



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
ANDINA”**

**Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciadas en Gestión de la Información Gerencial**

Autor:

Jessica Alexandra Guanina Toaquiza

Mayra Ximena Quinaucho Andrango

Tutor:

Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero, Mg.

Latacunga- Ecuador

Agosto- 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Guanina Toaquiza Jessica Alexandra, con cédula de ciudadanía No. 0504229865 y Quinaucho Andrango Mayra Ximena, con cédula de ciudadanía No.0503444622 declaro ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA”** siendo el Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero Mg.

Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

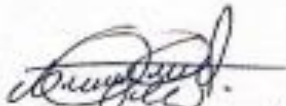
Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 19 de agosto del 2024.



Jessica Alexandra Guanina Toaquiza

C.C: 0504229865



Mayra Ximena Quinaucho Andrango

C.C: 0503444622

AVAL DEL TUTOR DEL PRPYECTO DE INVESTIGACIÓN

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA” de Guanina Toaquiza Jessica Alexandra; Quinaucho Andrango Mayra Ximena, de la Carrera Gestión de la Información Gerencial, considero dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, febrero 19 del 2024


Jorge Enrique Cañar Tercero
C.C: 0502608227
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Proyecto de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Guanina Toaquiza Jessica Alexandra; Quinaucho Andrango Mayra Ximena, con el título del Proyecto de Investigación (según corresponda: caso de estudio, propuesta tecnológica, etc): **“DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.



C.C: 0502138191

Ing. Mónica Salazar
Lector 1 (PRESIDENTE)



C.C: 0502554082

Ing. Diego Jácome
LECTOR 2 (MIEMBRO)



C.C:0502210644

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero expresar mi agradecimiento a Dios y a la Virgen del Cisne por haber me dado la esperanza, fortaleza, sabiduría de continuar, me queda claro que tus tiempos son perfectos en el momento indicado gracias.

A mis padres, hermanos, hermanas por su amor y apoyo incondicional que han sido fuente constante para seguir, por creer en mis capacidades decirle gracias por las enseñanzas que cultivaron en mí.

El agradecimiento especial a mi tutor Ing. Jorge Cañar por ser una pieza fundamental en este proyecto, por dedicar su tiempo, aclarar mis dudas, gracias por esa paciencia y dedicación a lo largo de este semestre.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindarme una oportunidad de estudio en la noble institución, a mis docentes de la carrera por su enseñanza durante el proceso académico de aprendizaje por haber impartido los saberes y los conocimientos. Gracias.

A las amigas que me regalo la universidad Wilma, Beatriz, Marisol, Mayra, Mónica, Tayri con las cuales aprende muchas cosas nuevas y pase momentos felices.

Guanina Jessica

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios quien ha sido mi guía y fortaleza durante toda esta etapa de mi vida universitaria. Gracias por bendecirme y hacer posible este sueño.

A mi tutor de tesis el Ing. Jorge Enrique Cañar por su invaluable apoyo, orientación y paciencia a lo largo de este proceso. Su profesionalismo y capacidad para responder mis preguntas, han hecho que este trabajo sea mucho más enriquecedor.

También agradezco a la Universidad Técnica de Cotopaxi por ser el pilar fundamental en mi formación académica y personal.

Finalmente, agradezco a todas las personas que han sido parte fundamental en el desarrollo de mi investigación especialmente a mis amigas Jessi, Mónica, Tayri. Mis más sinceros agradecimientos por todo lo que hemos compartido durante nuestra etapa universitaria. Este capítulo de mi vida no solo es el resultado de mis esfuerzos si no también del apoyo de muchos.

Mayra Quinaucho

DEDICATORIA

Este logro me lo dedico a mí por las veces que amanecí despierta, las veces que llore por situaciones económicas, por los buenos momentos que vive a lo largo de la trayectoria, muchas veces estuve a punto de rendirme, pero no me deje caer.

A mi madre Martha Toaquiza por ser un pilar fundamental, por el apoyo que me dio cuando más lo necesitaba, por su educación, comprensión, te amo. Este triunfo es por ti mamá.

A mi padre Juan Guanina por ser un gran padre por haberme forjado como la persona que soy hoy, por los ánimos que me diste, por el apoyo incondicional y económico. Mi éxito es reflejo a tu amor y guía papá.

A mi abuelo, abuela y padrino a quien los extraño, que hoy son mis ángeles y que sus recuerdos han sido mi fortaleza.

A mis hermanos Oscar y Wilian; a mis hermanas Erika y Jennifer por el gran cariño y apoyo incondicional que lo me han demostrado siempre.

A mis tíos, tías, que me motivaron a seguir adelante por formar parte de mi vida, a mis primas por ser mis cautivadoras, mis confidentes, a mis primos por la guía, paciencia e influencia que me dieron.

A mis jefas de trabajo por los consejos que me impartieron en estos años, siempre se los agradeceré de todo corazón.

A todas mis amistades, familiares que estuvieron en esta trayectoria.

Gracias a todos los que estuvieron en este proceso cada uno de ustedes saben el lugar que ocupan en mi corazón.

Guanina Jessica

DEDICATORIA

A mis padres Joaquín Quinaucho y María Andrango, porque me formaron en valores como la humildad y la perseverancia. Las palabras de aliento y su apoyo incondicional me han empujado a superar cada obstáculo de mi vida. No existe palabras suficientes para expresar mi gratitud y el inmenso amor por ustedes, son los mejores padres que dios me pudo dar.

A mi hermosa sobrina a quien amo tanto. Tu llegada a sido motivo de mucha felicidad, tu inocencia me recuerda lo maravilloso que es el mundo. Espero poder estar a tu lado para ver como sigues creciendo y alcanzando tus sueños.

A mis queridas hermanas por el gran cariño y apoyo en todo momento, gracias por ser mis mayores animadoras. Ya falta poco, tu si puedes han sido muchas de las palabras de aliento que me han dado durante este camino educativo. ¡¡Los amo mucho!!

Mayra Quinaucho

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA

Autores:

Jessica Alexandra Guanina Toaquiza

Mayra Ximena Quinaucho Andrango

RESUMEN

El propósito de esta investigación está desarrollado en plan de acción para mejorar el progreso organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito andina Ltda. La investigación es no experimental y es bibliográfica, el enfoque de la investigación es cuantitativo ya que permitió identificar patrones y correlaciones con énfasis en la evaluación del desempeño organizacional. El diagnóstico del estado actual revela tanto el estado general como áreas específicas que es necesario abordar. Los resultados obtenidos del estudio mencionaron que existen dificultades en relación a la perspectiva del cliente pues en ella se han evidenciado que existen importantes debilidades. El plan estratégico está orientado al cuadro de mando integral, indicadores clave de desempeño (KPIS) relacionados con la satisfacción y lealtad de socios y clientes. El estudio predice que habrá una mejor alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades diarias, así como una mayor eficiencia en la gestión de recursos y procesos, y una mejora significativa en la satisfacción y fidelización de socios y clientes. Al centrarse en el cliente, se puede encontrar soluciones, capitalizar oportunidades de crecimiento y mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa.

Palabras clave: desarrollo organizacional, perspectiva estratégica, Balanced Score Card, control interno, mapa estratégico.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

DESIGN OF THE BALANCED SCORECARD FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE ANDINA SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE

Authors:

Jessica Alexandra Guanina Toaquiza

Mayra Ximena Quinaucho Andrango

ABSTRACT

Developing an action plan to improve organizational progress in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., was this research purpose. This research is non-experimental and bibliographic, quantitative approach was applied since allowed patterns and correlations to be identified with emphasis on the organizational performance evaluation. The current state diagnosis reveals both the general state and specific areas that need to be addressed. The results obtained from the study mentioned there are relationship difficulties to the client's perspective since it has been shown that there are important weaknesses. The strategic plan is oriented to the balanced scorecard, key performance indicators (KPIs) related to the satisfaction and loyalty partners and customers. The study predicts there will be better alignment between strategic objectives and daily activities, as well as greater efficiency in the resources and processes management, and a significant improvement between partner and customer satisfaction and loyalty. By focusing on the customer can find solutions, capitalize on growth opportunities and improve the cooperative profitability and sustainability.

Keywords: organizational development, strategic perspective, Balanced Scorecard, internal control, strategic map.

AVAL DE TRADUCCIÓN



CENTRO
DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA”** presentado por: **Guanina Toaquiza Jessica Alexandra y Quinaucho Andrango Mayra Ximena**, egresadas de la Carrera de: **Gestión de la Información Gerencial**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 23 agosto del 2024

Atentamente,


Leticia Revocca Yugla Lema
DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS-UTC
0502652340



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PRPYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vi
<i>DEDICATORIA</i>	vii
<i>DEDICATORIA</i>	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS	xx
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
4. MARCO TEÓRICO	16
4.1. Desarrollo Organizacional.....	16
4.2. Teorías fundamentales de Desarrollo Organizacional.....	18
4.2.1. Teoría de Sistemas	18

4.2.2.	Teoría del Cambio	19
4.2.3.	Teoría del Desarrollo del Capital Humano	20
4.3.	Justificación e Importancia del Desarrollo Organizacional.....	21
4.4.	Cuadro de Mando Integral.....	22
4.5.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	25
4.5.1.	Perspectiva Financiera	26
4.5.2.	Perspectiva de procesos internos	26
4.5.3.	Perspectiva de Clientes	27
4.5.4.	Perspectiva de aprendizaje.....	27
5.	PROPUESTA METODOLÓGICA	29
5.1.	Diseño de la investigación.....	29
5.2.	Enfoque de la investigación.....	29
5.3.	Tipo de investigación.....	30
5.4.	Técnicas de investigación.....	30
5.4.1.	Bibliográfica-documental	30
5.5.	Análisis de datos	31
5.6.	Población y muestra.....	32
5.7.	Instrumento de investigación.....	33
5.7.1.	Cuestionario de Encuesta.....	33
CAPÍTULO VI.....		34
6.	Resultados de la investigación.....	34

6.1.	Tabulación de encuesta a socios de la COAC Andina.....	34
6.2.	Tabulación de encuesta a empleados de la COAC Andina.....	48
6.3.	Análisis de la entrevista.....	64
CAPÍTULO VII.....		72
7.	Propuesta de Balanced Score Card.....	72
7.1.	Introducción.....	72
7.2.	Justificación.....	73
7.3.	Objetivos de la propuesta.....	73
7.3.1.	Objetivo general.....	73
7.3.2.	Objetivos específicos.....	74
7.4.	Desarrollo de la propuesta.....	74
7.4.1.	Análisis FODA.....	74
7.5.	Matrices de acción cruzada.....	81
7.6.	Establecimiento de indicadores.....	108
7.6.2.	Detalle de la propuesta.....	126
7.6.3.	. Objetivo Operativo.....	127
7.6.4.	Indicador.....	127
7.6.5.	Meta.....	128
7.6.6.	Resultado Actual.....	128
7.6.7.	Desviación.....	128
7.6.8.	Acciones.....	129
7.6.9.	Responsable.....	129

7.6.10. Fecha de Revisión.....	130
7.6.11. Estado.....	130
CAPÍTULO 8	132
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
8.1. Conclusiones.....	132
8.2. Recomendaciones.....	132
9. Bibliografía.....	134
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Entrevista al gerente general de COAC Andina Ltda....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficiarios del proyecto	9
Tabla 2 Matriz de objetivos.....	14
Tabla 3 Población	322
Tabla 4 Calificación del servicio	344
Tabla 5 Servicios acorde a las necesidades	355
Tabla 6 Información en la asesoría.....	37
Tabla 7 Solución a reclamos.....	38
Tabla 8 Conocimiento del personal	400
Tabla 9 Horario de atención	411
Tabla 10 Seguridad de los ahorros	433
Tabla 11 Satisfacción como socio	444
Tabla 12 Imagen de la cooperativa.....	455
Tabla 13 Tiempo de respuesta	477
Tabla 14 Justa retribución económica.....	48
Tabla 15 Detección de errores.....	50
Tabla 16 Nivel de satisfacción con su trabajo	511
Tabla 17 Imagen de la COAC Andina.....	533
Tabla 18 Compromiso con la cooperativa	544
Tabla 19 Comunicación y relación entre compañeros.....	566
Tabla 20 Estilo de dirección	588

Tabla 21 Actitud a puntos de vista.....	59
Tabla 22 Motivación personal	61
Tabla 23 Ideas para la efectividad	62
Tabla 24 Análisis de la entrevista.....	644
Tabla 25 Oportunidades.....	74
Tabla 26 Amenazas	76
Tabla 27 Fortalezas.....	77
Tabla 28 Debilidades	78
Tabla 29 Matriz FODA.....	80
Tabla 30 Matriz FO	83
Tabla 31 Matriz FA	85
Tabla 32 Matriz DO.....	88
Tabla 33 Matriz DA.....	90
Tabla 34 Matriz de objetivos estratégicos	92
Tabla 35 Matriz de estrategias e indicadores.....	97
Tabla 36 Matriz del Score Card.....	103
Tabla 37 Matriz del Score Card Perspectiva financiera y de clientes.....	109
Tabla 38 Matriz Perspectiva de Clientes.....	110
Tabla 39 Matriz Score Card Perspectiva de procesos internos	112
Tabla 40 Matriz Score Card Perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Perspectivas del Balanced Score Card	288
Figura 2 Calificación del servicio.....	344
Figura 3 Servicios acorde a las necesidades	366
Figura 4 Información en la asesoría	37
Figura 5 Solución a reclamos	39
Figura 6 Conocimiento del personal	40
Figura 7 Horario de atención.....	412
Figura 8 Seguridad de los ahorros	433
Figura 9 Satisfacción como socio.....	444
Figura 10 Imagen de la cooperativa	46
Figura 11 Tiempo de respuesta.....	47
Figura 12 Justa retribución económica.....	499
Figura 13 Detección de errores.....	50
Figura 14 Nivel de satisfacción con su trabajo.....	52
Figura 15 Imagen de la COAC Andina	53
Figura 16 Compromiso con la cooperativa	55
Figura 17 Comunicación y relación entre compañeros	57
Figura 18 Estilo de dirección.....	58
Figura 19 Actitud a puntos de vista.....	60

Figura 20 Motivación personal	61
Figura 21 Ideas para la efectividad.....	63
Figura 22 Mapa estratégico.....	116
Figura 23 Mapa estratégico revalorización de los clientes.....	117
Figura 24 Mapa de la organización de gestión de procesos.....	118
Figura 25 Gráfico del Score Card.....	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Modelo de encuesta a socios	137
Anexo 2	Modelo de encuesta realizada al personal	139
Anexo 3	Modelo de entrevista al Gerente General	141

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto: Diseño del Balanced Scorecard para el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina.

Fecha de inicio:

Fecha de finalización: agosto 2024

Lugar de ejecución: oficina matriz Latacunga centro Av. Napo entre Luis Fernando Viero
(03) 2994310 – (03) 2802102

Facultad que auspicia:

Ciencias administrativas y económicas.

Carrera que auspicia:

Gestión de la información gerencial.

Equipo de trabajo:

Guanina Toaquiza Jessica Alexandra

Quinaucho Andrango Mayra Ximena

Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero

Área de conocimiento:

Gestión documental.

Línea de investigación:

Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad.

Sub líneas de investigación de la carrera si (corresponde)

Gestión administrativa y atención al cliente, TIC.

2. INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito es un proceso esencial para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en un entorno financiero cada vez más competitivo y cambiante. Este estudio aborda la importancia de diseñar un plan de mejora para fortalecer el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., con un enfoque integral.

En el contexto global y nacional de la economía desempeña un papel crucial en el funcionamiento de las cooperativas. Factores como la estabilidad económica, las políticas financieras y las regulaciones gubernamentales influyen directamente en la operación de las cooperativas. En un entorno económico dinámico, con fluctuaciones en tasas de interés, inflación y cambios en la legislación, las cooperativas deben adaptarse continuamente para mantener su competitividad y eficacia. El análisis de estos factores permite entender cómo el contexto macroeconómico afecta la estrategia organizacional y la toma de decisiones.

Se considera además en el estudio el entorno específico del sector de las cooperativas de ahorro y crédito. Este contexto intermedio incluye la competencia con otras instituciones financieras, las tendencias en los servicios financieros, y las expectativas de los socios y clientes. La capacidad de la cooperativa para diferenciarse y ofrecer valor agregado en comparación con sus competidores es esencial para su éxito. La identificación de oportunidades y amenazas en este entorno permite a la cooperativa ajustar su oferta de servicios, mejorar su posicionamiento en el mercado y fortalecer su relación con los socios.

A nivel de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se realizó el estudio en la estructura interna y los procesos de la cooperativa. La eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente, y la gestión de recursos humanos son aspectos críticos que influyen en el desempeño organizacional. La implementación de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard (BSC) proporciona una visión integral del rendimiento organizacional, permitiendo una

evaluación detallada de las fortalezas y debilidades internas. La identificación de áreas de mejora en los procesos internos, la formación del personal y la optimización de recursos son fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales.

Este estudio se centra en el diseño de un plan de mejora que fortalezca el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., utilizando el Balanced Scorecard para el monitoreo y la toma de decisiones. El Balanced Scorecard ofrece una metodología estructurada para alinear los objetivos estratégicos con los indicadores clave de desempeño, proporcionando una herramienta efectiva para gestionar el rendimiento organizacional en los niveles macro, meso y micro. Al integrar estas perspectivas, la cooperativa podrá establecer un enfoque equilibrado y orientado a resultados, garantizando una gestión eficiente y un desarrollo sostenido en el tiempo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la descripción del planteamiento del problema, se menciona que en la actualidad las organizaciones operan en un entorno altamente competitivo y globalizado, enfrentándose a nuevos desafíos en la gestión del talento humano, ya que el desarrollo organizacional y la motivación laboral son temas ampliamente discutidos a nivel internacional.

Según Arias (2022) El talento humano es uno de los recursos más valiosos existentes en las organizaciones y permite establecer una diferencia entre los distintos competidores del mercado, pues es conocido, desde hace años, que la capacidad del personal y su aporte significativo al para cumplir metas, objetivos planteados con anterioridad. La gestión del talento humano en las empresas es de vital importancia en las empresas, permitiendo de esa manera influenciar en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y de esa manera crea un vínculo entre los trabajadores y la organización, así mismo es importante conseguir un talento humano profesional, talentoso; permitiendo de esa manera incrementar la productividad de la empresa. De la misma manera la empresa tiene que brindarle bienestar al trabajador donde el trabajador debe ser capacitado de acuerdo al área que desempeñe, brindarle un buen ambiente de trabajo donde el talento humano se sienta cómodo es decir un buen ambiente laborar.

En Ecuador Moreno (2018) sostiene que la gestión del desarrollo organizacional aún está en desarrollo, debido a que muchos gerentes dirigen las empresas de manera empírica, en este contexto “no más del 10% de las empresas ecuatorianas implementa acciones para generar un buen desarrollo laboral. Para lograrlo, no basta con aumentar los sueldos o entregar bonos, ya que estas medidas no son efectivas a mediano o largo plazo” (pág. 25).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDINA Ltda., inicia sus actividades el 12 de julio del 2007, mediante Acuerdo Ministerial 00103 e inscrita en la misma fecha en el Registro General de la Cooperativa con el Número de Orden 7026. Somos una Institución Financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además de

operar en conjunto con el Banco Central del Ecuador, con una cuenta corriente N.º 55700011 (SPI), convenio de pagos interbancarios a nivel nacional e internacional, mediante un concurso ganado con amplios méritos a nivel del Cooperativismo Nacional (Andina Ltda. Cooperativa de ahorro y crédito, 2024).

Durante este tiempo de trayectoria y gracias al apoyo de quienes creen en nosotros, Cooperativa Andina Ltda., en este caminar cuenta con más de 20.000 socios en continuo crecimiento, liderando el cooperativismo a nivel provincial y nacional y de esa manera respaldando el desarrollo socio-económico de la sociedad, a través de la presentación ágil y transparente de productos financieros de fácil acceso, dentro de un marco de eficiencia administrativa-operativa y ética financiera, razón por la cual la institución ha mantenido un crecimiento ascendente dentro de la participación del mercado a nivel de instituciones financieras (Andina Ltda. Cooperativa de ahorro y crédito, 2024).

Entre las principales problemáticas que enfrenta la cooperativa se encuentra una elevada tasa de rotación de personal, atribuida a renuncias voluntarias, inadaptación e insatisfacción laboral. Esta situación se debe principalmente a una motivación deficiente y un bajo sentido de pertenencia organizacional. A pesar de la existencia de incentivos establecidos en el manual de gestión del talento humano, estos no siempre logran el efecto deseado en los colaboradores, quienes no se sienten suficientemente incentivados, resultando en una notable insatisfacción laboral. Adicionalmente, algunos empleados perciben una filtración o distorsión en la información transmitida, lo que pone de manifiesto la existencia de canales de comunicación ineficaces (Morales, 2019).

El presente trabajo académico tiene como objetivo identificar factores que influyen en el desarrollo organizacional para proponer un plan de mejora que contribuya a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Dada la importancia del tema, se decidió profundizar y estudiar más detalladamente el desarrollo organizacional, ya que un nivel bajo se traduce en

insatisfacción laboral, baja motivación y constituye un obstáculo significativo para alcanzar la visión, metas y objetivos organizacionales.

En este sentido Peña (2022) el propósito del desarrollo organizacional dispone del elemento humano dentro de las organizaciones, en su desempeño, y el cambio de las diferentes variables ante la labor que se impone en el entorno de la organización. Dicho así, el elemento humano es un factor con mayor relevancia dentro de la organización, puede ser determinante a la hora de lograr las metas y objetivos, siendo la base para diferentes generaciones inyectando nuevos conocimientos. Por lo tanto, cada organización para lograr mayor éxito debe estar enmarcada a mantener un grado de desarrollo organizacional enfocándose en la motivación, trabajo colaborativo, compromiso, diferentes factores que logren mejorar el trabajo grupal y personal ante la organización.

La gestión está estrechamente relacionada con el desarrollo organizacional, pues es el motor que conduce al cambio con eficiencia, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a escala nacional e internacional; y es justamente el momento en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos escasean, cada vez es necesario comprender que ciertas variables intangibles influyen directamente sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así, el desarrollo organizacional, a través de la gestión, busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción; es decir, en la influencia que generalmente se ejerce sobre los valores, actitudes y clima organizacional. Por tanto, se

evidencia un impacto sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización, toda vez que el desarrollo organizacional prioriza el lado humano de la empresa. (Torres et al., 2019).

El uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y el Balanced Scorecard (BSC) es fundamental para mejorar el desarrollo organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito, proporcionando una visión clara y equilibrada del rendimiento organizacional, para ello se debe establecer metas cuantificables para cada KPI. Estas metas deben ser SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado), lo que facilita el seguimiento y la evaluación del desempeño. Implementar un sistema de monitoreo continuo es esencial para recopilar y analizar datos relacionados con los KPI.

En este mismo contexto, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que proporciona una visión equilibrada del rendimiento organizacional a través de cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas ofrece una dimensión diferente del rendimiento organizacional, lo que permite una evaluación integral.

La perspectiva financiera evalúa la rentabilidad, el crecimiento de ingresos, el control de costos y otros aspectos financieros críticos para la sostenibilidad de la cooperativa. La perspectiva del cliente analiza la satisfacción del cliente, la retención, la cuota de mercado y otros indicadores relacionados con la experiencia y fidelización del socio. La perspectiva de procesos internos examina la eficiencia y la efectividad de los procesos internos clave que impulsan la organización, asegurando que las operaciones sean optimizadas para ofrecer el mejor servicio posible. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento mide el desarrollo del capital humano, la capacidad de innovación y la cultura organizacional, aspectos fundamentales para el crecimiento sostenible y la adaptación a nuevos desafíos (Rico & Navarro, 2018).

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables. (Roncancio, 2021).

La implementación y comunicación del Balanced Scorecard en la gestión diaria de la cooperativa permitiría asegurar que todos los empleados comprendan cómo sus roles contribuyen a los objetivos estratégicos facilita la alineación organizacional y el compromiso con los objetivos establecidos. Utilizar el BSC como una herramienta dinámica para monitorear el rendimiento organizacional permite preparar informes regulares que muestren el progreso en cada perspectiva, facilitando la toma de decisiones informada y oportuna (Davenport & Laurence, 2020).

La formulación del problema se estableció como: ¿De qué forma incide un plan de estratégico en el fortalecimiento del desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.? Por otra parte para determinar el objetivo general de la investigación: diseñar un plan estratégico para el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. ; en este sentido para su cumplimiento se plantearon los siguientes objetivos específicos: establecer el marco teórico sobre el desarrollo organizacional y sus dimensiones para una base sólida a la investigación, diagnosticar la situación actual del desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., y finalmente elaborar un plan estratégico para el desarrollo organizacional de la misma, basado en el Balanced Score Card.

Para efectos de la propuesta de cambio, se ha determinado la aplicación de Indicadores Claves de Gestión (KPI), departamental, que serán establecidos de acuerdo a la implementación del Balanced ScoreCard, que permita monitorear y evidenciar de manera objetiva toda la gestión de la empresa, con ello se pretende establecer un ambiente de igualdad en el control de las actividades con parámetros previamente analizados y alineados a la administración estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Beneficiarios

Tabla 1

Beneficiarios del proyecto

BENEFICIARIOS	
Beneficiarios directos	Beneficiarios Indirectos
Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina.	Socios cooperados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina.
	Potenciales socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina.
	Comunidad en general

Nota. Información relacionada con los beneficiarios del proyecto

La tabla presenta dos categorías de beneficiarios relacionados con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina: beneficiarios directos y beneficiarios indirectos. Vamos a analizar cada categoría en detalle:

Beneficiarios Directos

Los beneficiarios directos incluyen al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina. Este grupo comprende todos los empleados y colaboradores que forman parte activa de la institución financiera. Estos individuos son directamente afectados por cualquier iniciativa o desarrollo organizacional que se implemente como resultado de la investigación. Los beneficios para este grupo pueden incluir mejoras en su capacitación, desarrollo profesional, condiciones laborales y eficiencia en el desempeño de sus funciones dentro de la cooperativa.

Beneficiarios Indirectos:

Socios cooperados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina

Estos son los miembros de la cooperativa que tienen una relación directa como clientes y beneficiarios de los servicios financieros que ofrece la cooperativa. Los beneficios indirectos para ellos podrían ser mejoras en la calidad de los servicios, tasas de interés competitivas, acceso a productos financieros innovadores y una gestión más eficiente de sus transacciones financieras.

Potenciales socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina

Este grupo abarca a aquellas personas que podrían considerar unirse a la cooperativa en el futuro. Los beneficios indirectos para ellos podrían ser una imagen mejorada de la cooperativa en términos de confiabilidad, transparencia y eficiencia, lo cual podría atraer a nuevos socios interesados en beneficiarse de los servicios financieros ofrecidos.

Comunidad en general

Este grupo engloba a todos aquellos que residen en la zona de influencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina. Aunque no tienen una relación directa como socios,

pueden beneficiarse indirectamente de iniciativas comunitarias respaldadas por la cooperativa, como programas de responsabilidad social corporativa, apoyo a proyectos locales y contribuciones al desarrollo económico regional.

La distinción entre beneficiarios directos e indirectos permite comprender el alcance y el impacto potencial de cualquier intervención o desarrollo organizacional dentro de la cooperativa. Los beneficiarios directos, como el personal interno, pueden experimentar mejoras significativas en su entorno laboral y en la efectividad de sus funciones. Por otro lado, los beneficiarios indirectos, que incluyen tanto socios actuales como potenciales, así como la comunidad en general, se benefician de manera menos directa pero igualmente importante, mediante mejoras en la oferta de servicios financieros y el impacto positivo en la comunidad. Se debe además resaltar la importancia de considerar múltiples perspectivas al planificar estrategias de desarrollo organizacional, asegurando así que las mejoras beneficien tanto a los involucrados internamente como a aquellos externos que dependen de los servicios y la reputación de la cooperativa en la comunidad.

Justificación

El estudio se fundamenta en varios aspectos relacionados con el entorno competitivo y globalizado en el que operan las organizaciones actualmente. En este contexto, la gestión efectiva del talento humano y el desarrollo organizacional se han convertido en temas prioritarios a nivel internacional, esto implica no solo el desarrollo físico, sino también el mental, creando un ambiente que motive a los empleados a adaptarse y contribuir positivamente al logro de los objetivos organizacionales.

Este enfoque no solo facilitaría la alineación estratégica dentro de la organización, sino que también proporcionaría herramientas para monitorear de manera efectiva el progreso y tomar decisiones informadas basadas en datos concretos. Además, la implementación de un

sistema de KPI y BSC podría promover una cultura organizacional de mejora continua y responsabilidad compartida entre todos los niveles de la cooperativa.

Como beneficio general, este estudio no solo busca resolver los desafíos específicos que enfrenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., sino que también contribuye al cuerpo de conocimientos sobre el desarrollo organizacional en el contexto ecuatoriano. Al proporcionar recomendaciones prácticas y fundamentadas teóricamente, se espera que este trabajo sirva como guía para otras organizaciones que enfrentan problemas similares, fomentando así mejores prácticas y un desarrollo sostenible a largo plazo en el ámbito empresarial ecuatoriano.

El presente estudio representa un aporte significativo tanto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. como para el contexto empresarial ecuatoriano en general. A nivel interno, los beneficiarios directamente serán el personal de la cooperativa al implementar mejoras en el desarrollo organizacional, que incluirán capacitación, mejores condiciones laborales y un ambiente de trabajo más motivador. Estos cambios no solo elevarán la satisfacción y la retención de los empleados, sino que también aumentarán su eficiencia y compromiso, lo que resultará en una mayor productividad y calidad de servicio. En términos de beneficiarios indirectos, los socios actuales y potenciales de la cooperativa, así como la comunidad en general, se verán beneficiados por una gestión financiera más transparente, eficiente y confiable, contribuyendo al desarrollo socioeconómico local y regional.

La relevancia de este estudio radica en su capacidad de ofrecer un modelo replicable para otras organizaciones en Ecuador que enfrentan desafíos similares en la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional. En cuanto a su utilidad, este trabajo no solo servirá como una guía práctica para mejorar las operaciones internas de la Cooperativa Andina Ltda.,

sino que también contribuirá al cuerpo de conocimiento sobre mejores prácticas en desarrollo organizacional, beneficiando así a la comunidad empresarial en general.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el desarrollo organizacional mediante el Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.

Objetivo Especifico

- Establecer el marco teórico sobre el desarrollo organizacional y sus dimensiones para una base sólida a la investigación.
- Diagnosticar la situación actual del desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. mediante un diagnóstico exhaustivo.
- Elaborar un plan estratégico para el desarrollo organizacional en la cooperativa basados en el Balanced Score Card.

Tabla 2*Matriz Objetivos*

Objetivo	Actividades (tareas)	Cronograma	Productos
Objetivo específico 1: Establecer el marco teórico sobre el desarrollo organizacional y sus dimensiones para una base sólida a la investigación.	1.1 Revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.	20 días	Fundamentación teórica
	1.2 Identificación de los principales autores en el campo del DO.		
	1.3 Selección de las teorías y conceptos más prevalentes.		
	1.4 Elaboración y argumentación de la fundamentación teórica.		
Objetivo específico 2: Diagnosticar la situación actual del desarrollo organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. mediante un diagnóstico.	2.1. Diseño de un cuestionario para diagnosticar el desarrollo organizacional.	30 días	Análisis e interpretación de resultados
	2.2. Aplicación del instrumento a los empleados de la Cooperativa Andina Ltda.		
	2.3. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.		

<p>Objetivo específico 3: Elaborar un plan estratégico para el desarrollo organizacional en la cooperativa basados en el Balanced Score Card.</p>	<p>3.1 Selección del problema que genera en la empresa.</p> <p>3.2 Diseño y elaboración de un plan estratégico orientado para el desarrollo organizacional de la cooperativa, basándose en los resultados obtenidos.</p> <p>3.3 Definición de los ejes estratégicos.</p> <p>3.4 Establecimiento de estrategias, indicadores de acuerdo a las perspectivas estratégicas.</p>	<p>30 días</p>	<p>Plan estratégico mediante el Balanced Score Card para el desarrollo organizacional.</p>
---	---	----------------	--

Nota. Matriz con información relacionada a objetivos, actividades y productos

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) se define como un campo interdisciplinario que integra principios y prácticas derivadas de las ciencias del comportamiento con el fin de optimizar, renovar y transformar los procesos, estructuras y culturas dentro de las organizaciones. Esta disciplina se centra en la implementación de estrategias y técnicas basadas en el análisis científico y empírico del comportamiento humano y organizacional, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y la salud organizacional (Barzola & Camposano, 2019).

El DO se fundamenta en un enfoque sistemático y planificado que busca no solo incrementar la efectividad organizacional sino también fomentar una adaptación proactiva y exitosa al entorno cambiante. Esto se logra mediante intervenciones diseñadas para alinear las estructuras organizativas y los procesos internos con las metas estratégicas de la organización, garantizando que esta pueda responder de manera ágil y efectiva a los desafíos y oportunidades del entorno.

Las ciencias del comportamiento proporcionan el marco teórico y metodológico para el DO, aplicando conceptos de psicología, sociología, antropología y otras disciplinas para comprender y predecir el comportamiento humano en contextos organizacionales. Estas ciencias aportan técnicas de investigación, diagnóstico y evaluación que son esenciales para diseñar y ejecutar intervenciones efectivas (Torres et al., 2019).

El desarrollo organizacional (DO) es un campo interdisciplinario enfocado en mejorar la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de las organizaciones mediante cambios planificados y sistemáticos. El DO integra principios y prácticas de diversas disciplinas, como la psicología organizacional, sociología, gestión de recursos humanos y teoría de sistemas, para abordar problemas complejos y dinámicos en el entorno organizacional. Este enfoque

holístico no solo se centra en optimizar los procesos internos y estructuras, sino también en el desarrollo del capital humano, asegurando que los empleados estén alineados con los objetivos organizacionales y equipados para enfrentar desafíos futuros. A través del DO, las organizaciones buscan fomentar una cultura de mejora continua, innovación y aprendizaje, permitiendo una adaptación proactiva a los cambios en el entorno externo.

Las técnicas de investigación en DO incluyen métodos cualitativos para recolectar y analizar datos sobre el comportamiento organizacional. Esto puede involucrar encuestas, entrevistas, grupos focales y análisis de redes sociales dentro de la organización. De la misma forma, el diagnóstico organizacional es un proceso sistemático para identificar la situación actual de la empresa. Utilizando herramientas como el análisis FODA (SWOT), el diagnóstico permite desarrollar una comprensión profunda de las dinámicas internas y externas que afectan el rendimiento organizacional (Peña et al ., 2022).

En este mismo contexto, la evaluación y retroalimentación son componentes críticos del DO. Las evaluaciones periódicas de las intervenciones permiten medir su efectividad y realizar ajustes necesarios. La retroalimentación continua asegura que los empleados y la dirección estén informados sobre los avances y resultados, fomentando un ciclo de mejora continua, siendo así un enfoque integral y multidisciplinario que busca mejorar la efectividad y salud de las organizaciones mediante la aplicación de principios de las ciencias del comportamiento (Fernández & González, 2020).

El DO implica la evaluación continua de la cultura, estrategias y procesos organizacionales para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones efectivas. Estas intervenciones pueden incluir programas de formación y desarrollo, desarrollo de equipos, rediseño organizacional y gestión del cambio. Al aplicar estas intervenciones, el DO promueve un enfoque colaborativo en la gestión del cambio, involucrando a todos los niveles de la organización en el proceso de transformación.

4.2. Teorías fundamentales de Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es el conjunto de métodos y procesos puestos en marcha para maximizar el potencial de los recursos humanos de las organizaciones. Es también una forma de ver el funcionamiento interno de una organización como vehículo para adaptarse a los retos externos. A diferencia de los recursos humanos tradicionales, el desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer avanzar a la empresa mediante el desarrollo y la evolución de las personas. Pretende acompañar a los directivos y apoyarlos para los cambios futuros. El desarrollo organizacional consiste en estudiar los comportamientos que convierten a las organizaciones en entidades eficaces y funcionales.

El departamento de Recursos Humanos se encarga de evaluar a las empresas detalladamente para determinar los cambios que podrían ayudar a que estas organizaciones se conviertan en las mejores de su área. El desarrollo organizacional es una práctica sistemática y planificada en las creencias, actitudes, comportamiento organizacional y valores de los empleados, para mejorar su crecimiento individual y empresarial. Antecedentes del Desarrollo. Las teorías fundamentales del desarrollo organizacional (DO) proporcionan los cimientos conceptuales y metodológicos para entender y mejorar la dinámica de las organizaciones. Estas teorías abarcan enfoques integradores que consideran a la organización como un sistema complejo y adaptativo, las estrategias para gestionar el cambio de manera efectiva y las prácticas para optimizar el capital humano (Equipro, 2021, pág. 6).

4.2.1. Teoría de Sistemas

En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad. En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. El concepto de sistema, tal como está planteado en la actualidad, tiene sus orígenes en el trabajo sobre Teoría

de los Sistemas Abiertos, que hizo público, allá por 1925, Ludwing von Bertalanffy, biólogo alemán, quién más tarde desarrolló el concepto de sistema para poder encarar la resolución de problemas complejos relacionados con seres vivos. Para von Bertalanffy nada existe hasta que no exista un sistema. Un sistema es un conjunto de dos o más elementos, de cualquier clase o naturaleza interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que los contiene. (UNRN, 2021)

4.2.2. Teoría del Cambio

La teoría del cambio es una estrategia o metodología que permite identificar y explicar las acciones necesarias para provocar un cambio a largo plazo en un entorno determinado. Para ello, se realiza una representación visual y gráfica de todos los elementos que deben variar con el objetivo de planificar el cambio y reflexionar sobre su necesidad identificando las relaciones entre ellos. Esta teoría se basa en la idea de que el cambio no ocurre de forma espontánea o aislada, sino que es el resultado de una serie de acciones y eventos interconectados entre sí. Detectarlos y modificarlos aumenta las posibilidades de éxito para lograr el objetivo planteado de la teoría del cambio en proyectos sociales. En general, la teoría del cambio tiene que contar con una visión clara de hacia dónde se quiere avanzar y el objetivo que se desea conseguir, teniendo en cuenta todos los supuestos que lo condicionan basados en teorías, evidencias o experiencias, así como un análisis claro del problema o situación que se pretende cambiar. Habitualmente, la teoría del cambio tiene finalidades sociales, medioambientales o de justicia, con el objetivo de avanzar hacia sociedades más equitativas e igualitarias o impulsar proyectos de cooperación internacional, entre otros. Para lograrlo, es importante contar con una serie de estrategias y planificación de las acciones, como campañas de sensibilización, políticas o de movilización, por ejemplo. Hay que tener en cuenta que la teoría del cambio busca resultados consistentes a largo plazo, por eso incluye siempre indicadores de progreso y medidas específicas que permiten

monitorear el progreso, sin perder nunca de vista todos los factores externos que pueden influir en el proceso. (UNIR, 2024, pág. 3).

4.2.3. Teoría del Desarrollo del Capital Humano

La teoría del desarrollo del capital humano, formulada por economistas como Gary Becker, es una teoría fundamental en el desarrollo organizacional que enfatiza la importancia de invertir en la educación, capacitación y desarrollo de los empleados para mejorar la eficiencia y productividad organizacional. Según esta teoría, los empleados deben ser considerados como activos valiosos cuyo valor puede incrementarse mediante la formación continua y el desarrollo profesional (Peña et al ., 2022).

Según el autor, la inversión en capital humano no solo mejora las habilidades y competencias individuales, sino que también contribuye al crecimiento y éxito de la organización en su conjunto. En el contexto del DO, esta teoría subraya la necesidad de diseñar programas de desarrollo que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que los empleados estén preparados para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Estos programas pueden incluir una variedad de actividades, como la capacitación en habilidades técnicas, el desarrollo de competencias de liderazgo y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo.

Es importante recalcar que, al proporcionar oportunidades de desarrollo personal y profesional, las organizaciones pueden mejorar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal y mejorar el clima organizacional. Además, el desarrollo del capital humano promueve la creación de un entorno de trabajo que valora el conocimiento y la innovación, lo cual es crucial para la competitividad a largo plazo. Al invertir en el desarrollo de su capital humano, las organizaciones pueden construir una fuerza laboral más competente, adaptable e innovadora, capaz de impulsar el éxito organizacional a largo plazo.

Respecto a lo mencionado por el autor, se deduce que la teoría del desarrollo del capital humano destaca la importancia de la inversión en el desarrollo de los empleados como una estrategia clave para mejorar la efectividad y sostenibilidad organizacional. Esta teoría resalta que el crecimiento y el éxito de la organización están intrínsecamente vinculados al desarrollo continuo y el bienestar de sus empleados, promoviendo así un enfoque integral para la gestión del talento y la competitividad organizacional.

4.3. Justificación e Importancia del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es una disciplina esencial en la gestión empresarial contemporánea, ya que aborda la necesidad de adaptabilidad y mejora continua en un entorno dinámico y competitivo. A continuación, se presenta un marco teórico que explora la justificación y la importancia del DO, integrando conceptos clave y enfoques interdisciplinarios (Guerrero, 2018, p.1315).

Las organizaciones operan en un entorno que está en constante evolución debido a factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos. La globalización, la digitalización y la rápida obsolescencia de tecnologías requieren que las organizaciones sean flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios. El DO proporciona las herramientas y técnicas necesarias para gestionar el cambio de manera efectiva, asegurando que la organización pueda responder adecuadamente a nuevas oportunidades y amenazas (Barzola & Camposano, 2019).

Concomitante a este criterio, el DO tiene como objetivo mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que puede resultar en una mayor motivación y compromiso de los empleados. Al crear un entorno de trabajo positivo y apoyado, el DO ayuda a reducir la rotación de personal y aumentar la retención de talento, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de la organización. En resumen, el DO es una herramienta esencial para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno de negocios en constante

evolución, mejorando su capacidad para adaptarse y prosperar frente a los cambios y desafíos del mercado.

La justificación y la importancia del desarrollo organizacional radican en su capacidad para equipar a las organizaciones con las herramientas y estrategias necesarias para adaptarse, innovar y competir en un entorno dinámico y desafiante. Al integrar principios de diversas ciencias del comportamiento y aplicarlos a la mejora continua de procesos, estructuras y culturas, el DO no solo incrementa la efectividad y la salud organizacional, sino que también asegura la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones (Peña et al ., 2022).

4.4. Cuadro de Mando Integral

Según (Davis, 2021) Un cuadro de mando integral CMI (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general. El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos.

Inicialmente, los cuadros de mando estaban basados exclusivamente en datos financieros (balance y cuenta de resultados) y se realizaban cada 3 meses. Esta visión financiera de la empresa limitaba la capacidad de los gerentes a la hora de tomar decisiones, pues los datos de los que disponían representaban a la empresa en el pasado.

En qué se basa un cuadro de mando

El cuadro de mando ofrece información sobre la situación de la empresa y sus objetivos, y se desarrolla teniendo en cuenta 4 perspectivas que están interrelacionadas entre sí:

Financiera. A través de los indicadores financieros las empresas podrán maximizar su valor y crecimiento, por ejemplo, pueden aumentar ventas o reducir el coste de algunos

procesos para ser más productivos. Estos valores pueden medirse desde el cuadro de mando y ver si las estrategias para conseguir mejorarlos están funcionando de forma adecuada.

Ciente. En el cuadro de mando deben recogerse métricas que midan el grado de relación con los clientes. Algunos de estos indicadores son la retención de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes.

Procesos internos. Los procesos internos en una empresa agregan valor a sus productos y servicios, siendo, además, fundamentales para cualquier estrategia de reducción de costos. Dentro de los distintos tipos de procesos de una empresa se encuentran las acciones que se realizan en el día a día, los procesos de gestión y relación con los clientes, procesos de creación e innovación y procesos sociales.

Formación y desarrollo. Bajo esta perspectiva, el cuadro de mando debe aportar información sobre los intangibles de la empresa como son el capital humano (habilidades, capacidades y competencias), el informativo y de comunicación (redes e infraestructura informática y de la comunicación) y el organizacional (capacidad y organización de la empresa para realizar los distintos procesos).

Qué indicadores debe incluir un cuadro de mando

Las distintas métricas o KPIs (indicadores que miden el rendimiento) que ofrece un cuadro de mando deben ser elegidos con especial cuidado. Para poder tener una visión global y real de lo que sucede en la empresa estos indicadores deben representarse tanto en cifras como de manera visual.

Es muy útil utilizar el método semáforo para indicar el estado de cada indicador (verde para los que se encuentran en un rango normal, naranja los que tienen una pequeña desviación y rojo para aquellos con una desviación grave). Para determinar los rangos de cada indicador la empresa o los profesionales deben estudiar el mercado y su sector para marcar ellos mismos los rangos de estas métricas.

La cantidad de indicadores globales que debe mostrar un cuadro de mando debe encontrarse entre 15 y 20 y deben estar alineados con los objetivos fijados en la estrategia empresarial.

Qué son los indicadores de rendimiento

Los CMI hacen uso de una serie de parámetros o métricas para mostrar las distintas informaciones sobre la empresa. A estos indicadores se les conoce como KPIs o indicadores de rendimiento.

Los indicadores de rendimiento permiten conocer si un proceso se está realizando de forma óptima (como se supone que debe realizarse) o si está sufriendo algún tipo de desviación. Estos parámetros son útiles para conocer cómo se están realizando los procesos, pero no indican la causa de las posibles desviaciones o variaciones de los mismos.

La medición de este tipo de indicadores debe realizarse con frecuencia para mostrar siempre en el cuadro de mando el valor que represente el estado actual, el pasado y nos permita hacer proyecciones. Muchos indicadores son inmediatos, existiendo otros a largo plazo que necesitan más tiempo para ser medidos.

Gestionar implica administrar y asignar recursos escasos eficientemente. En gran parte, el éxito o fracaso de cualquier empresa, organización o institución, de carácter público o privado, está sujeto al diseño, alcance y grado de implantación de sus estrategias competitivas. En un contexto económico, social, tecnológico y medioambiental en constante evolución, la premisa empresarial pareciera estar centrada en desarrollar capacidades para adaptarse y anticiparse al cambio. En la literatura académica identificamos un claro consenso respecto de esta problemática: las estrategias corporativas suelen ser innovadoras, pero su déficit radica en la implementación y la evaluación continua de los resultados; allí cobra relevancia la correcta definición de sus objetivos e indicadores. Ante ello, el presente trabajo indaga sobre las características particulares vinculadas a las deficiencias en la ejecución de las

estrategias y plantea una revisión bibliográfica de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral como solución alternativa al problema planteado (Ghiglione, 2020, pág. 7).

Se menciona que para alcanzar los resultados esperados se deben precisar las actividades a ejecutarse en la empresa para lograr las metas de los indicadores. Es por esto que, el proceso de ejecución de la herramienta será sobrellevado por toda la organización y para ello se asignarán los recursos necesarios, es así que el trabajo en la identificación de las iniciativas estratégicas o planes de acción serán los que finalmente van a generar los efectos medibles, insumo para la toma de las decisiones.

El Cuadro de Mando Integral perfecciona los índices financieros que se toman en cuenta para la medición del rendimiento en ciclos pasados como medidas para los indicadores que se aplicarán para el futuro. En este contexto se menciona que los objetivos e indicadores de cuadro de mando integral toma en cuenta el ejercicio de la empresa señalando cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso, y de formación y crecimiento (Ghiglione, 2020).

Por lo mencionado por el autor, el Cuadro de Mando Integral ofrece una visión amplia y equilibrada del rendimiento organizacional al incluir no solo indicadores financieros sino también factores relacionados con los clientes, los procesos internos, y el desarrollo organizacional, lo que permite una planificación estratégica más integral y efectiva.

4.5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

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

proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral. (Pedrini , 2022, pág. 9).

4.5.1. Perspectiva Financiera

Los objetivos de finanzas son el reflejo del objetivo a largo plazo de la empresa, son la base para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Satisfacer las expectativas de los accionistas, es el peldaño clave se busca entender y asumir el ciclo de vida de la Organización.

En el crecimiento, tenemos la diversificación de los ingresos, en el sostenimiento se centraliza en reducir costos y mejorar la productividad y la cosecha es la utilización de activos y plantear estrategias de inversión. (Davis, 2021).

Para complementar este enunciado, se puede mencionar que los objetivos financieros son la piedra angular de cualquier empresa, reflejando lo que se espera lograr a largo plazo. Piensa en estos objetivos como el cimiento de una casa: son lo que da soporte y estructura a todo lo demás. Cuando una empresa define sus metas financieras, establece la base sobre la cual se construyen todos los demás objetivos y medidas de rendimiento en diferentes áreas, como la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del personal.

4.5.2. Perspectiva de procesos internos

Aquí se deben identificar por una parte los objetivos estratégicos, así como los indicadores estratégicos que están coligados a todos los procesos clave de las empresas. Siendo que de esta participación satisfactoria dependerá el cumplimiento de las expectativas tanto de los accionistas como de sus clientes. Por lo general, esta perspectiva es perfeccionada después de la enunciación de los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes (Pedrini , 2022, pág. 85).

La perspectiva de procesos internos en una empresa, se centra en identificar y optimizar todos los procesos clave que permiten que la organización opere de manera eficiente y efectiva. Esto incluye todo, desde la producción y la logística hasta la atención al cliente y la gestión de la calidad.

4.5.3. Perspectiva de Clientes

El cumplimiento de los objetivos planteados en esta perspectiva obedecerá a la descendencia de los ingresos y por tal de la generación de actividades de valor, establecida en la perspectiva financiera. El alcance del giro del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, es una base indispensable para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las carestías de ellos (Pedrini , 2022, pág. 85).

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

4.5.4. Perspectiva de aprendizaje

La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones (Pedrini , 2022, pág. 85).

De nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del Balanced Scorecard si no lo potencia, por ello es necesario que se la incluya en la agenda estratégica de la empresa (Davis, 2021, pág. 76).

En concordancia con los criterios manifestados, esta perspectiva se enfoca en el futuro y en cómo la empresa se prepara para él. Aquí, se establecen objetivos y se definen indicadores que actúan como motores para el desempeño futuro de la empresa. Estos no solo guían las acciones presentes, sino que también aseguran que la organización esté lista para adaptarse a nuevas realidades, cambios en el mercado y oportunidades de mejora.

Complementando, además, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje en él es fundamental para asegurar que la organización no solo mantenga su competitividad actual, sino que también esté preparada para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades emergentes en el mercado. Esta perspectiva se centra en el desarrollo del capital humano y en la creación de una cultura organizacional que fomente la innovación y el aprendizaje continuo.

Figura 1

Perspectivas del Balanced Score Card



Nota. Contiene información enfocada a las perspectivas de Balanced scoreCard

5. PROPUESTA METODOLÓGICA

En el contexto del desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., la propuesta metodológica se fundamenta en la implementación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta clave para el monitoreo y la toma de decisiones estratégicas, así como también de la obtención de la información de fuentes primarias, que justifiquen el desarrollo de la propuesta técnica.

5.1. Diseño de la investigación

No experimental

El tema de estudio se refiere a una investigación de tipo “no experimental”, por cuanto no existirá manipulación directa de las variables para inferir en el resultado o comportamiento de las mismas, de acuerdo a la investigación realizada, además que se observarán los fenómenos de forma natural como se presentan en su realidad.

La investigación no experimental se aplicaría en el estudio "Diseño del Balanced Scorecard para el Desarrollo Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina" mediante la observación y análisis de la situación actual de la cooperativa sin manipular variables, para inferir en el resultado o comportamiento de las mismas, de acuerdo a la investigación realizada, además que se observarán los fenómenos de forma natural como se presentan en su realidad.

5.2. Enfoque de la investigación

Cuantitativo

El enfoque es cuantitativo, ya que se ha determinado de acuerdo con la naturaleza de la información por cuanto se desea obtener información relevante de tipo cuantitativa, a través del uso de instrumentos validados previamente (Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2018).

Este enfoque busca comprender y explorar fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes utilizando técnicas como entrevistas donde los datos son textuales o numéricos. El enfoque cuantitativo utiliza encuestas con el objetivo de medir y analizar variables para establecer relaciones o diferencia entre ellas, se centra en la objetividad y generalización de resultados.

5.3. Tipo de investigación

Exploratoria

La investigación exploratoria se aplicaría en la etapa inicial del estudio para comprender mejor el contexto y los problemas actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina. Esta fase incluiría la revisión de la literatura existente sobre el Balanced Scorecard (BSC) y su aplicación en organizaciones similares, así como el análisis de estudios previos sobre desarrollo organizacional y gestión del rendimiento en cooperativas. Además, se realizarían entrevistas preliminares con directivos y empleados clave para identificar problemas y desafíos actuales, así como para explorar la percepción de la necesidad de un BSC. Esta fase ayudaría a definir mejor los objetivos del estudio y a formular preguntas de investigación específicas.

5.4. Técnicas de investigación

5.4.1. Bibliográfica-documental

Para el estudio se han tomado en cuenta investigaciones científicas indexadas, publicaciones, textos e información de páginas web corporativas alineadas a los objetivos de la investigación.

Encuesta

El uso de un cuestionario estructurado y las técnicas de observación mencionadas permitirán recopilar datos precisos y contextualizados. Estos datos serán analizados utilizando criterios técnicos rigurosos para inferir conclusiones válidas y útiles. El análisis cualitativo de

los datos incluirá la codificación y categorización de las respuestas, la identificación de patrones y temas recurrentes, y la interpretación de los hallazgos en relación con la hipótesis planteada.

La investigación aplicada-cualitativa utilizando cuestionarios estructurados y técnicas de observación directa e indirecta proporciona una metodología para el estudio detallado y comprensivo del desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina.

Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilar datos, esto se obtiene a través de la comunicación entre el investigador y el sujeto de estudio, en este caso será dirigido al gerente de la cooperativa.

5.5. Análisis de datos

El análisis de la información recolectada se la realizará a través del sistema FORMS, que permite desarrollar las tabulaciones directamente del sistema y se las plasmará en el documento bajo la normativa APA vigente, además se utilizarán técnicas de codificación temática.

Propuesta de mejora

La metodología del BSC se basa en la propuesta de valor a través de cinco dimensiones clave: claridad y consenso en la estrategia, alineación de la organización, enfoque en la ejecución, mejora continua y comunicación de la estrategia.

Pasos de la metodología

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina se llevará a cabo a través de varios pasos estructurados.

- Se realizará una revisión teórica exhaustiva para comprender los principios fundamentales del BSC y su aplicación en cooperativas similares.

- Se llevará a cabo un diagnóstico inicial de la cooperativa para identificar la situación actual de la empresa.
- Este diagnóstico incluirá entrevistas con directivos y empleados, así como la revisión de documentos internos.
- Basado en el diagnóstico, se definirán los objetivos estratégicos de la cooperativa y se identificarán los indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada una de las cuatro perspectivas del BSC.
- Se desarrollará con esta información el Balanced ScoreCard de acuerdo a la realidad de la cooperativa y sus necesidades.

5.6. Población y muestra

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Como se ha determinado, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández et al., 2018).

Para la presente investigación se tomó como población al personal administrativo y operativo que conforman la cooperativa, la población está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 3

Población

Unidades de Observación	N°	%
Departamentos administrativos	15	20,83%
Departamentos operativos	57	79,17%
TOTAL	72	100%

Nota. Información relacionada con la población objeto de estudio

Muestra

La muestra es un componente fundamental en cualquier investigación ya que permite obtener datos significativos de una población amplia de una manera eficiente, es decir se refiere a un subconjunto de personas o elementos que seleccionamos de una población más grande con el fin de poder generalizar los resultados.

En la presente investigación no se utilizó la muestra debido a que la población es pequeña, por tanto, como no existe un proceso de cálculo no hay muestreo ya que la población y la muestra son iguales.

5.7. Instrumento de investigación

5.7.1. Cuestionario de Encuesta

Para el presente estudio se ha determinado que existirán dos instrumentos de este tipo, uno aplicado a los empleados de la cooperativa y otro aplicado a los socios de la cooperativa, con el fin de establecer la percepción generalizada acerca de la gestión interna.

Cuestionario de Entrevista

En la presente investigación se aplicó una entrevista dirigida al Ing. Alfredo Rafael Jácome Tapia, gerente de la Cooperativa Andina misma que consta de 10 preguntas pertinentes al caso, de esta manera se pudo obtener información precisa y obtener información importante para poder diseñar el modelo del BSC.

Los instrumentos de la investigación como las encuestas y entrevistas, cuyos modelos se encuentran detallados en la sección de anexos.

CAPÍTULO VI

6. Resultados de la investigación

6.1. Tabulación de encuesta a socios de la COAC Andina

Pregunta 1. ¿En términos de calidad, cómo califica el servicio que ha recibido en la COAC Andina?

Tabla 4

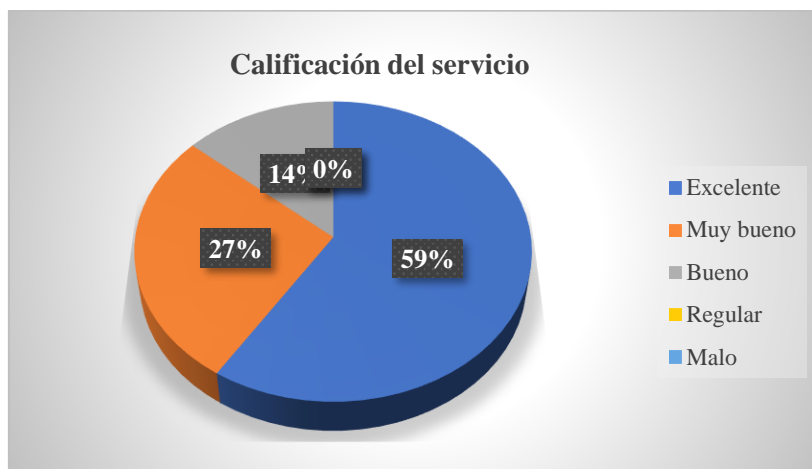
Calificación del servicio

Calificación del servicio		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	59,09%	13
Muy bueno	27,27%	6
Bueno	13,64%	3
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. Información sobre la calificación de los distintos servicios

Figura 2

Calificación del servicio



Nota. La figura representa la información sobre la calificación de los distintos servicios

Análisis

La mayoría de los socios están muy satisfechos con el servicio recibido. Los resultados detallados son los siguientes: el 59,09% (13 socios) calificaron el servicio como "Excelente", el 27,27% (6 socios) lo calificaron como "Muy bueno" y el 13,64% (3 socios) lo calificaron como "Bueno". No hubo calificaciones de "Regular" o "Malo".

Interpretación

Los resultados muestran que los cooperativistas están significativamente satisfechos con el servicio el 59,09% de ellos calificó el servicio como “excelente”, el 27,27% lo calificó como “muy bueno”, y ninguno calificó el servicio como “normal” o “malo”. Calificaciones tan altas indican que se están cumpliendo en gran medida las expectativas de los miembros, lo que puede mejorar la lealtad de los miembros existentes y mejorar la reputación de la cooperativa, con el potencial de atraer nuevos miembros basándose en la calidad percibida del servicio.

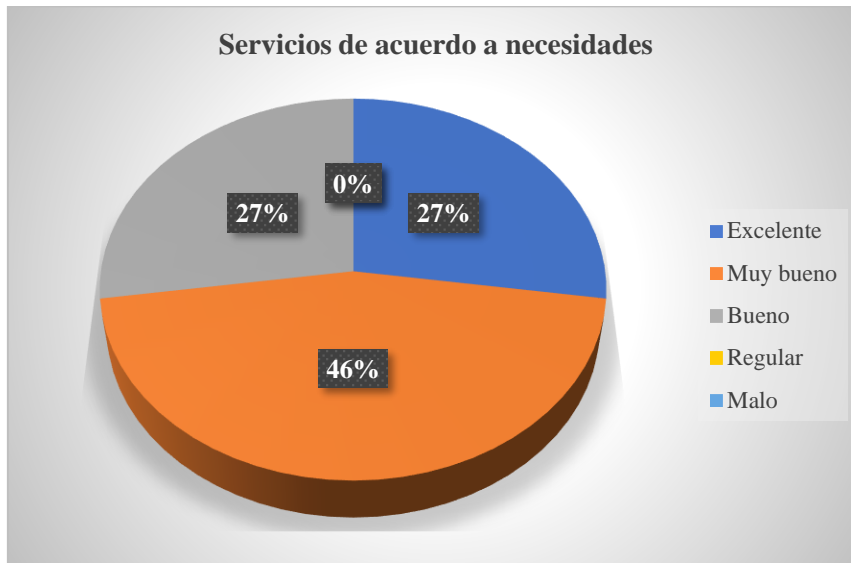
Pregunta 2. ¿Los productos y servicios que le ofrece la Cooperativa se ajustan a sus necesidades de ahorro y financiamiento?

Tabla 5

Servicios acorde a las necesidades

Servicios de acuerdo a necesidades		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	27,27%	6
Muy bueno	45,45%	10
Bueno	27,27%	6
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. Información sobre los servicios acorde a las necesidades

Figura 3*Servicios acorde a las necesidades*

Nota. La figura representa la información sobre los servicios acorde a las necesidades

Análisis

El 27,27% (6 socios) calificaron los servicios como "Excelente", el 45,45% (10 socios) lo calificaron como "Muy bueno" y el 27,27% (6 socios) lo calificaron como "Bueno". No hubo calificaciones de "Regular" o "Malo".

Interpretación:

La satisfacción de los miembros con los servicios proporcionados por una cooperativa indica que la organización está cumpliendo con las expectativas y necesidades de sus miembros. Esta situación demuestra una alineación suficiente entre los servicios prestados y las necesidades de los miembros, lo cual es un aspecto importante para mantener la confianza y el apoyo continuos dentro de la cooperativa.

Pregunta 3. ¿La información ofrecida en el momento de una asesoría o trámite es clara, fácil de comprender y adecuada?

Tabla 6

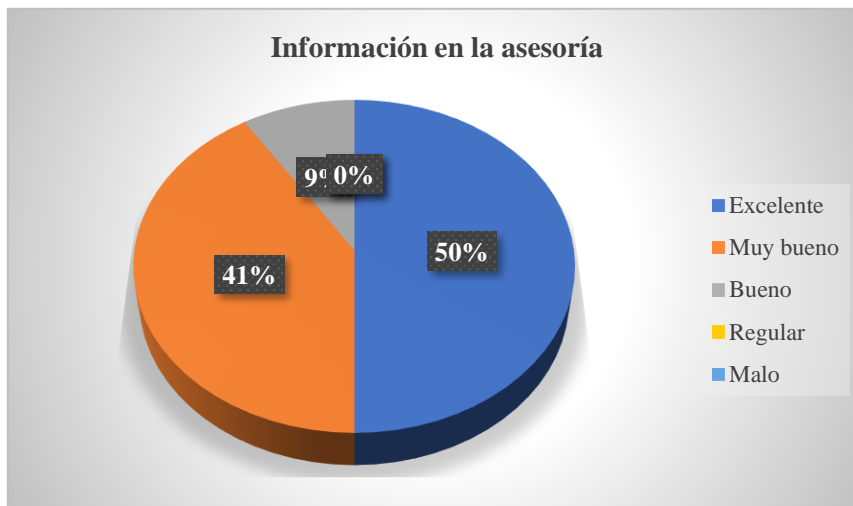
Información en la asesoría

Información en la asesoría		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	50,00%	11
Muy bueno	40,91%	9
Bueno	9,09%	2
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. Información sobre información en la asesoría

Figura 4

Información en la asesoría



Nota. La figura representa la información sobre la asesoría

Análisis

El 50,00% (11 socios) calificaron la información en la asesoría como "Excelente", el 40,91% (9 socios) lo calificaron como "Muy bueno" y el 9,09% (2 socios) lo calificaron como "Bueno". No hubo calificaciones de "Regular" o "Malo".

Interpretación:

La satisfacción general con la información proporcionada en las recomendaciones indica que la cooperativa busca cumplir con las expectativas de sus miembros en términos de calidad y precisión de la información. Este nivel de satisfacción es un indicador favorable para la organización, que refleja la eficacia de sus servicios de asesoramiento y mejora la confianza y lealtad de los miembros.

¿Cómo califica la solución que el Gerente o personal de la cooperativa le realiza a sus quejas y reclamos?

Tabla 7

Solución a reclamos

Solución a reclamos		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	40,91%	9
Muy bueno	36,36%	8
Bueno	22,73%	5
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. La tabla contiene información relacionada a la solución a reclamos

Figura 5*Solución a reclamos*

Nota. La figura contiene información relacionada a la solución a reclamos

Análisis

El 40,91% (9 socios) calificaron la solución a reclamos como "Excelente", el 36,36% (8 socios) lo calificaron como "Muy bueno" y el 22,73% (5 socios) lo calificaron como "Bueno". No hubo calificaciones de "Regular" o "Malo".

Interpretación:

Aunque la satisfacción general con la resolución de quejas es importante, las diferencias en las calificaciones indican una mayor diversidad en las percepciones de los socios en algunas áreas. Esto puede reflejar diferencias individuales en la experiencia con el procesamiento de reclamos, lo que puede brindar oportunidades para mejorar y estandarizar la calidad del servicio en esta área.

5. ¿Cómo califica el conocimiento de las labores por parte del personal?

Tabla 8

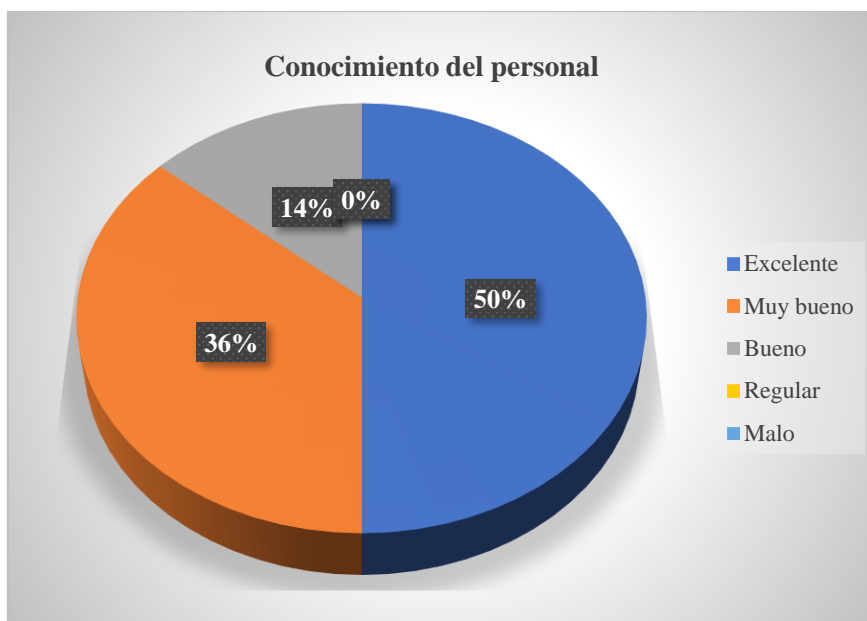
Conocimiento del personal

Conocimiento del personal		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	50,00%	11
Muy bueno	36,36%	8
Bueno	13,64%	3
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. La tabla contiene información relacionada a la solución a reclamos

Figura 6

Conocimiento del personal



Nota. La figura contiene información relacionada al conocimiento personal

Análisis

El 50,00% (11 socios) calificaron el conocimiento del personal como "Excelente", el 36,36% (8 socios) lo calificaron como "Muy bueno" y el 13,64% (3 socios) lo calificaron como "Bueno". No hubo calificaciones de "Regular" o "Malo".

Interpretación:

La satisfacción con el nivel de conocimiento del personal indica que la cooperativa ha conseguido desarrollar un equipo bien preparado y capacitado. Para preservar y aumentar este grado de satisfacción, es crucial que la cooperativa siga invirtiendo en la formación y el desarrollo continuo de su equipo.

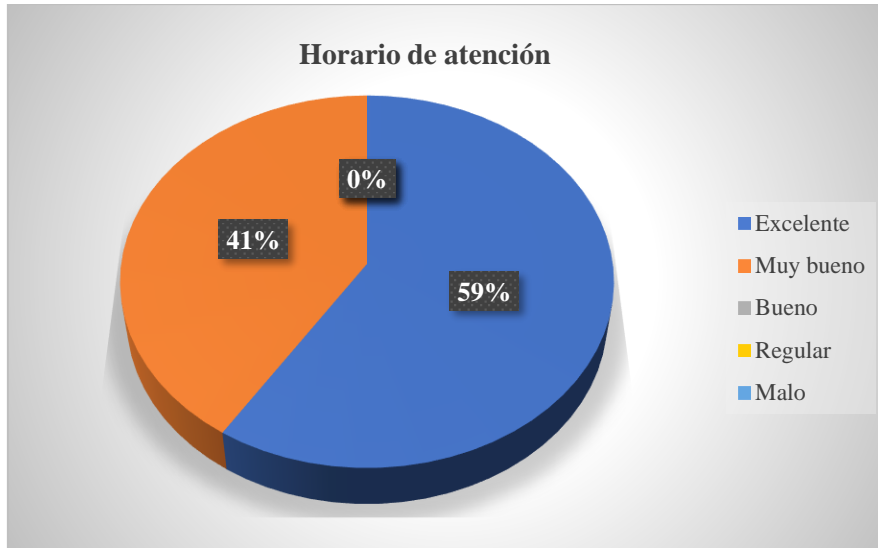
Pregunta 6. ¿Cómo califica el horario de atención de la COAC Andina?

Tabla 9

Horario de atención

Horario de atención		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	59,09%	13
Muy bueno	40,91%	9
Bueno	0,00%	0
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. La tabla contiene información relacionada a los horarios de atención

Figura 7*Horario de atención*

Nota. La figura contiene información relacionada a los horarios de atención

Análisis

El 59,09% (13 socios) calificaron el horario de atención como "Excelente" y el 40,91% (9 socios) lo calificaron como "Muy bueno". No hubo calificaciones de "Bueno", "Regular" o "Malo".

Interpretación:

La satisfacción con el horario de atención muestra que los tiempos en que la cooperativa está abierta están funcionando bien para los socios. Esto significa que los horarios actuales son adecuados para ellos. Gracias a esta información, la cooperativa podrá cambiar los horarios si es necesario, para seguir asegurando que sean útiles y cómodos para todos.

Pregunta 7. ¿Considera usted que la Cooperativa Andina, es segura para sus ahorros?

Tabla 10

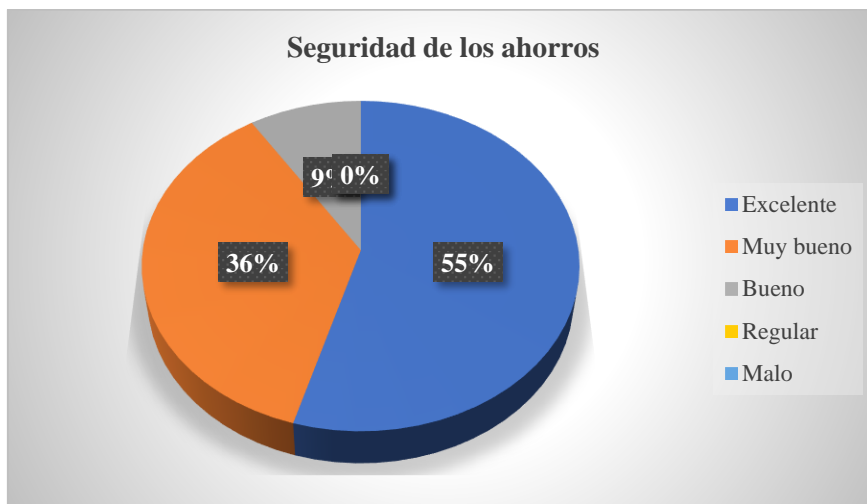
Seguridad de los ahorros

Seguridad de los ahorros		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	54,55%	12
Muy bueno	36,36%	8
Bueno	9,09%	2
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. La tabla contiene información relacionada a la seguridad de los ahorros

Figura 8

Seguridad de los ahorros



Nota. La figura contiene información relacionada a la seguridad de los ahorros

Análisis

El 54,55% (12 socios) calificaron la seguridad de los ahorros como "Excelente", el 36,36% (8 socios) lo calificaron como "Muy bueno" y el 9,09% (2 socios) lo calificaron como "Bueno".

Interpretación:

La satisfacción con la seguridad de los ahorros muestra que la cooperativa está haciendo un buen trabajo protegiendo el dinero de sus socios. Esto es genial para la organización porque cuando los socios sienten que su dinero está seguro, confían más en la cooperativa y se quedan más tiempo

Pregunta 8. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción como socio (a) de la cooperativa?

Tabla 11

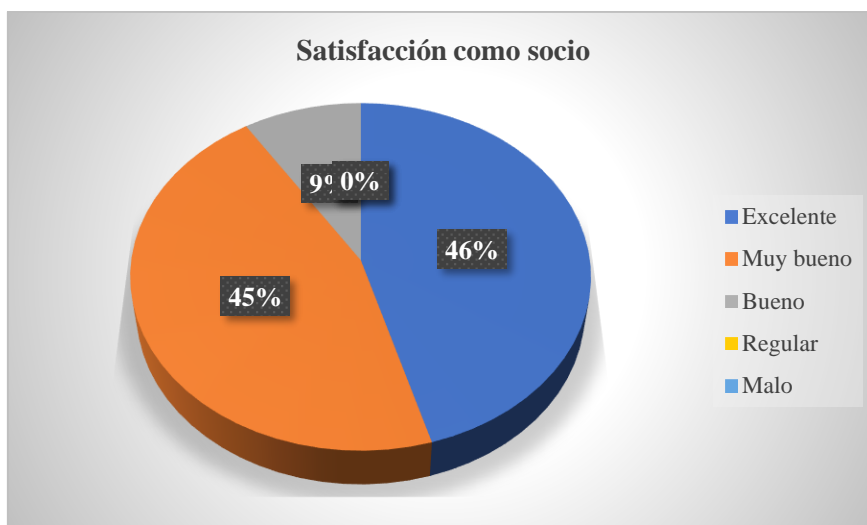
Satisfacción como socio

Satisfacción como socio		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	45,45%	10
Muy bueno	45,45%	10
Bueno	9,09%	2
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. La tabla contiene información relacionada a la satisfacción de los socios

Figura 9

Satisfacción como socio



Nota. La figura contiene información relacionada a la satisfacción de los socios

Análisis

El 45,45% (10 socios) calificaron su satisfacción como "Excelente", el 45,45% (10 socios) lo calificaron como "Muy bueno" y el 9,09% (2 socios) lo calificaron como "Bueno".

Interpretación:

La cooperativa está satisfaciendo efectivamente las expectativas de sus miembros, según la satisfacción de los socios. Esto permitirá identificar áreas particulares que podrían beneficiarse de mejoras adicionales, asegurando que se mantenga y se aumente la satisfacción de todos los socios.

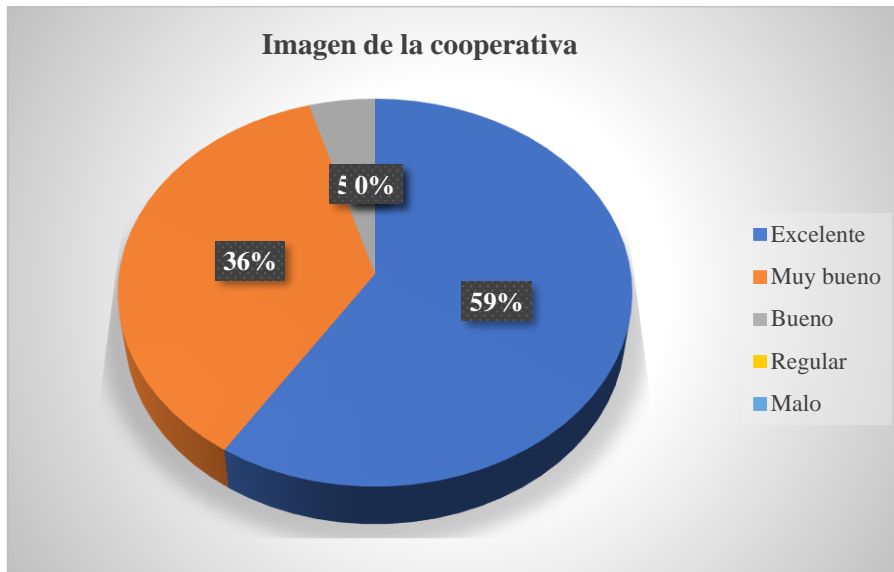
Pregunta 9. ¿Cómo califica la imagen de la cooperativa?

Tabla 12

Imagen de la cooperativa

Imagen de la cooperativa		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	59,09%	13
Muy bueno	36,36%	8
Bueno	4,55%	1
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. La tabla contiene información relacionada a la imagen de la cooperativa

Figura 10*Imagen de la cooperativa*

Nota. La figura contiene información relacionada a la imagen de la cooperativa

Análisis

El 59.09% de los participantes la calificaron como "Excelente", mientras que el 36.36% la consideraron "Muy bueno". Solo un pequeño porcentaje, el 4.55%, la evaluó como "Bueno", y no hubo respuestas indicando una imagen "Regular" o "Mala".

Interpretación:

La cooperativa ha logrado establecer entre sus miembros o clientes una reputación favorable, según la percepción de su imagen. La efectividad de las estrategias de comunicación y los servicios que brinda la cooperativa se muestra en este nivel de satisfacción.

Pregunta 10. ¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes de crédito u otros trámites o transacciones es adecuado?

Tabla 13

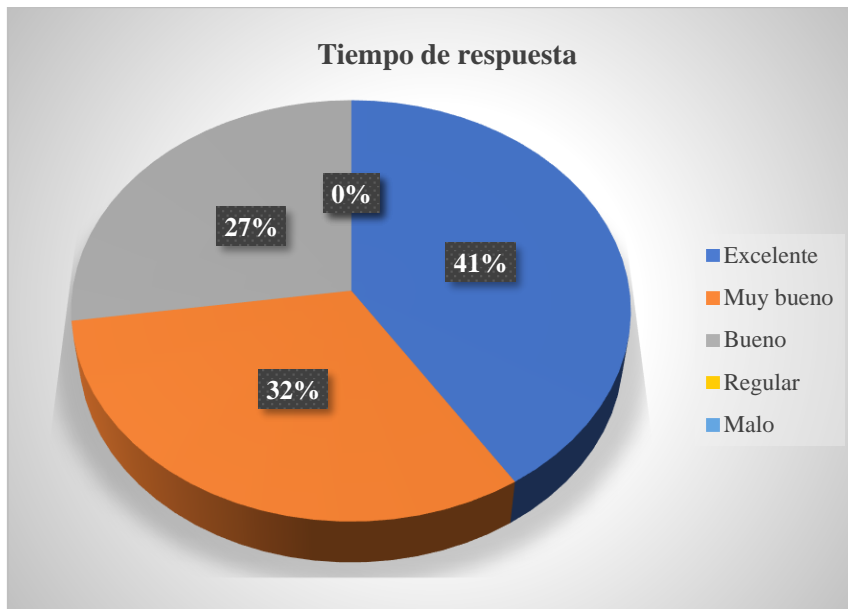
Tiempo de respuesta

Tiempo de respuesta		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	40,91%	9
Muy bueno	31,82%	7
Bueno	27,27%	6
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	22

Nota. La tabla contiene información relacionada al tiempo de respuesta

Figura 11

Tiempo de respuesta



Nota. La figura contiene información relacionada al tiempo de respuesta

Análisis

El 40.91% de los participantes lo calificaron como "Excelente", seguido por el 31.82% que lo consideró "Muy bueno", y el 27.27% que lo evaluó como "Bueno". No hubo respuestas indicando una percepción "Regular" o "Mala".

Interpretación:

La mayoría de las revisiones indican que la cooperativa ha logrado gestionar el tiempo de respuesta, lo cual es un factor importante para garantizar la satisfacción de sus miembros o clientes. Mantener la eficiencia es crucial para mantener la confianza y la lealtad de los socios y, al mismo tiempo, mejorar la experiencia del cliente.

6.2.Tabulación de encuesta a empleados de la COAC Andina

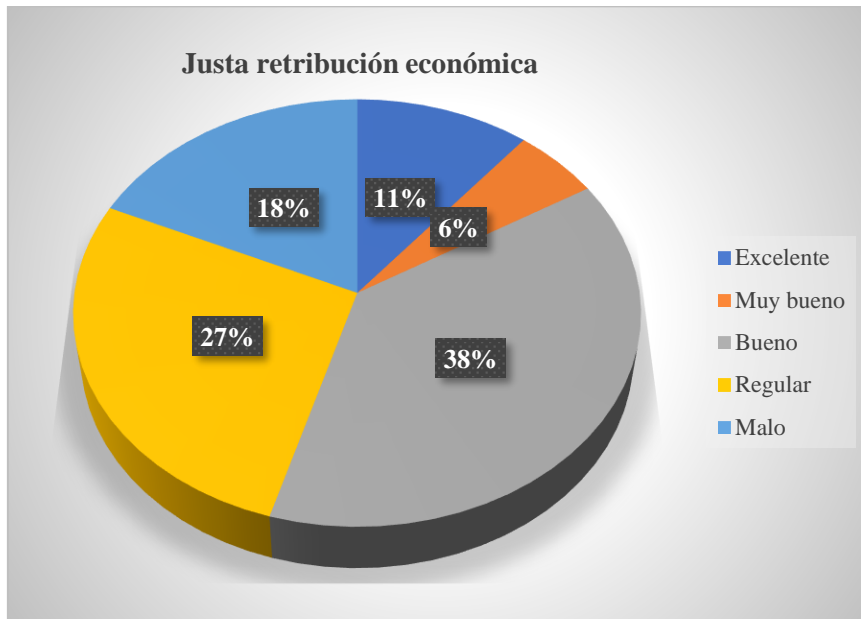
Pregunta 1. ¿Considera usted que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas y cómo lo califica?

Tabla 14

Justa retribución económica

Justa retribución económica		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	10,91%	6
Muy bueno	5,45%	3
Bueno	38,18%	21
Regular	27,27%	15
Malo	18,18%	10
Total	45,45%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada a la justa retribución económica

Figura 12*Justa retribución económica*

Nota. La figura contiene información relacionada a la justa retribución económica

Análisis

La categoría más frecuente es "Bueno", con un 38.18% de las respuestas, seguida por "Regular" con un 27.27%. Un porcentaje considerable la evalúa como "Malo" (18.18%), mientras que "Excelente" y "Muy bueno" obtienen porcentajes más bajos, con un 10.91% y un 5.45% respectivamente.

Interpretación:

Los resultados indican que las evaluaciones salariales son en general positivas, pero también indican que hay una buena parte de evaluaciones menos positivas. A pesar de que muchas personas consideran que el salario es satisfactorio, todavía hay áreas que exigen mejoras. La clasificación de "regular" y "mala" indica que es importante explorar y ajustar las políticas de compensación para satisfacer mejor las expectativas y mejorar la percepción general de la organización entre los miembros o empleados.

Pregunta 2. Cuando llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada

Tabla 15

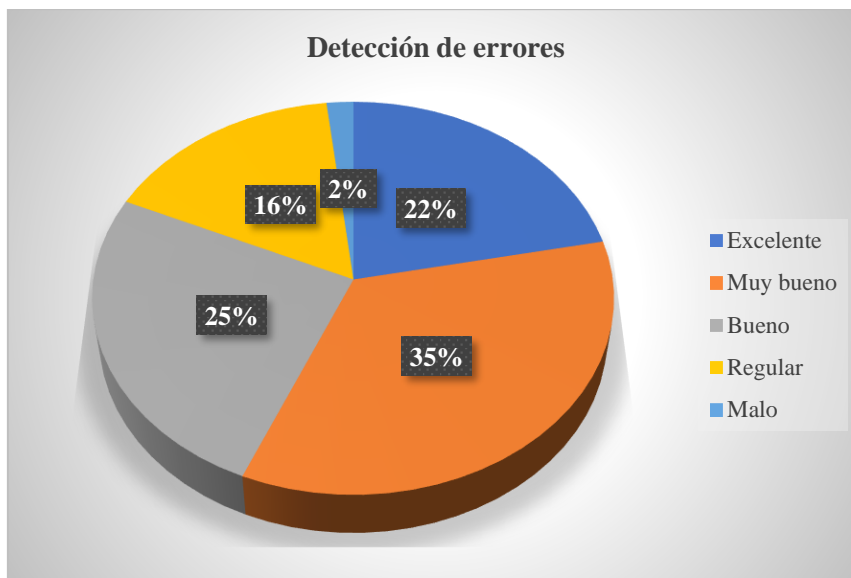
Detección de errores

Detección de errores		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	21,82%	12
Muy bueno	34,55%	19
Bueno	25,45%	14
Regular	16,36%	9
Malo	1,82%	1
Total	100,00%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada a la detección de errores

Figura 13

Detección de errores



Nota. La figura contiene información relacionada a la detección de errores

Análisis

El 34.55% la califica como "Muy bueno", seguido por el 25.45% que la considera "Bueno". Un 21.82% la evalúa como "Excelente", mientras que el 16.36% la percibe como "Regular". Solo un pequeño porcentaje, el 1.82%, la cataloga como "Malo".

Interpretación:

Los datos indican que el proceso de identificación de errores se considera exitoso, pero hay algunas respuestas "justas" que resaltan áreas donde es necesario mejorar. La afirmación implica que, si bien uno puede estar satisfecho, es esencial abordar las áreas identificadas para mantener y potencialmente mejorar la calidad del proceso en la cooperativa.

Pregunta 3. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la cooperativa?

Tabla 16

Nivel de satisfacción con su trabajo

Nivel de satisfacción con su trabajo		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	21,82%	12
Muy bueno	47,27%	26
Bueno	20,00%	11
Regular	10,91%	6
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada sobre el nivel de satisfacción con su trabajo

Figura 14*Nivel de satisfacción con su trabajo*

Nota. La figura contiene información relacionada sobre el nivel de satisfacción con su trabajo

Análisis e interpretación

El 47.27% de los participantes califica su satisfacción como "Muy bueno", seguido por el 21.82% que la considera "Excelente". Además, el 20.00% la evalúa como "Bueno". Un segmento menor, el 10.91%, la percibe como "Regular", y no se reportaron respuestas indicando un nivel de satisfacción "Malo".

Interpretación:

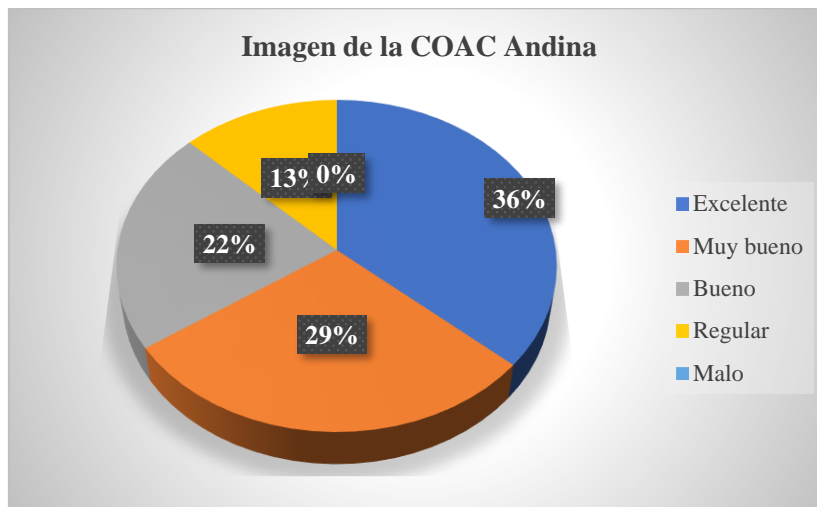
Los resultados indican que los empleados o miembros de la cooperativa están bastante satisfechos con su trabajo. La falta de evaluaciones negativas y la predominancia de respuestas positivas reflejan un entorno laboral en general favorable. Para continuar promoviendo un ambiente de trabajo productivo y mantener el compromiso, es crucial mantener un alto nivel de satisfacción.

Pregunta 4. ¿Cómo califica su nivel de compromiso con la cooperativa?

Tabla 17*Imagen de la COAC Andina*

Imagen de la COAC Andina		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	36,36%	20
Muy bueno	29,09%	16
Bueno	21,82%	12
Regular	12,73%	7
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada sobre la Imagen de la COAC Andina

Figura 15*Imagen de la COAC Andina*

Nota. La figura contiene información relacionada sobre la Imagen de la COAC Andina

Análisis

Se muestra los resultados de una evaluación donde se clasificaron diferentes aspectos de la COAC Andina según la percepción de los encuestados. En términos de calificación, la mayoría de los encuestados, un 36.36% (20 personas), consideraron que la COAC Andina es

"Excelente", lo que indica una evaluación muy positiva por parte de este grupo. Le sigue en importancia la categoría de "Muy bueno", con un 29.09% (16 personas).

Interpretación:

Los resultados muestran que muchos de los encuestados tienen una opinión muy positiva sobre la COAC Andina, con la mayoría calificándola como "Excelente". Aunque la opción "Muy bueno" también es común, hay un grupo más pequeño que tiene una opinión algo menos entusiasta. Esto sugiere que podría haber áreas en la COAC Andina que necesitan atención para asegurarse de que todos sigan satisfechos y para seguir mejorando en general.

Pregunta 5. ¿Cómo califica su nivel de compromiso con la cooperativa?

Tabla 18

Compromiso con la cooperativa

Compromiso con la cooperativa		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	50,91%	28
Muy bueno	36,36%	20
Bueno	12,73%	7
Regular	0,00%	0
Malo	0,00%	0
Total	100,00%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada con el compromiso

Figura 16*Compromiso con la cooperativa*

Nota. La tabla contiene información relacionada con el compromiso con la cooperativa

Análisis

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados, un significativo 50.91% (28 personas), consideran que el compromiso con la cooperativa es "Excelente". Además, un 36.36% (20 personas) calificaron el compromiso como "Muy bueno", lo cual refuerza la percepción positiva general hacia la cooperativa, aunque con una ligera diferencia respecto a la categoría "Excelente". Por otro lado, un 12.73% (7 personas) opinaron que el compromiso es "Bueno", mostrando una evaluación positiva, aunque menos entusiasta que las categorías superiores.

Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados tienen una visión muy positiva del compromiso con la cooperativa, con un 50.91% calificándolo como "Excelente" y un 36.36% como "Muy bueno", lo que refleja una fuerte satisfacción general. La cercanía entre estas dos categorías sugiere una alta valoración del compromiso, aunque con ligeras diferencias en la intensidad. Sin embargo, un 12.73% de los encuestados consideran el

compromiso como "Bueno", indicando una evaluación positiva pero menos entusiasta en comparación con las categorías superiores. En conjunto, estos resultados destacan un alto nivel de satisfacción, pero también sugieren áreas potenciales para mejorar y aumentar el compromiso general.

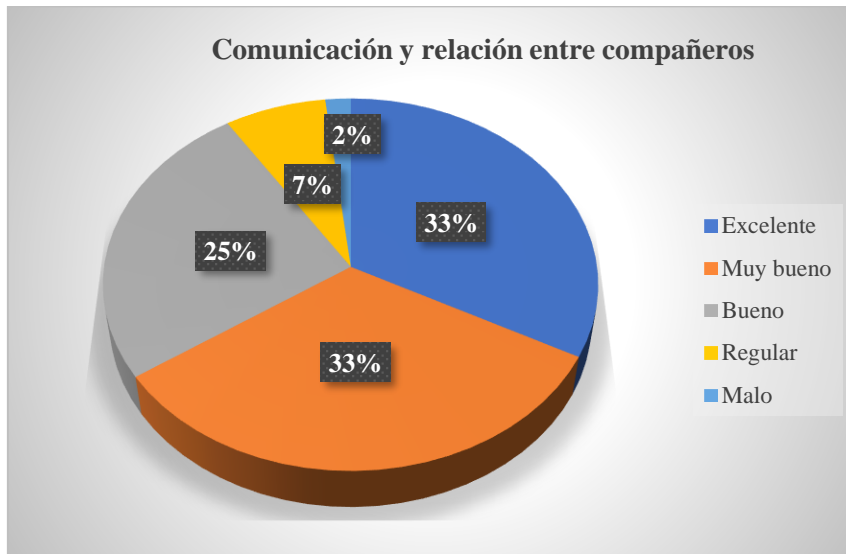
Pregunta 6. La comunicación y la relación entre sus compañeros de trabajo en la cooperativa es:

Tabla 19

Comunicación y relación entre compañeros

Comunicación y relación entre compañeros		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	32,73%	18
Muy bueno	32,73%	18
Bueno	25,45%	14
Regular	7,27%	4
Malo	1,82%	1
Total	100,00%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada con la Comunicación y relación entre compañeros

Figura 17*Comunicación y relación entre compañeros*

Nota. La figura contiene información relacionada con la Comunicación y relación entre compañeros

Análisis

En la tabla un 32,73% (18 personas) indica una alta satisfacción y percepción positiva, sugiriendo que las interacciones son generalmente fluidas, respetuosas y efectivas, un 32,73% (18 personas), considera que la comunicación y relación es muy buena, lo que refuerza la percepción general positiva, el 25,45% (14 personas), califica la comunicación y relación como buena y un 7,27% (4 personas), percibe la comunicación y relación como regular.

Interpretación:

Los datos indica que los encuestados valoran positivamente la comunicación y las relaciones dentro de la cooperativa, dado el alto porcentaje de calificaciones favorables. No obstante, la existencia de un porcentaje menor que califica la comunicación como "Regular" sugiere que aún hay áreas que necesitan atención y mejora. Para lograr una mayor uniformidad en la calidad de las interacciones, sería beneficioso fomentar una cultura de

retroalimentación continua. Esto permitiría identificar y solucionar problemas específicos de comunicación, elevando así el nivel general de excelencia en las relaciones internas.

Pregunta 7. ¿El estilo de dirección de su jefe le influye positivamente?

Tabla 20

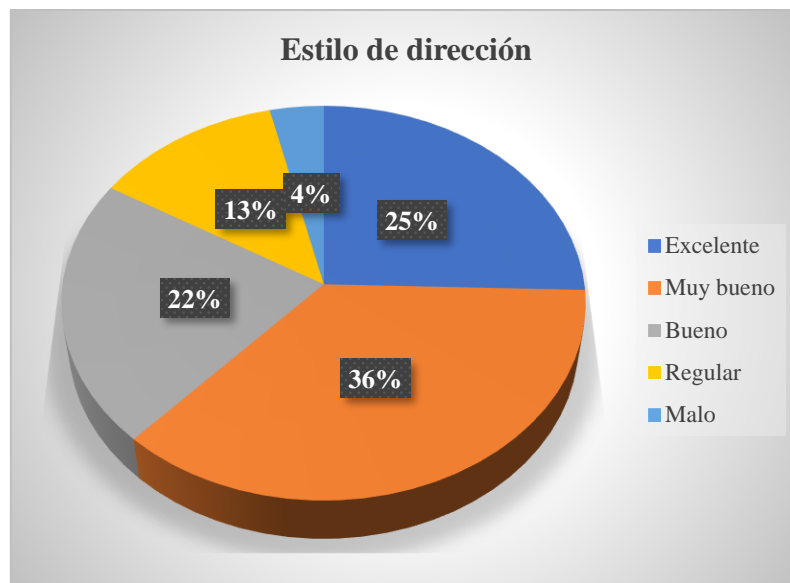
Estilo de dirección

Estilo de dirección		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	25,45%	14
Muy bueno	36,36%	20
Bueno	21,82%	12
Regular	12,73%	7
Malo	3,64%	2
Total	100,00%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada con el estilo de dirección

Figura 18

Estilo de dirección



Nota. La figura contiene información relacionada con el estilo de dirección

Análisis e interpretación

En el análisis, un 25,45% (14 personas) valora el estilo de dirección como excelente, sugiriendo una alta satisfacción y percepción positiva del liderazgo, mientras que un 36,36% (20 personas) lo considera muy bueno. Además, un 21,82% (12 personas) califica el estilo de dirección como bueno, y un 12,73% (7 personas) percibe el estilo de dirección como regular, sugiriendo áreas de mejora en la gestión, y solo un 3,64% (2 personas) lo considera malo.

Interpretación:

Los datos muestran que, en general, los participantes tienen una percepción positiva del estilo de dirección, reflejando un liderazgo efectivo en su mayoría. Sin embargo, el hecho de que un pequeño porcentaje califique el liderazgo como "Regular" o "Malo" indica que, aunque estos casos son minoritarios, existen áreas que necesitan mejorar. Esto resalta la importancia de prestar atención a los aspectos menos favorables del estilo de dirección para abordar problemas potenciales y elevar aún más la percepción general del liderazgo.

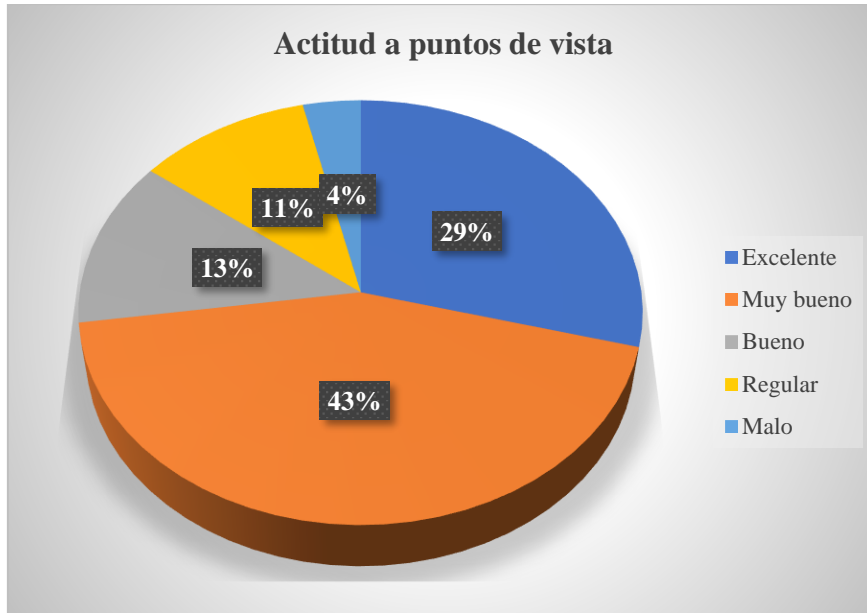
Pregunta 8. ¿Su jefe inmediato ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Tabla 21

Actitud a puntos de vista

Actitud a puntos de vista		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	29,09%	16
Muy bueno	43,64%	24
Bueno	12,73%	7
Regular	10,91%	6
Malo	3,64%	2
Total	100,00%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada con la actitud a puntos de vista

Figura 19*Actitud a puntos de vista*

Nota. La figura contiene información relacionada con la actitud a puntos de vista

Análisis

El 29,09% de los participantes califica esta actitud como excelente y el 43,64% como muy buena. Un 12,73% considera la actitud como buena, lo que sigue siendo una valoración positiva, mientras que un 10,91% la percibe como regular, sugiriendo áreas de mejora en la receptividad hacia diversas opiniones, solo un 3,64% la califica como mala.

Interpretación:

Los datos muestran que la mayoría de los participantes tiene una opinión positiva sobre la actitud evaluada. Un 29,09% la califica como "Excelente" y un 43,64% como "Muy buena", lo que sugiere que la actitud se percibe como mayormente inclusiva y receptiva. Un 12,73% la ve como "Buena", lo que también es un indicio de una valoración positiva general. No obstante, un 10,91% la considera "Regular", lo que señala que hay áreas donde se podría mejorar la apertura y la receptividad. Solo un 3,64% la clasifica como "Mala", lo que sugiere que las percepciones negativas son bastante raras. En resumen, aunque la actitud es en su

mayoría bien valorada, las opiniones menos favorables destacan oportunidades para optimizar aún más la receptividad y mejorar el ambiente general.

9. ¿Se siente motivado(a) en la COAC y en qué nivel lo califica?

Tabla 22

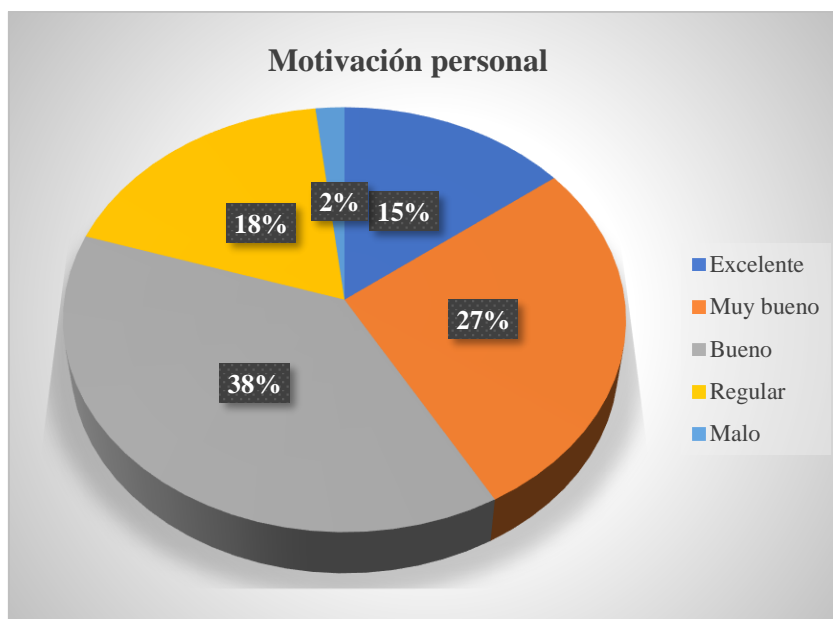
Motivación personal

Motivación personal		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	14,55%	8
Muy bueno	27,27%	15
Bueno	38,18%	21
Regular	18,18%	10
Malo	1,82%	1
Total	100,00%	55

Nota: La tabla contiene información relacionada con la motivación personal

Figura 20

Motivación personal



Nota. La figura contiene información relacionada con la actitud a puntos de vista

Análisis e interpretación

El 14,55% de los participantes considera su motivación como excelente y el 27,27% como muy buena, indicando un nivel significativo de satisfacción y compromiso con su motivación personal. Un 38,18% califica su motivación como buena, lo que sugiere que la mayoría del grupo se siente adecuadamente motivado. Sin embargo, un 18,18% percibe su motivación como regular, solo un 1,82% considera su motivación como mala.

Interpretación:

Los datos muestran que una parte importante de los participantes está muy motivada: el 14,55% la califica como "Excelente" y el 27,27% como "Muy buena". El 38,18% la ve como "Buena", indicando que la mayoría está razonablemente motivada. Sin embargo, el 18,18% la considera "Regular" y el 1,82% la clasifica como "Mala", sugiriendo que algunos tienen una motivación más baja. En resumen, aunque la mayoría tiene una percepción positiva, las evaluaciones "Regulares" y "Malas" destacan la necesidad de mejorar la motivación general.

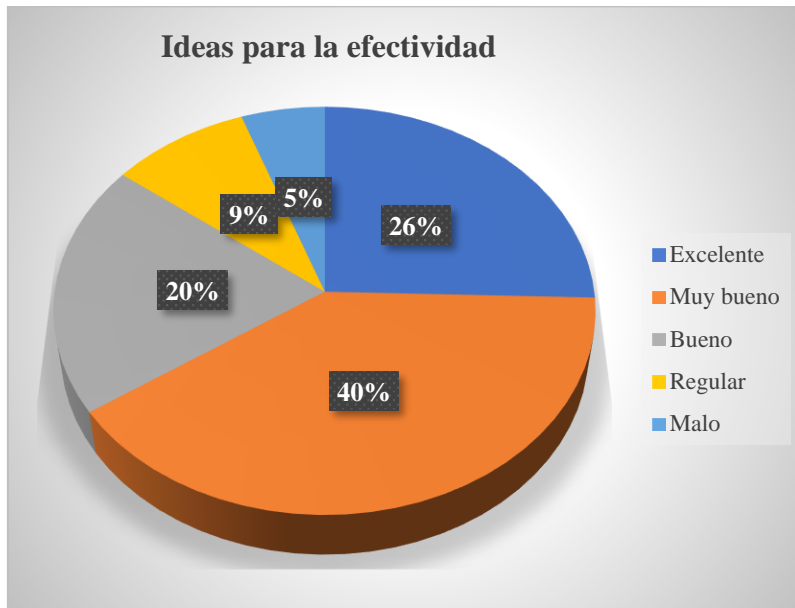
Pregunta 10 ¿Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su efectividad?

Tabla 23

Ideas para la efectividad

Ideas para la efectividad		
Variable	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	25,45%	14
Muy bueno	40,00%	22
Bueno	20,00%	11
Regular	9,09%	5
Malo	5,45%	3
Total	100,00%	55

Nota. La tabla contiene información relacionada con ideas para la efectividad

Figura 21*Ideas para la efectividad*

Nota. La tabla contiene información relacionada con ideas para la efectividad

Análisis

El 25,45% de los participantes las considera excelentes y el 40% las califica como muy buenas, un 20% las considera buenas, lo que también refleja una percepción positiva, sin embargo, el 9,09% las percibe como regulares.

Interpretación:

Los datos muestran que la mayoría de los participantes tiene una percepción positiva de las propuestas, con un 25,45% calificándolas como "Excelentes" y un 40% como "Muy buenas". Además, un 20% las considera "Buenas", lo que también refleja una valoración positiva en general. Sin embargo, el 9,09% las percibe como "Regulares", lo que sugiere que, aunque la mayoría ve las propuestas de manera favorable, existe un segmento que encuentra áreas de mejora. La presencia de evaluaciones "Regulares" señala oportunidades para perfeccionar las propuestas y elevar la satisfacción general.

6.3. Análisis de la entrevista

Tabla 24

Análisis de la entrevista

Entrevista al Gerente General de la COOAC Andina			
Actividad que Desempeña	Preguntas	Respuesta	Análisis
Gerente General de la COOAC Andina	¿Los análisis de los estados financieros indican que la cooperativa es fuerte en términos financieros?	Los resultados financieros muestran una gestión adecuada de acuerdo a los factores internos y externos que afectan a la organización e indican la fortaleza de la institución.	Se refuerza la idea de que la cooperativa está bien posicionada financieramente en el presente, y también cuenta con una base sólida para el futuro. La respuesta refleja una evaluación positiva de la situación financiera de la cooperativa, destacando tanto la calidad de la gestión financiera.
Gerente General de la COOAC Andina	¿Están los mercados eficazmente segmentados?	Con la apertura de nuevas agencias en las tres regiones del país, se están identificando los mercados meta con la finalidad de encaminar los esfuerzos a	Existe compromiso continuo con la mejora de la segmentación de mercados, tanto en términos de expandir el alcance

		despertar y satisfacer las necesidades financieras de socios y clientes. En las agencias existentes ya se posee una segmentación clara.	geográfico como de refinar la estrategia en las áreas ya establecidas.
Gerente General de la COOAC Andina	¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	El posicionamiento institucional nos permite tener un crecimiento sostenible y sustentable; gozamos de la confianza de nuestros socios y clientes; es nuestro principal activo.	Este crecimiento sostenible es un indicativo de que la cooperativa ha encontrado una estrategia eficaz para competir y adaptarse a las condiciones del mercado, la respuesta sugiere que la cooperativa no solo está bien posicionada en términos de crecimiento y sostenibilidad, sino que también cuenta con un capital de confianza que refuerza su posición frente a sus competidores.
Gerente General de la COOAC Andina	¿La empresa ha definido y comunicado a sus empleados su visión y misión?	Tenemos claramente definidas la misión y visión institucionales y los colaboradores conocen las mismas y trabajan en pro de lograr los objetivos.	La afirmación de que la empresa tiene "claramente definidas la misión y visión institucionales" sugiere que la organización ha establecido de manera precisa y detallada sus propósitos fundamentales y objetivos a largo plazo.

Gerente General de la
COOAC Andina

¿Se efectúan
evaluaciones periódicas
al personal para conocer
si se está cumpliendo
con lo planificado?

Sí, con el respectivo feed back que
permita mejorar

El hecho de que "los colaboradores conocen las mismas y trabajan en pro de lograr los objetivos" refleja que la empresa no solo ha definido su misión y visión, sino que también ha asegurado que estos conceptos sean comprendidos y aceptados por sus empleados.

La provisión de retroalimentación constructiva no solo ayuda a los empleados a entender sus fortalezas y debilidades, sino que también ofrece oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Este enfoque en la mejora continua sugiere que la empresa valora el crecimiento y el desarrollo de su personal como parte integral de su estrategia para alcanzar los objetivos.

Gerente General de la COOAC Andina	¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	Sí, invertimos en tecnología con la finalidad de ofrecer servicios financieros competitivos.	La inversión en tecnología permite asegurar que los productos de la empresa se mantengan a la vanguardia de las tendencias y demandas del mercado.
Gerente General de la COOAC Andina	¿Son los objetivos y las metas de la cooperativa medibles y debidamente comunicadas?	Si	La respuesta sugiere que la cooperativa ha implementado un sistema eficaz para definir, medir y comunicar sus objetivos y metas, lo que contribuye a un enfoque organizado y coordinado para alcanzar los resultados deseados y promover una clara dirección y cohesión dentro de la organización.
Gerente General de la COOAC Andina	¿La cooperativa cuenta con una planificación estratégica definida?	Sí, y fue realizada por los colaboradores (jefes de unidades) conjuntamente con gerencia y los Consejos	La respuesta sugiere que la cooperativa tiene una planificación estratégica definida y de una buena práctica de gestión estratégica, que puede contribuir a un mayor compromiso y cohesión dentro de la organización.

rente General de la COOAC Andina	¿La empresa posee un proceso informático de información para la toma de decisiones?	Se cuenta con herramientas tecnológicas que emiten la información oportuna con la finalidad de tomar decisiones acertadas.	Se considera que la empresa cuenta con herramientas tecnológicas para la gestión de la información, lo que facilita la toma de decisiones acertadas mediante la provisión de datos oportunos y relevantes.
rente General de la COOAC Andina	¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	Se está trabajando en estos aspectos para lograr incentivar la productividad de los colaboradores.	La organización está en un proceso activo de mejorar sus mecanismos de control y recompensa, con el objetivo de aumentar la productividad de los colaboradores.

Nota. La tabla contiene información detalla del análisis de la entrevista

Análisis general

El análisis general de las preguntas y respuestas revela una visión amplia de cómo la cooperativa gestiona diversos aspectos clave de su operación y estrategia. En términos de fortaleza financiera, la respuesta sugiere que la cooperativa tiene una sólida base financiera. La mención de que la gestión está alineada con los factores internos y externos muestra que la organización está bien posicionada para enfrentar los desafíos del entorno y aprovechar las oportunidades.

Respecto al estilo de dirección, la percepción general es positiva, lo que indica que el liderazgo de la cooperativa es eficaz y bien recibido. Sin embargo, hay indicios de que algunos aspectos del estilo de dirección podrían beneficiarse de ajustes. La capacidad de adaptación y la comunicación efectiva son cruciales para mantener un equipo motivado y alineado con los objetivos organizacionales.

En relación con la actitud hacia los puntos de vista, la respuesta destaca una disposición general a valorar y considerar diferentes perspectivas dentro de la cooperativa. Esto sugiere un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, donde se fomenta la participación activa y se valoran las contribuciones individuales. Este enfoque es fundamental para promover la innovación y el trabajo en equipo.

La motivación personal de los empleados es en su mayoría positiva, aunque hay indicios de que algunos colaboradores podrían enfrentar desafíos en términos de motivación. La capacidad de la cooperativa para abordar estos desafíos y mantener un alto nivel de motivación es crucial para el rendimiento general y el compromiso de los empleados.

Las ideas para mejorar la efectividad también reciben una evaluación positiva, lo que indica que la cooperativa está en el camino correcto para implementar estrategias efectivas. Sin embargo, la presencia de algunas críticas sugiere que aún existen áreas que podrían beneficiarse de refinamientos adicionales para maximizar la efectividad de las propuestas.

En cuanto a la planificación estratégica, la respuesta indica que la cooperativa tiene una estrategia bien definida y comunicada, desarrollada en colaboración con diferentes niveles de la organización. Este enfoque colaborativo probablemente contribuye a una mayor alineación y cohesión en la implementación de la estrategia, lo que puede mejorar la eficacia y la ejecución de los planes.

La presencia de herramientas tecnológicas para la toma de decisiones es un aspecto positivo, ya que permite a la cooperativa utilizar datos y análisis para tomar decisiones informadas y oportunas. La tecnología es una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia y la precisión en la toma de decisiones, facilitando una gestión más efectiva.

Sobre los mecanismos de control y recompensa indica que la cooperativa está trabajando en la mejora continua de estos sistemas con el objetivo de incentivar la productividad. Aunque la respuesta sugiere un compromiso con el desarrollo de mecanismos efectivos, la falta de detalles específicos indica que aún hay trabajo por hacer para perfeccionar estos mecanismos y asegurar su máxima efectividad.

El análisis muestra una cooperativa que está realizando esfuerzos significativos en áreas clave como la planificación estratégica, la motivación de empleados, y el uso de tecnología. Aunque hay áreas de éxito, también se identifican oportunidades para mejorar, particularmente en los mecanismos de control y recompensa y en la atención a la motivación personal.

7. Impactos

La implementación de un plan de crecimiento organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. Tiene el potencial de crear un impacto económico sustancial. La eficiencia operativa de la cooperativa y la satisfacción de los miembros se pueden mejorar, lo que lleva a una mayor tasa de retención y a la adquisición de nuevos miembros. Esto puede conducir a un aumento de los ingresos y optimizar los recursos financieros. La rentabilidad de la cooperativa se puede mejorar mejorando la gestión interna y la calidad del servicio, lo que puede reducir los costos operativos relacionados con problemas de servicio al cliente y procesos ineficientes.

El impacto ambiental de la cooperativa se puede minimizar mediante la implementación de un plan estratégico. La adopción de tecnologías sostenibles, como los sistemas digitales que reducen el uso de papel y utilizan la energía de manera más eficiente, puede resultar en una reducción del impacto ambiental a través de prácticas de gestión más eficientes. Al fomentar prácticas de oficina ecológicas, como el reciclaje y la conservación de energía, no solo se beneficiará el medio ambiente, sino que también se puede crear un sentido de responsabilidad social y ambiental que resuene en los socios y la comunidad.

Impacto tecnológico: el plan estratégico puede promover la modernización de los sistemas y procesos de la cooperativa. El uso de tecnologías de vanguardia, como plataformas digitales para la gestión de cuentas y servicios, puede mejorar la eficiencia operativa y facilitar el trabajo de los socios. El uso de la tecnología puede mejorar la recopilación y el análisis de datos, lo que resulta en una toma de decisiones más informada y rápida. Esta innovación tecnológica no sólo optimiza el funcionamiento interno, sino que también mejora la experiencia del usuario, fortaleciendo la ventaja competitiva de la cooperativa en el mercado.

CAPÍTULO VII

7. Propuesta de Balanced Score Card

7.1. Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. enfrenta desafíos significativos en su camino hacia la optimización de sus procesos internos y la mejora de su desempeño organizacional. En este contexto, la implementación de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard (BSC) se presenta como una solución estratégica integral. El BSC, es una herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de objetivos y mediciones de desempeño. Su aplicación en la cooperativa busca alinear las actividades diarias con los objetivos estratégicos a largo plazo, proporcionando una estructura clara para el monitoreo y la evaluación continua del rendimiento.

La propuesta de implementación del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. no solo se centra en el monitoreo de actividades, sino también en la toma de decisiones informadas que impulsen el desarrollo organizacional. A través de esta herramienta, se pretende establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que faciliten la identificación de áreas de mejora, optimicen la gestión de recursos y procesos, y aumenten la satisfacción y lealtad de socios y clientes. La metodología propuesta incluye un diagnóstico exhaustivo de la situación actual, la recolección de datos mediante análisis interno y encuestas, y el diseño de un plan de mejora continuo. Este enfoque holístico busca fortalecer la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa, abordando debilidades y aprovechando oportunidades de crecimiento.

7.2. Justificación

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. es crucial debido a la necesidad de mejorar su desempeño organizacional en un entorno financiero cada vez más competitivo y dinámico. Actualmente, la cooperativa enfrenta desafíos significativos relacionados con la eficiencia operativa, la satisfacción de los socios y la alineación estratégica de sus actividades. El BSC ofrece una metodología probada para traducir la visión y los objetivos estratégicos de la cooperativa en indicadores concretos y medibles, lo que facilita el monitoreo y la gestión del rendimiento en tiempo real. Esta herramienta permitirá identificar rápidamente las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento, asegurando que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Además, el Balanced Scorecard fomenta una cultura de mejora continua y transparencia dentro de la organización. Al establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y realizar evaluaciones periódicas, la cooperativa puede adoptar un enfoque proactivo para abordar las debilidades y optimizar los procesos internos. La metodología propuesta incluye un diagnóstico exhaustivo de la situación actual y la recolección de datos a través de análisis internos y encuestas a socios y clientes, garantizando una comprensión profunda y holística de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo general

Proponer el Balanced Scorecard (BSC) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. para el desempeño organizacional, asegurando una gestión eficiente y una alineación efectiva con los objetivos estratégicos a largo plazo.

7.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la cooperativa.
- Diseñar un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) basados en el Balanced Scorecard.
- Fomentar una cultura de mejora continua y transparencia dentro de la organización.

7.4. Desarrollo de la propuesta

7.4.1. Análisis FODA

La tabla "Oportunidades" presenta diversos factores que pueden beneficiar y potenciar el crecimiento de una organización, en especial una cooperativa. Las alianzas estratégicas con varias instituciones permiten a la cooperativa acceder a nuevos recursos, tecnologías y mercados, además de reducir costos y riesgos, incrementando la competitividad y la eficiencia operativa.

Tabla 25

Oportunidades

Oportunidades
Alianzas estratégicas con varias instituciones
Un mercado aún no explotado por la competencia
Confianza de los socios hacia el sistema cooperativo para la inclusión
Gobernabilidad política
Bajo nivel de riesgo país
Estabilidad

Nota. La tabla contiene información relacionada con las oportunidades

La presencia en un mercado aún no explotado por la competencia ofrece la ventaja de crecer sin enfrentar una intensa competencia, lo que puede resultar en mayores márgenes de ganancia y una sólida presencia de marca. Esto es especialmente relevante en áreas rurales o comunidades desatendidas.

La confianza de los socios hacia el sistema cooperativo es fundamental, ya que genera lealtad y estabilidad, facilitando la participación activa e inversión en la cooperativa, y apoyando la inclusión a través de productos financieros accesibles y programas educativos. Un entorno de gobernabilidad política estable proporciona un marco legal y regulatorio claro y justo, promoviendo la transparencia y facilitando el acceso a financiamiento y la protección de los derechos de propiedad.

El bajo nivel de riesgo país, que indica estabilidad económica y un sistema legal fiable, permite a la cooperativa planificar a largo plazo, acceder a financiamiento en mejores condiciones y atraer inversiones extranjeras. Por otra parte, la estabilidad interna y externa asegura una operación consistente y una cultura organizacional fuerte, así como un entorno económico, político y social favorable para el crecimiento sostenido. Estos factores combinados permiten a la cooperativa enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de manera eficaz, garantizando su viabilidad y éxito a largo plazo.

A continuación, la tabla de amenazas presenta una serie de factores que pueden afectar negativamente a una empresa o entidad en el mercado ecuatoriano. La entrada de nuevos competidores puede reducir la cuota de mercado y la rentabilidad, obligando a la empresa a adaptarse y a mejorar su oferta para mantener su posición.

Tabla 26*Amenazas***Amenazas**

 Nuevos competidores en el mercado

Ambiente económico, social

Presencia de prestamistas ilegales

Falta de cultura de ahorro y sobreendeudamiento de los socios

Incremento del desempleo en Ecuador

Tecnológico

Pobreza

Nota. La tabla contiene información relacionada con a las amenazas

Las fluctuaciones en la economía y los cambios sociales pueden influir en el poder adquisitivo de los consumidores y en sus patrones de consumo, lo que puede afectar las ventas y la estabilidad financiera de la empresa. La presencia de prestamistas ilegales puede ofrecer préstamos con condiciones abusivas, lo que pone en riesgo la salud financiera de los consumidores y afecta la reputación de las instituciones financieras legítimas. Además, una baja cultura de ahorro y el sobreendeudamiento pueden llevar a una mayor morosidad en los pagos de créditos, impactando negativamente en la liquidez y solvencia de la empresa. El incremento del desempleo en Ecuador reduce el ingreso disponible de las familias, disminuyendo su capacidad de consumir productos y servicios, lo cual afecta la demanda y puede incrementar la morosidad en los pagos de créditos. La rápida evolución tecnológica puede dejar obsoletas ciertas prácticas y productos si la empresa no se adapta adecuadamente, poniendo en riesgo su competitividad y relevancia en el mercado. La alta tasa de pobreza limita el poder adquisitivo de una gran parte de la población, reduciendo la base de clientes potenciales y afectando las ventas y el crecimiento del negocio.

Para la tabla de fortalezas resalta una serie de aspectos positivos que pueden beneficiar a una empresa o entidad en el mercado ecuatoriano. La predisposición del personal para el

cambio es un factor clave, ya que un equipo dispuesto a adaptarse y a adoptar nuevas estrategias puede mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa. La gestión administrativa efectiva garantiza que los procesos internos sean eficientes, lo que optimiza los recursos y mejora la toma de decisiones.

Tabla 27

Fortalezas

Fortalezas

Predisposición del personal para el cambio

Gestión administrativa

Tasas de interés competitivas

Brigadas médicas y capacitación para los socios como un valor agregado de responsabilidad social

Diversificación de productos y servicios financieros que ofrece la entidad.

Gestión comercial

Nota. La tabla contiene información relacionada con las fortalezas

Las tasas de interés competitivas atraen a más clientes y promueven la fidelidad, ya que los consumidores siempre buscan las mejores condiciones financieras. Las brigadas médicas y la capacitación para los socios como un valor agregado de responsabilidad social fortalecen la imagen de la empresa y generan un vínculo de confianza y lealtad con los clientes, demostrando un compromiso genuino con el bienestar de la comunidad.

La diversificación de productos y servicios financieros que ofrece la entidad permite atender a una gama más amplia de necesidades de los clientes, lo que no solo aumenta las oportunidades de negocio, sino que también reduce el riesgo asociado a la dependencia de un solo producto o servicio. Por último, una gestión comercial eficaz asegura que las estrategias de ventas y marketing sean efectivas, aumentando la penetración en el mercado y mejorando los resultados financieros.

Para la tabla de debilidades presenta una serie de factores internos que pueden afectar negativamente a una empresa o entidad en el mercado ecuatoriano. El tiempo de respuesta no oportuno al socio ante quejas y reclamos es una debilidad significativa, ya que puede generar insatisfacción entre los clientes y dañar la reputación de la empresa.

Tabla 28

Debilidades

Debilidades
Tiempo de respuesta no oportuno al socio ante quejas y reclamos
Servicio de atención al cliente inadecuado
Alta rotación de personal
Proceso de inducción inadecuado para el personal
Gestión de talento humano
Falta de planificación general

Nota. La tabla contiene información relacionada con las debilidades

La alta rotación de personal es problemática, ya que implica costos adicionales de contratación y capacitación, además de afectar la continuidad y la calidad del servicio. Un proceso de inducción inadecuado para el personal agrava este problema, ya que los empleados no están bien preparados para desempeñar sus funciones, lo que disminuye la eficiencia y la efectividad del equipo.

La gestión de talento humano deficiente puede llevar a una baja moral y motivación entre los empleados, afectando su productividad y compromiso con la empresa. Finalmente, la falta de planificación general significa que la empresa no tiene una estrategia clara a largo plazo, lo que puede resultar en decisiones improvisadas y una falta de dirección coherente, afectando negativamente su capacidad para alcanzar sus objetivos y responder adecuadamente a los cambios en el entorno del mercado.

Tabla 29*Matriz FODA*

Oportunidades	Amenazas
Alianzas estratégicas con varias instituciones	Nuevos competidores en el mercado
Un mercado aún no explotado por la competencia	Ambiente económico, social
Confianza de los socios hacia el sistema cooperativo para la inclusión	Presencia de prestamistas ilegales
Gobernabilidad política	Falta de cultura de ahorro y sobreendeudamiento de los socios
Bajo nivel de riesgo país	Incremento del desempleo en Ecuador
Estabilidad	Tecnológico
	Pobreza
Fortalezas	debilidades
Predisposición del personal para el cambio	Tiempo de respuesta no oportuno al socio ante quejas y reclamos
Gestión administrativa	Servicio de atención al cliente inadecuado
Tasas de interés competitivas	Alta rotación de personal
Brigadas médicas y capacitación para los socios como un valor agregado de responsabilidad social	Proceso de inducción inadecuado para el personal
Diversificación de productos y servicios financieros que ofrece la entidad.	Gestión de talento humano
Gestión comercial	Falta de planificación general

Nota. La tabla contiene información relacionada a la matriz FODA

La tabla FODA ofrece un análisis integral de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que enfrenta una empresa en el mercado ecuatoriano. Las oportunidades, como las alianzas estratégicas y un mercado aún no explotado, ofrecen un potencial significativo de crecimiento. La confianza de los socios y la estabilidad política y económica también son factores favorables.

Las amenazas incluyen la entrada de nuevos competidores, cambios en el ambiente económico y social, prestamistas ilegales, falta de cultura de ahorro, aumento del desempleo, rápida evolución tecnológica y alta pobreza. Estos factores pueden afectar negativamente la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

Las fortalezas internas, como la predisposición del personal para el cambio, una gestión administrativa efectiva, tasas de interés competitivas, responsabilidad social, diversificación de productos y una gestión comercial eficaz, son esenciales para la competitividad.

Las debilidades, como el tiempo de respuesta inadecuado a las quejas, un servicio al cliente deficiente, alta rotación de personal, un proceso de inducción inadecuado, gestión de talento humano deficiente y falta de planificación general, pueden obstaculizar el rendimiento de la empresa.

7.5. Matrices de acción cruzada

Las matrices de acción cruzada son herramientas analíticas fundamentales en la gestión estratégica y la toma de decisiones, utilizadas para evaluar la interacción y el impacto de distintas variables o factores en una organización o proyecto. Este enfoque permite visualizar cómo diferentes acciones o decisiones pueden influirse mutuamente y cuáles son las posibles consecuencias de estas interacciones en el logro de objetivos.

Una matriz de acción cruzada ofrece un marco estructurado para analizar la relación entre acciones y resultados en un contexto multidimensional. Esto se logra a través de la creación de una tabla que cruzan distintas variables, permitiendo identificar patrones, relaciones causales, y áreas potenciales de sinergia o conflicto.

El uso de matrices de acción cruzada es especialmente útil en la planificación estratégica, gestión de proyectos, y evaluación de políticas, ya que proporciona una visión clara de cómo diferentes factores pueden afectar el rendimiento y los resultados deseados. Al emplear esta herramienta, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para anticipar problemas, optimizar recursos, y tomar decisiones informadas basadas en un análisis exhaustivo de las interacciones entre variables clave.

Tabla 30*Matriz FO*

FO FUERTE = 9; MEDIA = 5; BAJA = 1; NINGUNA = 0		OPORTUNIDADES					
FORTALEZAS		TOTAL					
		Alianzas estratégicas con varias instituciones	Un mercado aún no explotado por la competencia	Confianza de los socios hacia el sistema cooperativo para la inclusión	Gobernabilidad política	Bajo nivel de riesgo país	Estabilidad
Predisposición del personal para el cambio	0	5	9	1	5	9	29
Gestion administrativa	0	9	9	5	1	5	29
Tasas de interés competitivas	1	0	9	9	1	0	20
Brigadas médicas y capacitación para los socios como un valor agregado de responsabilidad social	2	3	6	0	0	4	15
Diversificación de productos y servicios financieros que ofrece la entidad.	6	6	7	6	5	5	35
Gestión comercial	7	7	5	4	4	5	32
TOTAL	16	30	45	25	16	28	

Nota. La tabla contiene información relacionada con la Matriz FO

La tabla proporciona una evaluación de las fortalezas de la organización en relación con las oportunidades disponibles, utilizando una escala de puntuación para categorizar la importancia de cada área. La evaluación se realiza con base en cuatro categorías: Fuerte (9), Media (5), Baja (1) y Ninguna (0). En general, la "Diversificación de productos y servicios financieros" y la "Gestión comercial" emergen como las principales fortalezas de la organización, con puntuaciones altas en la categoría de "Fuerte" y también en "Media". Esto indica que estas áreas se consideran muy importantes y bien desarrolladas, proporcionando una sólida base para capitalizar las oportunidades disponibles.

En contraste, las "Tasas de interés competitivas" y las "Brigadas médicas y capacitación" obtienen puntuaciones más bajas, especialmente en la categoría de "Fuerte". Esto sugiere que, aunque estas áreas pueden tener algunos aspectos positivos, no se perciben como fortalezas significativas en comparación con otras áreas. La alta puntuación en "Baja" y "Ninguna" para las tasas de interés competitivas indica una percepción menos favorable y sugiere que podrían no ser vistas como una ventaja competitiva relevante en este momento. La "Predisposición del personal para el cambio" y la "Gestión administrativa" también muestran puntuaciones mixtas, con una combinación de puntuaciones en las categorías de "Fuerte" y "Media", pero también con una presencia notable en la categoría de "Baja". Esto sugiere que estas áreas son importantes, pero existen percepciones mixtas sobre su efectividad o impacto.

Se destaca que la organización se beneficia especialmente de la diversificación de productos y servicios y una sólida gestión comercial. Sin embargo, hay áreas con menor percepción de fortaleza, como las tasas de interés competitivas y las brigadas médicas, que podrían necesitar mejoras para fortalecer su impacto general.

Tabla 31*Matriz FA*

FA FUERTE = 9; MEDIA = 5; BAJA = 1; NINGUNA = 0		AMENAZAS						
FORTALEZAS		Nuevos competidores en el mercado Ambiente económico, social Presencia de prestamistas ilegales Falta de cultura de ahorro y sobreendeudamiento de los socios Incremento del desempleo en Ecuador Tecnológico TOTAL						
Predisposición del personal para el cambio		1	9	0	5	5	9	29
Gestión administrativa		5	1	5	9	9	9	38
Tasas de interés competitivas		5	2	1	0	9	1	18
Brigadas médicas y capacitación para los socios como un valor agregado de responsabilidad social		6	6	7	6	5	5	35
Diversificación de productos y servicios financieros que ofrece la entidad.		7	7	5	4	4	5	32
Gestión comercial		6	5	7	6	8	5	37
TOTAL		30	30	25	30	40	34	

Nota. La tabla contiene información relacionada con la Matriz FA.

La matriz de acción cruzada proporciona un análisis detallado de cómo las fortalezas de una entidad interactúan con diversas amenazas del entorno. En la tabla, se evalúa el impacto de cada fortaleza en relación con amenazas específicas, asignando puntuaciones en una escala de 0 (ninguna relación) a 9 (relación fuerte).

Entre las fortalezas evaluadas, la Gestión Administrativa destaca con la puntuación total más alta de 38 puntos, indicando que tiene un impacto significativo en mitigar amenazas como la falta de cultura de ahorro y el incremento del desempleo. La Gestión Comercial también muestra un fuerte potencial para enfrentar nuevas amenazas y el aumento del desempleo, con un total de 37 puntos. Además, las Brigadas Médicas y Capacitación obtienen 35 puntos, evidenciando su eficacia en abordar el ambiente económico y social y la presencia de prestamistas ilegales.

Por otro lado, las Tasas de Interés Competitivas presentan la puntuación más baja, con solo 18 puntos, lo que sugiere una menor efectividad en la actualidad frente a las amenazas. La Diversificación de Productos y Servicios Financieros recibe 32 puntos, mostrando un impacto moderado en el manejo de nuevos competidores y en la falta de cultura de ahorro.

Entre las amenazas, el Incremento del Desempleo en Ecuador destaca con el puntaje total más alto de 40 puntos, revelando su importancia como una amenaza significativa que afecta a la mayoría de las fortalezas evaluadas. Otras amenazas importantes incluyen el Ambiente Económico y Social y la Falta de Cultura de Ahorro y Sobreendeudamiento de los Socios, ambas con puntuaciones de 30 puntos.

Este análisis sugiere que la entidad debe concentrarse en fortalecer áreas como la Gestión Administrativa y la Gestión Comercial para abordar de manera efectiva las amenazas clave, y considerar ajustes en áreas menos efectivas, como las tasas de interés competitivas.

Tabla 32

Matriz DO

DO		OPORTUNIDADES					
FUERTE = 9; MEDIA = 5; BAJA = 1; NINGUNA = 0							
		DEBILIDADES					
		TOTAL					
Tiempo de respuesta no oportuno al socio ante quejas y reclamos	0	1	1	5	9	5	21
Servicio de atención al cliente inadecuado	5	9	9	5	1	1	30
Alta rotación de personal	5	9	9	5	5	9	42
Proceso de inducción inadecuado para el personal	5	5	5	1	1	1	18
Gestión de talento humano	6	4	4	3	5	5	27
Falta de planificación general	5	5	5	1	1	1	18
TOTAL	26	33	33	20	22	22	

Nota. La tabla contiene información relacionada con la Matriz DO.

La matriz de acción cruzada que relaciona debilidades con oportunidades muestra cómo las debilidades internas afectan la capacidad de la organización para aprovechar oportunidades externas. En la tabla, cada debilidad se evalúa en relación con diversas oportunidades, con puntuaciones que van de 0 (ninguna relación) a 9 (relación fuerte).

Entre las debilidades, la Alta Rotación de Personal se destaca con la puntuación total más alta de 42 puntos, indicando que tiene un impacto significativo en la capacidad de la organización para capitalizar oportunidades como alianzas estratégicas y un mercado no explotado por la competencia. Esta debilidad limita considerablemente la efectividad en aprovechar oportunidades clave. El Servicio de Atención al Cliente Inadecuado también es una debilidad importante, con un total de 30 puntos, afectando la capacidad de aprovechar la confianza de los socios hacia el sistema cooperativo y el bajo nivel de riesgo país. Por otro lado, el Tiempo de Respuesta No Oportuno al Socio Ante Quejas y Reclamos presenta la puntuación más baja, con 21 puntos, sugiriendo un impacto menor en las oportunidades en comparación con otras debilidades. El Proceso de Inducción Inadecuado para el Personal y la Falta de Planificación General, con 18 puntos cada uno, también tienen un impacto limitado en la capacidad de la organización para aprovechar oportunidades externas.

Entre las oportunidades, Un Mercado Aún No Explotado por la Competencia y la Confianza de los Socios Hacia el Sistema Cooperativo para la Inclusión tienen los puntajes más altos (33 puntos), lo que indica que estas oportunidades son cruciales para la organización y están fuertemente influenciadas por las debilidades internas. Oportunidades como la Gobernabilidad Política y la Estabilidad tienen puntuaciones más bajas (20 y 22 puntos respectivamente), sugiriendo que el impacto de las debilidades en estas áreas es relativamente menor.

Tabla 33*Matriz DA*

DA FUERTE = 9; MEDIA = 5; BAJA = 1; NINGUNA = 0		AMENAZAS					
DEBILIDADES		Nuevos competidores en el mercado Ambiente económico, social Presencia de prestamistas ilegales Falta de cultura de ahorro y sobreendeudamiento de los socios Incremento del desempleo en Ecuador Tecnológico					
		TOTAL					
Tiempo de respuesta no oportuno al socio ante quejas y reclamos	5	5	9	0	1	0	20
Servicio de atención al cliente inadecuado	0	0	9	1	5	0	15
Alta rotación de personal	5	5	0	0	0	1	11
Proceso de inducción inadecuado para el personal	5	9	9	0	5	9	37
Gestión de talento humano	6	8	7	4	5	4	34
Falta de planificación general	7	7	6	4	5	3	32
TOTAL	28	34	40	9	21	17	

Nota. La tabla contiene información relacionada con la Matriz DA.

La matriz de acción cruzada que relaciona debilidades con amenazas muestra cómo las debilidades internas afectan la capacidad de la organización para enfrentar amenazas externas. En esta tabla, cada debilidad se evalúa en función de su impacto en diversas amenazas, utilizando una escala de 0 (ninguna relación) a 9 (relación fuerte).

El Proceso de Inducción Inadecuado para el Personal se destaca como una debilidad significativa con una puntuación total de 37 puntos, indicando que exacerba notablemente amenazas como el ambiente económico y social y la presencia de prestamistas ilegales. Esta debilidad, al no preparar adecuadamente al personal, agrava el impacto de estas amenazas. El Tiempo de Respuesta No Oportuno al Socio Ante Quejas y Reclamos tiene una puntuación de 20 puntos, mostrando que, aunque es relevante, su efecto es menos crítico en comparación con otras debilidades, afectando principalmente la amenaza de prestamistas ilegales. La Alta rotación de personal también tiene una puntuación baja de 11 puntos, indicando que su impacto en las amenazas es relativamente limitado. Las debilidades relacionadas con Gestión de Talento Humano y Falta de Planificación General no tienen impacto significativo en las amenazas específicas evaluadas, con puntuaciones de 0 en ambas.

Entre las amenazas, la Presencia de Prestamistas Ilegales tiene la puntuación más alta de 27 puntos, revelando que es una amenaza importante que afecta significativamente las debilidades, especialmente en relación con el servicio de atención al cliente inadecuado y el proceso de inducción inadecuado. El Ambiente Económico y Social y el Incremento del Desempleo en Ecuador tienen puntuaciones menores, sugiriendo un impacto global más reducido en comparación con la presencia de prestamistas ilegales.

Tabla 34*Matriz de objetivos estratégicos*

Perspectiva	Tema Propuesto	Objetivo Estratégico	Justificación del Objetivo	Criterio que Define el Objetivo	Relevancia	Nivel de Importancia
Financiera	Crecimiento Sostenible	Aumentar los ingresos por servicios financieros	Es necesario diversificar las fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.	Incremento del 10% anual en ingresos por servicios financieros no crediticios.	Mejora la estabilidad financiera y reduce la dependencia de ingresos por intereses de préstamos.	Alta
Cliente	Mejora de la Satisfacción del Cliente	Incrementar la satisfacción de los socios	Una alta satisfacción de los socios es clave para la retención y la captación de nuevos miembros, fortaleciendo la base social de la cooperativa.	Resultados de encuestas de satisfacción que reflejen un aumento del 15% en la valoración positiva de los servicios.	Fomenta la lealtad y el crecimiento de la base de socios.	Muy Alta
Procesos Internos	Optimización de Procesos	Automatizar procesos clave para mejorar la eficiencia operativa	La automatización de procesos internos reduce errores, tiempos de operación y costos, mejorando la eficiencia y la competitividad de la cooperativa.	Reducción del 20% en el tiempo de procesamiento de solicitudes y transacciones.	Incrementa la eficiencia operativa y mejora la calidad del servicio.	Alta

Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de Competencias	Fortalecer las competencias digitales del personal	En un entorno cada vez más digital, es fundamental que el personal esté capacitado para utilizar herramientas tecnológicas que mejoren su desempeño y servicio.	Al menos el 80% del personal debe completar con éxito programas de formación digital relevantes.	Mejora la adaptabilidad y la capacidad de respuesta de la cooperativa ante cambios tecnológicos.	Media
Socios y Comunidad	Responsabilidad Social y Comunitaria	Incrementar la participación en programas de responsabilidad social	La cooperativa tiene un compromiso con la comunidad, y la participación activa en programas sociales refuerza su imagen y contribuye al desarrollo local. La innovación es esencial para mantenerse	Aumento del 25% en la participación de los socios en programas de responsabilidad social y en iniciativas comunitarias.	Fortalece la relación con la comunidad y mejora la percepción pública de la cooperativa.	Media
Innovación	Innovación en Servicios Financieros	Desarrollar y lanzar nuevos productos financieros innovadores	competitivos y satisfacer las cambiantes necesidades de los socios y el mercado financiero.	Lanzamiento de al menos dos nuevos productos financieros en el próximo año que se alineen con las necesidades emergentes de los socios.	Permite captar nuevos mercados y mejorar la oferta de valor a los socios.	Alta
Sostenibilidad	Gestión Responsable de Recursos	Mejorar la eficiencia energética y reducir el impacto	La sostenibilidad es un componente clave en la responsabilidad corporativa, y gestionar los	Reducción del 15% en el consumo de energía y la implementación de al menos dos iniciativas de sostenibilidad ambiental.	Contribuye a la reputación de la cooperativa como una organización	Media

ambiental de las operaciones	recursos de manera eficiente es crucial para el impacto ambiental.	responsable y reduce costos a largo plazo.
---------------------------------	---	--

Nota. Esta matriz representa los objetivos estratégicos con su respectiva descripción.

La matriz de objetivos estratégicos presentada para una cooperativa de ahorro y crédito es una herramienta integral que facilita la planificación y ejecución de su estrategia organizacional. Esta matriz incluye los siguientes elementos clave: perspectiva relacionada, tema propuesto, objetivo estratégico, justificación del objetivo, criterio que define el objetivo, relevancia y nivel de importancia. A continuación, se proporciona una explicación general de cada uno de estos elementos:

Perspectiva:

Representa las diferentes dimensiones desde las cuales se analizan los objetivos estratégicos de la cooperativa. Estas perspectivas incluyen aspectos financieros, la satisfacción del cliente, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento, la responsabilidad social y la innovación, así como la sostenibilidad.

Tema Propuesto:

Son áreas clave dentro de cada perspectiva que se consideran fundamentales para el éxito a largo plazo de la cooperativa. Estos temas se seleccionan para enfocar los esfuerzos estratégicos en aspectos cruciales, como el crecimiento sostenible, la mejora de la satisfacción del cliente, la optimización de procesos, entre otros.

Objetivo Estratégico:

Define lo que la cooperativa desea alcanzar dentro de cada tema propuesto. Estos objetivos están formulados de manera clara y concreta, facilitando su comprensión y seguimiento.

Justificación del Objetivo:

Explica por qué es importante alcanzar cada objetivo. Esta sección proporciona el contexto y las razones detrás de la elección de cada objetivo, asegurando que todos los involucrados entiendan su relevancia para la organización.

Criterio que Define el Objetivo:

Especifica los indicadores o métricas que se utilizarán para medir el progreso y el éxito en la consecución de cada objetivo. Estos criterios permiten monitorear y evaluar de manera objetiva el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Relevancia:

Describe el impacto que cada objetivo tiene en la cooperativa. Esta sección resalta cómo cada objetivo contribuye al éxito global de la organización, ya sea mejorando la eficiencia operativa, aumentando la satisfacción del cliente, o promoviendo la sostenibilidad.

Nivel de Importancia:

Asigna un nivel de prioridad a cada objetivo estratégico, categorizándolos como de alta, media o muy alta importancia. Esto ayuda a la cooperativa a enfocar sus recursos y esfuerzos en los objetivos que son más críticos para su éxito a largo plazo.

Tabla 35

Matriz de estrategias e indicadores

Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador de Desempeño (KPI)	Meta	Nivel de Importancia	Frecuencia de Medición	Fuentes de Medición	Disponibilidad	Responsable
Aumentar los ingresos por servicios financieros	- Diversificar la oferta de productos financieros no crediticios.	- Ingresos por servicios financieros no crediticios.	- Incremento del 10% anual.	Alta	Trimestral	Informes financieros trimestrales	Alta	Gerente de Finanzas
	- Promover servicios financieros innovadores a través de campañas de marketing dirigidas.	- Número de nuevos productos lanzados.	- Al menos 2 nuevos productos en el año.	Muy Alta	Semestral	Reportes de marketing y desarrollo de productos	Media	Director de Marketing
	- Implementar un sistema de gestión de quejas y sugerencias.	- Índice de satisfacción de socios (encuestas).	- Incremento del 15% en valoración positiva.	Muy Alta	Trimestral	Encuestas de satisfacción de socios	Alta	Gerente de Atención al Cliente
Incrementar la satisfacción de los socios	- Realizar encuestas periódicas de satisfacción y ajustar servicios según resultados.	- Tasa de respuesta a encuestas.	- 70% de participación en encuestas.	Alta	Anual	Resultados de encuestas	Media	Director de Operaciones

Automatizar procesos clave para mejorar la eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar software de automatización para procesos administrativos y operativos. - Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías y herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio de procesamiento de solicitudes. - Número de empleados capacitados en nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del 20%. - 80% del personal capacitado. 	Alta	Trimestral	Informes de procesos operativos	Alta	Gerente de Tecnología
Fortalecer las competencias digitales del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de formación continua en competencias digitales. - Incentivar el uso de herramientas digitales en tareas diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de finalización de programas de formación. - Nivel de uso de herramientas digitales en procesos clave. 	<ul style="list-style-type: none"> - 80% del personal completando programas. - 70% de tareas automatizadas 	Media	Anual	Informes de capacitación interna	Alta	Gerente de Recursos Humanos
Incrementar la participación en programas de responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar programas de responsabilidad social enfocados en la comunidad local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de socios participando en programas sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del 25% en participación. 	Media	Anual	Reportes de participación de socios	Media	Director de Responsabilidad Social

Desarrollar y lanzar nuevos productos financieros innovadores	- Colaborar con organizaciones locales para promover iniciativas comunitarias.	- Número de colaboraciones con organizaciones .	- Al menos 3 nuevas colaboraciones al año.	Media	Anual	Acuerdos de colaboración	Media	Director de Responsabilidad Social
	- Realizar estudios de mercado para identificar necesidades emergentes.	- Número de estudios de mercado realizados.	- Al menos 2 estudios al año.	Alta	Anual	Informes de estudios de mercado	Alta	Director de Innovación
	- Prototipar y testear nuevos productos antes del lanzamiento oficial.	- Tiempo de desarrollo y lanzamiento de productos.	- Lanzamiento en menos de 6 meses.	Muy Alta	Anual	Reportes de desarrollo de productos	Media	Gerente de Productos
	- Implementar tecnologías verdes en las operaciones diarias (ej. iluminación LED, reciclaje).	- Consumo de energía (kWh) por empleado.	- Reducción del 15%.	Media	Anual	Facturas de consumo energético	Alta	Gerente de Infraestructura
Mejorar la eficiencia energética y reducir el impacto ambiental	- Fomentar prácticas sostenibles entre los	- Número de iniciativas de sostenibilidad implementadas .	- Al menos 2 nuevas iniciativas al año.	Media	Anual	Informes de sostenibilidad	Media	Director de Sostenibilidad

empleados y
socios.

Nota. Esta matriz representa estrategias e indicadores

Estrategia:

Cada objetivo estratégico tiene una o más estrategias asociadas, que son las acciones o proyectos específicos diseñados para alcanzar el objetivo. Estas estrategias son el puente entre los objetivos estratégicos y su implementación práctica.

Indicador de Desempeño (KPI):

Los KPIs son métricas específicas que permiten medir el progreso hacia el logro de cada objetivo estratégico. Estos indicadores deben ser claros, medibles y relevantes, para que los responsables puedan monitorear el avance de manera continua.

Meta:

Las metas son valores específicos que se espera alcanzar en los KPIs dentro de un período determinado. Estas metas brindan una referencia clara de lo que se considera un éxito en cada objetivo.

Frecuencia de Medición:

Se refiere a la periodicidad con la que se debe evaluar cada KPI. La frecuencia de medición puede variar según el objetivo y la estrategia, asegurando un seguimiento adecuado sin sobrecargar a los responsables.

Responsable:

Cada objetivo y estrategia debe tener un responsable asignado, que es la persona o departamento encargado de garantizar que las acciones se lleven a cabo y que los KPIs se alcancen. Esto asegura claridad en la responsabilidad y facilita la rendición de cuentas.

Nivel de Importancia:

Indica la prioridad de cada objetivo y estrategia, lo que ayuda a enfocar los recursos y esfuerzos en las áreas más críticas para el éxito de la cooperativa.

Frecuencia:

Especifica con qué regularidad se medirá el indicador de desempeño, asegurando un seguimiento constante y oportuno.

Fuentes de Medición:

Detalla los documentos, sistemas o informes de los que se obtendrán los datos para calcular el indicador de desempeño. Esto garantiza que los datos sean precisos y confiables.

Disponibilidad:

Indica qué tan accesibles y actualizados están los datos necesarios para medir el indicador. Una alta disponibilidad significa que los datos son fáciles de obtener y están regularmente actualizados.

Tabla 36*Matriz del Score Card*

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Tema Propuesto	Meta Mensual	Actual Mes	% de Cumplimiento (Mes)	Meta YTD	Actual YTD	% de Cumplimiento (YTD)	Perspectiva (%)	Meta (%)	Scorecard Actual
Aumentar los ingresos por servicios financieros	Ingresos por servicios financieros no crediticios	Incrementar los ingresos por servicios financieros	\$50,000	\$45,000	90%	\$300,000	\$280,000	93%	25%	22.50%	21.15%
Mejorar la eficiencia operativa	Costos operativos como porcentaje de ingresos	Optimizar la eficiencia operativa	35%	36%	97%	210%	215%	98%	20%	19.40%	19.01%
Incrementar la satisfacción de los socios	Índice de satisfacción de socios	Mejorar la satisfacción de los socios	85%	82%	96%	85%	83%	98%	25%	24.50%	23.52%
Automatizar procesos clave	Tiempo promedio de procesamiento de solicitudes	Reducir tiempos en procesos clave	2 días	2.5 días	80%	2 días	2.2 días	91%	15%	12%	10.92%

Fortalecer competencias digitales del personal	Tasa de finalización de programas de formación	Mejorar las competencias digitales del personal	80%	78%	98%	80%	79%	99%	10%	9.90%	9.80%
Mejorar eficiencia energética y reducir impacto ambiental	Consumo de energía (kWh) por empleado	Reducir el impacto ambiental	150 kWh	160 kWh	94%	900 kWh	890 kWh	98%	5%	4.70%	4.61%

Nota. La tabla contiene información relacionada a la Matriz del Score Card

La Matriz Scorecard, o Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos e indicadores medibles. Esta matriz se estructura en cuatro perspectivas principales: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento, aunque pueden incluirse perspectivas adicionales según la naturaleza de la organización.

Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera evalúa el éxito de la cooperativa en términos de resultados económicos, asegurando que las iniciativas y estrategias contribuyan a la estabilidad financiera y al crecimiento.

Perspectiva del Cliente:

Esta perspectiva se enfoca en la satisfacción y retención de los socios, ya que son la base del éxito de la cooperativa. Se mide mediante indicadores de satisfacción, retención y crecimiento de la base de socios.

Perspectiva de Procesos Internos:

Se centra en la eficiencia y efectividad de los procesos clave dentro de la cooperativa. Los indicadores aquí buscan asegurar que los procesos internos están alineados con la estrategia y se optimizan continuamente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Aborda el desarrollo de competencias y capacidades dentro de la organización, asegurando que el personal esté bien equipado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades.

Perspectiva de Sostenibilidad:

Esta perspectiva adicional se enfoca en la responsabilidad social y ambiental, destacando la importancia de la sostenibilidad en las operaciones y la comunidad.

Iniciativas Clave:

Son las acciones específicas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos definidos en cada perspectiva.

Responsable:

Cada objetivo e iniciativa tiene un responsable asignado, garantizando claridad en la rendición de cuentas y la ejecución de las estrategias.

Tema Propuesto:

Este es el objetivo estratégico o la temática principal que la organización está buscando alcanzar o mejorar. Cada tema tiene un conjunto de indicadores (KPIs) asociados.

KPI (Indicador de Desempeño Clave):

Este es el indicador específico que se utiliza para medir el progreso hacia el tema propuesto. Cada KPI debe ser claro y medible.

Meta Mensual:

Es el objetivo o valor específico que se espera alcanzar cada mes para el KPI en cuestión.

Actual Mes:

Indica el valor real alcanzado en el mes en curso para el KPI.

% de Cumplimiento (Mes):

Es el porcentaje de cumplimiento mensual, calculado como $(\text{Actual Mes} / \text{Meta Mensual}) * 100$. Indica qué tan cerca estuvo la organización de alcanzar la meta mensual.

Meta YTD (Year to Date):

Es la meta acumulada desde el inicio del año hasta la fecha actual. Permite medir el desempeño acumulado en un período más largo.

Actual YTD:

Muestra el valor real acumulado del KPI desde el inicio del año hasta la fecha actual.

% de Cumplimiento (YTD):

Es el porcentaje de cumplimiento acumulado a lo largo del año, calculado como $(\text{Actual YTD} / \text{Meta YTD}) * 100$. Ayuda a evaluar si se está en camino de alcanzar las metas anuales.

Perspectiva (%):

Indica el peso relativo de cada tema propuesto en la perspectiva general dentro del Scorecard. Por ejemplo, si se le da mayor peso a la satisfacción del cliente, su porcentaje será más alto.

Meta (%):

Es el porcentaje que se espera alcanzar del total de la perspectiva en relación al KPI y al objetivo estratégico.

Scorecard Actual:




Es el resultado ponderado del cumplimiento del objetivo estratégico en función del peso asignado en la perspectiva. Se calcula como $(\% \text{ de Cumplimiento YTD} * \text{Perspectiva } \%)$.

La simulación de la Matriz Scorecard muestra que la cooperativa está avanzando bien hacia el logro de sus objetivos estratégicos. La mayoría de los objetivos están logrando buenos resultados, con un desempeño sólido en áreas clave. Sin embargo, algunas áreas requieren ajustes para cerrar la brecha entre las metas y los resultados actuales. El enfoque continuo en la optimización de estrategias y la evaluación periódica de los indicadores garantizarán una alineación efectiva con los objetivos estratégicos y contribuirán al éxito general de la cooperativa.

7.6. Establecimiento de indicadores

A continuación, se realiza la matriz que contiene las acciones con las que se va a medir el cumplimiento, tipo de indicador, formula, unidad de medida, frecuencia de aplicación, criterio de estándar e interpretación con la finalidad de elaborar el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina.

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado. Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

	Aceptable (verde)
	Con riesgo (amarillo)
	Crítico (rojo)

Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Tabla 37*Matriz del Score Card Perspectiva financiera y de clientes***1. Perspectiva Financiera**

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Actividades Estratégicas	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia (Meses)	Meta en %	Actual	% de Cumplimiento	Criterio Estándar (Fórmula)	Interpretación
Aumentar los ingresos por servicios financieros	Ingresos por servicios financieros no crediticios	1. Expandir la oferta de productos financieros 2. Implementar campañas de marketing 3. Mejorar la calidad del servicio al cliente	$(\text{Ingresos actuales} / \text{Ingresos esperados}) \times 100$	\$	Mensual	90%	\$45,000	90%	Excepcional ($\geq 90\%$)	El desempeño es bueno, cumpliendo la meta establecida. La expansión y mejora en los servicios están siendo efectivas.
Mejorar la eficiencia operativa	Costos operativos como porcentaje de ingresos	1. Optimizar procesos internos 2. Reducir costos fijos 3. Implementar nuevas tecnologías	$(\text{Costos operativos} / \text{Ingresos}) \times 100$	%	Mensual	35%	36%	97%	Excepcional ($\geq 90\%$)	La eficiencia operativa está dentro del rango deseado, con costos bien gestionados en relación a los ingresos.

Nota. La tabla contiene información relacionada a la perspectiva financiera y de clientes

Tabla 38

*Matriz Perspectiva de
Clientes*

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Actividades Estratégicas	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia (Meses)	Meta en %	Actual	% de Cumplimiento	Criterio Estándar (Fórmula)	Interpretación
Incrementar la satisfacción de los socios	Índice de satisfacción de socios	1. Proponer encuestas de satisfacción 2. Mejorar la atención al cliente 3. Ofrecer servicios personalizados	$(\text{Puntuación actual} / \text{Puntuación máxima}) \times 100$	%	Mensual	85%	82%	96%	Excepcional ($\geq 90\%$)	La satisfacción de los socios está muy cerca de la meta, con la mayoría de las actividades dirigidas a la mejora continua.
Aumentar la retención de socios	Tasa de retención de socios	1. Crear programas de fidelización 2. Realizar seguimientos periódicos	$(\text{Número de socios retenidos} / \text{Número de socios total}) \times 100$	%	Mensual	80%	78%	97%	Excepcional ($\geq 90\%$)	La tasa de retención es alta, indicando que las estrategias de

Mejorar la comunicación con los socios	Tasa de respuesta a consultas	3. Ofrecer beneficios exclusivos									fidelización están funcionando bien.
		1. Implementar un sistema de gestión de consultas	(Consultas respondidas a tiempo / Consultas totales) x 100	%	Mensual	90%	85%	94%	Satisfactorio (80% - 89%)	La comunicación está mejorando, pero hay oportunidad de optimizar aún más para alcanzar la meta.	
		2. Mejorar tiempos de respuesta									
3. Capacitar al personal											

Nota. La tabla contiene información relacionada a la perspectiva de clientes

Tabla 39

Matriz Score Card Perspectiva de procesos internos

1. Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Actividades Estratégicas	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia (Meses)	Meta en %	Actual	% de Cumplimiento	Criterio Estándar (Fórmula)	Interpretación
Automatizar procesos clave	Tiempo promedio de procesamiento de solicitudes	1. Identificar procesos clave para automatización 2. Implementar herramientas de automatización 3. Capacitar al personal	$(\text{Tiempo promedio actual} / \text{Tiempo promedio objetivo}) \times 100$	Días	Mensual	2 días	2.5 días	80%	Necesita Mejora (70% - 79%)	La automatización está en proceso, pero el tiempo promedio de procesamiento aún está por encima de la meta.
Mejorar la calidad del producto/servicio	Tasa de defectos en productos/servicios	1. Implementar controles de calidad	$(\text{Número de defectos} / \text{Número total de})$	%	Mensual	1%	1.20%	83%	Necesita Mejora (70% - 79%)	La calidad del producto está cerca de la meta, pero

		2. Realizar auditorías internas	productos) x 100								requiere ajustes en los controles y procesos para mejorar.
		3. Mejorar procesos de producción									
Reducir tiempos de entrega de productos	Tiempo de entrega promedio	1. Optimizar la cadena de suministro	(Tiempo de entrega actual / Tiempo de entrega objetivo) x 100	Días	Mensual	5 días	5.5 días	91%	Excepcion al (≥ 90%)	El tiempo de entrega está bien gestionado, cumpliendo la meta establecida y demostrando eficiencia en la logística.	
		2. Mejorar la logística interna									
		3. Implementar sistemas de seguimiento									

Nota. La tabla contiene información relacionada a la perspectiva de procesos

Tabla 40*Matriz Score Card Perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje*

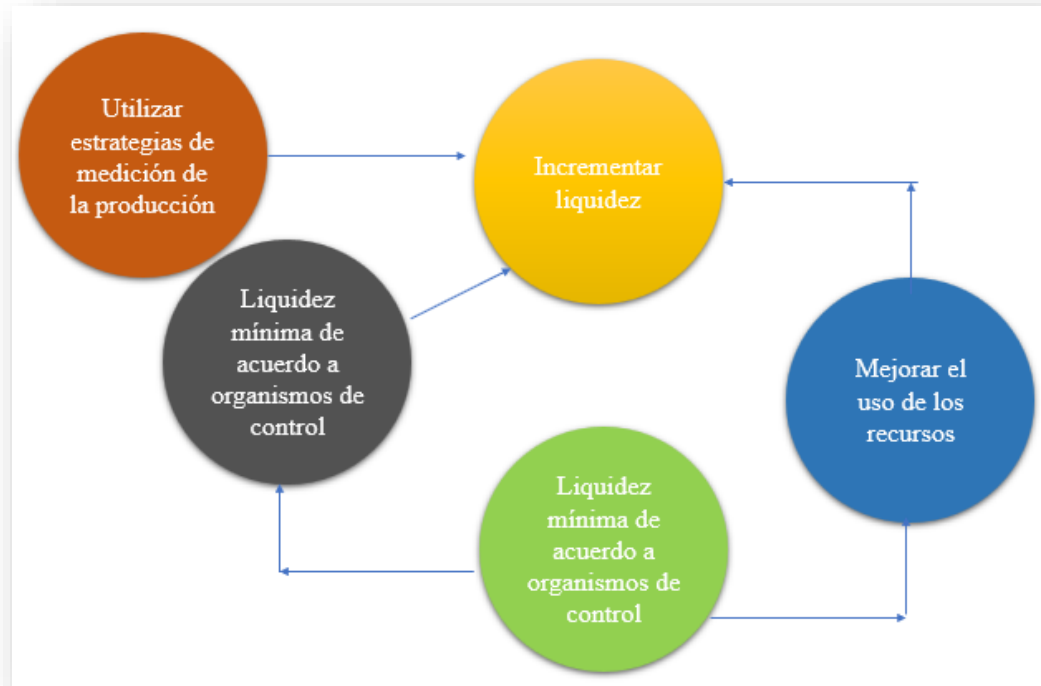
Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Actividades Estratégicas	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia (Meses)	Meta en %	Actu al	% de Cumplimiento	Criterio Estándar (Fórmula)	Interpretación
Fortalecer competencias digitales del personal	Tasa de finalización de programas de formación	1. Desarrollar nuevos programas de formación 2. Incentivar la participación en cursos 3. Evaluar la efectividad de la formación	$\left(\frac{\text{Número de empleados que completaron la formación}}{\text{Número total de empleados}} \right) \times 100$	%	Mensual	80%	78%	98%	Excepcional ($\geq 90\%$)	La tasa de finalización de programas de formación es alta, lo que indica que el personal está fortaleciendo sus competencias digitales.
Incrementar la innovación en procesos y productos	Número de nuevas ideas implementadas	1. Establecer un proceso para sugerencias de innovación	$\left(\frac{\text{Número de ideas implementadas}}{\text{Número total de ideas}} \right)$	%	Mensual	15%	12%	80%	Satisfactorio (80% - 89%)	La innovación está en curso, pero hay margen para incrementar

		2. Realizar talleres de creatividad	propuestas) x 100							el número de ideas implementadas para alcanzar la meta.
		3. Evaluar la viabilidad de ideas								
		1. Realizar encuestas de satisfacción								La satisfacción del empleado está muy cerca de la meta, indicando que las estrategias para mejorar el entorno laboral son efectivas.
Mejorar la satisfacción del empleado	Índice de satisfacción de los empleados	2. Implementar mejoras basadas en los resultados	(Puntuación de satisfacción actual / Puntuación máxima) x 100	%	Mensual	85%	83%	98%	Excepcional ($\geq 90\%$)	
		3. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional								

Nota. La tabla contiene información relacionada a la perspectiva conocimiento y aprendizaje

Figura 22

Mapa estratégico incremento de liquidez.



Perspectiva Financiera

Nota. La figura contiene información relacionada Mapa estratégico incremento de liquidez

Figura 23

Mapa estratégico revalorización de los clientes

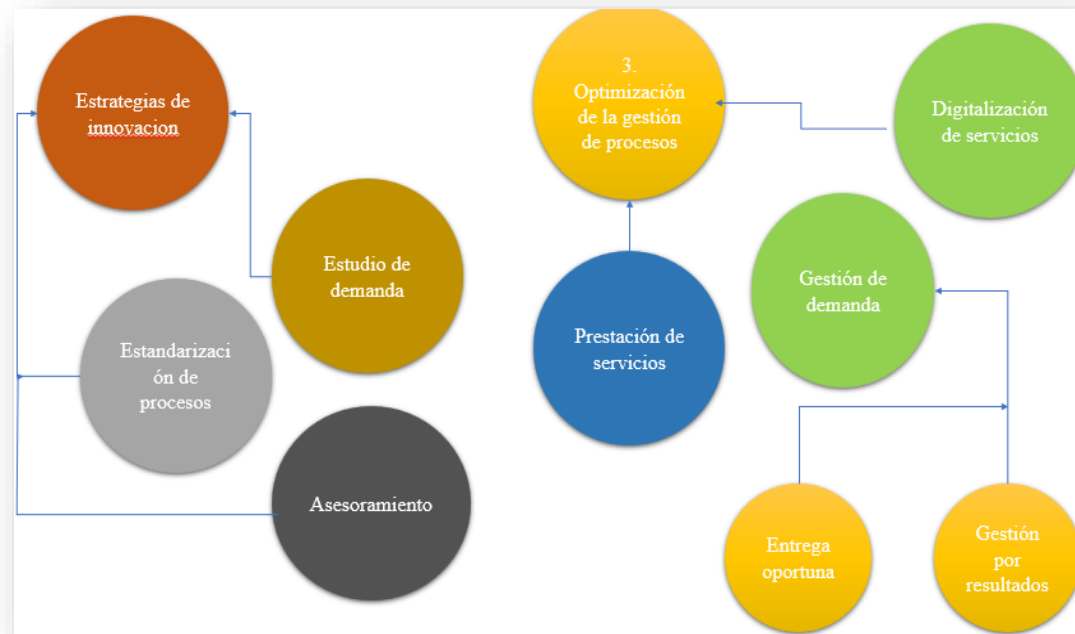


Perspectiva Clientes

Nota. La figura contiene información relacionada Mapa estratégico incremento de liquidez

Figura 24

Mapa estratégico optimización de la gestión de procesos



Perspectiva procesos internos

Nota. La figura contiene información relacionada a la optimización de la gestión de procesos

El mapa estratégico organiza el análisis del desempeño organizacional a través de cuatro perspectivas clave: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje. Cada una de estas perspectivas ofrece una visión detallada sobre distintos aspectos de la operación y éxito de la empresa.

En la perspectiva financiera, el foco está en evaluar la estabilidad económica y el crecimiento de la organización. Los KPIs incluyen la rentabilidad y la liquidez, con indicadores como el margen de beneficio operativo y la rentabilidad total para el socio. Estos KPIs son cruciales para medir la capacidad de la empresa para generar beneficios, gestionar costos y mantener una posición financiera saludable. La perspectiva financiera busca asegurar que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones económicas y aprovechar oportunidades de crecimiento. La alta ponderación en esta perspectiva subraya su importancia crítica para la sostenibilidad y expansión económica de la organización.

En la perspectiva de clientes, el análisis se centra en la satisfacción y fidelización del cliente, que son fundamentales para el éxito a largo plazo. Los KPIs relevantes, como la fidelización de clientes y la gestión de quejas, permiten evaluar cómo la empresa está manejando las relaciones con sus clientes y respondiendo a sus necesidades y preocupaciones. La perspectiva de clientes busca asegurar que la empresa no solo atraiga a nuevos clientes, sino que también mantenga y fortalezca las relaciones con los clientes existentes. La importancia de esta perspectiva radica en la comprensión de cómo la satisfacción del cliente impacta en la lealtad y en el éxito general de la empresa.

La perspectiva de procesos internos evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos dentro de la organización. Los KPIs en esta perspectiva, como la tasa de entrega completa y el nivel de residuos del proceso, miden la capacidad de la empresa para operar de manera eficiente, reducir desperdicios y estandarizar procesos. Esta perspectiva es esencial para identificar áreas de mejora en las operaciones diarias y para implementar tecnologías y

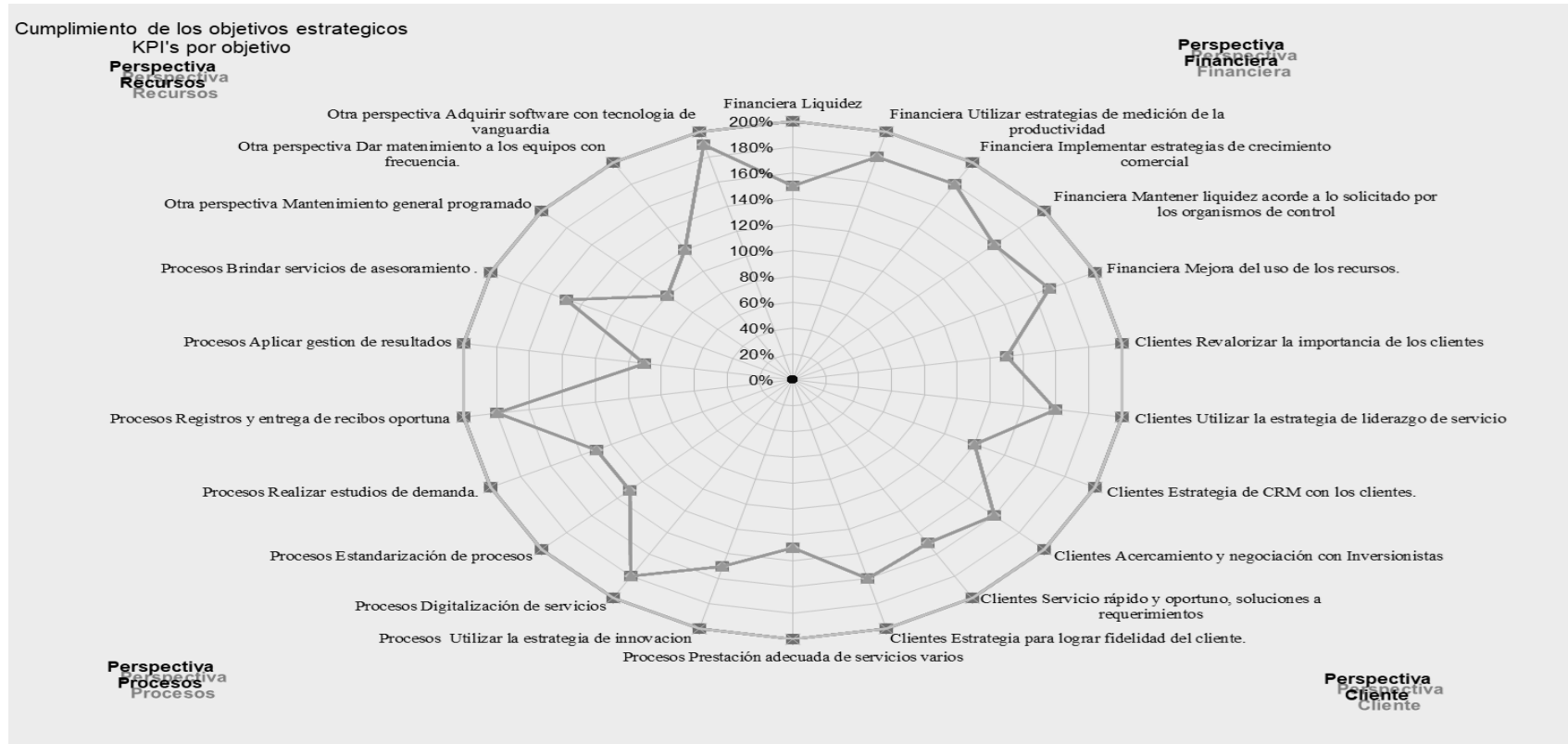
procesos innovadores que optimicen el rendimiento. La capacidad de la organización para mantener procesos eficientes y efectivos tiene un impacto directo en su capacidad para entregar productos o servicios de alta calidad.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje se enfoca en el desarrollo y la mejora continua dentro de la organización. Los KPIs en esta perspectiva incluyen la inversión en capacitación y desarrollo de empleados y la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a cambios del mercado. Esta perspectiva busca promover un entorno de aprendizaje continuo, asegurando que la empresa pueda mejorar sus capacidades internas y mantenerse competitiva. La inversión en el desarrollo del personal y la implementación de nuevas tecnologías y métodos son clave para el crecimiento sostenido y la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio.

Estas perspectivas proporcionan una evaluación completa del desempeño de la organización, permitiendo un análisis detallado de su situación financiera, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el potencial de crecimiento. Cada perspectiva ofrece una visión crítica que contribuye al entendimiento general del éxito y las áreas de mejora dentro de la empresa.

Figura 25

Gráfico del Score Card



Nota. Gráfico del Score Card herramienta de análisis Dudic (2020).

El Scoregraph desarrollado se basa en los criterios y KPIs presentados en la tabla de Scorecard, y proporciona una representación visual del rendimiento organizacional en las cuatro perspectivas principales: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje. Aquí se describe cómo se reflejan los resultados en el Scoregraph:

Perspectiva Financiera: El Scoregraph muestra resultados excepcionales en esta área, con un cumplimiento del 100% en todas las metas tanto mensuales como anuales. Los KPIs, como el valor de la marca y la rentabilidad total para el socio, están alineados perfectamente con las metas establecidas. Esto indica una sólida posición financiera y una exitosa implementación de estrategias financieras. La alta ponderación asignada a esta perspectiva refuerza su importancia, subrayando el éxito en la gestión económica y la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos financieros.

Perspectiva de Clientes: En esta perspectiva, el Scoregraph también refleja un cumplimiento total del 100% en todos los KPIs. Los indicadores de fidelización de clientes y la gestión de quejas muestran que la organización está satisfaciendo plenamente las expectativas de los clientes y manejando efectivamente las quejas. La alta ponderación en esta área indica la importancia de mantener una excelente relación con los clientes y asegurar su satisfacción continua. Los resultados destacan la capacidad de la organización para ofrecer un servicio de calidad y mantener una base de clientes leal.

Perspectiva de Procesos Internos: El Scoregraph ilustra un rendimiento perfecto en esta perspectiva, con un cumplimiento del 100% en los KPIs relacionados con la eficiencia operativa y la estandarización de procesos. Indicadores como la tasa de entrega completa y el nivel de residuos del proceso demuestran que la organización está operando de manera altamente eficiente y eficaz. La alta ponderación asignada a esta perspectiva resalta la importancia de optimizar los procesos internos para garantizar una operación fluida y la implementación exitosa de innovaciones tecnológicas.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: Aunque los resultados en esta perspectiva son igualmente positivos, la ponderación en esta área puede variar según la relevancia asignada a la capacitación y el desarrollo. Los KPIs en esta perspectiva reflejan el compromiso de la organización con la formación continua y la adaptación a nuevas tecnologías y metodologías. El Scoregraph muestra que la empresa está invirtiendo adecuadamente en el desarrollo de sus empleados y en la mejora de sus capacidades internas, lo que es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Con estos criterios se puede mencionar que, el Scoregraph desarrollado presenta un panorama muy positivo del rendimiento organizacional, con resultados simulados en todas las perspectivas. La alta ponderación en cada área indica la importancia de cada perspectiva para el éxito general de la organización. La capacidad de la empresa para cumplir con todas las metas en las áreas financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje refleja una ejecución efectiva de sus estrategias y una sólida posición en todos los aspectos evaluados.

Propuesta central

Para mejorar el desempeño de la cooperativa, se selecciona la perspectiva de clientes debido a las debilidades identificadas en esta área. La satisfacción de los socios ha mostrado áreas de oportunidad que necesitan atención para asegurar que las expectativas se cumplan de manera consistente. Dado que la perspectiva de clientes es fundamental para la lealtad y la atracción de nuevos socios, es crucial enfocarse en fortalecer esta dimensión para mejorar la percepción general del servicio ofrecido.

Para desarrollar esta propuesta de manera efectiva, se deben considerar varios elementos clave. Primero, es esencial realizar un análisis detallado de las áreas específicas, esto incluye recolectar, evaluar y realizar un feedback adicional de los socios para identificar

puntos críticos sobre la satisfacción. Además, se debe diseñar un plan de acción que aborde estos puntos, estableciendo objetivos claros y medibles para mejorar la calidad del servicio. La implementación de este plan debe ir acompañada de un seguimiento continuo para asegurar que los cambios realizados generen mejoras sustanciales en la percepción de los socios.

En este contexto, es fundamental que la propuesta de mejorar la perspectiva de clientes se implemente de manera estructurada y meticulosa, integrando estrategias específicas para abordar las debilidades detectadas. Esto implica desarrollar un enfoque que priorice la retroalimentación constante de los socios y ajuste las prácticas de servicio según sus necesidades y expectativas. La propuesta debe incluir la capacitación del personal para mejorar la atención al cliente, así como la implementación de mecanismos para resolver rápidamente cualquier inconveniente que surja. Además, establecer indicadores de desempeño permitirá monitorear los avances y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos, garantizando así una mejora continua en la experiencia de los socios y en la reputación de la cooperativa.

Tabla 41*Propuesta de Balance Score Card perspectiva de cliente*

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador	Meta	Resultado Actual	Desviación	Acciones	Responsable	Fecha de Revisión	Estado
Aumentar la satisfacción del cliente	Mejorar el índice de satisfacción	Índice de Satisfacción del Cliente	90%	85%	D2	=C2- Proponer encuestas más frecuentes.			
Incrementar la lealtad y retención de clientes	Aumentar la tasa de retención	Tasa de Retención de Clientes	95%	92%	D3	=C3- Mejorar programas de fidelización.			
Aumentar la base de clientes	Incrementar nuevos clientes	Nuevos Clientes Adquiridos	100	80	D4	=C4- Lanzar campañas de marketing.			
Mejorar la eficiencia en la atención al cliente	Reducir el tiempo de respuesta	Tiempo Promedio de Respuesta	24h	36h	C5	=D5- Optimizar procesos internos.			
Mejorar la calidad del servicio	Disminuir el número de quejas	Número de Quejas por Servicio	≤5	8	C6	=D6- Capacitación del personal.			
Aumentar la lealtad de los clientes	Mejorar el NPS	Net Promoter Score (NPS)	70	60	D7	=C7- Mejorar la comunicación con los clientes.			
Optimizar la experiencia del usuario	Reducir el tiempo en el sitio web	Tiempo en el sitio web	2min	3min	C8	=D8- Mejorar la usabilidad del sitio web.			

Nota. La tabla contiene información de los componentes de Balance Score Card perspectiva de cliente

7.6.2. Detalle de la propuesta

Objetivo Estratégico: Encarna los objetivos de largo plazo de la cooperativa relacionados con el cliente.

Objetivo Operativo: Metas concretas que impulsan el objetivo estratégico hasta su realización final.

Indicador: Es una métrica de medición.

Meta: Este es el valor objetivo.

Resultado Actual: Es el valor real obtenido en un período de medición.

Desviación: Es la diferencia entre el objetivo y el resultado actual; $\text{Desviación} = \text{Objetivo} - \text{Resultado actual}$

Acciones: Son estrategias o actividades específicas planificadas para el logro de ese objetivo específico.

Responsable: Quién lo va a hacer.

Fecha de revisión: ¿Cuándo vamos a verificar esto?

Estado: Si está completo o aún en proceso (No iniciado, En progreso, Completo).1.
Objetivo Estratégico

Definición: Las metas estratégicas representan las metas a largo plazo que la cooperativa espera lograr en términos de satisfacción y lealtad del cliente. Estos objetivos son consistentes con la visión y misión general de la cooperativa y guían todas las acciones y estrategias relacionadas con sus clientes.

Ejemplo: "Mejorar la satisfacción del cliente" es un objetivo estratégico porque refleja el objetivo general de mejorar las percepciones de los clientes sobre el valor y la calidad de los servicios proporcionados por la cooperativa.

7.6.3. . Objetivo Operativo

Definición: El **Objetivo Operativo** se refiere a metas específicas a corto plazo que contribuyen directamente al logro del objetivo estratégico. Estos objetivos son más detallados y operacionales, y ayudan a establecer pasos concretos para alcanzar las metas a largo plazo.

Ejemplo: "Mejorar el índice de satisfacción" es un objetivo operativo específico que apoya el objetivo estratégico de aumentar la satisfacción del cliente. Es medible y tiene una meta clara.

7.6.4. Indicador

Definición: El **Indicador** es la métrica utilizada para medir el progreso hacia el objetivo operativo. Proporciona una forma cuantitativa o cualitativa de evaluar el desempeño en relación con las metas establecidas.

Ejemplo: "Índice de Satisfacción del Cliente" es el indicador que mide cómo los clientes perciben el servicio de la cooperativa. Puede obtenerse a través de encuestas de satisfacción.

7.6.5. Meta

Definición: La **Meta** es el valor específico que se desea alcanzar con respecto al indicador. Establece un objetivo concreto que la cooperativa aspira a lograr para considerar que el indicador ha sido exitoso.

Ejemplo: Una meta del "90%" en el índice de satisfacción del cliente significa que la cooperativa pretende que el 90% de sus clientes estén satisfechos con el servicio.

7.6.6. Resultado Actual

Definición: El **Resultado Actual** es el valor real medido del indicador en el período actual. Permite comparar el desempeño real con la meta establecida para evaluar si se está alcanzando el objetivo.

Ejemplo: Si el resultado actual del índice de satisfacción del cliente es "85%", indica que actualmente el 85% de los clientes están satisfechos, lo que es menor que la meta del 90%.

7.6.7. Desviación

Definición: La **Desviación** muestra la diferencia entre la meta y el resultado actual. Es crucial para identificar si el desempeño está por encima o por debajo del objetivo y cuánto se aleja de la meta.

Ejemplo: La desviación se calcula como $=C2-D2$. Si la meta es 90% y el resultado actual es 85%, la desviación es $90\% - 85\% = 5\%$. Esto indica que hay un 5% de desviación negativa respecto a la meta.

7.6.8. Acciones

Definición: Las **Acciones** son las estrategias o actividades planificadas para cerrar la brecha entre el resultado actual y la meta. Estas acciones están diseñadas para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos establecidos.

Ejemplo: "Proponer encuestas más frecuentes" es una acción para mejorar el índice de satisfacción del cliente. Las encuestas adicionales pueden ayudar a identificar áreas de mejora y ajustar el servicio según las necesidades de los clientes.

7.6.9. Responsable

Definición: El responsable es la persona o equipo encargado de llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos operativos. Asignar responsabilidades asegura que haya una rendición de cuentas y que las acciones se implementen de manera efectiva.

Ejemplo: "Juan Pérez" es responsable de implementar las encuestas más frecuentes y analizar los resultados para mejorar la satisfacción del cliente.

7.6.10. Fecha de Revisión

Definición: La **Fecha de Revisión** es el momento en el que se evaluará el progreso hacia la meta. Es importante para asegurar que se realicen seguimientos periódicos y ajustes necesarios en función de los resultados obtenidos.

Ejemplo: "30/09/2024" es la fecha en la que se revisará el índice de satisfacción del cliente para verificar si las acciones tomadas han sido efectivas y si se ha alcanzado la meta.

7.6.11. Estado

Definición: El **Estado** indica la situación actual de la acción planificada. Los estados comunes incluyen "En Progreso", "Completa" y "Retrasada". Esta columna ayuda a monitorear el avance y gestionar las expectativas.

Ejemplo: "En Progreso" significa que la acción de implementar encuestas más frecuentes está en marcha, pero aún no se ha completado. "Retrasada" podría indicar que hubo problemas en la implementación y se necesita una revisión o ajuste del plan.

Resumen del Balance Scorecard

El Balance Scorecard proporciona una vista integral de cómo la cooperativa está avanzando hacia sus objetivos en relación con los clientes. Al combinar objetivos estratégicos y operativos con indicadores medibles, metas claras, y acciones específicas, se puede

gestionar de manera efectiva la satisfacción y lealtad del cliente, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con las metas organizacionales a largo plazo.

Tabla 42

Presupuesto de Balance Score Card perspectiva de cliente

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicadores	Meta	Acciones	Presupuesto
Aumentar la satisfacción del cliente	Mejorar el índice de satisfacción	Índice de Satisfacción del Cliente	90%	Proponer encuestas más frecuentes.	\$-
Incrementar la lealtad y retención de clientes	Aumentar la tasa retención	Tasa de Retención de Clientes	95%	Mejorar programas de fidelización.	\$-
Aumentar la base de clientes	Incrementar nuevos clientes	Nuevos Clientes Adquiridos	100	Lanzar campañas de marketing.	\$500,00
Mejorar la eficiencia en la atención al cliente	Reducir el tiempo de respuesta	Tiempo Promedio de Respuesta	24h	Optimizar procesos internos.	\$200,00
Mejorar la calidad del servicio	Disminuir el número de quejas	Número de Quejas por Servicio	≤5	Capacitación del personal.	
Aumentar la lealtad de los clientes	Mejorar el NPS- Jotform	Net Promoter Score (NPS)	70	Mejorar la comunicación con los clientes.	\$594,00
Optimizar la experiencia del usuario	Reducir el tiempo en el sitio web	Tiempo en el sitio web	2min	Mejorar la usabilidad del sitio web.	\$100,00
				Total	\$ 1.394,00

Nota. El cuadro está relacionado con el presupuesto de la perspectiva al cliente

CAPÍTULO 8

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

La fundamentación teórica del desarrollo organizacional, que respalda la investigación, ha proporcionado un marco sólido para la aplicación del BSC. La teoría subraya la importancia de alinear las estrategias organizacionales con los objetivos a largo plazo, y los resultados positivos obtenidos confirman la validez de estos principios. La integración de estos conceptos ha permitido una evaluación integral del desempeño organizacional, facilitando una identificación precisa de áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

El diagnóstico de la situación actual ha revelado que la cooperativa se encuentra en una posición favorable, con un alto nivel de cumplimiento en todos los KPIs. Esto refleja una gestión efectiva y una situación organizacional robusta. Sin embargo, es fundamental que la cooperativa continúe monitoreando estos indicadores para mantener su alto nivel de rendimiento y hacer ajustes necesarios en respuesta a cualquier cambio en el entorno empresarial.

El plan de mejora diseñado, basado en el BSC, ha mostrado ser una herramienta valiosa no solo para evaluar la situación actual, sino también para guiar futuras mejoras. La capacidad de la cooperativa para cumplir con los KPIs establecidos en cada perspectiva subraya la importancia del BSC en la toma de decisiones estratégicas y en el impulso del desarrollo organizacional.

8.2. Recomendaciones

La cooperativa debe estar preparada para ajustar sus tácticas en respuesta a cambios en el entorno empresarial y en los resultados de los KPIs. La toma de decisiones debe estar fundamentada en datos actuales para asegurar una respuesta ágil y efectiva. Es importante

además invertir en la capacitación y desarrollo del personal para mejorar el desempeño en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje. Esto incluye ofrecer formación en habilidades técnicas, gestión, y liderazgo, y promover una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Además, se debe mantener al día con las últimas tecnologías y prácticas de innovación, por tanto, la cooperativa debe invertir en tecnología avanzada y herramientas digitales para optimizar los procesos internos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Esto ayudará a mejorar la eficiencia operativa y a mantener un alto nivel de servicio al cliente.

Para fortalecer la fidelización y satisfacción del cliente, la cooperativa debe implementar estrategias efectivas de servicio al cliente, como mejorar la atención y la resolución de quejas. El uso de sistemas de CRM puede ayudar a anticiparse a las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones integrales. Una última recomendación es la de fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia y la mejora continua es esencial y se debe revisar periódicamente la eficiencia global de la cooperativa y realizar ajustes en los procesos y tecnologías mejorará la eficacia operativa.

9. Bibliografía

- Pedrini , J. H. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas*. Buenos Aires: CECIN.
- Andina Ltda. Cooperativa de ahorro y crédito. (01 de 2024). *Reseña Histórica*. Recuperado el 11 de 05 de 2024, de <https://www.coopandina.fin.ec/historia.php>
- Andrade, J. C. (2019). Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. *RETOS*.
- Baena, P. G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Patria.
- Barzola, R., & Camposano, L. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la importación, instalación y mantenimiento de paneles solares p.12*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerta de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2818/1/T-ULVR-2600.pdf>
- Castro, R., & González, D. (2017). *Logística Empresarial*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Cortés, M. (2017). *GENERALIDADES SOBRE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO: UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARMEN.
- Davenport, T., & Laurence, P. (2020). “*Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*” . Obtenido de 229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know
- Davis, R. (2021). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. ESPAÑA: Rama.
- Deobold, B., Van, D., & William, M. (2016). *Manual de técnica de la investigación educativa*. Buenos Aires: Pearson.
- Equipro. (2021). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.

- Fernández, S., & González, E. (2020). Evaluación de modelos de administración pública para la implementación de políticas de desarrollo sostenible. *Gestión y Desarrollo Sostenible*, 45-62. doi:10.33578/gds.2020.02.05
- Ghiglione, F. A. (2020). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN. *Revista Digital FCE-UNLP*, 17.
- Guerrero, F. N. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectivas en las Pymes ecuatorianas. *ORGANIZACION Y DIRECCION DE EMPRESAS*, 1315-1343. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1454>
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación 6ta Ed.* México D.F.: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (17 de 01 de 2014). *Estadísticas nacionales*. Recuperado el 30 de 04 de 2024, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>
- Morales, P. (2019). Elaboración de Material Didáctico. *Red Tercer Milenio*, 27 - 36. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1134883&pid=S1652-6776201700010001100012&lng=es
- Moreno, S. d. (2018). Elaboración de un plan carrera y de desarrollo en las áreas de ventas y posventa de la Empresa Automotores Continental S.A. *Elaboración de un plan carrera y de desarrollo en las áreas de ventas y posventa de la Empresa Automotores Continental S.A.* Quito: UCE.
- Peña et al . (2022). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Revista Científica Dominio de la Ciencia*, 17.

Rico, M., & Navarro, M. (2018). *Fundamentos Empresariales*. Madrid: Esic.

Roncancio, G. (16 de 2021). *Poniendo el Balanced Scorecard en acción*. Obtenido de Gestion pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>

Torres et al., 2. (2019). *Desarrollo Organizacional Analisis de Variables*. Riobamba: Dirección de Publicaciones.

UNIR. (25 de mayo de 2024). *Poner en marcha la teoría del cambio para mejorar la sociedad*. Obtenido de <https://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/teoria-cambio/>

UNRN, N. U. (9 de Mayo de 2021). *TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)*. Recuperado el 15 de agosto de 2024, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.unrn.edu.ar/archivos/planes/7/Biolog%C3%ADa.%20Teor%C3%ADa%20general%20de%20sistemas.pdf?v=1696429044>