuenta con 76556 permitiendo determinar que la Cooperativa tiene un incremento constante en nuevos socios y clientes.
 - **Grado de satisfacción de los clientes:** La fórmula para la medición es: $(\text{total de clientes insatisfechos} / \text{el total de clientes} * 100)$, se pudo determinar mediante la encuesta no probabilística, aplicada en la Cooperativa a 27 personas que laboran dentro de la organización dando como resultado que 26% de los socios se encuentran satisfechos por los servicios ofrecidos, mientras el 74% presentan inconformidad con los servicios recibidos.

- **Perspectiva de los procesos internos:** Entender las necesidades de los socios y mejorar la calidad de los servicios, son los objetivos para esta perspectiva. Los indicadores que se utilizaron para medir esta perspectiva son: innovación en la producción de servicios y servicios post-venta, utilizando la siguiente fórmula $(\text{producto entregado} / \text{producto planificado} * 100)$. En innovación de servicios se pretende incorporar dos nuevos que son (WhatsApp Business y oferta de servicios por Facebook) y en el indicador de servicio post-venta la meta será de incorporar tres servicios (mejorar banca electrónica, aplicativo móvil, facilito).

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Los objetivos estratégicos para este punto son lograr un buen clima organizacional e incrementar la efectividad del personal. Los indicadores que se utilizaron para medir el cumplimiento de estos objetivos son:
 - **Permanencia de los empleados:** Según los datos proporcionados por la Cooperativa la permanencia de los empleados se ha mantenido e incluso

aumentó de 92 a 98 personas. Para este indicador se utilizó la siguiente fórmula: $(\text{Total de empleados actuales} / \text{Total empleados año anterior} * 100)$.

- **Monto destinado para el aprendizaje y crecimiento:** El monto destinado para aprendizaje y crecimiento es de \$ 470 para el año 2020. En este indicador se utilizó la siguiente fórmula: $(\text{Capacitaciones cumplidas} / \text{Capacitaciones previstas} * 100)$.

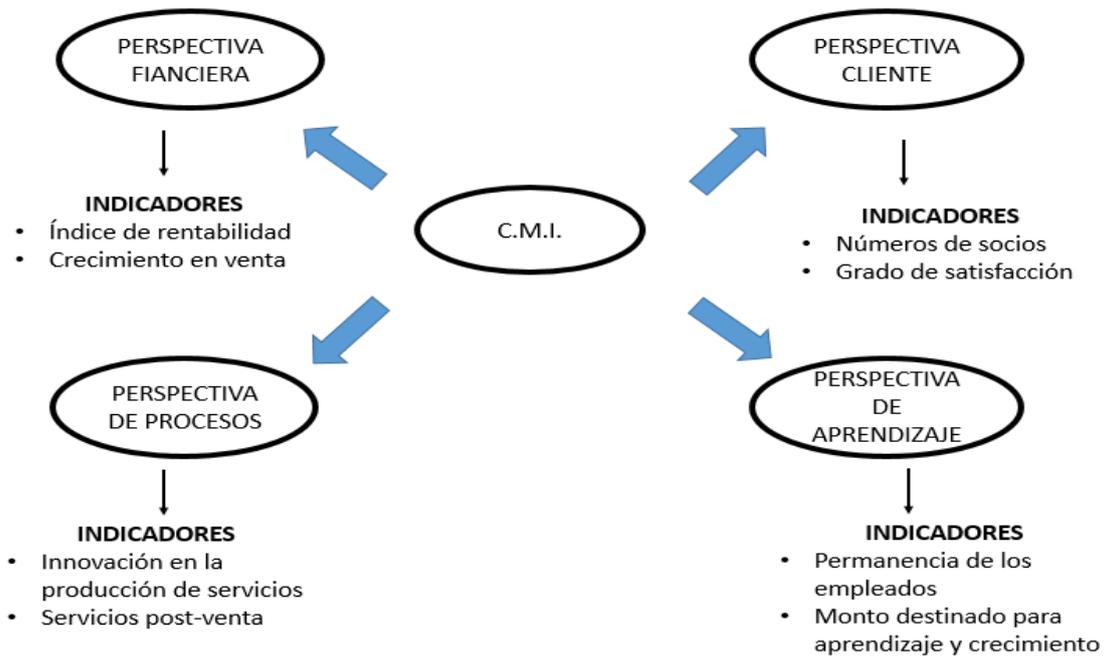


Figura 4.3. Cuadro de mando integral con sus indicadores
Elaborado por: Autores de la investigación

La selección de los indicadores que se utilizaron en cada una de las perspectivas se lo realizó con base en la investigación realizada por Valle et al. (2018) el cual esta citada en la fundamentación teórica de este estudio.

ETAPA 4: EJECUCIÓN DEL TABLERO COMANDO

La medición de gestión de una empresa es de gran relevancia al momento de tomar decisiones. Es conveniente contar con las estrategias que pretendan unir el control operativo con las metas y estrategias a corto y largo plazo, considerando las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y

aprendizaje y crecimiento. Este provee de información adecuada para conocer las metas ha alcanzar y la probable evolución de la empresa.

Cuadro 4.28: Tablero Comando

Objetivo:	Mantener un nivel de rentabilidad sobre activos totales superior al 3%		
línea base:	Sept. 2018	Meta 2019	Meta 2020
ROA	3,25	>=3%	>=3,2%

Fuente: Cooperativa Chone

Cuadro 4.29: Tablero Comando

Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Meta			Iniciativas estratégicas
		2018	2019	2020	
Financieros					
Aumentar la rentabilidad	Índice de rentabilidad $\text{ÍR (ROA)} = \frac{\text{Total de ingreso}}{\text{Total de activos}} \times 100$	3,71%	2,33%	3,20%	Incentivar la cultura de ahorros de los clientes
Incrementar captaciones de los servicios	Crecimiento en venta $\text{IV} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	3,18%	5,16%	3,80%	Mejorar de la calidad de los servicios
Clientes					
Fidelizar socios	# de socios	69515	75515	78920	Tasas de intereses preferenciales a los mejores socios
Incrementar socios	Grado de satisfacción $\frac{\text{Total de clientes insatisfecho}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	91,40%	92,10%	93,70%	Crear nuevas líneas de créditos
Procesos					
Entender las necesidades de los socios	Innovación en la producción de servicios $\frac{\text{Producto entregado}}{\text{Producto planificado}} \times 100$	2	3	2	WhatsApp Business y oferta de servicios por Facebook
Mejorar la calidad de los servicios	Servicios post-venta $\frac{\text{Producto entregado}}{\text{Producto planificado}} \times 100$	1	2	3	Mejorar banca electrónica, aplicativo móvil, facilito
Aprendizaje y crecimiento					
Lograr buen clima organizacional	Permanencia de los empleados $\frac{\text{Total de empleados actuales}}{\text{Total empleados año anterior}} \times 100$	92,4%	93,6%	93,9%	Comisiones por alcanzar metas
Incrementar la efectividad del personal	Monto destinado para aprendizaje y crecimiento $\frac{\text{Capacitaciones cumplidas}}{\text{Capacitaciones previstas}} \times 100$	\$430	\$460	\$470	Constantes capacitaciones (clima organizacional y con relación a la productividad laboral)

Elaborado por: Autores de la investigación

FASE III. EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ANALIZADA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES.

ETAPA 1: ELABORACIÓN DE LA TÉCNICA SEMÁFORO

Se procedió a utilizar la técnica del semáforo la cual ayudó a determinar el nivel de efectividad de cada indicador, los que superen la efectividad del 90% tendrán el color verde, los que se encuentre entre el 70% a 89% obtendrán el color amarillo (emite una alerta leve que no están cumpliendo con las metas establecidas) y los que sean menor al 70% estarán en color rojo (emite una alerta máxima de que no se van a cumplir con los objetivos planteados), los datos extraídos son de la encuesta que se le aplicó al personal que trabaja en la Cooperativa y de la entrevista a la gerente, e información adicional que facilitó la Cooperativa.

Cuadro 4.30: Semáforo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Real	% de las metas alcanzadas	Diferencia por meta	Situación
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Índice de rentabilidad (ROA)	3,2%	3,63%	113,44%	(+)13,44%	Efectivo
	Incrementar captaciones de los socios	Crecimiento en servicios	3,8%	2,96%	77,89%	22,11%	Precaución
Clientes	Fidelizar socios	Números de socios	78920	76556	97,00%	3,00%	Efectivo
	Incrementar socios	Grado de satisfacción	93,7%	26%	27,75%	72,25%	Alerta
Procesos	Entender las necesidades de los socios	Innovación en los productos	2	2	100,00%	100,00%	Efectivo
	Mejorar la calidad de los servicios	Servicios en Pos-venta	3	3	100,00%	100,00%	Efectivo
Aprendizaje y crecimiento	Lograr buen clima organizacional	Permanencia de los empleados	93,9%	106,52%	113,44%	(+)13,44%	Efectivo
	Incrementar la efectividad del personal	Monto destinado para el aprendizaje y crecimiento	\$470	\$150	31,91%	68,09%	Alerta

Elaborado por: Autores de la investigación

La perspectiva financiera muestra que el índice de rentabilidad (ROA) está superando las metas planteadas por la Cooperativa en un 13,44%, pero muestra que el índice de ventas no está cumpliendo con las metas planteadas, solo alcanzó un 77,89% evidenciando que las estrategias implementadas tienen ciertas falencias. La perspectiva de cliente muestra que se está cumpliendo con el indicador de atraer nuevos socios en un 97,00%, pero muestra falencias en el grado de satisfacción de los clientes logrando un 27,75% la consecución del objetivo.

La perspectiva de proceso es la que muestra cómo se están cumpliendo con las metas establecidas en el indicador de innovación de los procesos, y se alcanza el 100% y el indicador de servicios post-venta también alcanza un 100% de la meta. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene un buen desempeño en el indicador de permanencia de los empleados, esta superó la meta en el 13,44% debido que han aumentado el personal, el indicador de monto destinado para el aprendizaje y crecimiento se encuentra en un nivel de alerta con un 31,91% de la consecución de las metas planteadas por la Cooperativa.

ETAPA 3: ESTRUCTURACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL MEDIANTE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS

Una vez definidas las cuatro perspectivas se procedió a la elaboración del Cuadro de Mando Integral, esta herramienta permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante sus indicadores permitiendo ingresar cambios en las estrategias que no logran con el cumplimiento de las metas.

Línea base: Determinación de la situación del control de gestión de la Cooperativa Chone.

Mapa estratégico		Objetivos	Tablero de control		Iniciativas estratégicas	Real	% de las metas alcanzadas
			Indicadores	Meta			
FINANCIERA		Aumentar la rentabilidad	$IR (ROA) = \frac{\text{Total de ingreso}}{\text{Total de activos}} \times 100$	3,20%	Incentivar la cultura de ahorro de los socios	3,63%	(+)13,44%
		Incrementar captaciones de los socios	$IV = \frac{\text{Ventas}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	3,80%	Mejorar de la calidad de los servicios	3,0%	77,89%
CLIENTE		Fidelizar socios	# de socios fidelizados	78920	Tasas de intereses preferenciales a los mejores socios	76556	97,00%
		Incrementar socios	$\frac{\text{Total de clientes insatisfecho}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	93,70%	crear nuevas líneas de créditos	26%	27,75%
PROCESOS		Entender las necesidades de los socios	$\frac{\text{Producto entregado}}{\text{Producto planificado}} \times 100$	2	WhatsApp Business y oferta de servicios por Facebook	2	100%
		Mejorar la calidad de los servicios	$\frac{\text{Producto entregado}}{\text{Producto planificado}} \times 100$	3	Mejorar banca electrónica, aplicativo móvil, fácil	3	100,00%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Lograr buen clima organizacional	$\frac{\text{Total de empleados actuales}}{\text{Total empleados año anterior}} \times 100$	93,9%	Comisiones por alcanzar metas	106,52%	(+)13,44%
		Incrementar la efectividad del personal	$\frac{\text{Capacitaciones cumplidas}}{\text{Capacitaciones previstas}} \times 100$	\$470	Constantes capacitaciones (clima organizacional y su relación con la productividad laboral)	\$150	31,91%

Figura 4.4. C.M.I.

Elaborado por: Autores de la investigación

ETAPA 4: PROPUESTA DE ACCIÓN Y SUS ALTERNATIVAS DE MEJORA

La propuesta de acción y las alternativas de mejora se presenta mediante las herramientas del 5W+1H esta sirve para detectar un problema que no permite cumplir con las metas u objetivos planificados, esta herramienta responde a las preguntas; Qué, Por qué, Quién, Cuándo y Cómo. Dando lugar a realizar unas matrices por cada uno de los indicadores que no están cumpliendo con las metas establecidas de acuerdo a la información que se visualiza en la Cuadro de Mando Integral. En estas se puede determinar la línea base del problema para poder establecer estrategias, objetivos, metas, los recursos a utilizar, indicadores y el verificador del cumplimiento de lo planificado y a su vez la aplicación de la herramienta del 5W+1H.

Cuadro 4.31: Estrategia I

ESTRATEGIA:	Difundir los servicios que ofrece la cooperativa por medios de comunicación						
OBJETIVO:	Incrementar el número de socios y clientes para generar mayores ingresos a la cooperativa						
LÍNEA BASE:	Bajo nivel de ventas						
META:	Incrementando el índice de ventas en un 5% anual						
POR QUÉ (WHY)	Aumentar los niveles de venta de los servicios que ofrece la cooperativa						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Publicidad por radio	Responsable del Dpto. de Marketing	Julio 2020 en adelante (Emisiones publicitarias diarias)	Radio locales	Difusión del contenido publicitario en programas con mayor audiencia.	\$ 1640,00 anual	Total de Anuncios radiales/ total de anuncios planificados X 100	Cantidad emitida de publicidad en los programas radiales (Facturas mensuales)
Publicidad por redes sociales	Asistente de Dpto.: de Marketing	Julio del 2020 en adelante (difusión diaria)	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.	Contratar los servicios de un creador de publicidad	\$ 250.00	# de emisiones de anuncios web diarios/ emisiones de videos planificado x 100	Números de reproducciones del video en las principales redes sociales por mes
Campaña publicitaria por prensa escrita	Gerencia	Fechas cívicas del cantón, y la provincia)	Principal casa editorial de la provincia	Comprar una página para un espacio publicitario	\$200 por una página por cada anuncio durante el año	Cantidad de publicaciones planificadas / cantidad de publicidad realizada x 100	Números de difusiones de la publicidad (factura por cada emisión)
TOTAL					\$ 2090		

Elaborado por: Autores de la investigación

Cuadro 4.32: Estrategia II

ESTRATEGIA:	Realizar publicidad en medios de comunicación masiva						
OBJETIVO:	Incrementar el número de socios						
LÍNEA BASE:	Crecimientos del número de socios es lento						
META:	Mejorar la satisfacción de los socios						
POR QUÉ (WHY)	Crear referencias positivas y fidelizar a los socios						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Conocer el nivel de aceptación y satisfacción del servicio	Jefe de marketing	Cada trimestre a partir de septiembre del 2020	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.	Mediante encuestas	\$ 0.00	Cliente satisfecho / total de encuestado x 100	Determinación del grado de satisfacción de los socios (encuesta)
Reducir el tiempo de espera para solución de reclamos	Servicio de atención al cliente	Diario	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.	Se debe solucionar el problema en un tiempo no	\$ 0.00	total de tiempo utilizado/ Tiempo de respuesta	Promedio del tiempo de respuestas a los clientes (verificación mensual)

				mayor a 2 días		planificado x 100	
TOTAL					\$ 0.00		

Elaborado por: Autores de la investigación

Cuadro 4.33: Estrategia III

ESTRATEGIA:	Incrementar la productividad del personal						
OBJETIVO:	Aumentar el desempeño laboral de los empleados de la cooperativa						
LÍNEA BASE:	Bajo rendimiento laboral de los trabajadores						
META:	Lograr que los empleados alcancen al menos el 80% de efectividad en las tareas asignadas						
POR QUÉ (WHY)	Mejorar el desempeño laboral y profesional de los empleados						
WHAT (Qué)	WHO (Quién)	WHEN (Cuando)	WHERE (Dónde)	HOW (Cómo)	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Impartir capacitaciones motivacionales	Dpto. de Talento Humano	Cada trimestre del año (inicia en junio)	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.	Realizar las capacitaciones cada trimestre	\$ 800,00 anual	Números de capacitaciones impartidas / para capacitaciones planificadas x100	Cantidad de capacitaciones realizadas en año (factura por capacitación)
Aumentar el desempeño laboral	Gerente	Julio 2020 (En adelante)	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.	Comisiones por alcanzar metas semestrales	\$400 de comisiones por alcanzar cada meta planteada	Metas planificadas para cada semestre del año	Total de metas alcanzadas / metas planificadas X 100.
TOTAL					\$ 1200,00		

Elaborado por: Autores de la investigación

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió conocer el funcionamiento del control de gestión de la Cooperativa permitiendo efectuar las siguientes conclusiones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. es una institución financiera sin fines de lucro dedicada a ofrecer servicios financieros a sus socios y clientes. Mediante la realización de la entrevista y la encuesta se determinó que tiene ciertas falencias en el control de gestión organizacional como; debilidad en los servicios, fallas en el aprendizaje, deficiencia en los procesos internos y la falta de compromiso laboral de sus colaboradores.

El modelo de control de gestión que se aplicó en la investigación fue el Cuadro de Mando Integral, siendo una herramienta que ayuda a conocer el funcionamiento del control organizacional desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores de gestión que se tomaron en la investigación fueron: índice de rentabilidad, crecimiento en ventas, números de socios, grado de satisfacción, innovación en la producción de servicios, servicios post-venta permanencia de los empleados, monto destinado para el aprendizaje y crecimiento.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral permitió conocer que tres de ocho indicadores evaluados no están cumpliendo con las metas planteadas dando lugar a presentar un plan de mejora con sus objetivos que le ayude mejorar; en las ventas de servicios, al mismo tiempo incrementar el número de socios y genera satisfacción de los servicios ofrecidos a los socios.

5.2. RECOMENDACIONES

Crear un sistema de control que permita realizar un seguimiento al plan estratégico de la organización, poniendo énfasis en la consecución de la visión,

misión, objetivos, y valores institucionales. El mismo que permitirá mejorar el desempeño laboral de la Cooperativa y cumplir las metas.

Implementar la herramienta del Cuadro de Mando Integral que ayudará a visualizar y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados mediante sus cuatro perspectivas a través de sus indicadores de gestión.

Promover un seguimiento sistemático del plan estratégico de la cooperativa en base a las metas que no se están cumpliendo en cada una de las perspectivas, por medio de la implementación del plan de mejora de la investigación mejorara el desempeño del control de gestión de la organización mediante indicadores y tiempos establecidos.

BIBLIOGRAFÍAS

- Abreu, J. (2014). El método de la investigación. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Arias, J.; Villasis, M. y Miranda, M. (2016). Protocolo de investigación: La población. *Alergia México*, 63(2), 202. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Barrio, D. (2015). Gestión empresarial en las pequeñas empresas. Obtenido de Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Barrios-Darvin.pdf>
- Bermúdez, N., Segundo, C., Y Alvarado, E. (2018). Panorama de la inversión empresarial en el Ecuador 2013-2017. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wpcontent/uploads/2018/04/Estudio-Sectorial-Inversi%C3%B3n-Empresarial-2013-2017.pdf>
- Berríos, R. y Flores, R. (2017). Cuadro de mando integral. Obtenido de <http://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Borbon, L. (s.f). Recolección de datos. 5W+1H. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/doc/20526/Capitulo3.pdf>
- Brume, M., Herrera, H., Barrera, A. y Nuñez, I. (2018). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMEs. *ESPACIOS*, 40(3), 20. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf>
- Cajal, A. (2014). Investigación de campo. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Calduch, R. (2018). Métodos y técnicas de investigación. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. (s.f.). Historia de la CoopChone. Obtenido de <http://www.coopchone.fin.ec/mision-vision.php>

- Delgado, I. (2010). Propuesta de sistematización de los procesos de una empresa. Obtenido de Tesis de grado. Instituto Politécnico Nacional UPUNSA: tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/6375/1/C7.1421.pdf
- Díaz, C. (2017). Métodos de investigación. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318642663_compilacion_de_metodos_de_investigacion
- Espín, R. (2011). La gestión estratégica e organizaciones del sector público. Obtenido de <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Gestio%cc%81n-estrategica-en-organizaciones-del-sector-publico.pdf>
- Fuentes, M. (2018). Control de gestión. Herramienta para aportar valor (3 ed. ed.). Barcelona, España. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=891fDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+de+gestion+2018&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj6__nW_MDqAhWLZd8KHe7FDtwQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=control%20de%20gestion%202018&f=false
- García, T., Moreno, Y., Herrera, H., Estrada, A., Estrada, V. (2015). Perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Scielo, 36(2), 67. Obtenido de Revista Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000200004
- Garrote, M. (2005). Tablero de control optimizando la acción. Obtenido de Tesis de grado. Instituto tecnológico de Buenos Aires: <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1059/Proyecto%20Final%20-%20Mariana%20Garrote.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gonzales, P. (2017). Procesos de gestión de unidad de información y distribución turística (Noviembre 2017 ed.). TUTOR FORMACIÓN. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Z-U7DwAAQBAJ&pg=PA77&dq=gestion+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOivLz1qXjAhWQv1kKHe4TChwQ6AEIOjAD#v=onepage&q=gestion%20empresarial&f=false>
- Google Maps. (2019). Dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Cooperativa+de+Ahorro+y+Credito+Chone+Ltda./@-0.6967295,-80.0981641,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x902b077d1a1f31b9:0x3846eb1090d045b4!8m2!3d-0.6967349!4d-80.0959754?hl=es>

- Gutiérrez, C., Muriz, J. y Culebras, J. (2015). Cuadro de mando integral como instrumento de gestión . *Realyc*, 32(1), 404- 405. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309239661059>
- Hernández, F. (2019). Mapas estratégicos . Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Documento%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Documento%20(2).pdf)
- Hernández, H., Barrios, I., y Martínez, D. (2018). Gestión de calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Unilibre*, 16(28), 186. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>
- Hernandez, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2016). Enfoue basado en procesos como estrategias de dirección para las empresas de transformación. *Dialnet: saber, ciencia y libefrtad*, 11(1), 142.
- Hernández, M. (2017). Sistema de control de gestion y medición del desempeño: conceptos basicos comop marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 112. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- Juárez, A., Pineda, P., Bermúdez, L., y Castill, B. (2018). Proceso administrativo enfocado en la producción de los puros en el mercado. *FAREM ESTELÍ: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 7(28).
- Jurado, Y. (2016). Técnicas de investigación documental. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Jurado%20Yolanda%20-%20Tecnicas%20De%20Investigacion%20Documental.pdf>
- Kaplan, R. Y. Norton, D. (2014). Cuadro de mando integral. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+de+kaplan+y+norton.+cuadro+de+mando+integral+2014&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjKjuaO35jqAhXII-AKHbOxC-IQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q&f=false>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (LOEPS) (2018). Reglamentos estipulados por la ley. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>

- López, A. (2015). Gestión empresarial. Obtenido de Tesis de grado. Universidad de Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Lopez-Flor.pdf>
- López, P., y Fachelli, S. (2015). Gestión empresarial, metodología de la investigación. Barcelona, España. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccaa_a2016_cap2-3.pdf
- Méndez, R., Cid, A., y Sandoval, F. (2011). Investigación, fundamentos y metodología. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/investigacion-fundamentos-y-metodologia.pdf>
- Meneses, J., y Rodríguez, D. (2011). El cuestionario y la entrevista. Obtenido de http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf
- Mora, L., Duran, M., y Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. Dominio de las Ciencias, 2(4), 515.
- Morales, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. Eumed. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>
- Nieto, D., Gómez, N., y Eslava, S. (2016). Significado psicológico del concepto investigación en investigadores. Diversitas: perspectivas en psicología, 12(1), 110. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67945904008.pdf>
- Nogueira, D., Hernández, M., Medina, A., y Quintana, L. (s.f.). Control de gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgevodidi/cgevolucion.pdf>
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., y Hernández, A. (2014). Cuadro de Mando Integral. Scielo, 29(2). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732014000200006
- Osorio, I. (2014). El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos. Obtenido de Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>

- Otzen, T. y Manterola C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población. SCIELO, 35(1). Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Prieto, J. (2015). Gestión estratégica organizacional. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Gestion-estrategica-organizacional-4ta-Edici%C3%B3n.pdf>
- Pulido, M. (2015). Métodos y técnicas de investigación. Redalyc, 31(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Ramírez, A., Ramirez, R., y Calderón, E. (2017). La gestión. Contribución a la Economía. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Ressel, A., Silva, N., Coppini, V., y Nievas, M. (2013). Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo. Obtenido de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/77/10177/e1ff4382da72b51e0ea7011e0f436299.pdf>
- Rodríguez, P., y Martínez, F. (2017). Cuadro de mando integral y su impacto. Caribeña de Ciencias Sociales. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/11/cuadro-mando-integral.html>
- Salgado, J., y Calderón, L. (2014). Sistema de control de gestión y desempeño organizacional. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- Sánchez, A. (2009). Cuadro de mando integral. Obtenido de Tesis de grado. Universidad Corporativa.: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/196/2/93000%20%28Tesis%29.pdf>
- Sánchez, L., y Blanco, B. (2014). La gestión por procesos, un campo por explorar. DYQ, 54. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/270157807_La_gestion_por_pr ocesos_Un_campo_por_explorar
- Schwarz, M. (2018). Historia de las herramientas de gestión. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/7100/Schwarz_Max_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&isAll owed=y

- Suárez, F. Y. (2017). Análisis de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico. *Economía y Administración*, 14(1), 101. Obtenido de [https://www.uao.edu.co/sites/default/files/6%20Suarez%20&%20Gonzalez%20\(A\).pdf](https://www.uao.edu.co/sites/default/files/6%20Suarez%20&%20Gonzalez%20(A).pdf)
- Tello, F., y Tello, J. (2015). Plan de mejora fundamentado en el modelo de Ishikawa para mejorar la calidad. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Tello_CHFJ-Tello_CHJJ.pdf
- Valle, B., Moreno, M., y Rodríguez, R. Y. (s.f.). Integración de herramientas para el control de gestión. *UNIANDES EPISTEME*, 5(2), 101-114. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/896/488>
- Vargas, C. (2015). Las cooperativas de créditos y su posición dentro del modelo corporativo. *REVESCO. Revista de Estudios*(117), 62. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/367/36735416004.pdf>
- Vargas, C., y Lategana, J. (2016). La evolución de las herramientas de control de gestión. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/6892-37797-3-PB.pdf>
- Vásquez, J. (2015). Diseño de un modelo conceptual e indicadores para la gestión del control. Obtenido de Tesis de grado. Universidad tecnológica de Bolívar: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0068221.pdf>
- Vega. (2016). Control de gestión y control interno. *Espacios*, 37(12). Obtenido de revistaespacio.com/a16v37n12/16371225.html
- Vega, V., y Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *ECOCIENCIA*, 6(2). Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril19/05.pdf>
- Velazco, H., y Puente, C. (2016). Cooperativas. Importancia. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/DialnetImportanciaDeLasSociedadesCooperativasComoMedioPar-3099028.pdf>
- Vitola, N., y Ojeda, B. (2017). Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas. Obtenido de Tesis de grado. Universidad Tecnológica de Bolívar, Sucre.: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>
- Zamora, M. (2015). Cooperativa de Ahorro y Crédito, influencias en el crecimiento socioeconómico, Manabí-Ecuador. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/326029262_COOPERATIVAS_DE_AHORRO_Y_CREDITO_INFLUENCIA_EN_EL_CRECIMIENTO_SOCIOECONOMICO_MANABI_-_ECUADOR

ANEXO

ANEXO 1

Entrevista aplicada a la gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

GUÍA DE ENTREVISTA

¿La cooperativa en el periodo actual tiene planificación estratégica? ¿Y cuál es su periodo?

¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

¿Cuáles son sus principales competencias?

¿Cómo fluye la información dentro de la cooperativa?

¿Considera que posee el apoyo y colaboración de todos los trabajadores en la empresa?

¿Considera que el ambiente de trabajo es un aspecto importante para el incremento de la productividad? si no por qué?

¿Se supervisan las tareas asignadas a los empleados y de qué forma?

¿Cómo le gusta gestionar un equipo de trabajo y como logra su motivación?

¿Durante el último año existió una rotación significativa del personal y cuáles son las causas?

¿Cuáles son los servicios más demandados por los clientes o socios?

¿Considera usted que los servicios ofrecidos son los apropiados para satisfacer las necesidades de los clientes?

¿Cuál es su forma de lidiar con las objeciones de los clientes?

¿Qué alternativas de mejoras utiliza para los servicios ofrecidos?

¿Cómo utiliza las distintas herramientas financieras para la toma de decisiones?

¿El nivel de captación y colocación de crédito de la cooperativa cumplen con las expectativas de los socios?

¿Cada cuánto se actualiza sobre el mercado objetivo?

ANEXO 2

Encuesta aplicada a los directivos y responsables de cada área de la Cooperativa.

Datos personales:

Edad-----Genero-----Tiempo que lleva trabajando en la Cooperativa-----Profesión o título-----Área en la que desempeña su función-----.

Marque con una X según su nivel de satisfacción (Siempre, casi siempre, algunas veces, nunca, desconoce). Donde siempre es la mayor puntuación y desconoce es el nivel más bajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Desconoce
	5	4	3	2	1
¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?					
¿Los equipos, herramientas, materiales y espacio que dispone son adecuados para realizar su trabajo?					
¿Recibe algún reconocimiento por parte de la cooperativa al realizar un trabajo bien hecho o por puntualidad?					
¿Está comprometido/a con la misión y visión de la empresa?					
¿Existe una buena relación y trabajo en equipo con sus compañeros?					
¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados?					
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
Financiera					
¿Las ventas de los servicios de la cooperativa está en constante aumento?					
¿Sabe si la cooperativa se encuentra en una situación financiera sana que le permita seguir creciendo?					
¿Considera que las captaciones y colocación de crédito cumplen con las expectativas de los socios de la cooperativa?					
¿Se controla eficazmente la evolución de la ejecución presupuestaria?					
Cliente					

Los clientes quedan satisfechos por el servicio prestado?					
El tiempo de respuestas a las necesidades de los clientes es efectiva?					
Reciben muchas quejas de los clientes					
¿Los planes de capacitación a los clientes se ejecutan en el tiempo establecido?					
Aprendizaje					
Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, le brindan entrenamiento o capacitación?					
Existe capacitación que ayude a conocer y adaptarse al comportamiento de la cooperativa?					
¿La cooperativa está en constante innovación con el servicio que presta, siendo mejor que la competencia?					
¿La cooperativa se sigue expandiendo hacia otras ciudades?					
Procesos internos					
¿Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad en todos los procesos de la empresa?					
¿Considera que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles?					
¿Se revisan y modifican los procesos de trabajo en beneficio de la cooperativa?					
¿El uso de la tecnología ayuda en la mejora continua?					
¿Es efectivo el plan comercial de la cooperativa?					