

48

Fecha de presentación: Enero, 2021

Fecha de aceptación: Marzo, 2021

Fecha de publicación: Abril, 2021

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

COMO MODELO DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA

BALANCED SCORED BY MANAGEMENT CONTROL IN THE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA

Patricio Rodrigo Portero López¹

E-mail: uo.patricioportero@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3660-2153>

Siza Samay Calapucha Cerda¹

E-mail: calapuchasamay@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0795-2728>

Jesahel Yvette Vildoso Villegas²

E-mail: jvildosov@unmsm.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4950-2453>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador.

² Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Portero López, P. R., Calapucha Cerda, S. S., & Vildoso Villegas, J. Y. (2021). El cuadro de mando integral como modelo de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S1), 433-442.

RESUMEN

En un ambiente tan competitivo pretender ser exitoso, sin una estrategia consistente, es una apuesta muy arriesgada y con bajísimas posibilidades de éxito, las estrategias empresariales para la toma de decisiones son muy importantes, son la base para prevenir eventos futuros en las organizaciones, para ello se debe contar con herramientas que ayuden a alcanzar los objetivos de las empresas, el propósito fundamental de la investigación fue diseñar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que le permitiera lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos, para lo cual se utilizó una metodología de investigación mixta, con un diseño transversal, orientado a caracterizar las funciones y objetivos estratégicos de la cooperativa. Se emplearon métodos del nivel teórico del conocimiento como el analítico-sintético e inductivo-deductivo, y del nivel empírico del conocimiento se utilizó la observación, el análisis documental y el estudio de campo. El Cuadro de Mando Integral propuesto como modelo de administración estratégica; se constituyó en una herramienta de trabajo que pondera de forma eficaz el razonamiento para canalizar a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Gestión, Cuadro de Mando Integral, Estrategias.

ABSTRACT

In such a competitive environment, pretending to be successful, without a consistent strategy, is a very risky bet and with very low chances of success, business strategies for decision-making are very important, they are the basis to prevent future events in organizations, to This must have tools that help to achieve the objectives of the companies, the fundamental purpose of the research was to design for the Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) a management control system based on the chart of integral command that would allow it to achieve the effective fulfillment of the strategic objectives, for which a mixed research methodology was used, with a cross-sectional design, oriented to characterize the functions and strategic objectives of the cooperative. Methods of the theoretical level of knowledge were used, such as analytical-synthetic and inductive-deductive, and of the empirical level of knowledge, observation, documentary analysis and field study were used. The Balanced Scorecard proposed as a strategic management model; it became a work tool that effectively weighs the reasoning to channel through the perspectives: financial, clients, processes, and organizational learning.

Keywords: Management, Balanced Scorecard, Strategies.

INTRODUCCIÓN

A la llegada del siglo XX la economía se ha transformado el trabajo se basa en conocimientos e ideas, que permitan tener ventajas competitivas, el fenómeno de la globalización ha llevado a la integración de mercados de todo el mundo, con el desarrollo de la tecnología, la sistematización de los procesos, los datos son meritorios proporcionalmente a la capacidad que poseen de tomar mejor decisiones con ellos el incremento de muchas empresas, dificulta la estabilidad y el progreso de los negocios en su entorno, es por ello que es importante que las empresas tengan modelos de gestión como el cuadro de mando integral ya que esto permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza actualizar su estrategia basadas en una comunicación que le permita entrelazar acciones a desarrollar apoyadas por el personal (Vercellone, 2016), a fin de contribuir en modelos de gestión innovadores que apoyen a la organización y la innovación (Reynoso, 2015; Cordova et al., 2017).

Las empresas son frágiles a sufrir cierto desequilibrio financiero por insolvencia y poca liquidez, como provecho de políticas financieras poco efectivas o deficiencias en el desempeño administrativo, estratégico y financiero, por lo que todo negocio debe conocer su estado económico y financiero para identificar los problemas que lo ocasionan, para ello debe poseer herramientas apropiadas que permitan emplear correctivos adecuados, y lograr una planeación más idónea.

Los modelos económicos establecidos durante la historia en el Ecuador, han permitido que el país vaya tomando distintas alternativas de desarrollo con la finalidad de buscar el mejor bienestar para la población (Da Ros, 2007), las distintas organizaciones entienden y administran las diferentes clases de riesgos financieros que se presentan en el desarrollo de las operaciones y se ven reflejados principalmente en la variabilidad de los resultados, tanto de índole financiero como operativo (Ivanova, 2017; Lizarzaburu et al., 2012), teniendo en consideración estas irregularidades, provocadas por los distintos sistemas económicos, surge en el Ecuador una nueva visión de economía, cobijada bajo un sistema conocido como economía social y solidaria, el cual busca integrar a todos los sectores de la población, con la finalidad de generar un crecimiento más justo, solidario e incluyente.

Bajo esta nueva visión, en los últimos años, el cooperativismo de ahorro y crédito, se ha convertido en un medio de desarrollo cultural, social y económico a través de la intermediación financiera, pues estas entidades han centrado sus actividades en el ámbito de las microfinanzas, las cooperativas de ahorro y crédito, surgieron a través de

la instauración de las cajas de ahorro, las cuales en ese momento eran las encargadas de financiar económicamente a los distintos sectores de la población y así lograr el bienestar común mediante las prácticas de la cooperación. Se puede mencionar que, en el año de 1879, nace el sistema cooperativo de ahorro y crédito, con la fundación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde el 2012, la cantidad de instituciones del sector financiero ha ido disminuyendo a través de liquidaciones y fusiones, con el fin de reforzar este sector. (Barros et al., 2017).

En el país existen activas, a mayo del 2019, 598 entidades entre cooperativas y mutualistas, según datos publicados por el portal de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Desde el 2012 se han liquidado 129 entidades y 205 han entrado en proceso de liquidación, el haber olvidado su objetivo social ha sido la causa fundamental que ha ocasionado estas extinciones, es decir, que dejaron de trabajar de manera unilateral, o que por un tiempo determinado y de manera injustificada dejaron de presentar estados financieros que ofrecieran cuenta de su accionar y situación real.

La segunda causa es que las cooperativas registraron pérdidas de más del 50% de su capital social y el no adecuar correctamente sus estatutos constituye la tercera causa. Evaluando detalladamente las causales mencionadas se puede llegar a la conclusión de que el problema de fondo es la falta de capacitación sobre un buen gobierno corporativo y debilidades sobre educación financiera, todo esto debe a los pocos programas de capacitación en estos temas. La incertidumbre que ocasiona la extinción en el sector debe ser prevenida con una consecución continua a las cooperativas, lo que posibilite reconocer los momentos claves de debilidades para brindar un proceso de fusión en lugar de liquidación. Entre el 2015 y el 2019 existieron 106 procesos de fusiones, la mayoría por absorción de entes más grandes que se fusionaron con entidades de los segmentos más pequeños. El sector gana en confianza y seguridad financiera con este proceso, y crece el mercado con nuevas oficinas.

Esto se prueba en que a pesar de la disminución en cuanto al número de empresas se ha incrementado en cuanto al número de socios. Según las estadísticas manifiestan que a marzo del presente año los depósitos aumentaron en un 12,5% con respecto al mismo periodo del año anterior, según registro de la asociación de Bancos Privados. El crecimiento de los depósitos les permitió a las instituciones colocar mayor número de créditos, la cartera bruta de créditos a marzo de este año aumentó un 25,4% en relación con el mismo mes del año 2018.

La preparación de estas entidades financieras que pasaron de tener \$ 74 millones de utilidades en 2015 a \$ 150 millones en 2018, las convierte más atractivas a la cooperación internacional, tanto para capacitación, como para apoyo técnico o financiero. Hace una década las cooperativas de ahorro y crédito no representaban ni el 5% del sistema, y ahora logran el 26%, de acuerdo con la SEPS. El 34% es de las cooperativas y el 66% de los bancos del total de crédito de consumo ofrecido, pero en cuanto a microcrédito, que es el proveedor de empleo, el 69% lo pusieron las cooperativas y el 31% la banca privada. Entre 2017 y 2018 sus resultados aumentaron de \$ 99 millones a \$ 150 millones. En ese mismo tiempo, los depósitos crecieron de \$ 7.545 millones a \$ 8.738 millones, de los cuales el 33,5% pertenece a ahorros y el 66,5% a plazo fijo. Los créditos para consumo prioritario son los de mayor empleo. El año anterior se destinaron \$ 4.212 millones, seguido del microcrédito con \$ 3.027 millones. Para vivienda se colocaron \$ 687 millones.

El objetivo de la presente investigación es diseñar un cuadro de mando integral según lo planteado por (Kaplan et al., 2000; Uquillas et al., 2017) en el que enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, para ello complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento para mejorar la gestión de la CACPE.

Gestión, proviene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa efectuar, lograr un éxito con medios apropiados (Gonzales et al., 2015), es una definición más avanzada que el de administración y lo delimita como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Enrique et al., 2016). Según Gonzales (2015) es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Además, añade que en el concepto gestión es de la vital importancia la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Lo que hace que él lo diferencie de la administración es el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión.

Por consiguiente considera la gestión como parte o estilo de la administración, no como una ciencia disciplina, expone dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, donde gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y el otro es en

el que se asume como dirección, como conducción de actividades, con el fin de generar procesos de cambio (Díaz et al., 2018; Rodríguez et al., 2014), El Cuadro de Mando Integral interpreta la misión y la estrategia de una organización en un vasto conjunto de medidas de acción, que proveen la estructura requerida para un sistema de gestión y medición estratégica. (Arrencibia, 2008).

El CMI continúa haciendo hincapié en el logro de objetivos financieros, pero también abarca inductora de acción de esos objetivos, que, estructurados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se orientan desde cuatro perspectivas diferentes:

1. Financieras: los indicadores financieros concretan las consecuencias económicas, sencillamente mensurables, de acciones que se han efectuado. Si los objetivos son el aumento de ventas o generación de ingresos, se vinculan con medidas de rentabilidad como por ejemplo el valor añadido económico, los ingresos de explotación o los rendimientos del capital empleado.

2. Clientes: determinada la sección de clientes y de mercado en los cuales competirá la unidad de negocio y las medidas de acción para ello, en los indicadores contiene la satisfacción del cliente, la rentabilidad del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos: se determinan los procesos críticos que posibiliten a la unidad de negocio otorgar las propuestas de valor que cautivarán y conservarán a los clientes de las secciones seleccionados y complacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Se acostumbra a determinar procesos totalmente nuevos, desde el punto de vista del Cuadro de Mando Integral, y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

4. Formación y crecimiento: decidir la estructura que la institución debe crear para establecer una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus principales fuentes son los procedimientos, las personas, los sistemas de la organización. Las medidas apoyadas en los empleados abarcan la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. A través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna, pueden medirse los sistemas de información, para facilitar la toma de decisiones. Mediante los procesos críticos, los procedimientos de la organización serán medidos.

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros de una institución no es más que el norte para la creación del Cuadro de Mando Integral, ya que ellos simbolizan el objetivo a largo plazo de las

empresas. Tomándolos en consideración, deberían trazarse los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de forma tal que cada una de las medidas escogidas sea una conexión de relaciones causa efecto creando un enlace que concluye en los objetivos financieros. Esta relación implica que todas las estrategias se orienten para que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros u objetivos finales.

Las medidas y objetivos estratégicos tienen así doble función, pues delimitan la actuación financiera que se espera de la estrategia y son útiles como objetivos y medidas finales de todas otras las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología que sustenta con rigor científico el estudio se basó en métodos, técnicas y herramientas de investigación que aportaron la información necesaria y oportuna que satisfacen en la práctica empresarial para la implementación del Cuadro de Mando Integral fundamentado en el conocimiento teórico además de la incorporación de técnicas de diagnóstico a través de observaciones de campo en los procesos productivos, entrevistas, encuestas, comparaciones de procesos, evaluaciones que permiten dar un valor técnico y complementario con levantamiento de información para determinar el modelo planteado y su respectivo seguimiento, de igual forma fue posible analizar las relaciones entre las diferentes perspectivas (financiera, cliente, perspectiva interna y formación y crecimiento) en el cumplimiento de las diferentes funciones que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y así evidenciar la adecuada gestión empresarial.

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de entrevista y de encuesta, los que fueron personal, en el caso de la entrevista fue no planificado, dedicado a conocer elementos que respaldaron las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas, se aplicaron dos cuestionarios de encuestas, uno a los trabajadores, compuesto por 11 preguntas donde se abordaron temas sobre las cuatro perspectivas para el establecimiento de la herramienta y uno a los clientes, en el que mediante seis preguntas el objetivo fue el de conocer el grado de satisfacción de ellos sobre los servicios que presta la cooperativa.

Población: Dentro del presente trabajo de investigación se ha determinado dos tipos de población que intervienen directamente en el problema a investigar, la primera corresponde a los trabajadores de la cooperativa, los que son 123 en total; la segunda corresponde a los clientes de los servicios de la CACPE, los que suman un total de

120000 aproximadamente, por lo que se determina una muestra (n) utilizando la fórmula finita e infinita siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: es el error muestral deseado.

P: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

Q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

Para trabajadores:

$$n = \frac{1,96^2 * 123 * 0,5 * 0,5}{0,03^2 * (122) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 30$$

Para clientes:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

Z: coeficiente dependiendo el nivel de confianza, se propone trabajar con un 95% por lo que Z=1,96.

e: es el error con el que se trabaja, debe ser menor al 10%, para el caso es 3%.

P: proporción de población con las características específicas del estudio.

Q: proporción de población que no reúne las características específicas del estudio, es decir, es 1-P.

P = Q = 50%.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,03^2}$$

$$n = 107$$

RESULTADOS

Se considera que se cuenta con indicadores para medir la gestión administrativa, pero no existe una herramienta que contenga tanto los indicadores financieros y no

financieros que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

No se cuenta con una visión global de la situación de la institución con la que se pueda recoger información continua desde diferentes perspectivas con la que se pueda observar, de manera global, las características más representativas.

Es necesario formular indicadores de gestión financieros y no financieros para ubicar en cada una de las cuatro perspectivas del CMI, vinculados al mapa estratégico a ser aplicado en la gestión de la cooperativa.

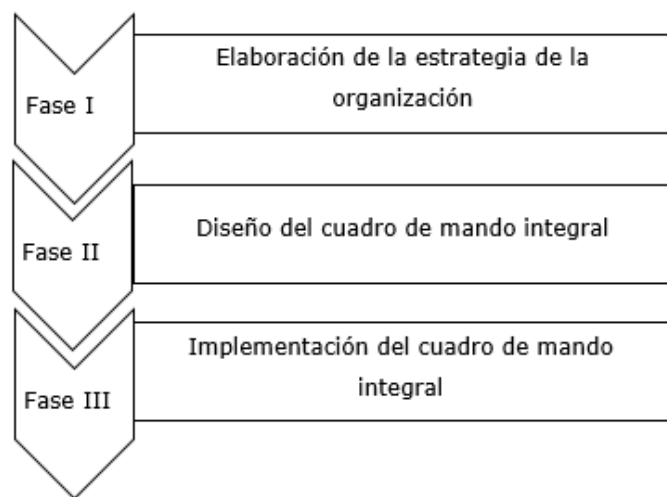


Figura 1 Elementos que conforman la propuesta.

Transformación del Objetivo estratégico a la matriz de cuadro de mando integral por perspectiva estratégica.

Objetivo Estratégico # 1: Mantener en todos los periodos una Cartera en riesgo no mayor al 1.5% en el año 2019, 1.00% en el año 2020 y 0.80% en el año 2021.

Tabla 1. Objetivo estratégico

Objetivo estratégico	2019	2020	2021
Cartera en riesgo menor a (Cartera que no devenga intereses + cartera vencida / cartera bruta)	1.5%	1.0%	0.80%

Tabla 2. Actividades complementarias

Estrategias	Actividades estratégicas	Plazo
1.1 Realizar una reingeniería del proceso de crédito	1. Redefinir el proceso de crédito para mitigar el riesgo de crédito	Abril/2021
	2. Establecer una mesa de control que verifique el cumplimiento de todas las políticas crediticias	Mayo/2021
	3. Realizar capacitaciones de educación financiera en el otorgamiento del crédito	Enero-Diciembre/2021
1.2 Fortalecer la capacidad de análisis de créditos de los ejecutivos de crédito	1. Capacitar a todos ejecutivos de crédito sobre diferentes casos	Marzo/2020
	2. Realizar evaluaciones sobre conocimientos contables y de análisis financiero.	Noviembre/2020

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva Financiera

Mapa de evaluación de gestión desde la perspectiva financiera					
Objetivo operativo		Actividad 1		Actividad 2	
Mantener una cartera de riesgo del 1.5% en el año 2019. 1% en el año 2020 y 0,80% en el año 2021		Establecer una mesa de control con un supervisor de crédito que verifique el cumplimiento de las políticas crediticias		Capacitar por lo menos al 15% de los socios en educación financiera, cuando se realizan los créditos, con una inversión de \$ 200.000 dólares.	
Variable de eficacia	Variable de eficacia	Variable que medir	Variable que medir		
Files de créditos supervisados	Files de créditos elaborados	Socios capacitados	Inversión para capacitación		
200	200	30	200		

Indicadores de gestión			
Eficiencia en la supervisión = Número de créditos supervisados / Número de créditos planificados a supervisar	Eficacia en la entrega de créditos = No. De créditos entregados a supervisión / No. De créditos presupuestados	Eficacia en la capacitación = No. De capacitaciones / No. De socios previstos a capacitar	Eficiencia en la inversión = Monto invertido / Monto planificado a invertir
Involucrados del proceso			
Intervienen:	Jefe de negocios Jefe de Talento Humano Supervisor de crédito	Cómo intervienen	El jefe de negocios solicita a talento humano contratación de un supervisor de crédito para que dentro del proceso de análisis valide la información y si cumple con los requisitos previstos.
Indicadores financieros			
Total cartera productiva año 2018 = 5,28%	Total cartera improductiva año 2019 = 1,80%	Porcentaje de Cartera improductiva año 2020 = (cartera vencida + cartera que no devenga) / Total cartera *100	Resultado = 1,80% se evidencia un resultado satisfactorio, ya que la cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1,5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva Cliente

Mapa de evaluación de gestión desde la perspectiva del cliente			
Objetivo operativo		Actividad 1	
Mantener una cartera de riesgo del 1.5% en el año 2019. 1% en el año 2020 y 0,80% en el año 2021		Realizar talleres de educación financiera para los socios, por lo menos unos 300 socios con el tema de Sobreendeudamiento, con una inversión de \$15,00 por socio.	
Variable de eficiencia	Variable que medir	Variable que medir	
Monto total utilizado en la capacitación	Número de personas capacitadas en sobreendeudamiento	Monto utilizado en la capacitación	
4500,00	300	4500,00	
Indicadores de gestión			
Eficiencia en la inversión= monto utilizado en la capacitación de sobreendeudamiento/ monto presupuestado para la capacitación.		Eficacia en las personas capacitadas= número de personas o socios capacitados/ número de socios planificados capacitar.	
Involucrados del proceso			
Intervienen:	Talento humano Responsabilidad social	Cómo intervienen	El encargado de responsabilidad social debe coordinar las fechas de capacitación y hacer campañas para que los socios se interesen y asistan a la capacitación requisitos previstos.
Indicadores financieros			
Total, cartera productiva año 2018 = 5,28%	Total cartera improductiva año 2019 = 1,80%	Porcentaje de Cartera improductiva año 2020 = (cartera vencida + cartera que no devenga) / Total cartera *100	Resultado = 1,80% se evidencia un resultado satisfactorio, ya que la cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1,5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva de Procesos Internos

Mapa de evaluación de gestión desde la perspectiva de procesos internos			
Objetivo operativo		Actividad 1	
Mantener una cartera de riesgo		Realizar una reingeniería en el proceso de	
Variable de eficiencia	Variable que medir	Variable que medir	
Monto total utilizado en la reingeniería del proceso de crédito	Número de socios atendidos con más agilidad	Monto utilizado en la reingeniería	
2000,00	1500	2000,00	
Indicadores de gestión			
Eficiencia en la reingeniería= eficacia en socios atendidos=# casos			
Involucrados del proceso			
Intervienen:	Jefe de negocios	Cómo intervienen	El jefe de negocios debe mejorar el proceso de atención a los socios en la instrumentación del crédito, para tener un mejor tiempo de respuesta.
Indicadores financieros			
Total cartera improductiva año 2018 = 5,28%	Total cartera improductiva año 2019 = 1,80%	Porcentaje de Cartera improductiva año 2020 = (cartera vencida + cartera que no devenga) / Total cartera *100	Resultado = 1,80% se evidencia un resultado satisfactorio, ya que la cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1,5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Mapa de evaluación de gestión desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Objetivo operativo		Actividad 1	
Mantener una cartera de riesgo del 1.5% en el año 2019. 1% en el año 2020 y 0,80% en el año 2021		Capacitar al personal de crédito sobre temas contables y financieros, por lo menos unas 3 veces al año, con una inversión de \$1500,00 dólares.	
Variable de eficiencia	Variable que medir	Variable que medir	
Monto total utilizado en la capacitación del personal de crédito	Número de capacitaciones contables y financieras impartidas	Monto utilizado en la capacitación	
1500,00	3 capacitaciones	1500,00	
Indicadores de gestión			
Eficiencia en la capacitación= eficacia en capacitaciones Monto utilizado en las capacitaciones impartidas/monto presupuestado= número de capacitaciones impartidas			
Involucrados del proceso			
Intervienen:	Jefe de negocios Talento humano	Cómo intervienen	El jefe de negocios debe coordinar con talento humano la capacitación del personal de crédito sobre casos financieros-contables que mejoren su análisis en la instrumentación del crédito.
Indicadores financieros			

Total, cartera improductiva año 2018 = 5,28%	Total cartera improductiva año 2019 = 1,80%	Porcentaje de Cartera improductiva año 2020 = (cartera vencida + cartera que no devenga) / Total cartera *100	Resultado = 1,80% se evidencia un resultado satisfactorio, ya que la cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1,5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.
--	---	---	--

Matriz de seguimiento de objetivos desde la matriz del cuadro de mando integral

Tabla. 7 matriz de seguimiento

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Actividades	Objetivo	Responsables	Medida	Resultado
Mantener una cartera de riesgo del 15% en el año 2019, 1.00% en el año 2020 y 0.80% en el año 2021.	financiera	Establecer una mesa de control con un supervisor de crédito que verifique el cumplimiento de las políticas crediticias	El jefe de negocios solicita a talento humano la contratación de un supervisor de crédito para que dentro del proceso de análisis valide la información y compruebe si cumple con los requisitos y políticas establecidas.	Jefe de negocios, jefe de talento humano, supervisor de crédito	Porcentaje de cartera improductiva año 2020 = (cartera vencida + cartera no devengada) total de cartera) *100	Resultado = 1,80% se evidencia un resultado satisfactorio, ya que la cooperativa presupuestó terminar con un índice de mora del 1,5% al año 2019 y aunque no se alcanzó se logró estar en los mejores resultados del segmento.
		Capacitar por lo menos del 15% de los socios en educación financiera, cuando se realizan los créditos, con una inversión \$200,00.				
	Cliente	Realizar talleres de educación financiera para los socios, por lo menos unos 300 socios con el tema de sobreendeudamiento, con una inversión de \$15,00 por socio.	El encargado de responsabilidad social debe coordinar las fechas de capacitación y hacer campañas para que los socios se interesen y asistan a la capacitación requisitos previstos.	Talento humano, responsabilidad social	Porcentaje de Cartera improductiva año 2020 = (cartera vencida + cartera que no devenga) / Total cartera *100	Se evidencia un resultado satisfactorio, ya que la cooperativa capacitó en educación financiera más de lo presupuestado
	Procesos internos	Realizar una reingeniería en el proceso de crédito, con una inversión de \$2000,00.	El jefe de negocios debe mejorar el proceso de atención a los socios en la instrumentación del crédito, para tener un mejor tiempo de respuesta.	Jefe de negocios	Porcentaje de Cartera improductiva año 2020 = (cartera vencida + cartera que no devenga) / Total cartera *100	Se evidencia un resultado satisfactorio, ya que la cooperativa capacitó en educación financiera más de lo presupuestado
	Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal de crédito sobre temas contables y financieros, por lo menos unas 3 veces al año, con una inversión de \$1500,00.	El jefe de negocios debe coordinar con talento humano la capacitación del personal de crédito sobre casos financieros-contables que mejoren su análisis en la instrumentación del crédito.	Jefe de negocios, talento humano	Porcentaje de Cartera improductiva año 2020 = (cartera vencida + cartera que no devenga) / Total cartera *100	Se evidencia un resultado satisfactorio, ya que la cooperativa cumplió con las capacitaciones planificadas para su personal

DISCUSIÓN

Con la fundamentación científica de los procesos administrativos de gestión, cuadro de mando integral y sus componentes se logró tener una base de conocimiento para desarrollar la propuesta ofrecida.

Es necesario que las empresas capaciten a todo el personal de la cooperativa en relación con modelos de gestión que permita obtener los resultados apropiados para que cada uno aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos guiados por las actividades e indicadores propuestos en el Cuadro de Mando Integral.

Para una toma de decisiones adecuada y una correcta evaluación del desempeño, la calidad de la información reflejada en el sistema de control representa un aspecto medular. Es por ello por lo que una de las principales funciones a ejercer es el control de las entradas de información, a fin de garantizar un manejo óptimo y eficiente de la misma.

CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) en cuanto a planificación estratégica, cumplimiento de objetivos financieros y no financieros y herramientas de gestión se precisaron deficiencias que impiden el cumplimiento de las metas propuestas por la administración.

El sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral propuesto permite el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza (CACPE) mediante el monitoreo en tiempo real.

El Cuadro de Mando Integral; como modelo de administración estratégica; se constituye en una herramienta de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizarse a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional; para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arencibia Jorge, R., & de Moya Anegón, F. (2008). La evaluación de la investigación científica: una aproximación teórica desde la ciencimetría. *Acimed*, 17(4), 0-0.
- Barros-Campello, E., Pateiro-Rodríguez, C., & Salcines-Cristal, J. V. (2017). Los productos financieros derivados y la política monetaria: evidencia para la Reserva Federal (2000-2015). *Cuadernos de Economía*, 40(112), 31-41.
- Córdova, J. F. D., Molina, E. C., & Navarrete, P. (2017). Lógica difusa y el riesgo financiero. Una propuesta de clasificación de riesgo financiero al sector cooperativo. *Contaduría y administración*, 62(5), 1670-1686.
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (57), 249-284.
- Díaz Méndez, G. I., Delgado Vera, F. A., & Duque González, Á. (2018). El control interno del ciclo de compras y ventas de mercaderías y su incidencia en la presentación razonable de los estados financieros. Observatorio de la Economía Latinoamericana. 2-4: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/control-interno-mercaderias.html>
- Enrique, G. I., Jesús, A. O. L., Carlos, M. G., & Aurelio, D. G. (2016). Determinantes de la competitividad de la industria cervecera mexicana en el mercado de los estados unidos. 1-13: <https://core.ac.uk/download/pdf/236398048.pdf>
- González-Cruz, E., Hernández-Pérez, G., Fernández-Clúa, M. D. J., & Padrón-Soroa, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Ingeniería industrial*, 36(2), 151-162.
- Ivanova, A., Cariño Olvera, M. M., Monteforte-Sánchez, M., Ramírez Ivanova, E. A., & Domínguez, W. (2017). La economía azul como modelo de sustentabilidad para estados costeros: el caso de Baja California Sur. *Sociedad y ambiente*, (14), 75-98.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su Estrategia. España: Gestión. 1-10.
- Lizarzaburu, E. R., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 96-103.
- Reynoso, C. (2015). Corrientes teóricas en antropología: Perspectivas desde el siglo XXI (Vol. 8). Sb editorial.
- Rodríguez, F. A., Maldonado, C. G., & Velandia, J. L. (2014). Las entidades financieras a lo largo del ciclo de negocios: ¿está el ciclo financiero sincronizado con el ciclo de negocios? *Ensayos sobre política económica*, 32(75), 28-40.

Uquillas, A., & González, C. (2017). Determinantes macro y microeconómicos para pruebas de tensión de riesgo de crédito: un estudio comparativo entre Ecuador y Colombia basado en la tasa de morosidad. *Ensayos sobre política económica*, 35(84), 245-259.

Vercellone, C. (2016). Capitalismo cognitivo y economía del conocimiento. Una perspectiva histórica y teórica. F. Sierra Caballero, & F. Maniglio, *Capitalismo financiero y Comunicación*, 17-50.