Universidad Católica del Táchira
Vicerrectorado Académico
Decanato de investigación y Postgrado

PROPUESTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LA COOPERATIVA FINAMPYME R.L.

Ubicada en San Cristóbal estado Táchira (Finanzas y Relaciones Económicas Internacionales)

San Cristóbal, Febrero 2017

Universidad Católica del Táchira
Vicerrectorado Académico
Decanato de investigación y Postgrado

Jesús Augusto Mogollón Quiroz
C.I.V.-17.502.784
0424-72733870/0276-61115803
Jesus.86@hotmail.com
Tutor: Msc. Javier Useche

PROPUESTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LA COOPERATIVA FINAMPYME R.L. Ubicada en san Cristóbal estado Táchira (Finanzas y Relaciones Económicas Internacionales)

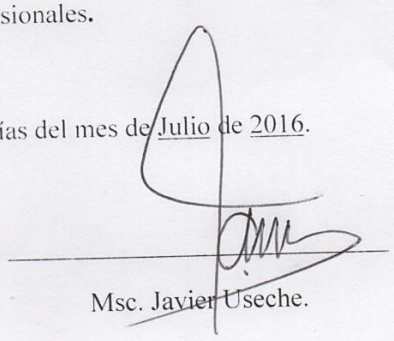
San Cristóbal, Febrero 2017

ACEPTACION DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado presentado por: Jesús Augusto Mogollón Quiroz, para optar al Título de **Especialista en Relaciones Económicas Internacionales,** cuyo título tentativo es "***Indicadores de gestión para la optimización de la gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral de la cooperativa FINAMPYME R.L. Ubicada en San Cristóbal. Estado Táchira".***

Así mismo hago constar que acepto asesorar al estudiante en calidad de Tutor, durante el desarrollo del trabajo de hasta su presentación final y evaluación, sin que esto implique un compromiso económico entre la Universidad Católica del Táchira y mi persona, o genere aranceles u honorarios profesionales.

En San Cristóbal, a los 22 días del mes de Julio de 2016.



Msc. Javier Useche.

Email: javier_aum@yahoo.com

DEDICATORIA

Dedico especialmente este trabajo a Dios todo poderoso y a la Virgen, por haberme iluminado el camino, darme fe y capacidad para culminar esta etapa de estudio.

A mi madre por su gran amor, apoyo, dedicación y fuerza para seguir adelante.

A mis hermanos, Rosmary y Emmanuel y mi sobrina Anarella por ser parte de mi vida y apoyarme en todo momento.

A mi abuela Meyito y a mis tíos por su gran amor y apoyo incondicional.

Al personal que labora en Finampyme R.L. por la colaboración brindada durante la elaboración de esta tesis.

A mi tutor profesor Javier Useche eterno agradecimiento por su humildad y valiosas enseñanzas para el logro de esta meta.

A mis amigos y a todos quienes hicieron posible este logro.

Gracias.

Jesús Augusto.

ÍNDICE GENERAL

PP.

Lista de Cuadro vi
Lista de Gráficos viii
Resumen xi
Introducción 1

Capítulo I SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN 12
- Visión 13
- Misión 13
- Antecedentes 13
- Metodología 16
- Operacionalización Objetivo N° 1 20
- Análisis e Interpretación de Resultados 22
- Conclusión Parcial Capítulo 1 62
- Recomendación Parcial Capítulo 1 63

Capítulo II DETERMINAR LOS FACTORES CRITICOS 64
- Antecedentes 65
- Metodología 71
- Operacionalización Objetivo N° 2 74
- Conclusión Parcial Capítulo 2 82
- Recomendación Parcial Capítulo 2 83

Capítulo III PROPONER INDICADORES DE GESTIÓN 84
- Indicador de Gestión 88
- Metodología para Formulación de Indicadores 91
- Clasificación de los Indicadores 92

Capítulo IV CONCLUSIONES 107

Capítulo V RECOMENDACIONES 108

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 109
ANEXOS 111
1. Validez del Instrumento. Cuestinario. Por el Juicio del Experto. 112

LISTA CUADROS

Pág.

1 Cálculo de la Confiabilidad 18

2 Estadística de fiabilidad Método 19

3 Operacionalización objetivo 1 Determinar la situación actual de la gestión Estratégica de Finampyme R.L con base a los procesos estratégicos para el control Efectivo de la misma 20

4 Cuadro 4 Fortaleza y debilidades. 62

5 Cuadro 5 Operacionalización Objetivo 2 Determinar los Factores Críticos de Éxito para la gestión de la Cooperativa Finampyme R.L... 74

6 Cuadro 6 Determinación Factores críticos primera ronda 76

7 Cuadro 7 determinación factores críticos segunda ronda 78

8 Cuadro 9 determinaciones factores críticos tercera ronda. 80

9 Cuadro 9 operacionalización objetivo N 3 Proponer indicadores de gestión para la optimización estratégica basados en el cuadro de mando integral, para la cooperativa finampyme R.L 87

10 Cuadro 10 Mapa estratégico basado en el cuadro de mando Integral 88

11 Tabla de Indicadores Propuestos 94

12 Indicador 1 Liquidez Corriente. 95

13 Indicador 2 Endeudamiento del Activo..... 96

14 Indicador 3 Rentabilidad del Patrimonio 97

15 Indicador 4 Satisfacción del Cliente 98

16 Indicador 5 Puntuación de la Clientela..... 99

17 Indicador 6 Periodo medio de Cobranza..... 100

18 Indicador 7 Ejecución de la Cobranza 101
19 Indicador 8 Porcentaje de Morosidad 102
20 Indicador 9 Cumplimiento del Plan operativo Anual 103
21 Indicador 10 Satisfacción de los Trabajadores 104
22 Indicador 11 Desempeño de las Funciones 105
23 Indicador 12 Porcentaje del cumplimiento del plan operativo..... 106

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

1 Gráfica 01 ¿Se lleva un control de las tasas de crecimiento de mercado? 22
2 Gráfica 02 ¿Se lleva un control de los principales índices financieros, rentabilidad, morosidad? 23
3 Gráfica 03 ¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento de los índices financieros, rentabilidad, morosidad? 24
4 Gráfica 04 ¿Se lleva un control adecuado para las actividades de logística de entrada y salida de la organización? 25
5 Gráfica 05 ¿Se utilizan indicadores para control y seguimiento para la logística de entrada y salida de la organización? 26
6 Gráfica 06 ¿Cree Ud. Que los clientes están satisfechos con los servicios prestados por la organización? 27
7 Gráfica 07 ¿La empresa desarrolla nuevos productos y servicios para sus clientes? 28
8 Gráfica 08 ¿La mejor capacidad de respuesta se ha fundamentado en: la satisfacción de las necesidades del cliente? 29
9 Gráfica 09 ¿Considera que la empresa contribuye para el desarrollo de la sociedad? 30
10 Gráfica 10 ¿Se lleva un control adecuado para el área de mercadeo y ventas? 31
11 Gráfica 11 ¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento del área de mercadeo y ventas? 32
12 Gráfica 12 ¿Se lleva un control adecuado para el área de atención al cliente? 33
13 Gráfica 13 ¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento del área de atención al cliente? 34
14 Gráfica 14 ¿Recibe información acerca del alcance o logro de sus actividades periódicamente? 35
15 Gráfica 15 ¿Se definen objetivos y metas a cada nivel de la organización: gerencial, departamentos, puestos de trabajo? 36
16 Gráfica 16 ¿Las metas y los objetivos definidos están acordes con

la realidad de la organización: capacidad financiera y operativa?..... 37
17 Gráfica 17 ¿Controla la empresa las actividades de cada responsable?..... 38
18 Gráfica 18 ¿Cuenta la empresa con un presupuesto para la consecución de sus objetivos? 39
19 Gráfica 19 ¿Se alcanza el nivel de logro esperado por cada objetivo propuesto? 40
20 Gráfica 20 ¿La aplicación de objetivos y metas permite una mejora en la productividad y reducción de costos? 41
21 Gráfica 21 ¿Están identificados los procesos para cada área y actividad de la organización?..... 42
22 Gráfica 22 ¿Se emplea la tecnología de la información como recurso de apoyo para el funcionamiento de la organización?..... 43
23 Gráfica 23 ¿La información es recopilada a través de un sistema de información?..... 44
24 Gráfica 24 ¿Se limita el acceso al sistema de acuerdo a las actividades década usuario? 45
25 Gráfica 25 ¿Se utilizan reportes para brindar información en todos los niveles de la organización? 46
26 Gráfica 26 ¿Existe descripción formal o informal sobre las funciones de los procesos específicos de la organización? 47
27 Gráfica 27 ¿Existen métodos para mejorar la seguridad? De prevención y diseño de seguridad, inspección e investigación de accidentes y capacitación y motivación de seguridad? 48
28 Gráfica 28 ¿Se lleva un control de los principales índices operativos de la organización? 49
29 Gráfica 29 ¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento de los procesos internos?..... 50
30 Gráfica 30 ¿Conoce y aplica en su misión diaria la misión de la organización? 51
31 Gráfica 31 ¿Tiene claro el aporte que Ud. Hace con su trabajo diario al cumplimiento de la misión y la visión de la organización?..... 52
32 Gráfica 32 ¿Conoce y aplica los valores establecidos en la organización? 53

33 Gráfica 33 ¿Se define periódicamente objetivos y metas para el cumplimiento de sus actividades? 54
34 Gráfica 34 ¿Su jefe o supervisor inmediato define metas y objetivos a alcanzar por usted? 55
35 Gráfica 35 ¿El alcance de os objetivos y metas de su trabajo está en función de indicadores u otros mecanismos de verificación? 56
36 Gráfica 36 ¿Elabora y presenta informes de actividades periódicas (trimestral o semestral) para evaluar el cumplimento de sus metas y objetivos? 57
37 Gráfica 37 ¿Recibe capacitación periódica (trimestral o semestral) en el área de trabajo que Ud. Desempeña? 58
38 Gráfica 38 ¿Esta informado de los objetivos y metas a lograr definidos en los planes de la organización? 59
39 Gráfica 39 ¿La empresa se ha enfocado en el mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal? 60
40 Gráfica 40 ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal? 61

Universidad Católica del Táchira
Vicerrectorado Académico
Decanato de investigación y Postgrado

PROPUESTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LA COOPERATIVA FINAMPYME R.L. Ubicada en san Cristóbal estado Táchira (Finanzas y Relaciones Economices Internacionales)

Autor: Jesús Augusto Mogollón Quiroz
C.I.V.-17.502.78
Tutor: MS. Useche, Javier
Año: 2017

RESUMEN

La presente investigación cuyo objetivo general fue proponer indicadores para la optimización de la gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa Finampyme R.L, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira. Su objetivo general Y como objetivos específicos se plantearon tres (3): (a) Diagnosticar la situación actual de la gestión de la cooperativa Finampyme R.L. con base en los procesos estratégicos para el control efectivo de la misma. (b) Determinar los factores críticos de éxito para la gestión de la cooperativa Finampyme R.L. (c) Proponer indicadores de gestión para la optimización estratégica basados en el cuadro de mando integral, para la cooperativa Finampyme R.L Es una investigación de campo de carácter Descriptivo que permitió establecer los factores críticos de éxito para optimizar la gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral El cual estuvo conformado en una primera parte por un cuestionario contentivo de cuarenta ítems con cuatro(4)alternativas de respuesta que fue aplicado a los trabajadores cuyos resultados lograron ser representados analizados y descriptos resultando la creación de una matriz Foda para establecer las debilidad y Fortaleza del estudio luego en el objetivo dos(2) se aplicó el método Delphi a la población conforma por ocho(8)gerentes proporcionando como resultado el establecimiento de una serie estrategias puntuales para alcanzar mayor desarrollo y expansión en la corporación. Para beneficio de la misma y de la comunidad a la cual se le presta el servicio.

Descriptores: Gestión Estratégica – Cuadro de Mando Integral

INTRODUCCION

En la actualidad los grandes cambios estructurales en el mundo organizacional, originados por numerosas variables como la globalización, leyes, tecnologías, competidores, niveles de satisfacción de los clientes, entre otros; se han ido incrementando generando de esta manera mayores inconvenientes dentro de las empresas al momento de tomar decisiones, En este sentido, Betancourt[1] (2012), considera que la congruencia de una diversidad de factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos en el contexto de acción empresarial, impone a los que asumen la responsabilidad de dirigir las empresas nuevos retos y exigencias. Es por esta razón que los gerentes y los administradores cada vez tienen mayor preocupación al momento de poner en práctica las estrategias que fueron establecidas para la consecución de sus objetivos, ya que estas, si no pueden ser cuantificadas y medidas oportunamente, además de no indicar la posibilidad de conocer si se están cumpliendo los objetivos trazados, pudieran salirse de la administración.

Por lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de contar con nuevos enfoques gerenciales, herramientas e instrumentos que faciliten el control, la ejecución y la medición de la gestión empresarial, para de esta manera, garantizar de la mejor manera posible la toma de decisiones sobre una base cierta y confiable que coadyuve al logro de los objetivos propuestos.

Por otra parte según los indicadores del Fondo Monetario Internacional apuntan a que las economías emergentes y en desarrollo (como la latinoamericana) deberán adaptarse a situaciones mundiales más difíciles en cuanto a sus políticas públicas, pues los hechos económicos recientes indican que estas economías siguen siendo vulnerables a las

[1] Betancourt, (2012), Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma .Tercera Edición TG red 2000.Ediciones Porlamar.

inestabilidades o cambios drásticos de los mercados financieros internacionales**,** refiere**:** El ámbito empresarial Latino Americano es uno de los más afectados por estos cambios tan repentinos, ya que ellos no solo se ven afectados por la globalización y la apertura económica, sino que también se ven afectados por los entornos políticos, económicos y culturales que enmarcan a sus sociedades; esta situación no solo afecta a los grandes sectores empresariales sino también afecta a pequeñas y medianas empresas con deseos de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Venezuela no escapa a esta realidad, a lo largo de las dos últimas décadas las empresas han sido afectadas por los desequilibrios económicos, debido a los elevados índice de inflación y los cambios de políticas Económicas y Sociales; de acuerdo con el Grupo del Banco Mundial [2](2016),"…la caída del precio internacional del petróleo junto con políticas macroeconómicas y a nivel micro inadecuadas han afectado significativamente el desempeño económico de Venezuela".

Estos factores afectan directamente los costos de producción y procesos operativos e influye en los precios de los productos que comercializan, igualmente esta situación repercute en la capacidad de compra y pago de los clientes, debido a que cada día sus ingresos se ven mermados en forma considerable, razón por la cual es cada vez más importante brindarle al cliente y a los consumidores finales, mayores estándares de calidad a menor precio en los productos y servicios que prestan.

De todos estos factores surge la necesidad en las empresas de contar con una adecuada gestión empresarial la cual se define según León[3] (2007), "Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos)

[2] Banco mundial, (2016).
[3] León, (2007). La Organización empresarial. Ed. Marcano caracas.

mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios", es decir las organizaciones deben estar cada vez más preparadas para enfrentar las adversidades que presenta.

En este contexto, se encuentra la empresa Finampyme R.L cooperativa de ahorro y crédito cuya misión es: "prestar servicios micro financieros eficientes de avanzada a asociados/usuarios, emprendedores, microempresarios y comunidad en general promoviendo el valor del ahorro como palanca y compromiso necesario para la creación del patrimonio familiar y bienestar social" ubicada en la ciudad de San Cristóbal, Estado Táchira- Venezuela, la cual se ha visto inmersa en el entorno competitivo y cambiante. Es por ello, que ante esta realidad, surge la necesidad administrativa de incorporar a su modelo de gestión empresarial, herramientas administrativas y de control, que permitan la alineación de sus estrategias y objetivos gerenciales orientados al logro de sus metas.

Según EL grupo Albet, (2016),…es una empresa empresarial dirigida a formar la estrategia empresarial. Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora)., por este motivo se realizó una revisión de las estrategias y lineamientos de la organización con la finalidad de enfocar y alinear las metas y los objetivos propuestos con las estrategias planteadas por la organización.

Actualmente Finampyme R.L, solo cuenta con algunos indicadores financieros, los cuales no representan una real viabilidad para el alcance de los objetivos, por tal motivo es necesario incorporar nuevos indicadores para que genere mayor eficacia, debido a que son medibles y/o cuantificables periódicamente, permitiendo de esta manera tener una visión de los índices

de crecimiento, solidez y liquidez de la organización; sin embargo es cada vez más necesario que la empresa no solo cuente con información financiera; sino que también pueda generar información estratégica en otras áreas fundamentales en las cuales se pueda garantizar el logro de las metas y objetivos planteados.

Según Llerena[4].(2014).

> **Las empresas tienen no solo la exigencia, sino también la necesidad de contar con información financiera y no financiera fidedigna, oportuna, clara, completa, comparable, medible y puntual con la finalidad de tener conocimiento de los diferentes aspectos de su situación financiera, del resultado de sus operaciones así como del resultado de la gestión empresarial, elementos indispensables para la toma de decisiones acertadas.**

En la actualidad existen diversas herramientas empresariales y gerenciales para ayudar en la labor de la gestión de la gerencia tanto de empresas públicas como privadas.

Motivado a estas razones, surge la necesidad de proponer indicadores de gestión de acuerdo a las perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral como son: Perspectiva Financiera, perspectiva de los Clientes, perspectiva de los procesos, perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y perspectiva de Responsabilidad Social, de ahí que con una forma secuencia y real se logra el propósito real de la organización; por lo que se hace una propuesta basada en el cuadro de mando integral, que de acuerdo con " Baraybar, F[5]. (2011), El Cuadro de Mando Integral es una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre s**í"** por lo tanto con esta metodología se pretende buscar para Finampyme R.L, nuevas y mejores herramientas para el control de la gestión organizacional.

---

[4] Llerena,SP (2014). . Modelo de Gestión para la empresa SERVIFACONSA, basados en indicadores financieros y no financieros. Universidad Politecnica Salesiana Sede Quito. Escuela de Contabilidad y Auditoria. [Tesis en Linea]. Fecha de consulta: 4 Febrero de 2016, disponible en:

[5] Baraybar, F[5]. (2011),El cuadro de Mando Integral .(balance Scorecard) ESIC.Editorial , Madrid España.

De manera que, es importante resaltar que el modelo ha tenido una gran influencia en el mundo empresarial, ya que facilita a las organizaciones la herramienta de gestión para la medición de objetivos propuestos, donde a través de la elaboración de un mapa estratégico quedaran reflejadas las estrategias y objetivos a conseguir a corto, a mediano y a largo plazo, tomando en cuenta siempre la evaluación y la evolución de los procesos, de tecnologías, de las personas y otros valores de la organización, permitiendo así realizar correcciones pertinentes y puntuales en aquellos casos que sea necesario, para de esta forma optimizar los beneficios, reducir costos, mejorar el desempeño y clima organizacional; generando un mayor compromiso en todos aquellos involucrados en los proyectos e iniciativas de la organización.

Ante el problema planteado se formularon las siguientes interrogantes de investigación, a nivel general: ¿Cuáles serán los indicadores de gestión más adecuados para la optimización de la gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral de la Cooperativa R.L, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira?

De manera específica: ¿Cuál será la situación actual de la gestión de la cooperativa Finampyme R.L, con base en los procesos estratégicos para el control efectivo de la misma?, ¿Cuáles serán los factores críticos de éxito de la gestión de la cooperativa Finampyme R.L?, ¿Cuál será la propuesta más adecuada para la optimización estratégica, basada en el cuadro de mando integral para la cooperativa Finampyme R.L?

Con las interrogantes mencionadas anteriormente y las necesidades gerenciales dentro de la organización en la actualidad, se formulan una serie de objetivos. Como objetivo general se planteó, Diseñar indicadores para la optimización de la gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa Finampyme R.L, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira.

Y como objetivos específicos se plantearon tres (3): (a) Diagnosticar la situación actual de la gestión de la cooperativa Finampyme R.L. con base en los procesos estratégicos para el control efectivo de la misma. (b) Determinar los factores críticos de éxito para la gestión de la cooperativa Finampyme R.L. (c) Proponer indicadores de gestión para la optimización estratégica basados en el cuadro de mando integral, para la cooperativa Finampyme R.L Tomando en consideración los aspectos fundamentales planteados por los profesores Robert S. Kaplan y David p. Norton, en su modelo gerencial, se ha decidido realizar los análisis respectivos en las diferentes áreas para desarrollar los aspectos fundamentales en la investigación, Según Arias, Fidias G.[6] (2006), las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentan o explicar el problema planteado, es decir las bases teóricas amplían y fundamentan el horizonte de la investigación, por consiguiente se tomaron como base para el desarrollo las líneas de investigación de la Universidad Católica del Táchira, utilizando como línea principal las Finanzas y Relaciones Económicas Internacionales, con una temática basada en las Teorías gerenciales, rasgos epistemológicos de la gerencia aplicados a las realidades empresarial,

De modo que, se desarrollan teorías y concepto que guarden relación y sean pertinentes con la investigación cuya finalidad, genera Indicadores de Gestión para la gestión estratégica de la Cooperativa Finampyme R.L, basada en un cuadro de mando integral, fundamentado en el concepto de equilibrio en el control de la gestión empresarial, desarrollado por los profesores Robert S. Kaplan y David p. Norton a principios de los años noventa y presentado como el *Balance Score Card*, donde se relaciona la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en función de cinco perspectivas en las cuales se analizan elementos tanto internos como

[6] **Según Arias, Fidias G.[6] (2006), Introducción a la investigación .**

externos a la organización con el fin de mejorar los resultados, optimizando el desempeño en cada unidad organizacional.

Por otra parte, la investigación propone indicadores de gestión para la optimización de la gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral para la cooperativa Finampyme R.L, ubicada en San Cristóbal Estado Táchira, la misma se basa en un trabajo de campo de carácter descriptivo, enmarcada en el paradigma cuantitativo.

Asimismo, la investigación es de carácter descriptivo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista[7] (2013). Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis… para de esta manera describir lo que se investiga. (p.60).

Igualmente, los estudios de carácter descriptivo permiten seleccionar una serie de variables midiendo cada una de ellas de manera independiente para de esta manera observar lo que se desea. En este caso es de campo, según Hurtado (2014) "… es aquel que se realiza en contacto directo con la comunidad, o grupo de personas que son motivo de estudio". (p.232), en tal sentido la posición del autor se identifica con la presente investigación, en donde la recolección de datos se desarrollara a través de un instrumento aplicado directamente a la población sujeta a estudio.

Al mismo tiempo, la investigación es un proyecto factible debido a que se pretende proponer indicadores de gestión basados en el Cuadro de Mando Integral para el direccionamiento estratégico de la Gerencia en la cooperativa Finampyme R.L, según el Instructivo para la elaboración de Trabajos de Grados y Tesis Doctorales de la UCAT, el proyecto Factible "Consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades (Administrativas, Contables, jurídicas, educativas o de cualquier otra índole), de una

[7] Hernández, Fernández y Baptista[7] (2013).Metodología de la investigación. Santafé de Bogotá :Panamericana..

organización o grupo social apoyado en una investigación documental, de campo o ambas", De esta manera, la presente investigación proyecto factible se desarrolla sobre la base de una etapa descriptiva, con la finalidad de proponer indicadores basados en el cuadro de mando integral para ofrecer una alternativa de solución al problema planteado.

La investigación se ubica dentro del paradigma cuantitativo, al respecto Garmendia y Hernández[8] (2009), señalan que: "es la forma como se lleva a la práctica el modelo hipotético deductivo, con su racionalidad analítica, deductiva y tiende a usar instrumentos de medición y comparación cuyos estudios requieren modelos matemáticos y de la estadística". (p. 24), es decir para la siguiente investigación se requieren de datos numéricos estadísticos para el análisis e interpretación de los resultados en función a la variable en estudio. Por una población que según Palella[9] (2006) la población es definida como "el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones" (P.115), para este estudio se tomaran en cuenta dos poblaciones a estudiar: la primera población va estar conformada por el Personal Operativo de la organización.

La segunda población estuvo conformada por todo el personal gerencial de la organización, constituido aproximadamente por 32 personas. En el caso de la primera población se trabajó con el concepto de población finita, la cual se define, según Fidias[10] (2012) de la siguiente manera" Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran", la muestra se obtuvo utilizando la formula descrita por xx, para poblaciones finitas.

[8] Garmendia y Hernández[8] (2009), El Proceso de Investigación Científica.
[9] Palella[9] (2006). Investigación Científica.
[10] Fidias G. Arias (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas.

Para la segunda población, se aplicó un censo y de acuerdo con Alvarado y Obagi[11] (2008), “es la recolección total de una población estadística”, en este caso la población estará constituida por un grupo de aproximadamente 40 trabajadores de la organización.

Por otra parte, la muestra según Consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. Hernández, Fernández y Baptista (2007)[12] definen la muestra como “un subconjunto de la población”.

La recolección de los datos se hizo a través de encuesta la cual se define según Fidias[13] (2012) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”, esta técnica se utilizó como medio para recolección de datos para ambas poblaciones; ya que con ella se recopiló la información necesaria para la determinar la situación de la organización.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS.20 Y se analizaron los datos mediante tablas de frecuencia simple y gráficos, realizando los respectivos análisis por objetivos y por dimensión.

Igualmente, la investigación sirvió para diseñar elementos de medición y cuantificación de diferentes variables, los cuales no eran considerados en el modelo estratégico anterior al momento de tomar decisiones, y a su vez poder optimizar las variables existentes generando mayores niveles de satisfacción tanto del personal directivo como de los empleados, usuarios y clientes.

[11] Jorge Andrés Alvarado Valencia y Juan José Obagi Araujo (2008). Fundamentos de Inferencia Estadística. Primera Edición Bogotá D.C2008, Editorial. Pontificia Universidad Javeriana.
[12] Hernández, Fernández y Baptista (2007).Fundamentos de la Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
[13] Fidias G. Arias (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas.

En el contexto, el estudio se justifica, desde el punto de vista teórico, mediante la aplicación de los conceptos de administración, gestión estratégica, gestión empresarial, indicadores de gestión entre otros, se busca dar explicación a la situación interna de la organización y como el entorno afecta su desenvolvimiento en la sociedad en base a la teoría que sustenten el estudio.

Desde el punto de vista metodológico se justifica la investigación porque la propuesta académica colabora con la generación de instrumentos y mecanismos para que los gerentes conozcan a ciencia cierta el funcionamiento de sus organizaciones y mediante su constante monitoreo permita corregir cualquier desviación con respectos a los objetivos y metas propuestas.

En el aspecto práctico, se ofrece los lineamientos y el diseño de indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral para la gestión estratégica de Finampyme R.L, proporcionándoles una herramienta importante y útil para la toma de decisiones.

En lo Académico se encuentra enmarcado en las líneas de investigación de la Universidad Católica del Táchira, utilizando como línea principal las Finanzas y Relaciones Económicas Internacionales, con una temática basada en las Teorías gerenciales, rasgos epistemológicos de la gerencia aplicados a las realidades empresariales, específicamente basados en la teoría del Cuadro de Mando Integral (*Balance Score Card),* presentado por los profesores Robert S. Kaplan y David p. Norton.(ob).

Finalmente el trabajo de investigación se limitó a la presentación de Indicadores de gestión basada en el empleo de una herramienta gerencial conocida como Cuadro de Mando Integral, como control para mejoramiento en la gestión estratégica de la Cooperativa Finampyme R.L, de igual forma dentro de la misma no se incluirá ni la ejecución ni la evaluación posterior de la aplicación de la herramienta; del mismo modo el alcance de la investigación se delimitara por los proyectos y actuaciones de la

organización contemplados durante el periodo 2015 en base a los objetivos del plan estratégico, estableciéndose como un modelo de medición, control de gestión y toma de decisiones de la Cooperativa Finampyme R.L.

CAPITULO I

Diagnosticar la situación actual de la gestión de la cooperativa Finampyme R.L. con base en los procesos estratégicos para el control efectivo de la misma.

La Cooperativa Finampyme, de Ahorro y Crédito, Entidad Micro financiera que nace en 1999 de la mano de la Cámara de Comercio del Táchira en Venezuela, por iniciativa de un grupo de profesionales con más de 15 años de experiencia en el área Micro financiera y Banca de Desarrollo, animados por la idea de crear un modelo de cooperación microfinanciera eficiente, de carácter privado, con una concepción ética de transparencia y responsabilidad social unida a una visión empresarial dinámica, con criterios de eficiencia, calidad, metas de rentabilidad financiera y social. Con el objeto de lograr reducción de la pobreza, promoviendo la creación de la riqueza y empleos estables en *las áreas de influencia.*

FINAMPYME agrupa a más de 12.500 asociados/usuarios directos entre las cuales cuentan otras cooperativas y asociaciones civiles, canalizando sus ahorros e inversiones en microcréditos y otras actividades a favor de su desarrollo socioeconómico, brindando rendimientos altamente satisfactorios en términos económicos y de impacto social positivo.

Quince años de gestión auto sustentada reflejados en el otorgamiento y recuperación de miles de créditos a los asociados/usuarios, generando y/o sosteniendo más de 33.500 empleos directos e indirectos, evidenciando la identificación y entendimiento que se tiene de las características socioeconómicas del sector el cual se atiende, así como la calidad de gestión de la Organización Cooperativa Microfinanciera.

Visión

Ser una Entidad Microfinanciera Cooperativa Líder, que a través de procesos de alta calidad e innovación constante en productos, servicios y procedimientos, contribuya al desarrollo socio-económico de sus asociados/usuarios, inversionistas y comunidad en general y a la modernización del sector micro financiero y cooperativo financiero de Venezuela.

Misión

Asimismo, valorando, el Prestar servicios micro financieros eficientes de avanzada a asociados/usuarios emprendedores, microempresarios, y comunidad en general promoviendo el valor del ahorro como palanca y compromiso necesario para la creación del patrimonio familiar y bienestar social. .

De manera que, se basa en un pensamiento expansivo y de negocios, bajo un desarrollo cognitivo y pensamiento crítico para desarrollar una visión de actividades comerciales.

Por otra parte, de los antecedentes consultados para la investigación, a nivel de nacional se tomó como referente teórico, para la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, Osío, el cual presento una investigación descriptiva no experimental, de campo de tipo cuantitativo, contó con una población finita de ocho (8) empleados, motivo por el cual no requirió muestra, presentó su tesis como requisito requerido para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública, el problema que presenta es la carencia de un sistema de gestión financiera que permita llevar el adecuado registro de las entradas y salidas del inventario así como falta de alineación entre los objetivos empresariales y los de los empleados, el objetivo general planteado fue proponer un diseño del cuadro de mando integral como herramienta para optimizar la gestión financiera de la empresa Multiservicios Los Robles C.A., llegando a la conclusión que la empresa que a pesar de

tener elementos de control, no responde a las necesidades de control que faciliten el logro de sus objetivos, por lo tanto es necesario para la empresa implementar la propuesta diseñada a fin de lograr la optimización de la gestión financiera de Multiservicios Los Robles C.A.

A nivel local se tomó como referente para la Universidad Católica del Táchira, Cárdenas,(2015), para optar por el título de Especialista en Auditoria Integral. El problema en estudio las deficiencias en el Control de Gestión que presenta la organización, la investigación tuvo como objetivo general Evaluar el control de gestión desde las perspectiva del cuadro de mando integral para la empresa El punto del Constructor C.A.; el paradigma de esta investigación fue el positivista, utilizando la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica valida, el nivel de la investigación fue descriptivo no experimental, fue un estudio de campo, la población fue finita tratándose como unidad de análisis la empresa El Punto del Constructor C.A. y como muestra no probabilística se tomó un subconjunto de 8 trabajadores vinculados al control de gestión, llegando a la conclusión que la empresa no cuenta con control de gestión, por lo tanto empresa debe abocarse al control de los indicadores de gestión en la estructura de los procesos internos y el mapa estratégico.

Debido a la importancia de la veracidad de la información al momento de tomar decisiones considero pertinente dichas investigaciones como medio para validar la propuesta y observar la metodología basada en el manejo de modernos sistemas gerenciales de información.

De modo que, la gestión viene establecida por los pasos a seguir para el establecimiento de los indicadores para el desarrollo del proceso de evaluación referida por Martínez[14], (2014), La gestión financiera pública (GFP) es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su ampliación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público.

[14] Martínez, (2014). Proceso de un indicador. Material mimeografiado.

Asimismo, la investigación es de tipo descriptiva documental de campo, cualitativa, la misma se realizara a través de una jerarquía de indicadores donde se desarrollara cada uno de ellos obteniendo respuesta de los mismos lo que permitirá la realización de una evaluación de la gestión , descriptiva como lo refiere Sabino, (2013), "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente".

Según Sabino (2013)[15] "La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada". (Pág. 51). De campo, , puesto que al basarnos sobre hechos reales es necesario llevar a cabo una estrategia que nos permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, es decir, en la sede de la Cooperativa, Finampyme R. L. San Cristóbal Estado Táchira, Según Arias (2015)[16], define el diseño de la investigación como "la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado" (p.30).

Asimismo, los objetivos permiten el logro operativo de la metas en la corporación es decir, como lo refiere Martínez, (2014)[17], es lograr la mayor captación y distribución de bienes en un beneficio colectivo .Aunado a ello, determinar procesos viables de supervisión parta alcanzar el desarrollo

[15] Sabino, C, (2013)..Metodología de la investigación. Eds. Nuevo mundo.
[16] Arias, (2015).Proyectos de Investigación. McGraw-Hill
[17] Martínez, (2015). Objetivos y metas de la corporación, En mundo nuevo cta.

administrativo, en la cooperación, bajo control operativo de las actividades. Desarrollando cotidianamente, proceso de capacitación a los empleados, para alcanzar altos niveles de participación desarrollando destrezas y habilidades en la ejecución de los programas de capacitación.

De modo que, surgen los procesos internos, definido por Gómez (2014)[18],” *El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivo”*. Igualmente, se ejecutó la retroalimentación asertiva de los procesos, donde se efectuó una delegación viable de los procesos administrativos, estableciendo los controles de ejecución de los mismos. A través de un control de las operaciones, y delegación Asertiva de las funciones para darle una segura viabilidad al proceso bajo un control operativo, desarrollando y alcanzando el presupuesto establecido, permitiendo una evaluación del proceso , bajo una excelente calidad del servicio permitiendo una efectiva comunicación del proceso obteniendo una 0rganizacion eficiente y eficaz cumpliendo con cada uno de los pasos para la atención del cliente y el desarrollo operativo de la organización. Permitiendo, establecer un viable proceso de información, determinando el, control operativo del sistema dando origen al control de proceso mediante la elaboración de manuales informativos sobre la situación de la corporación, sobre la prevención de los índices de control para el seguimiento la satisfacción de los cambios operativos de la corporación, para alcanzar una verdadera satisfacción bajo cambios innovadores de una nueva tecnología dirigida al cliente para alcanzar una verdadera responsabilidad social , bajo índices de control reales establecidos por el seguimiento del crecimiento del mercado .

Por otra parte, el desarrollo metodológico de la investigación se establece bajo una investigación descriptiva de campo, descriptiva como lo

[18] Gómez, (2014)=.Control de la Administraciones. Luz. Bogotá.

refiere Hernández y otros, (2011)[19] refieren: La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente …trabaja sobre realidades de hechos y su caracterización fundamental es la de presentar una interpretación correcta.(p.35). De campo puesto que los datos fueron tomadores directamente del lugar donde se establecieron los hechos es decir en la Chazel[20], (2011)"…la investigación de campo se caracteriza por obtener información y datos sobre variables en el propio ámbito donde las mismas se hacen presente…" (p.112). [21]. En consecuencia, los estudios de campo permiten al investigador asegurarse de las condiciones en que se han encontrado los datos, posibilitando su modificación en el caso de que surjan dudas acerca de su calidad, lo cual garantiza un nivel de confiabilidad para el conjunto de información obtenida de igual manera este diseño de investigación permite que los datos sean recogidos directamente en el lugar de los hechos .En el presente capítulo se utilizó para recoger la información como método la encuesta y como instrumento un cuestionario contentivo de una serie de 40, ítems, la cual se aplico a una muestra de 27 trabajadores, de trabajadores de la empresa en estudio, con alternativas cinco(5) de respuesta siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Cuyos resultados podrán ser representados analizados y descriptos según la variable en estudio. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, en el caso en estudio para medir la fiabilidad y la consistencia del instrumento se utilizo el coeficiente Alfa de Cronbach el cual determina mediante procedimientos matemáticos que los coeficientes varían de 0 a 1.

19 Hernández y otros (2011). Metodología de la Investigación. Santafé de Bogotá Panamericana.
20 Chazel, (2011)"…Metodología de la Investigación. VI educion.Madridf.2015
.

Formula: $$\alpha = \frac{N}{N-1}\ x1\left[-\frac{\sum Si^2}{St^2}\right]$$

Donde:

K:	Es el número de ítemes.
Σ S_{2i}:	Sumatoria de varianzas de los ítemes.
St_2:	Varianza de la suma de los ítemes.
α:	Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Según Palella (2006)[22] los criterios de confiabilidad que se estiman son los siguientes:

Rango	**Confiabilidad/Dimensión**
De 0.0 a 0.20	Muy baja (rehacer instrumento)
De 0.21 a 0.40	Baja (revisión de reactivos)
De 0.41 a 0.60	Media (Instrumento poco confiable)
De 0.61 a 0.80	Alta (instrumento confiable y aceptable)
De 0.81 a 1	Muy alta (instrumento altamente confiable)

Cuadro 01

Resumen Procesamiento de los Casos

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	27	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

22 PALELLA, S. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa., 2da Edición, Caracas: FEDUPEL

Cuadro 02

Estadístico de Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	40

Cuadro 03

Operacionalización del Objetivo N 1. Determinar la situación actual de la gestión Estratégica de Finampyme R.L con base a los procesos estratégicos para el control Efectivo de la misma.

Objetivo Especifico	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
1. Determinar la situación actual de la gestión estratégica de finampyme r.l. con base a los procesos para el control efectivo de la misma.	Gestión Estratégica	Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.	Perspectiva Financiera	Crecimiento del mercado	1
				Índices de Control	2
				Seguimiento	3
				Índices de Control	4
				Seguimiento	5
			Perspectiva del Cliente	Satisfacción	6
				Innovación	7
				Tecnología	8
				Enfoque hacia el Cliente	9
				Programa de Responsabilidad Social	10
				Índices de Control	11
				Seguimiento	12
				Índices de Control	13
				Seguimiento	14
			Perspectiva de Procesos Internos	Retroalimentación	15
				Delegación	16
				Viabilidad	17
				Control de Operaciones	18
				Presupuesto	19
				Evaluación de Objetivos	20
				Calidad	21
				Procesos	22
				Sistema de Información	23
				Control de Sistema	24
				Control de Procesos	25

Objetivo Especifico	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
1. Determinar la situación actual de la gestión estratégica de finampyme r.l. con base a los procesos para el control efectivo de la misma.	Gestión Estratégica	Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.	Perspectiva de Procesos Internos	Manuales de Procesos	26
				Prevención	27
				Índices de Control	28
				Seguimiento	29
			Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento	Misión	30
				Visión	31
				Valores	32
				Objetivos y metas	33
				Supervisión	34
				Seguimiento	35
				Control	36
				Capacitación	37
				Participación	38
				Destrezas y habilidades	39
				Programa de Capacitación	40

Fuente: Mogollón (2017)

Trabajo de Campo Instrumento 1

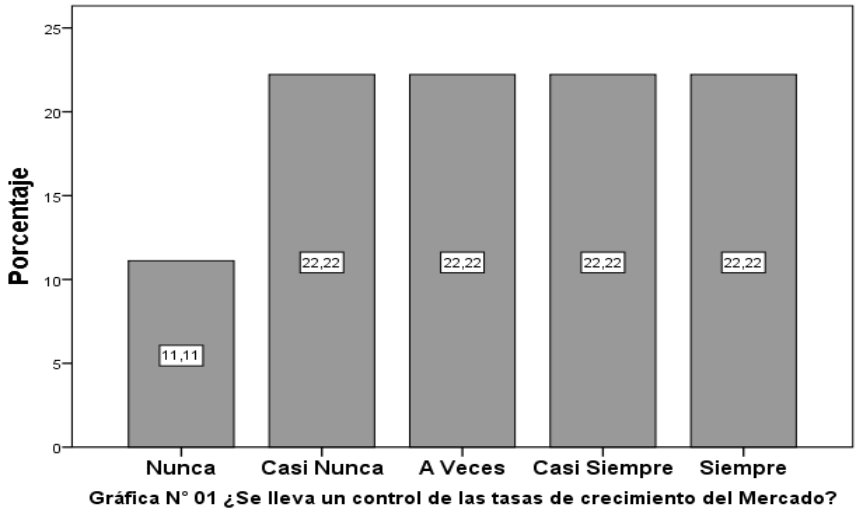
Hallazgos

Variable: Gestión Estratégica

Dimensión: Perspectiva Financiera

Indicador: Elementos de Control y evaluación Financiera.

Análisis e Interpretación Ítem 1

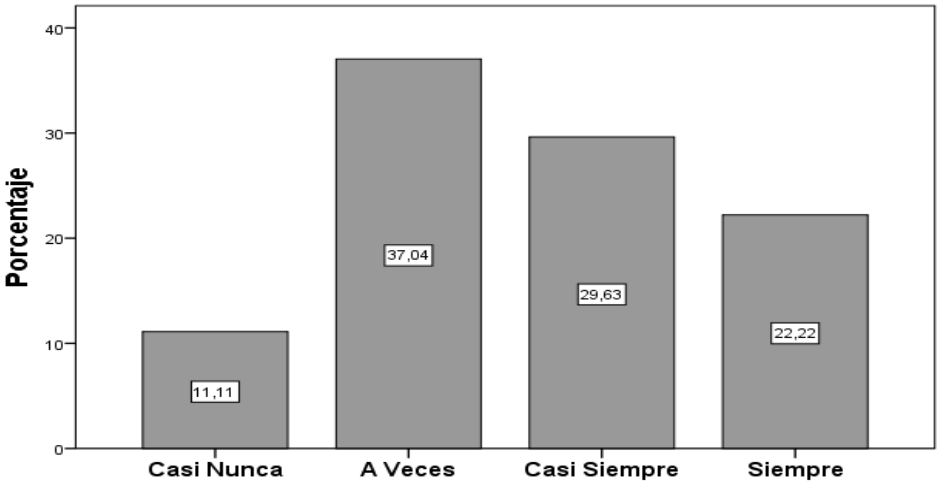


Gráfica N° 01 ¿Se lleva un control de las tasas de crecimiento del Mercado?

Fuente: Mogollón (2017)

En el grafico número 1 de la Perspectiva Financiera la cual hace referencia al control de las tasas de crecimiento en el mercado los resultados obtenido señalan que las alternativas casi siempre, a veces, casi nunca y siempre muestran una equidad en las respuesta donde se establece que existe en la organización un control ocasional de las tasas de crecimiento del mercado.

Análisis e Interpretación Ítem 2

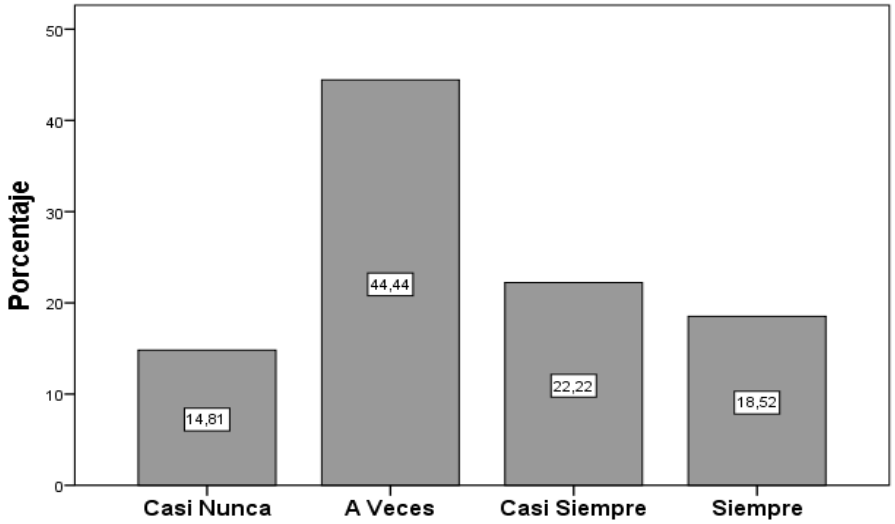


Gráfica N° 02 ¿Se lleva un control de los principales indices financieros, rentabilidad, morosidad?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto a los principales índices financieros se muestra que un alto número señala que a veces se lleva el control en cuanto a la rentabilidad y a la morosidad lo cual denota una debilidad puesto que es necesario conocer de manera adecuada la rentabilidad y la morosidad presentada en la organización.

Análisis e Interpretación Ítem 3

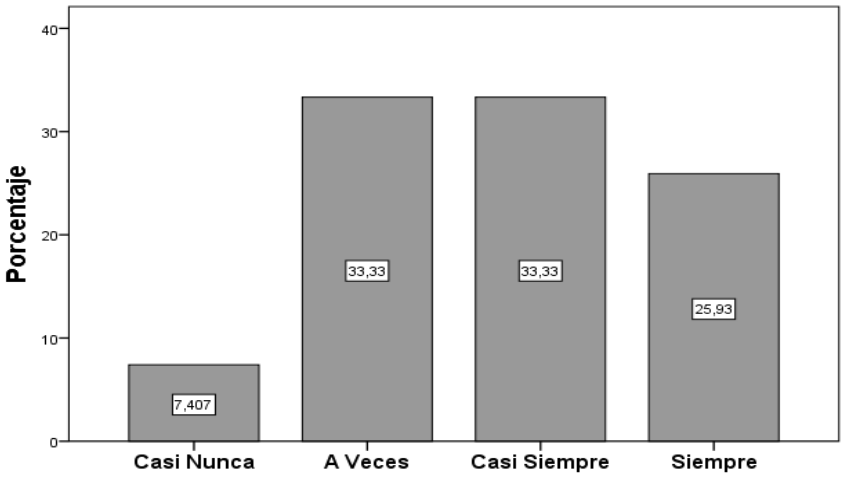


Gráfica N° 03 ¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento de los índices financieros, rentabilidad y morosidad?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto a las respuestas obtenidas es los índices de control y seguimiento un alto número señala que a veces, lo cual se presenta como una debilidad, puesto que si no se conoce realmente cual es la rentabilidad menos aun la morosidad en la corporación por consiguiente es menos viable la expansión y desarrollo en la misma.

Análisis e Interpretación Ítem 4

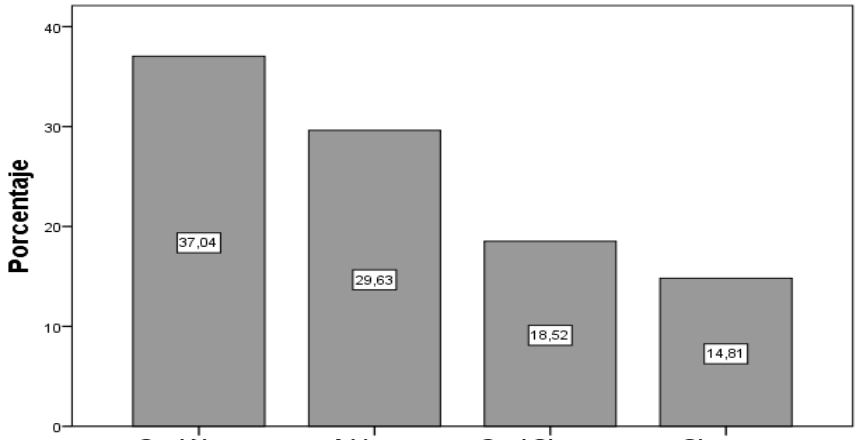


Gráfica N° 04 ¿Se lleva un control adecuado sobre las actividades de logística de entrada y salida de la organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al control adecuado la respuestas que más prevalecen fueron a veces y casi siempre, lo cual constituye que este control se debe ejecutar permanentemente y el ejecutado en la corporación no es el adecuado por tanto infiere en el proceso de desarrollo y expansión, en tal sentido debe ser revisado de manera adecuada**.**

Análisis e Interpretación Ítem 5



Gráfica N° 05 ¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento para la logística de entrada y salida de la organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto a la utilización de indicadores para el control adecuado las respuestas que más prevalecen fueron casi nunca y a veces lo cual indica que el seguimiento de las actividades de entrada y salida no se llevan adecuadamente.

Finalmente , en la perspectiva financiera la cual esta estructura en cinco (5)ítems los resultados obtenidos muestran que en el primero que hace referencia a la logística de entrada y salida de la organización un elevado número respondió casi nunca y a veces lo cual establece con asertividad que los indicadores para el control de seguimiento de logística de entrada y salida e indicadores de rentabilidad y morosidad no son utilizados cotidianamente lo cual infiere en la evaluación de la organización no permitiendo un desarrollo viable y significativo del proceso financiero de la misma es decir no se logra establecer en realidad como es el estado financiero en la organización. Sino que amerita una delimitación operativa de la logística para indicar la situación real en cuanto al estado financiero., señalando que no existe una apropiado estado Gestión de Inventarios,

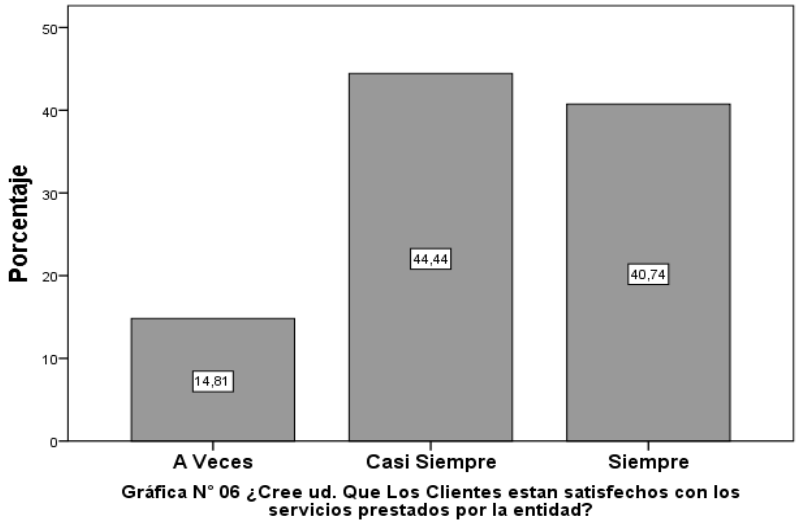
Planificación y Compras, Políticas de Stocks, Niveles de Rotación, y la correcta planificación de sus necesidades de abastecimiento de insumos y/o servicios terminados. Y por tanto no se despliega cambios operativos en la corporación en estudio.

Variable: Gestión Estratégica

Dimensión: Perspectiva Financiera

Indicador: Elementos de Control y evaluación Financiera

Análisis e Interpretación Ítem 6

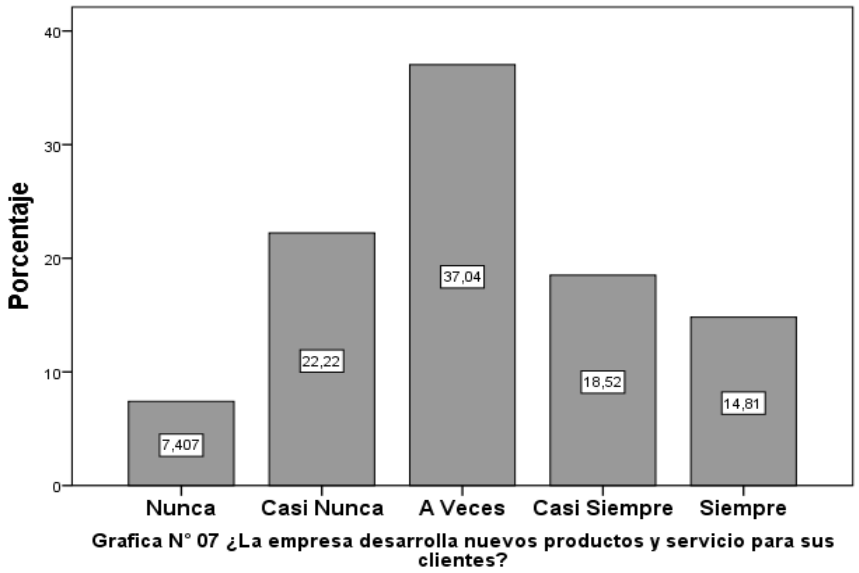


Gráfica N° 06 ¿Cree ud. Que Los Clientes estan satisfechos con los servicios prestados por la entidad?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al ítems número 6 que hace referencia a la satisfacción del cliente los indicadores de mayor aceptación fue casi siempre y siempre lo que indica que los clientes muestra complacencia con el servicio pues solo una minoría no lo está lo que resulta adecuado al servicio que presta la entidad. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.

Análisis e Interpretación Ítem 7

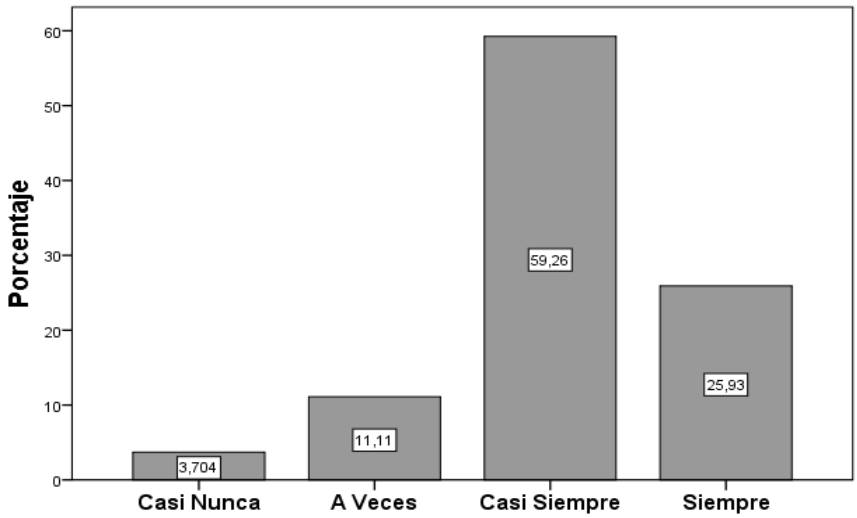


Grafica N° 07 ¿La empresa desarrolla nuevos productos y servicio para sus clientes?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al ítem que refiere a el desarrollo de nuevos productos y servicio se observa que a veces y casi nunca nuestra los más altos valores de respuesta lo que señala con determinación que pocas veces la corporación ofrece nuevos productos y servicios, siendo necesario crear factores operativos para alcanzar innovadores servicios para los clientes, abriendo paso a una mayor demanda del servicio

Análisis e Interpretación Ítem 8

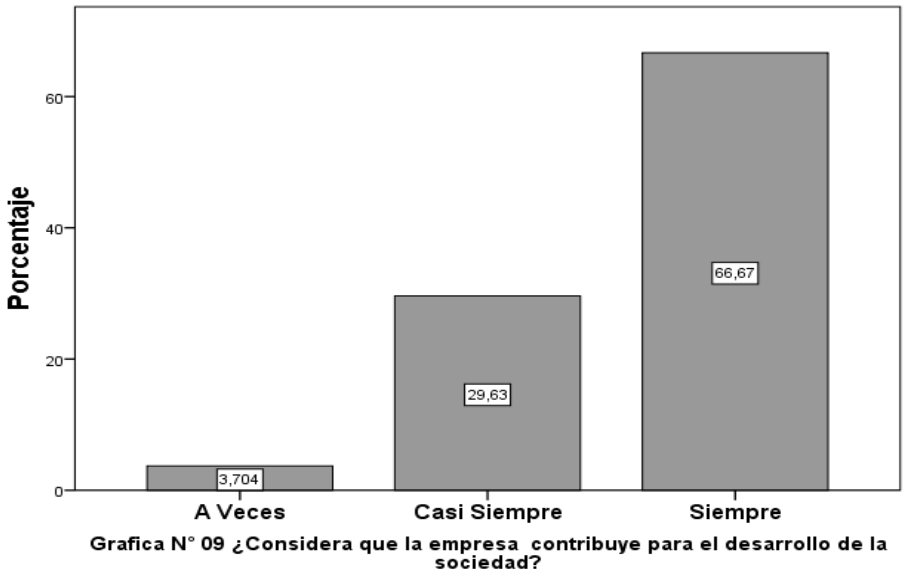


Gráfica N° 08 ¿La mejor capacidad de respuesta se ha fundamentado en: la satisfacción de las necesidades del cliente?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al ítems número 8, las alternativas casi siempre y siempre muestra los más altos valores lo cual expresa que los clientes se presentan satisfechos con el servicio que reciben, aunado a ello cuando el cliente se manifiesta satisfecho igualmente muestra motivación por el cumplimiento de la responsabilidad que adquiere al recibir el compromiso. Como lo refiere, Ponce (2014) señala, que "Si queremos o necesitamos diferenciarnos de la competencia, tenemos que comenzar a descubrir cuáles son las necesidades reales de un cliente" este concepto es muy útil en la actualidad, ya que como sabemos la competencia va creciendo día a día y muchas empresas han tenido que cerrar por que sus clientes los han dejado por la competencia he aquí la importancia de saber lo que el cliente desea.

Análisis e interpretación Ítem

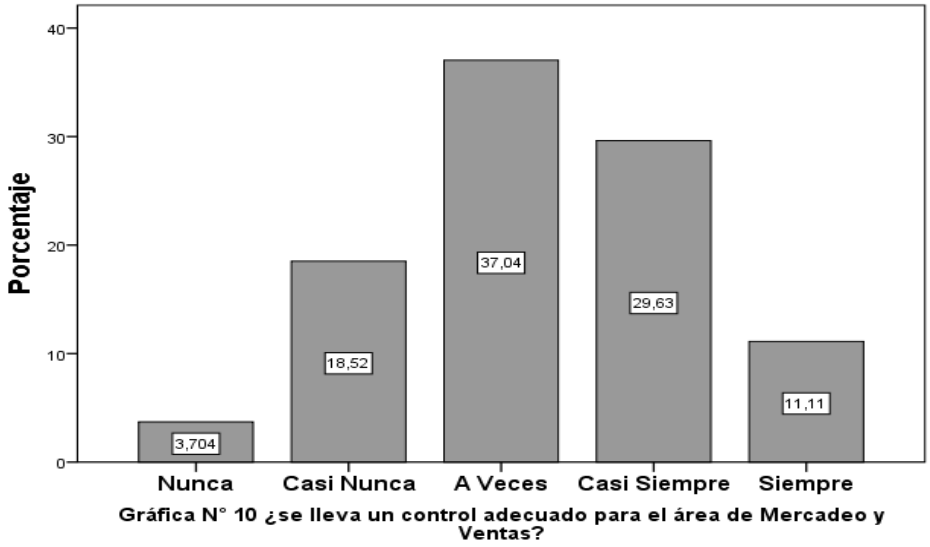


Grafica N° 09 ¿Considera que la empresa contribuye para el desarrollo de la sociedad?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 9, se refiere al beneficio que la empresa contribuye a la sociedad, el mayor índice de respuesta se encuentra en la alternativa siempre lo que se evidencia que la empresa si contribuye para el desarrollo social al prestar un servicio al cliente.

Análisis e Interpretación Ítem 10

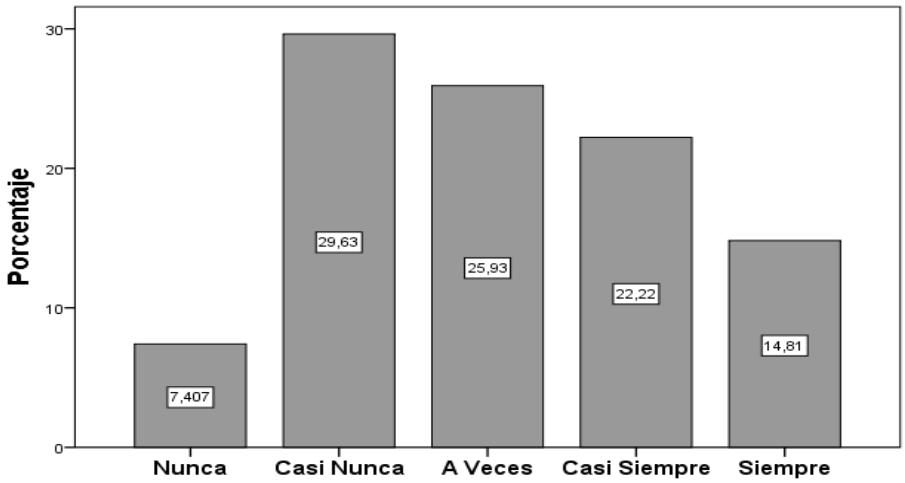


Gráfica N° 10 ¿se lleva un control adecuado para el área de Mercadeo y Ventas?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al área de mercadeo y venta, el mayor porcentaje de respuesta es a veces, lo cual indica que el control se realiza esporádicamente es decir no de manera constante, trayendo como consecuencia que en ocasiones el servicio no sea requerido por falta de información y desconocimiento del mismo esto interfiere en la expansión y desarrollo de la organización. Es ante tal situación que cobra mayor importancia el diseño y establecimiento de lineamientos, mecanismos y procedimientos que a nivel organizacional regulen y garanticen una evaluación constante de sus procesos y operaciones con el objeto de verificar el adecuado desempeño y apego a las políticas y normativas establecidas; a fin de verificar que todo se está desarrollando de acuerdo a lo planeado.

Análisis e interpretación Ítem 11

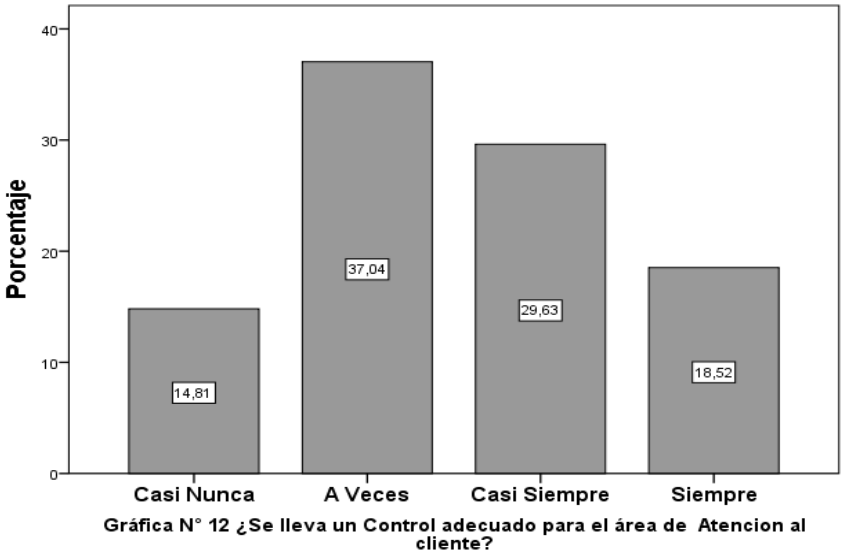


Gráfica N° 11 ¿Se utilizan indicadores para el control del área de Mercadeo y Ventas?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al indicador de control y del área de mercadeo y ventas los valores de mayor incidencia fueron casi nunca, a veces, casi siempre y siempre lo cual señala que los indicadores de control muestran un uso esporádico y no constante lo cual repercute en el desarrollo y expansión de la organización. Un mayor control y seguimiento de la gestión siempre es viable para conocer el mercadeo y ventas que se ofrecen.

Análisis e Interpretación Ítem 12

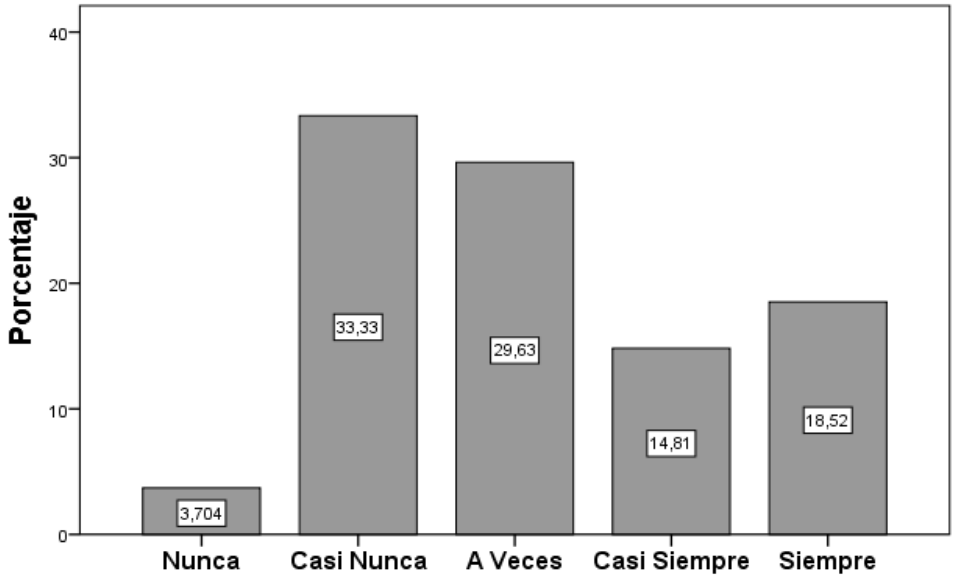


Gráfica N° 12 ¿Se lleva un Control adecuado para el área de Atencion al cliente?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 12 el cual se refiere al control adecuado para la atención al cliente los resultados obtenidos señalan que a veces y casi siempre existe un control adecuado por cuanto los clientes muestran satisfacción por la atención que reciben. Además, esto es lo que ofrece la organización para atender los requerimientos del cliente.

Análisis e Interpretación Ítem 13



Gráfica N° 13 ¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento para el área de atención al cliente?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al ítems número 13 hace referencia al control y seguimiento para el área de atención al cliente el mayor índice de respuesta lo muestra la alternativa casi siempre y a veces, donde se evidencia que no existe un constante y operativo control en los indicadores referidos a la atención al cliente pero igualmente es necesario crear índice de mayor fortaleciendo en esta área.

Análisis descriptivo en cuanto a los resultados obtenidos en los ítems del 6 al 13 el cual hacen referencia a la situación del cliente , los resultados obtenidos señalan que los porcentajes más elevado se encuentran en la alternativa , siempre y casi siempre lo que establece que un alto número de cliente se encuentran satisfechos con el servicio que presta la corporación, aunado a ello en cuanto al ítems que indica si la empresa ofrece nuevos servicios al cliente un elevado números respondió que a veces lo que indica

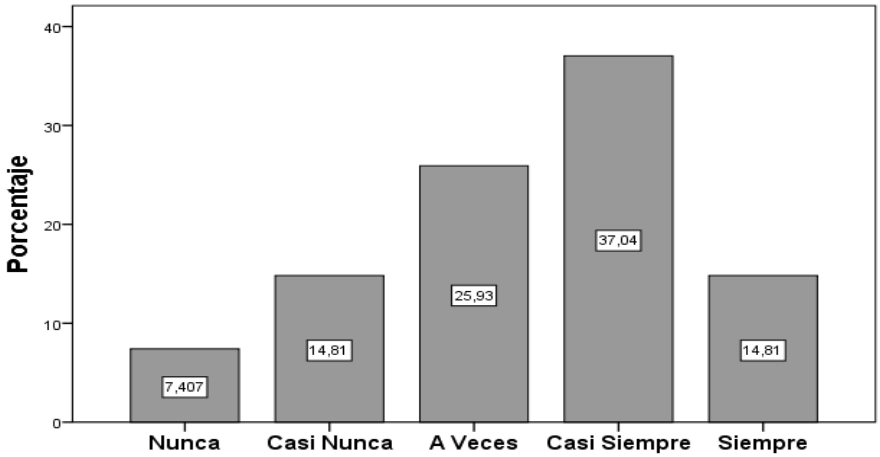
que la corporación innova en cuanto al servicio solo esporádicamente lo que infiere en el desarrollo de la organización., asimismo, se observa que en cuanto a satisfacción del cliente un número elevado considera que casi siempre se encuentra satisfecho con el servicio que recibe de la organización, lo que es necesario una creación de proceso más innovadores para alcanzar un servicio eficiente y eficaz lo que atraería un mayor número de cliente.

Variable: Gestión Estratégica

Dimensión: Perspectiva de Procesos Internos

Indicador: Elementos de Control y evaluación de Procesos internos

Análisis e interpretación Ítem 14



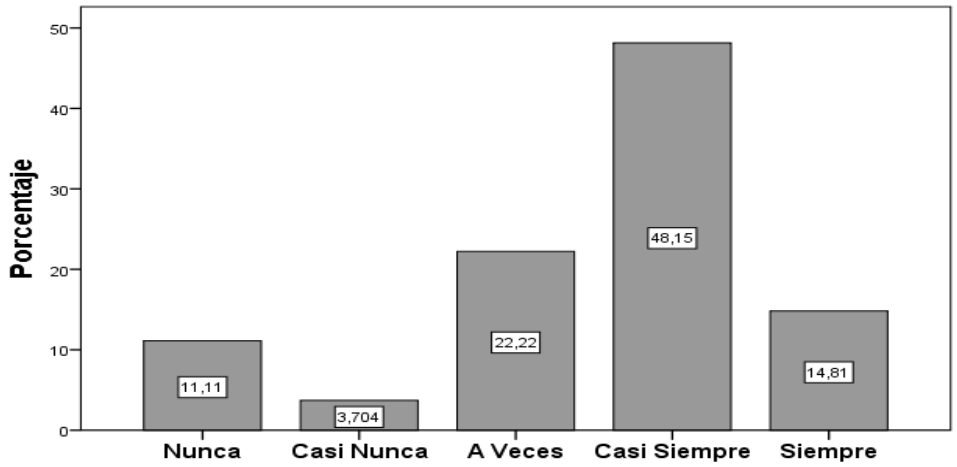
Gráfica N° 14 ¿Recibe información acerca del alcance o logros de sus actividades periódicamente?

Fuente: Mogollón (2017)

En la perspectiva de los procesos internos, en el ítems 14 el cual se refiere a los alcances y logros de las actividades las respuestas obtenidas

señalan que a veces y casi siempre, representan los índices más elevados lo cual establece que si se recibe información pero que la misma se ejecuta periódicamente.

Análisis e interpretación Ítem 15

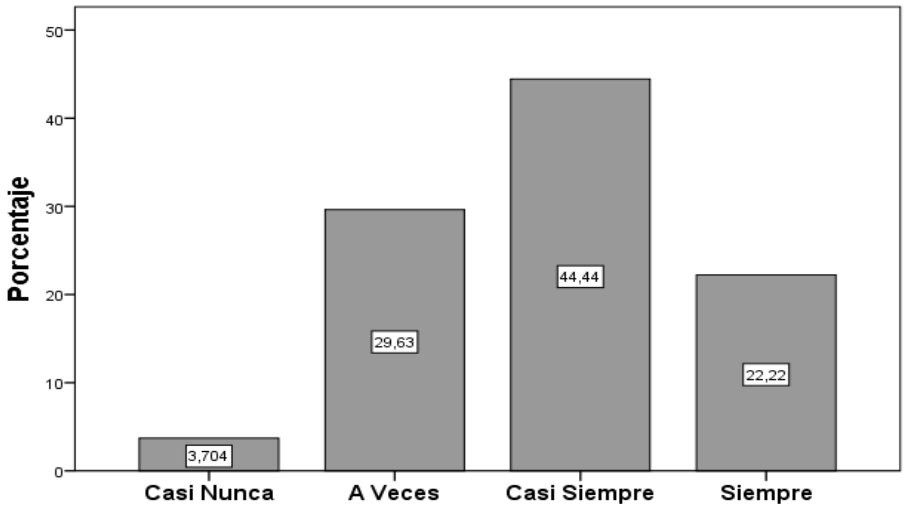


Gráfica N° 15 ¿se definen objetivos y metas a cada nivel de la organización: gerencial, departamentos, puestos de trabajo?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítems N°15 que estable los objetivos y metas en la organización la alternativa de mayor frecuencia es casi siempre lo que refiere que casi siempre se ejecutan a nivel de gerencial, departamental y operacional para beneficio de la organización estableciendo operatividad a la organización. Ya que los mismos representan propósitos y alcances a la organización

Análisis e Interpretación Ítem 16

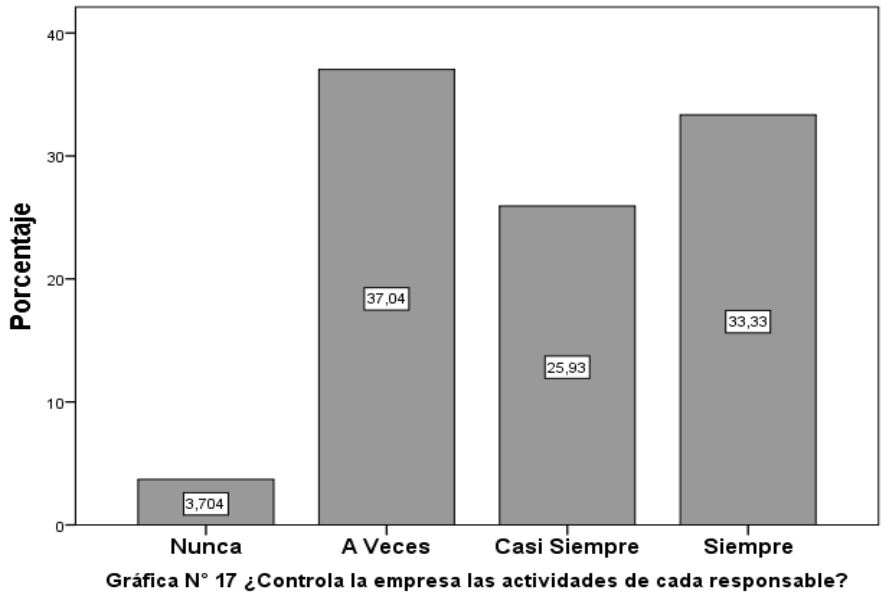


Gráfica N° 16 ¿las metas y objetivos definidos están acordes con la realidad de la organización: capacidad financiera y operativa?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al ítem número 16 hace referencia con la realidad de la organización como lo es en su capacidad financiera y operatividad, los resultados obtenidos muestran que casi siempre es la mayor alternativa porcentual de respuesta, lo cual indica que muestra la realidad de la organización en cuanto a su capacidad financiera. Es decir que su capacidad para financiamiento es operativo al cliente.

Análisis e Interpretación Ítem 17

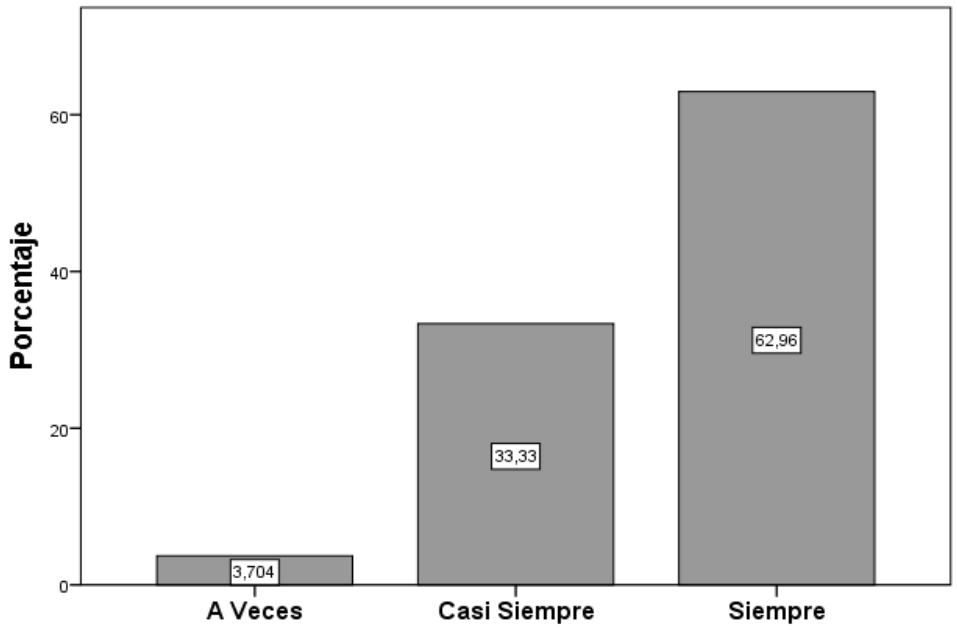


Gráfica N° 17 ¿Controla la empresa las actividades de cada responsable?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 17 que se refiere a las actividades de control de cada actividad, el resultado demuestra que a veces y siempre son los resultados de mayor índice obtenido, lo cual refiere que si se realiza un control en las actividades y por lo tanto beneficia la operatividad de la organización.

Análisis e Interpretación Ítem 18

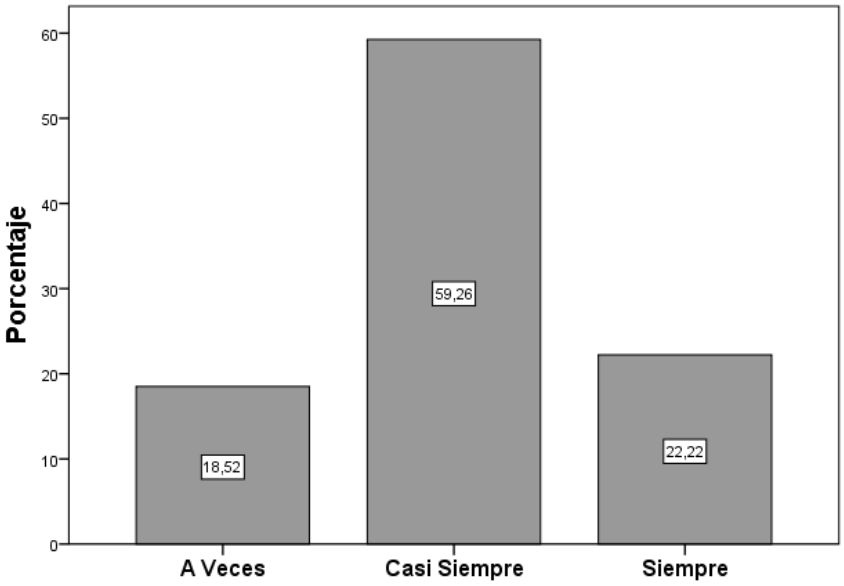


Gráfica N° 18 ¿Cuenta la empresa con un presupuesto para la consecucion de sus objetivos?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 18, Cuenta la empresa con un presupuesto para la consecución de los objetivos, la alternativa siempre representa el mayor porcentaje lo cual determina que en la empresa si existe un presupuesto adecuado para que se desarrolle un proceso de alcance y continuidad de sus objetivos y metas.

Análisis e Interpretación Ítem 19

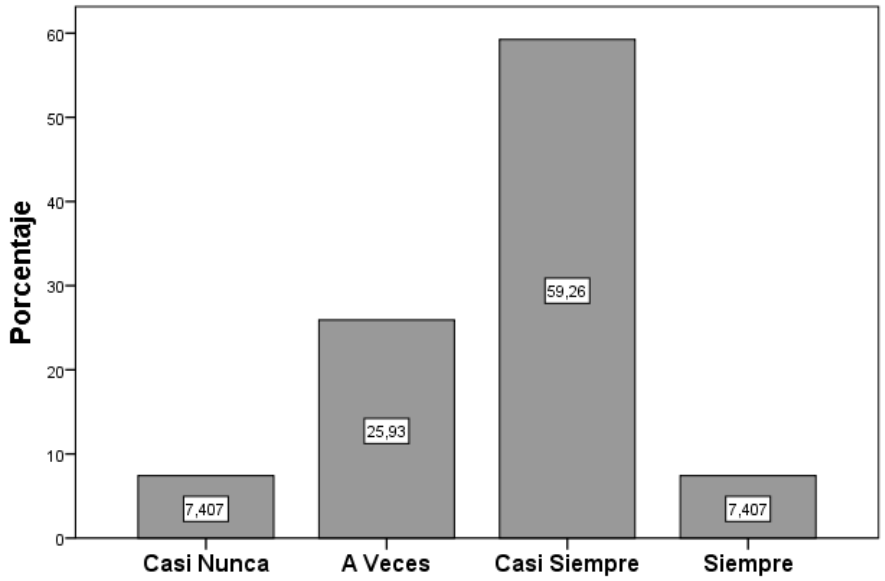


Gráfica N° 19 ¿Se alcanza el nivel de logro esperado por cada objetivo propuesto?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 19, el cual refiere que casi siempre es alcanzado el nivel de logro en la organización por cada uno de los objetivos propuestos, de manera que es necesario innovar para alcanzar y mantener mayor nivel de logro. "La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral", los autores Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (2015), definen a los indicadores como "las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos…".lo que se muestra como resultado en el presente ítems. Y es compartido por el autor de la investigación

Análisis e Interpretación Ítem 20

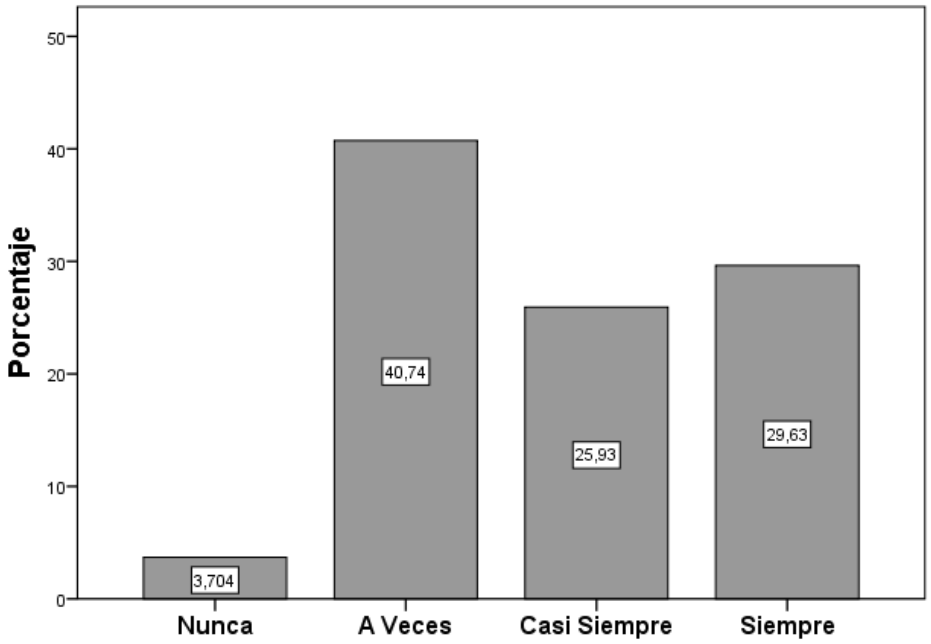


Gráfica N° 20 ¿La aplicación de objetivos y metas permite una mejora en la productividad y reduccion de costos?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítems número 20 el cual hace referencia a la aplicación de objetivos y metas que originan una mejora en la productividad y reducción de costos, la respuesta con el mayor porcentaje se muestra en la alternativa casi siempre, esta respuesta indica que debido a la aplicación de objetivos y metas aplicados con operatividad frecuentemente, conducen a las mejoras de la organización aunado a su productividad reduciendo los costos.

Análisis e Interpretación Ítem 21

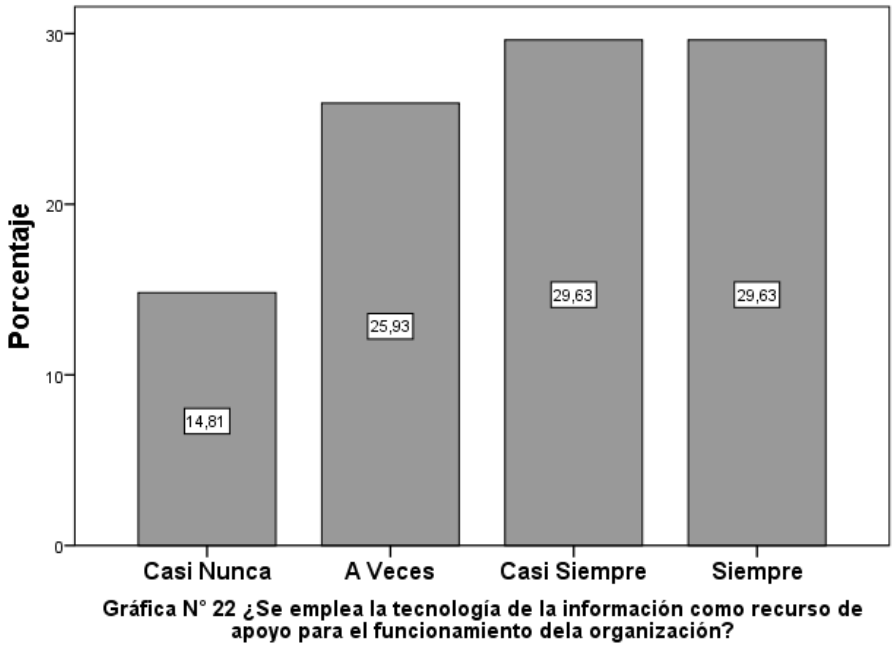


Gráfica N° 21 ¿Estan identificados los procesos para cada área y actividad de la organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al ítems número 21 que se refiere a la identificación de procesos la frecuencia de mayor índice es a veces, casi siempre y siempre lo que señala que los proceso para cada área y actividad en la organización son identificados y por tanto conocidos en la organización lo cual permite un desarrollo eficiente y eficaz en la empresa.

Análisis e Interpretación Ítem 22

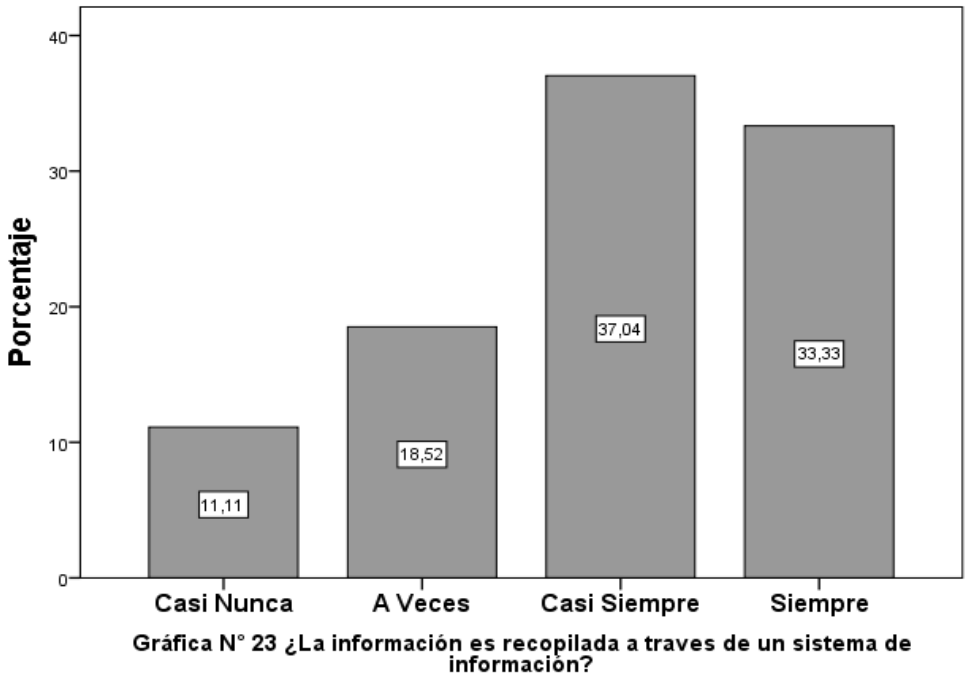


Gráfica N° 22 ¿Se emplea la tecnología de la información como recurso de apoyo para el funcionamiento dela organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 22, el cual hace referencia al empleo de nuevas tecnologías, el mayor resultado lo señala la alternativa siempre, esto hace referencia a que la organización cuenta con una adecuada tecnología en cuanto a los recursos para su funcionamiento.

Análisis e interpretación ítem 23



Gráfica N° 23 ¿La información es recopilada a traves de un sistema de información?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 23 el 37,04 % respondió que casi siempre la información es recopilada a través del sistema de información lo permitiendo mayor veracidad y recopilación de los mismos, en tal sentido esto le permite mejor operatividad a la cooperación en estudio.

Análisis e Interpretación Ítem 24

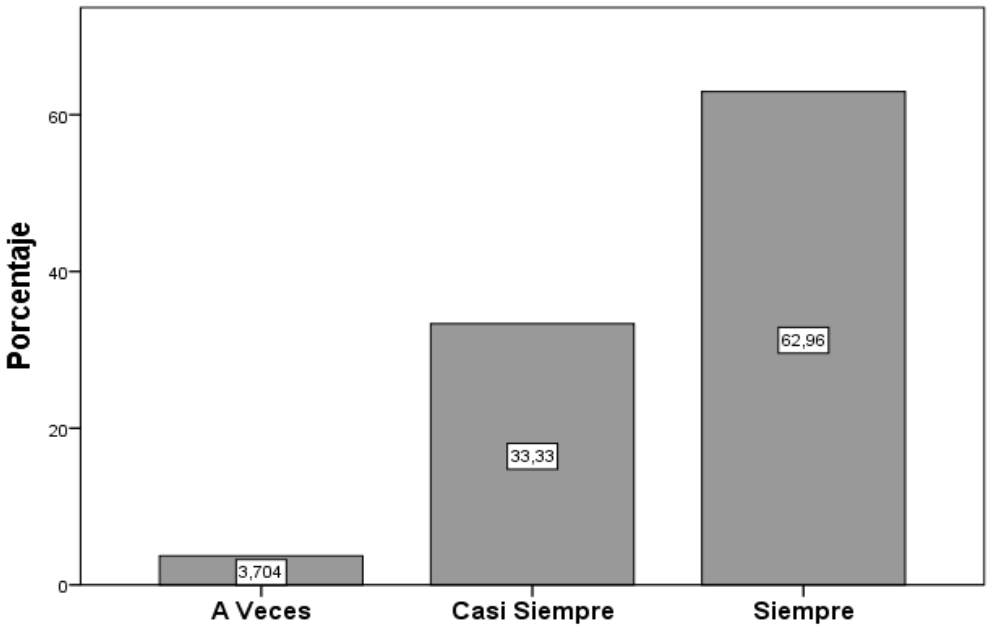
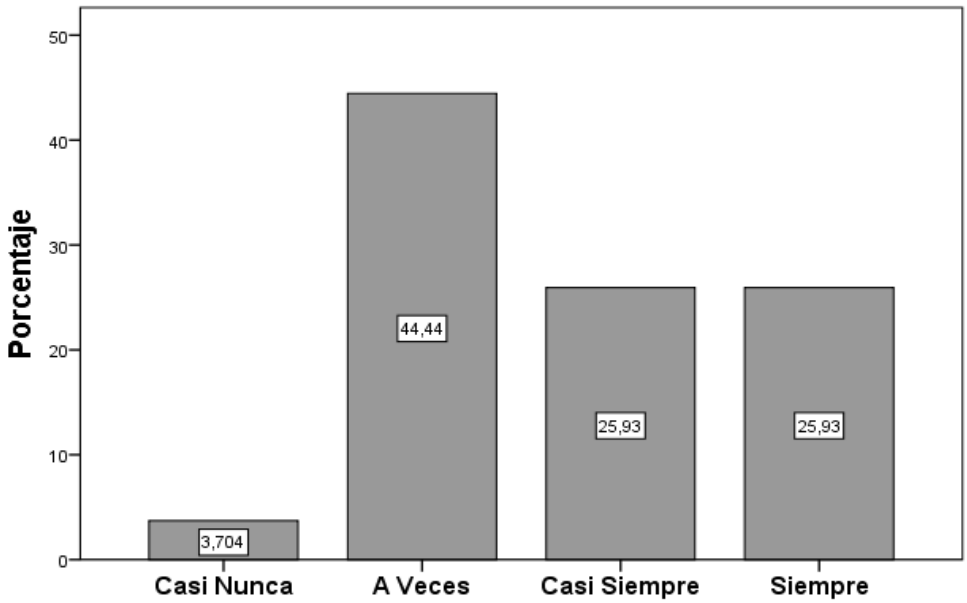


Gráfico N° 24 ¿Se limita el acceso al sistema de acuerdo a las actividades de cada usuario?

Fuente: Mogollón (2017)

Los resultados en cuanto al acceso al sistema el mayor porcentaje fue 62,96% lo que establece que siempre existe limitación para el acceso al sistema, lo que representa que el acceso a la base de datos es limitado para el personal, dependiendo de las funciones desempeñadas por cada usuario.

Análisis e Interpretación Ítem 25

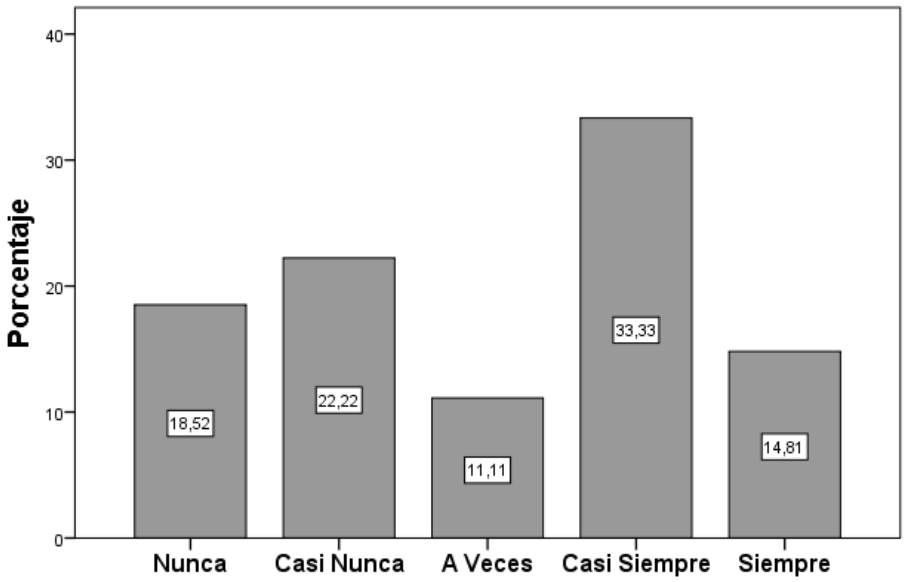


Gráfica N° 25 ¿Se utilizan reportes para brindar información en todos los niveles de la organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítems número 25 el resultado que se obtuvo es el 44,4 % el cual es la alternativa a veces, muestra que la información en todos los niveles de la organización no es operativa ya que solo en ocasiones es transmitida a todos los niveles de la organización y por lo tanto en ocasiones puede interferir en el proceso de toma de decisiones en los niveles operativos de la organización.

Análisis e Interpretación Ítem 26

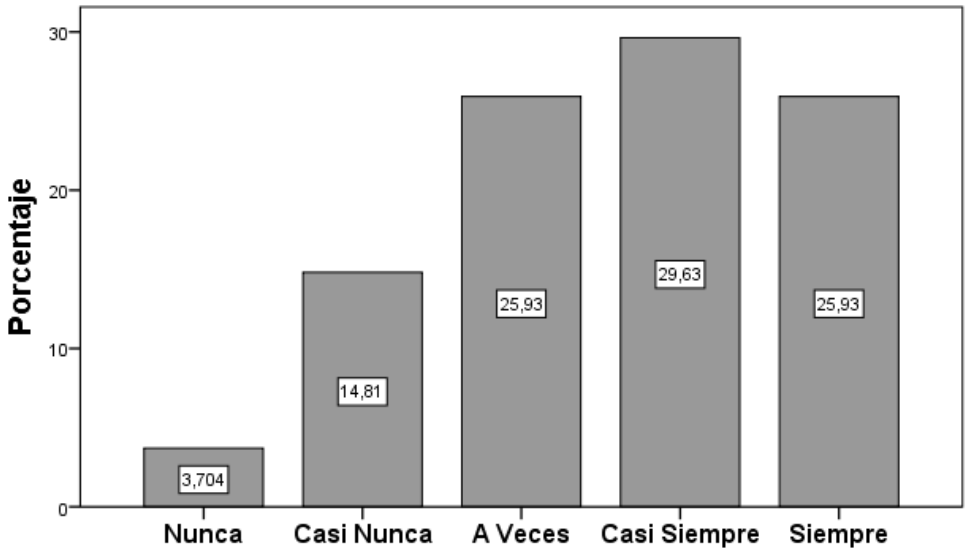


Gráfica N° 26 ¿Existe descripción formal o informal sobre las funciones de los procesos específicos de la organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al Ítem 26, las alternativas casi siempre y casi nunca son las opciones más repetidas, sin embargo la descripción formal de las funciones de los procesos de la organización no es del todo efectiva ya que no existen manuales adecuados para la interpretación de cada cargo o función a desempeñar.

Análisis e Interpretación Ítem 27

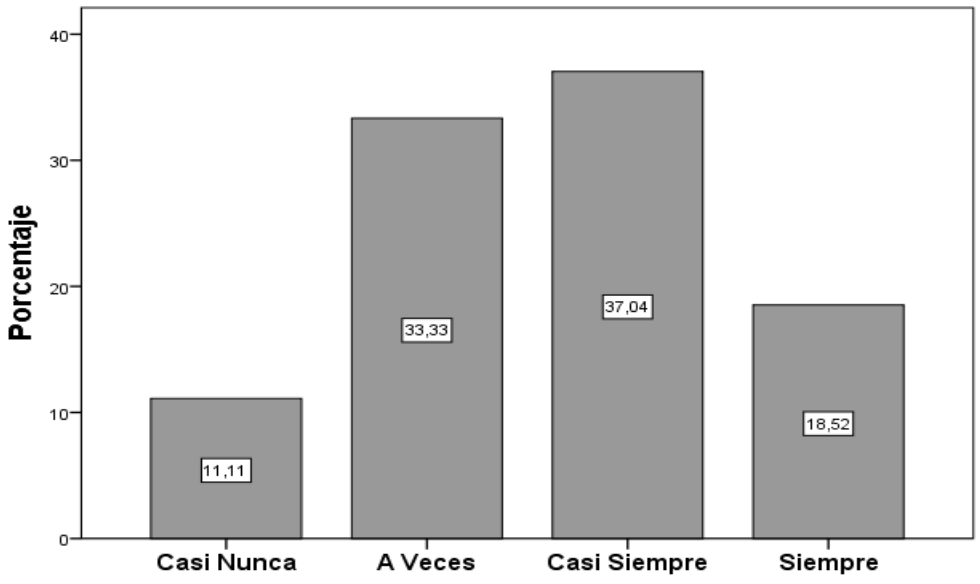


Gráfica N° 27 ¿Existen métodos para mejorar la seguridad? de prevención y diseño de seguridad, inspección e investigación de accidentes y capacitación y motivación de seguridad?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 27 el cual se refiere a métodos de mejora señala que casi siempre existen métodos para mejorar la seguridad en la organización, lo cual establece no solo el cumplimiento de proceso de seguridad en la empresa, así como también apegados a la ley.

Análisis e interpretación Ítem 28

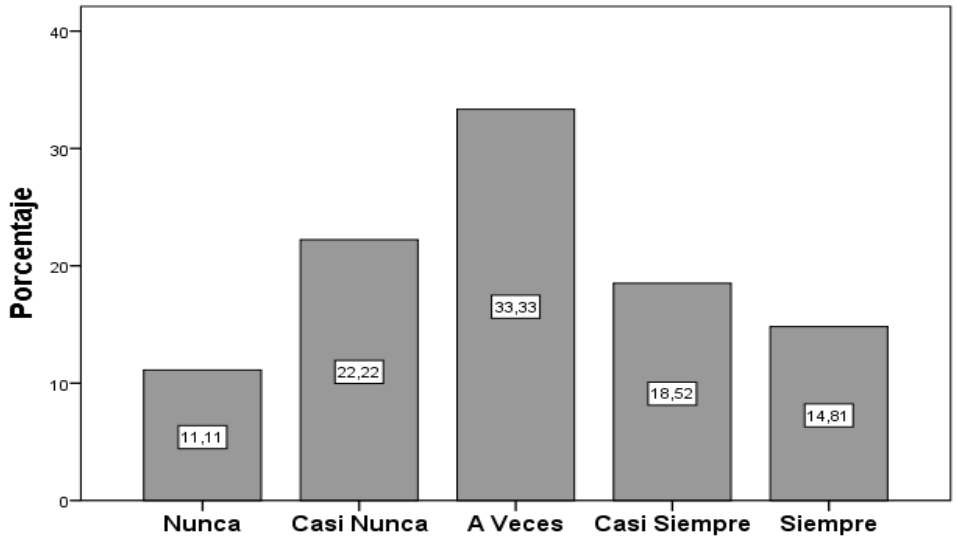


Gráfica N° 28 ¿Se lleva un control de los principales indices operativos de la organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítems número 28 el cual hace referencia al control de los principales índices operativos, el resultado obtenido señala que la alternativa casi siempre con un porcentaje de 37,04% indica que si se maneja un control operativo en la empresa. Lo cual denota eficacia en la organización.

Análisis e Interpretación Ítem 29



Gráfica N° 29 ¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento de los procesos internos?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem numero 29 el cual refiere control y seguimiento de los procesos internos un 33,33% respondió que a veces, lo cual señala que en algunas ocasiones se efectúa control y seguimiento a los procesos internos. En tal sentido se señala con propiedad que es necesario realizarlos con mayor cotidianidad para el mejor alcance de los objetivos.

En cuanto a los procesos internos los resultados en los ítems del 14 al 29 se observa que existe una equidad en la respuesta emitida por los encuestados lo que indica que prevalece las alternativas casi siempre y a veces lo que revela con veracidad que en los proceso internos muestran una favorable causa de control y seguimiento lo que afirma que en la corporación en estudio se ejecuta con cotidianidad un paso de cambio y desarrollo en los proceso internos , es decir cambios efectivos en los servicios que se ofrecen para un beneficio colectivo es decir tanto para la corporación como para la

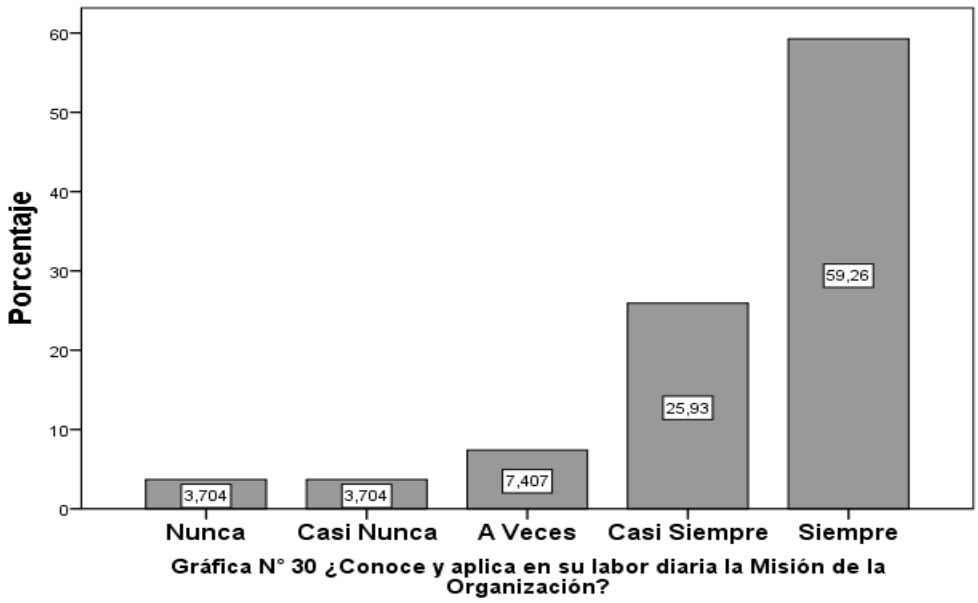
satisfacción del cliente siendo esto un servicio de calidad y eficiencia, sin embargo en los procesos internos también se puede encontrar que hace falta un mayor control y seguimiento en cuanto a las operaciones e índices de control sobre los procesos y las funciones internas de la organización.

Variable: Gestión Estratégica

Dimensión: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador: Elementos de Aprendizaje y Crecimiento

Análisis e Interpretación Ítem 30



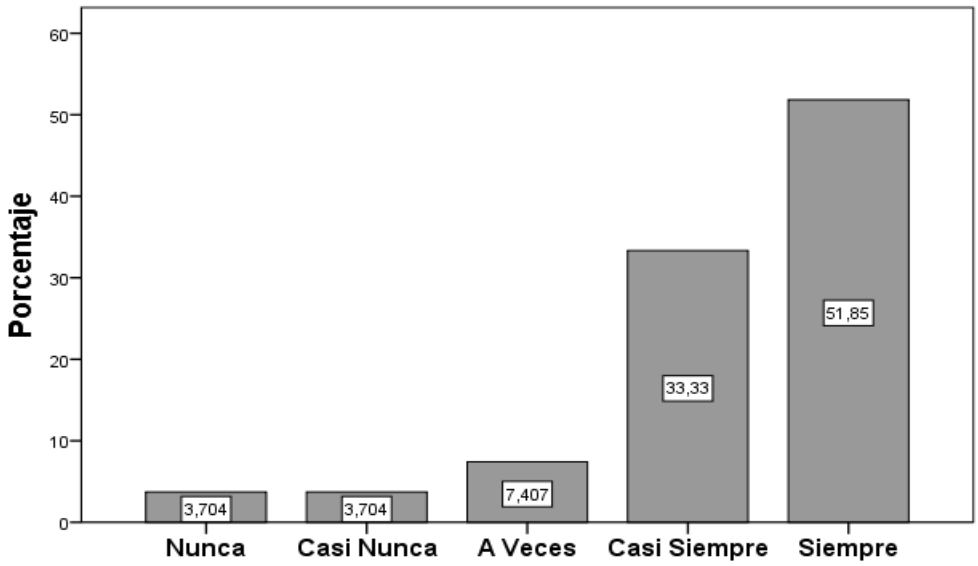
Gráfica N° 30 ¿Conoce y aplica en su labor diaria la Misión de la Organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento el 59,26 % señala que siempre se efectúan en la organización la misión de la misma al establecer parámetros viables, es decir los trabajadores de la organización

conocen en su mayoría la misión y realizan su trabajo en función de la misma.

Análisis e Interpretación Ítem 31

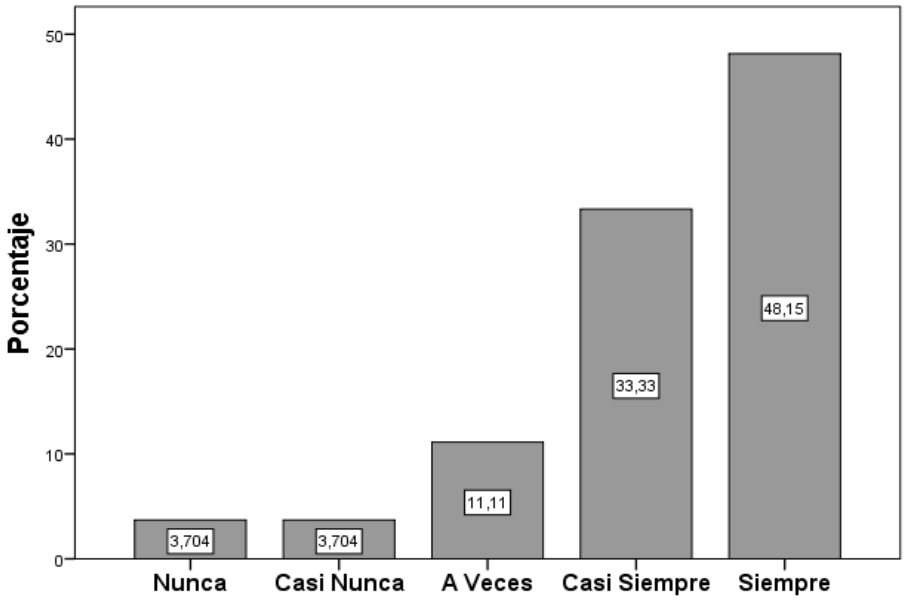


Gráfica 31 ¿Tiene claro el aporte que ud. hace con su trabajo diario al cumplimiento de la misión y la visión de la oraganización?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 31 el cual hace referencia al aporte que se efectúa diariamente, un elevado número contesto siempre siendo esto un 51,85% lo cual señala que los trabajadores muestran claridad en el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Análisis e Interpretación Ítem 32

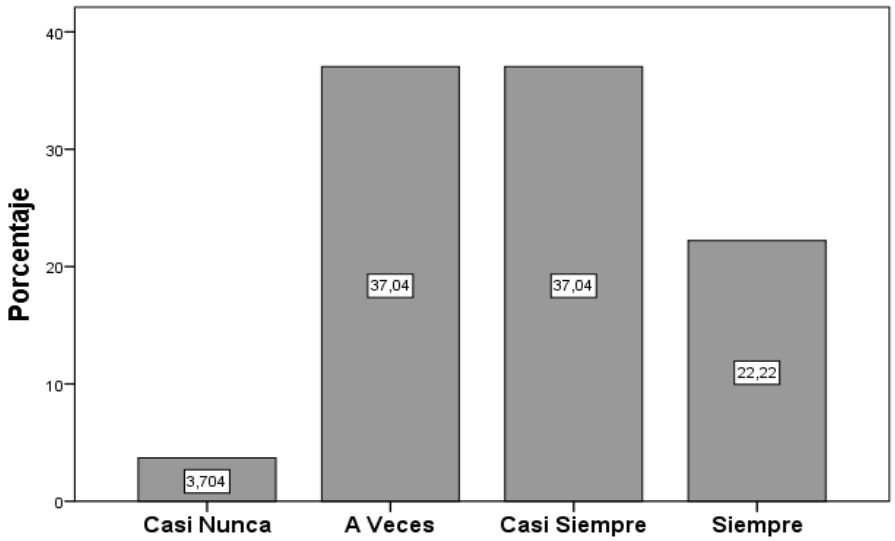


Gráfica N° 32 ¿Conoce y aplica los valores establecidos en la organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto al ítem número 32 el resultado obtenido estable con un 48,15 % que siempre, son aplicados lo valores que son establecidos por la empresa como lo es responsabilidad, la democracia entre otros, lo que significa que el personal trabaja en concordancia con los valores tanto personales como organizacionales.

Análisis e Interpretación ítem 33

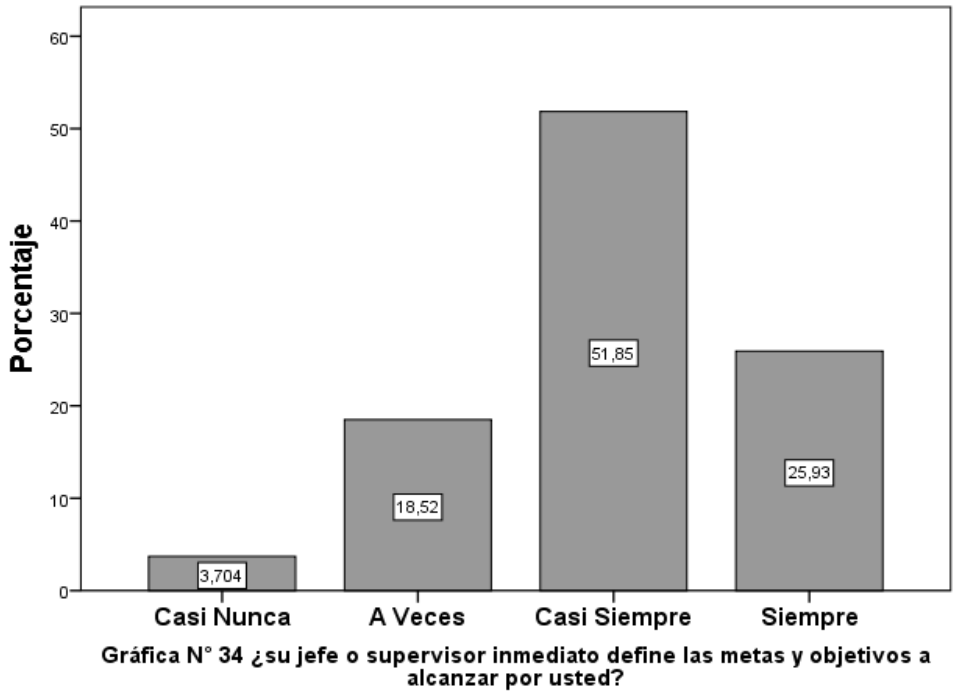


Gráfica N° 33 ¿define periódicamente objetivos y metas para el cumplimiento de su actividades?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto el ítems número 33 el resultado obtenido se encuentra registrado su mayor índice en las alternativas casi siempre y a veces, lo que denota que no existe una definición y comunicación constante de los objetivos y metas a alcanzar en cada puesto de trabajo.

Análisis e Interpretación Ítem 34



Gráfica N° 34 ¿su jefe o supervisor inmediato define las metas y objetivos a alcanzar por usted?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 34 el resultado que obtuvo mayor porcentaje con un 51,85% la alternativa casi siempre lo cual señala con asertividad que el jefe inmediato hace la definición de los objetivos y metas de manera intermitente es decir esporádicamente, lo que infiere en el rendimiento pues el trabajador no se siente motivado ni menos complacido con este proceso.

Análisis e Interpretación Ítem 35

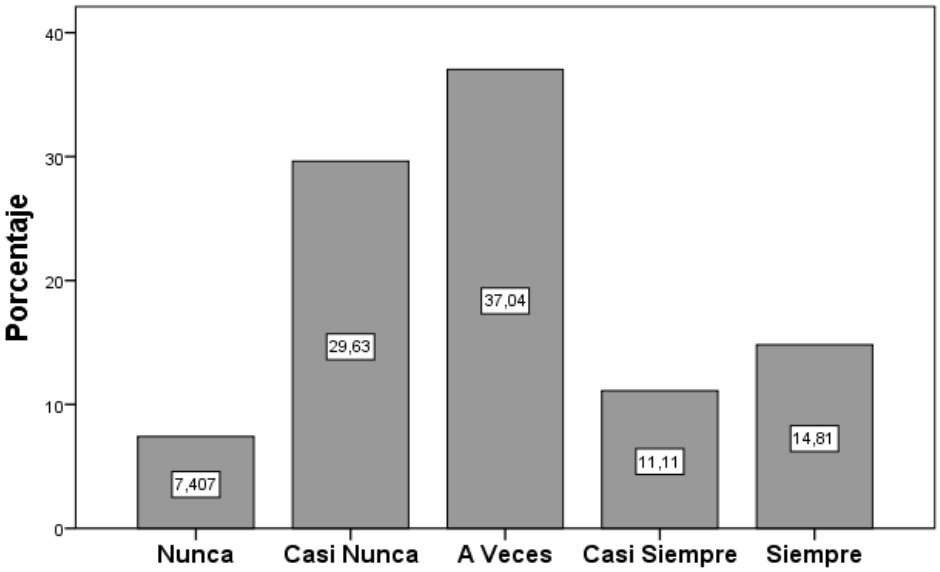
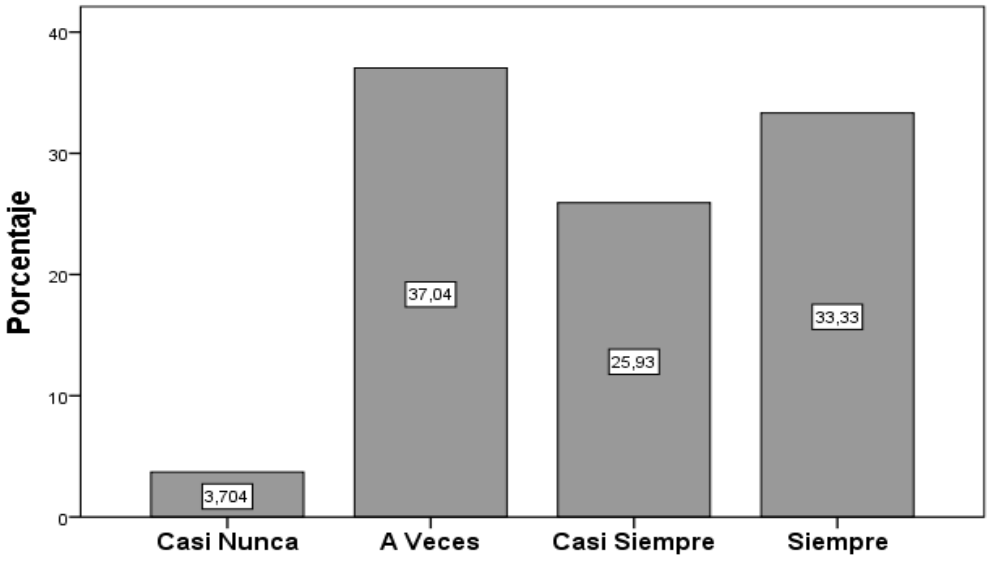


Grafico N° 35 ¿el alcance de los objetivos y metas de su trabajo está en función de indicadores u otros mecanismos de verificación?

Fuente: Mogollón (2017)

En cuanto el ítems número 35, el 57,04% señala que los objetivos y metas a veces están en función de indicadores y mecanismos de verificación, es decir que los objetivos y metas pueden ser comprobados por medio de los rendimientos que se manejen en la organización en algunas ocasiones o cuando existe un mecanismo para la verificación del mismo. Lo cual evidencia que se hace necesario contar con indicadores de verificación.

Análisis e Interpretación Ítem 36

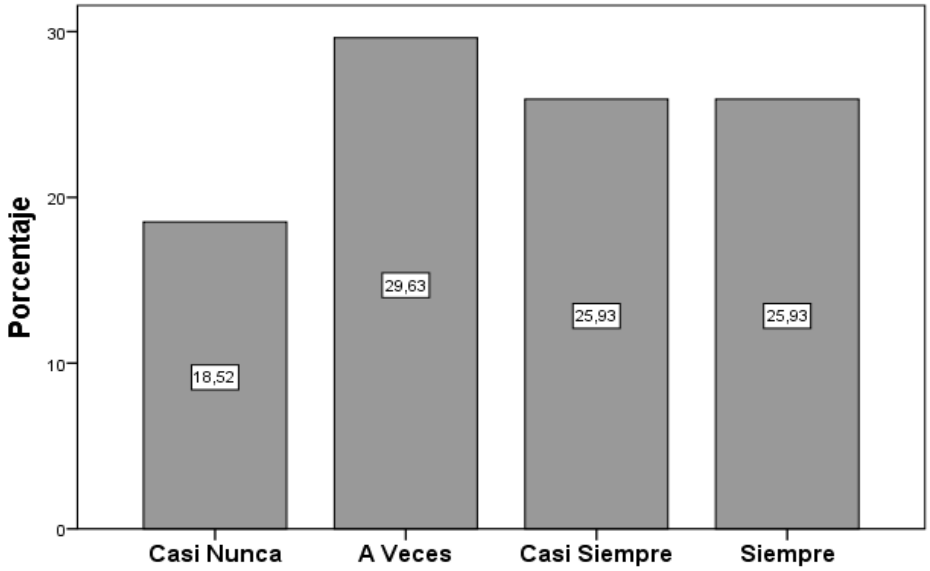


Gráfica N° 36 ¿elabora y presenta informes de actividades periódicas (Trimestral o semestral) para evaluar el cumplimiento de sus metas y objetivos?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 36 el resultado que se obtuvo es el 37,04% respondió que a veces, se presentan informes es decir cuando se le solicite y no se ejecuta con regularidad sino de manera esporádica. Lo que se Confirma que no se efectúa un proceso continuo de evaluación y menos aun de rendimiento en la organización.

Análisis e Interpretación Ítem 37

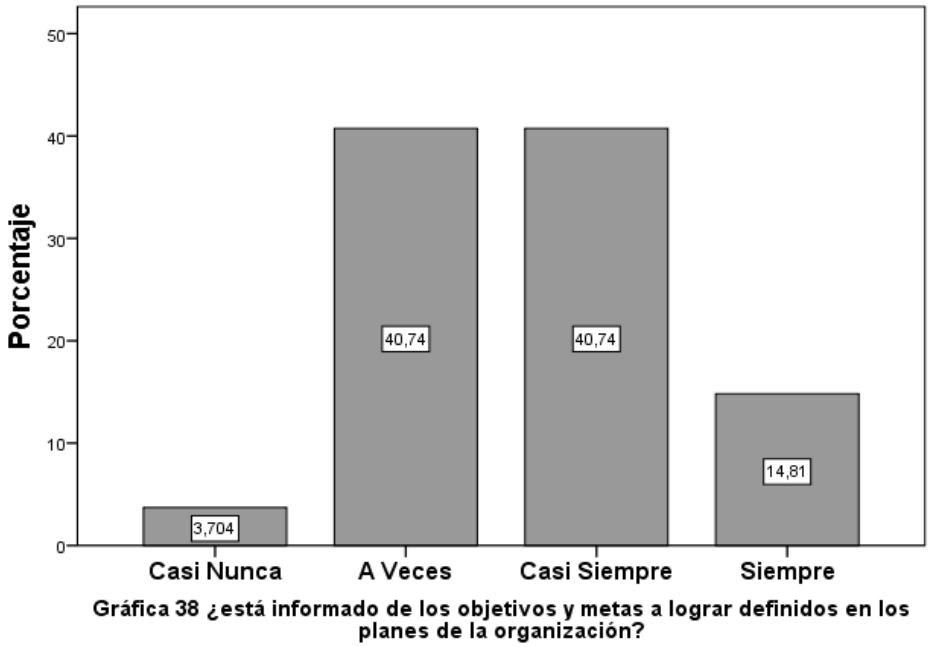


Gráfica N° 37 ¿recibe capacitación periódica (Trimestral o semestral) en el área de trabajo que ud desempeña?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 37 el resultado obtenido el 29,63% señala que a veces lo cual establecen con propiedad que la capacitación en el cargo desempeñado se efectúa esporádicamente es decir que no existe una capacitación continua al personal, lo cual presenta una dificultad a la solución de problemas que se puedan presentar en determinadas áreas.

Análisis e Interpretación Ítem 38

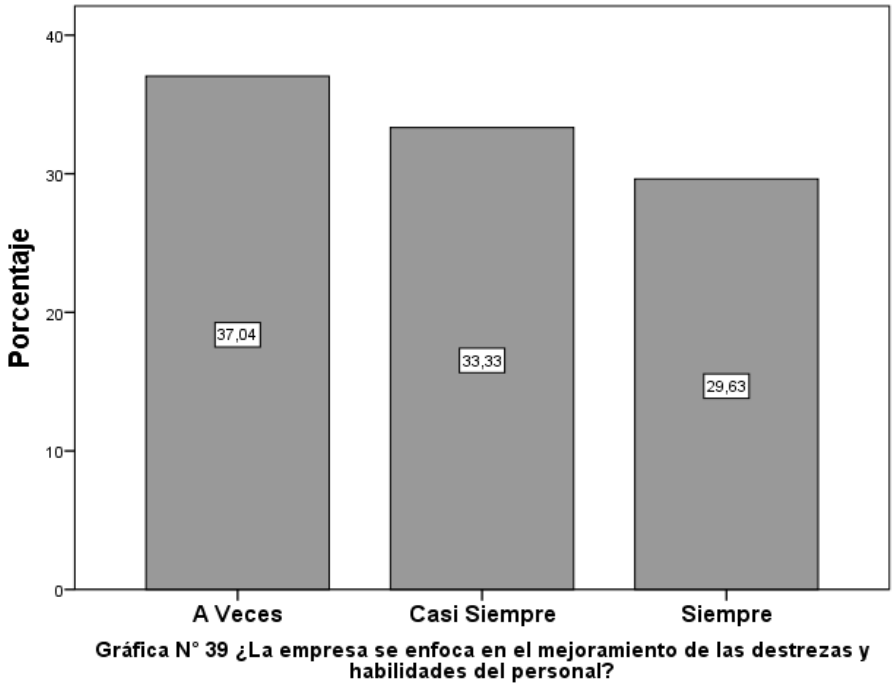


Gráfica 38 ¿está informado de los objetivos y metas a lograr definidos en los planes de la organización?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 38 la respuesta señala que un 40,74% representan las alternativas a veces y casi siempre, lo cual refiere que la información se transmite cotidianamente para dar a conocer sobre las metas de la organización. En tal sentido se evidencia que los empleados si conocen el desarrollo y evolución de la empresa.

Análisis e Interpretación Ítem 39

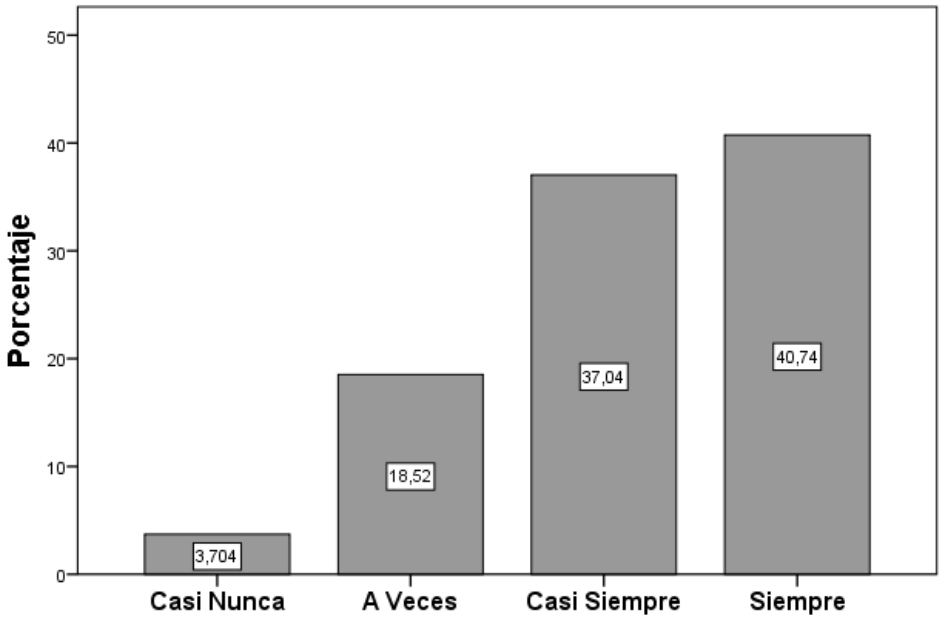


Gráfica N° 39 ¿La empresa se enfoca en el mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 39 el 37,04% respondió que a veces lo cual establece que la empresa pocas veces muestra interés en el mejoramiento de las habilidades y destrezas del personal. En ocasiones es decir solo lo ejecuta esporádicamente lo que podría generar una debilidad en la organización.

Análisis e Interpretación Ítem 40



Gráfica N° 40 ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

Fuente: Mogollón (2017)

En el ítem número 40 el mayor resultado que se obtuvo fue un 40,74 % la alternativa siempre, señalando que en la empresa siempre se cuenta con un curso de capacitación para el personal, lo que indica que la empresa se esfuerza en el desarrollo personal de los trabajadores generando un clima organizacional adecuado.

Finalmente, en la representación y análisis de los resultados obtenidos se establece con propiedad que existe tanto debilidades y fortalezas en la organización lo es necesario corregir por medio de los factores de éxito con la creación de una matriz donde se muestre de manera operativa las debilidades y fortalezas resultantes de las respuesta obtenidas por medio de la aplicación del instrumento, el cual permitió ser representado, analizado y descrito… es decir, análisis. La capacidad de actuar profesionalmente depende de la posibilidad personal de desempeñarse adecuadamente.

También es cierto que todo ser humano trabaja en un entorno compuesto por fuerzas positivas y negativas, que conduce a cambios operativos de desarrollo lo que permite evolución y crecimiento en toda organización.

Conclusión Parcial Capitulo 1

Se concluyo que la situación de la Gestión Estratégica se ejecuta de manera efectiva en cuanto a la planificación y ejecución, sin embargo en cuanto al control, seguimiento, en las diferentes áreas no se hace de manera adecuada, lo que deja como resultado que la organización en estudio presente tanto debilidades como fortalezas, de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación.

Cuadro 4 Fortalezas y Debilidades

Debilidades			Fortalezas		
N° Ítem	**Aspecto Evaluado**	**Media**	**N° Ítem**	**Aspecto Evaluado**	**Media**
1	Crecimiento de mercado	3,22	4	Índices de Control de logística de entrada y salida	3,78
2	Índices de Control Financieros	3,63	6	Satisfacción del Cliente	4,26
3	Seguimiento de Indicadores Financieros	3,44	8	Tecnología	3,74
5	Seguimiento de indicadores de Logística de entrada y salida	3,11	9	Enfoque al Cliente	4,07
7	Innovación de Productos	3,11	10	Programa de responsabilidad social	4,63
11	Índices de Control de Mercadeo y Ventas	3,26	17	Viabilidad Objetivos y metas	3,85
12	Seguimiento indicadores área de mercadeo y ventas	3,07	18	Control de Operaciones	3,85

Debilidades			Fortalezas		
ítem	**Aspecto Evaluado**	**Media**	**ítem**	**Aspecto Evaluado**	**Media**
13	Índices de Atención al Cliente	3,52	19	Presupuesto	4,59
14	Seguimiento Indicadores de Atención al Cliente	3,11	20	Evaluación de Objetivos	4,04
15	Retroalimentación	3,37	22	Identificación de Procesos	3,78
16	Delegación de Funciones	3,52	23	Sistema de información	3,93
21	Calidad en Procesos	3,67	24	Control del Sistema de Información	4,59
26	Manuales de Procesos	3,04	25	Control de Procesos	3,74
27	Prevención Laboral	3,59	30	Misión	4,33
28	Índices de Control Operativo	3,63	31	Visión	4,26
29	Seguimiento de los Indicadores de control operativo	3,04	32	Valores	4,19
35	Seguimiento de Indicadores sobre objetivos y metas	2,96	33	Objetivos y metas	3,78
37	Capacitación	3,59	34	Supervisión de objetivos y metas	4,00
38	Participación sobre los objetivos y metas	3,67	36	Control de Informes sobre objetivos y metas	3,89
			39	Habilidades y destrezas	3,93
			40	Capacitación al Personal	4,15

Fuente: Mogollón (2017)

Recomendación Parcial Capitulo 1

La recomendación se centra en la revisión de la gestión estratégica de la organización para llevar una adecuada planificación, ejecución, control y seguimiento en todas las áreas y actividades de la empresa**.**

CAPITULO II

Determinar los factores críticos de éxito para a gestión de la Cooperativa Fimanpyme .RL.

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguraran el rendimiento competitivo de la empresa en las cuales los resultados serán favorables y por supuesto exitosos, Villegas (2015)[23] aunado a ello, aseguraran el rendimiento competitivo de la empresa. Los factores críticos de éxito (FCE) son específicos para cada negocio y reflejan las preferencias gerenciales respecto a las variables claves en un determinado momento. Si los resultados en estas áreas no son adecuados los esfuerzos de la organización para concretar sus planes, alcanzar sus objetivos y generar estrategias será menos que deseable. El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros). Por ello se define el control Frenman (2014)[24], refiere control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

[23] Villegas, (2015)-Los rendimientos Competitivos de la empresa. ED, MUNDO NUEVO .CARACAS.
[24] Frenman, (2014). Documentos de la Administración. Ed. Galaxia.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente a partir de una logística de entrada señalada por: Martínez, (2014)[25], las funciones de entrada en este caso la entrega de formatos recaudos al cliente para obtención del crédito a estudiar en función de la temática como lo es: la recolección, colocación y recuperación de los recursos financieros para la otorgar los créditos a la población. El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros). Por ello se define el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Asimismo, se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

De modo que, diversos estudios realizados sobre los factores críticos de existo han permitido la ejecución de diversas actividades para alcanzar el éxito de la organización como lo es.

En la Universidad de Inca Garcilaso de la Vega (2012), realizo una investigación titulada “Modelo de Evaluación de los factores críticos de Éxito en la implantación de la seguridad en sistemas de información para determinar su influencia en la Intención del Usuario” en la cual se obtuvo una varianza del factor principal de 60,8% en base a 128 observadores validos correspondientes a los usuarios del sistema integral Administrativo de la UNA-PUNO.

[25] Martínez (2014), Proceso de las organizaciones. luz Bogotá.

Igualmente, Villano, (2013), realizo un estudio de las normas y estándares de que van a difundir con mayor énfasis en el mercado peruano en especial con el sector financiero a partir de los cuales se planteó un esquema de gestión de seguridad de información basado en el estándar internacional ISO17799.

El presente trabajo resume los principales antecedentes sobre el diseño de un Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos (DT) basado en la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito (FCE). El concepto de FCE se basa en la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos son realmente críticos o esenciales para garantizar un rendimiento competitivo de éxito. Implica la noción de discriminación y selectividad en la información. Los objetivos principales del trabajo son formular un Modelo integral para evaluar competitividad de DT eficiente y operativo, identificando e integrando factores concretos, basado en un marco teórico conceptual derivado de las disciplinas de la dirección estratégica y el management. Para la formulación del Modelo se utilizó una metodología teórico - empírica que se desarrolló en dos fases, recurriendo en primer lugar a la revisión documental y el análisis de casos, lo que derivó en el planteamiento del Modelo inicial, para luego someterlo a su validación empírica mediante la técnica DELPHI. Como resultado se identificaron y validaron un conjunto de FCE específicos para evaluar competitividad de DT que se integraron en Dimensiones Criticas de competitividad y a los que se asociaron una serie de Indicadores Clave (IC) para su medición. Esto convierte al Modelo en un instrumento estratégico que permite optimizar la gestión competitiva de un destino.

En definitiva, tanto Daniel como Rockart [26] se centraron en la importancia que supone el suministro de la mejor información para una gestión más efectiva de la planificación y el control. Por tanto, su principal contribución fue haberse centrado en áreas críticas. Siguiendo un orden

[26] Rockart, (2014).gestión de control administrativas.

cronológico, se exponen a continuación diversas definiciones encontradas en la literatura en torno al concepto de FCE: • “Los FCE son aquéllas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria” (Hofer y Schendel, 1978:77)[27][28] • FCE son “características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular” (Leidecker y Bruno, 1984:24).[29] • FCE son “condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización” (Jenster, 1987: 102). • FCE son “objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización” (Hardaker y Ward 1987:114)[30]. • FCE son “el número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo de la organización” (Daft, 1988:618). • “Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquéllos que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía” (Pollalis y Grant, 1994:12). Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 19 (2010) pp 201 -220 206 • “FCE y su método dirigen a los directivos a la determinación de aquéllas cosas que deben ir bien para tener éxito y conseguir las metas y los objetivos. El valor último que el método de los factores críticos aporta es la habilidad de centrar la atención de la dirección en lo que se necesita hacer bien para conseguir el éxito” (Bullen. 1995:13).

[27] (Hofer y Schendel, 1978:77)Factores críticos de control
[28] (Hofer y Schendel, 1978:77)Factores críticos de control.
[29] (Leidecker y Bruno, 1984:24).Administración sus factores críticos de Éxito. Ed Mundo Nuevo Caracas.
[30] (Hardaker y Ward 1987:114)30.Organización un éxito de la Administración. Ed. Luz. Panapo.

De modo que, en el Hospital Santa Inés, (2013), se realizó un estudio en la Universidad Politécnica Salesiana en Cuenca, en la facultad de ciencias Administrativas y económicas titulado, “Diseño de Indicadores como herramientas para medir la gestión de los Recursos Humanos Materiales y Financieros en el departamento de servicio al cliente en el Hospital Santa Inés " cuyo resultados permitieron tomar correctivos sobre la situación presente en el hospital.

En la Universidad Católica Andrés Bello, Hernández (2013), realizo un trabajo titulado “Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión para el área de Ingeniería, de una empresa de Servicio IPC, parta obtener el título de Especialista en Gerencia de Proyecto cuyo resultado establece la necesidad de un diseño de un sistema de indicador de gestión que contribuya a mejorar la gestión del área de ingeniería con la mejora de la comunicación y divulgación de la compañía sobre la misión y estrategias así como la gestión de cada uno de los departamentos del área de organización del estudio.

A la luz de lo expuesto se debe citar en primer término el trabajo de investigación ejecutado por, Pereira[31] (2012), titulado “El control de Gestión en la Administración Publica”, orientado a formular una metodología para el seguimiento, evaluación y control de la Gestión Pública con el fin de evaluar en las organizaciones públicas, su comportamiento y mejorar los procesos por ellas ejecutados buscando incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus funciones. La investigación es de carácter documental descriptiva. En este estudio se concluye que todos los modelos para el seguimiento, evaluación y control de la gestión pública y privada coinciden en que para que las organizaciones puedan obtener verdaderos beneficios del sistema de control se deben utilizar indicadores que permitan monitorear las variables más significativas amparadas en la necesidad al pasar por proceso de madurez que demandara el tiempo .La estructura organizativa y la cultura

[31] Pereira, (2012).Trabajo de investigación. Universidad Central de Venezuela Caracas.

organizacional individual y colectiva debe ser dirigida, hacia la internalización y aceptación de los procesos de control.

Factores críticos de éxito actividades primarias, se debe impulsar la gestión por medio de actividades operativas de logro para dar solución a las debilidades que se puedan encontrar, aunado a ello se debe impulsar asertivamente el logro de los objetivos, por medio de alcances significativos.- Actividades de apoyo, la misma están sujetas a las operaciones viables que permitan el desarrollo de actividad administrativa por medio de procesos de gestión administrativo como lo es los procesos logísticos, mercadotecnia y ventas servicio al cliente, finanzas gestión de recurso humano, sistema de información desarrollo tecnológico y compras. Asimismo, Constituye todas aquellas actividades necesarias con el fin de abastecer los insumos y productos, para su transformación o venta, respectivamente .Logística de salida, La gestión de almacenes tiene como principal propósito optimizar un área **logística** funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son: el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento.

Por otra parte, la mercadotecnia y venta, La Mercadotecnia se define como el proceso de planeación y ejecución del concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones (Kotler, P., 2006)[32]. La Mercadotecnia se define como el proceso de planeación y ejecución del concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones (IB).

Servicio al cliente, la satisfacción del cliente es necesario utilizar variadas herramientas que van desde el cliente, equipo marketing. Puesto

[32] (Kotler, P., 2006). Mercadotecnia y ventas en la empresa

que es relevante armar una operativa estrategia de venta para lograr alcanzar los objetivos.

Finanzas gestión de recursos humanos sistema de información, el fin último de una empresa se establece a través de sus finanzas lo que permitirá el desarrollo de la misma, es decir La función financiera tiene como fin último incrementar el valor del negocio y alrededor de éste, se deben definir sus estrategias. Todas las funciones de las finanzas (o del encargado o del área o departamento de las finanzas) en una empresa, se basan en dos funciones principales: la función de inversión y la función de financiamiento. Estas funciones son opuestas, pero, a la vez, complementarias, por ejemplo, si depositamos dinero en una cuenta bancaria, estaremos invirtiendo dinero (inversión) y, a la vez, el banco estaría financiándose (financiamiento). Y, por otro lado, si obtenemos un crédito del banco (financiamiento), el banco estaría invirtiendo (inversión). Una operación financiera, siempre puede ser vista desde dos puntos de vista diferentes, pero complementarios, desde el punto de vista la inversión y desde el punto de vista del financiamiento.

La función de inversiones por parte de finanzas consiste en:

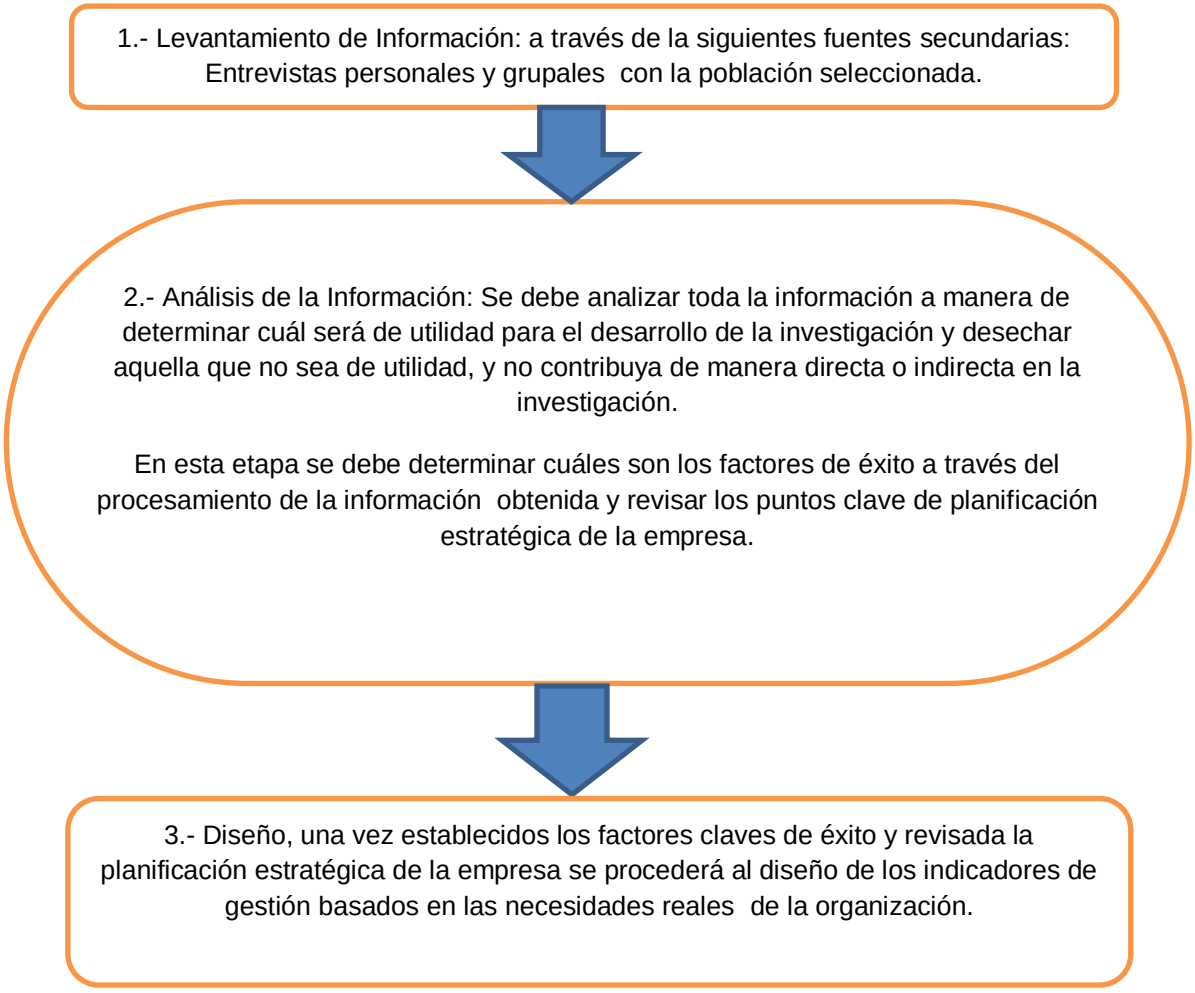
1. Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa, opciones tales como la creación de nuevos productos, adquisición de activos, ampliación del local, compra de títulos o acciones, entre otros.
2. Evaluar dichas opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad, cuál nos permite recuperar nuestro dinero en el menor tiempo posible. Y, a la vez, evaluar si contamos con la capacidad financiera suficiente para adquirir la inversión, ya sea usando capital propio, o si contamos con la posibilidad de poder acceder a alguna fuente externa de financiamiento.
3. Seleccionar la opción más conveniente para nuestro negocio.

La búsqueda de opciones de inversión se da cuando:

1. Queremos hacer crecer el negocio, por ejemplo, al adquirir nuevos activos, nueva maquinaria, lanzar nuevos productos, ampliar el local, comprar nuevos locales, entre otros.
2. Contamos con exceso de liquidez (dinero en efectivo que no vamos a utilizar) y queremos invertirlo con el fin de hacerlo crecer, por ejemplo, en la adquisición de títulos o acciones, en depósitos de cuentas bancarias, entre otros. Para evaluar y conocer la rentabilidad de una inversión se hace uso del Análisis Financiero, del cual, una de sus principales herramientas, son el VAN y el TIR.(valor actual neto, y taza interna de retorno).

Desarrollo tecnológico, Uso sistemático del conocimiento y la investigación dirigidos hacia la producción de materiales, dispositivos, sistemas o métodos incluyendo el diseño, **desarrollo**, mejora de prototipos, procesos, productos, servicios o modelos organizativos (LCTI).

Por otra parte, en el presente apartado se aplicara como proceso metodológico se utilizara La Técnica Delphi, la cual permitirá identificar los factores críticos de éxito en este caso de la empresa. En este contexto, se muestra las fases a seguir en la presente investigación:



Fuente: Mogollón (2017)

De modo que, un sistema de medición de gestión un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre lo estratégico, los objetivos las Acciones y los resultados y por lo tanto, determina el desempeño de la organización frente a su direccionalidad estratégica. Serna (2013)[33].

[33] Serna, _(2013).La organización en la Administración. Ed. Limusa.

De ahí que, un sistema de medición de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidad la planeación y el control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño que le permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso Amot (2011). El sistema de medición es ante todo un asunto de comportamiento.

Identificación y determinación de FCE

Varios trabajos sobre estrategia (Hofer y Schendel, 1978; Gluck et al, 1980; Pollalis y Grant, 1994) señalan que la identificación de los FCE, como punto clave, permite que una organización pueda: • Valorar el entorno externo. • Valorar la situación interna, identificar competencias y habilidades. • Identificar las estrategias más apropiadas utilizando los factores críticos de éxito como puntos de anclaje.

Fridolin Mbarga (1995:41-42) afirma que la dirección estratégica integra principalmente cuatro escuelas de pensamiento, con cuatro enfoques metodológicos, referidos a la identificación de FCE que son: • El enfoque atomístico. Lo adoptan los que creen que los FCE no son generalizables porque son específicos a una unidad estratégica de negocio considerada o porque son muy cambiantes en el tiempo y en el espacio. • El enfoque universalista. Sus partidarios se empeñan en identificar FCE aplicables en cualquier espacio y tiempo. • El enfoque de la estrategia genérica competitiva. Este enfoque afirma que algunos FCE son comunes a varias unidades de negocio (sean o no de la misma industria), cuando estas persiguen un mismo tipo de ventaja competitiva a largo plazo. • El enfoque de las teorías de contingencia. Este enfoque considera que los FCE de una unidad estratégica de negocio están estrechamente ligados a factores de contingencia tales como la naturaleza y el ciclo de vida de la industria a la que pertenece. En la práctica es habitual determinar los FCE a partir del estudio de casos, de donde se extraen aquellos que se identifican más

interesantes, y a partir de la propia experiencia. En todo caso, lo más adecuado parece ser la realización de un cuidadoso análisis de los FCE según cada caso en particular (Estéves y Pastor, 2000). Una vez identificados los factores se deben correlacionar con objetivos, siendo necesario luego identificar la información requerida para monitorizar sus rendimientos (Dadashzadeh, 1989).

Cuadro 5 Operacionalización Objetivo 2 Determinar los Factores Críticos de Éxito para la gestión de la Cooperativa Finampyme R.L

Objetivo Especifico	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
2. Determinar los Factores Críticos éxito para la gestión de la cooperativa Finampyme R.L	Factores críticos de éxito	El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización	Actividades primarias	Logística de entrada	Aplicación de la técnica Delphi para identificar FCE
				Operaciones	
				Logística de salida	
				Mercadotecnia y ventas	
				Servicio al cliente	
			Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa	
				Finanzas, gestión de recursos humanos, sistemas de información	
				Desarrollo tecnológico	
				Compras	

Fuente: Mogollón (2017)

De manera que, para determinar los factores críticos de éxito se utilizó una metodología documental y de campo, con un diseño bibliográfico , a una

población de 08 expertos de la corporación en estudio , Con la finalidad de determinar la percepción de los consultores funcionales que trabajan en proyectos de implantación de sistemas ERP, sobre cuáles son los FCE en estos proyectos para empresas pequeñas y medianas en Venezuela, se utilizó el método Delphi.

De modo que, el método Delphi es un proceso sistemático e interactivo para alcanzar el consenso de las opiniones de un panel de expertos sobre el problema en este caso factores críticos de éxito para a gestión de la Cooperativa Fimanpyme .RL., por medio de un panel conformado por 8 expertos (consultores), que fueron seleccionados intencionalmente por un contacto personal , los datos se tomaron por la aplicación de la técnica, luego se les solicitud la elaboración de una lista de factores que permitieran el éxito de la gestión.

Al recibir las respuestas, se procedió a calcular la media. Estos cálculos, al igual que el resto del análisis estadístico de la investigación, se realizaron con el "paquete para estadística en ciencias sociales" (SPSS, versión .20).

Durante la primera ronda se les pidió a los expertos enumerar una lista de Factores críticos de éxito la cual ellos consideran vital para la gestión estratégica de la corporativa dando como resultado los siguientes 27 Factores Críticos de Éxito.

Cuadro 6 Determinación Factores Críticos de Éxito Primera ronda

Orden	Área de Actividad Primaria y de Soporte	Factor Crítico de Éxito.
1	Logística de Entrada	Captación de Ahorro
2	Logística de Entrada	Captación de Inversiones
3	Logística de Entrada	Recuperación/ Cobranza Crédito
4	Operaciones	Manejo Cartera de Clientes
5	Operaciones	Comité de Crédito/ Análisis de Crédito
6	Logística de Salida	Gestión de Administración de Crédito
7	Logística de Salida	Colocación de Crédito
8	Logística de Salida	Inversión de Los Recursos
9	Mercadotecnia y Ventas	Posicionamiento de Mercado
10	Mercadotecnia y Ventas	Mercadeo de Productos
11	Mercadotecnia y Ventas	Captación y Retención de Clientes
12	Servicio al Cliente	Atención al Cliente
13	Servicio al Cliente	Mejora de los Servicios Prestados
14	Servicio al Cliente	Captación Individualizada
15	Servicio al Cliente	Efectividad en la Solución de Problemas
16	Infraestructura de la Empresa	Espacio Físico de la Empresa
17	Infraestructura de la Empresa	Estructura Organizativa
18	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacidad Financiera
19	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Remuneración de La Inversión
20	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacidad de Endeudamiento

Orden	Área de Actividad Primaria y de Soporte	Factor Crítico de Éxito.
21	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Documentación y Legalidad de los Créditos
22	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Tesorería
23	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacitación de los Trabajadores
24	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Clima Organizacional
25	Desarrollo Tecnológico	Automatización de los Procesos (Cobranza)
26	Desarrollo Tecnológico	Actualización Base Datos
27	Compras	Contratos con proveedores

Cuadro 6 Determinación factores críticos de éxito ronda primera ronda.

Fuente: Mogollón (2017)

Posteriormente con la lista de Factores Críticos de Éxito valores obtenidos en la ronda Número uno ordenada en forma decreciente se le presentó a cada panelista para que tuvieran la posibilidad de estudiar las opiniones de sus pares. Se les solicitó nuevamente que asignaran el grado de importancia a cada uno de los factores, utilizando la escala de Likert del 1 al 5. Al obtener las respuestas, se procedió a determinar los valores de la media y desviación estándar y se creó una nueva lista ordenada de forma decreciente por el valor de la media. Los resultados de la segunda ronda se muestran a continuación.

Cuadro 7 Determinación Factores Críticos de Éxito segunda ronda

Orden	Área de Actividad Primaria y de Soporte	Factor Crítico de Éxito.	Media	Desv. Est
1	Logística de Entrada	Captación de Inversiones	5,00	0,00
2	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacidad Financiera	4,63	0,74
3	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacidad de Endeudamiento	4,63	0,74
4	Mercadotecnia y Ventas	Captación y Retención de Clientes	4,63	0,52
5	Logística de Entrada	Recuperación/ Cobranza Crédito	4,63	0,52
6	Operaciones	Manejo Cartera de Clientes	4,38	0,74
7	Servicio al Cliente	Mejora de los Servicios Prestados	4,25	0,89
8	Operaciones	Comité de Crédito/ Análisis de Crédito	4,25	0,71
9	Servicio al Cliente	Atención al Cliente	4,25	0,71
10	Logística de Salida	Inversión de Los Recursos	4,13	1,13
11	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacitación de los Trabajadores	4,13	0,64
12	Servicio al Cliente	Efectividad en la Solución de Problemas	4,00	0,93
13	Logística de Entrada	Captación de Ahorro	3,88	0,83
14	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Documentación y Legalidad de los Créditos	3,88	0,83

Orden	Área de Actividad Primaria y de Soporte	Factor Crítico de Éxito.	Media	Desv. Est
15	Logística de Salida	Gestión de Administración de Crédito	3,75	0,71
16	Mercadotecnia y Ventas	Posicionamiento de Mercado	3,75	0,46
17	Logística de Salida	Colocación de Crédito	3,63	1,30
18	Desarrollo Tecnológico	Actualización Base Datos	3,63	1,30
19	Desarrollo Tecnológico	Automatización de los Procesos (Cobranza)	3,63	1,30
20	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Tesorería	3,63	1,19
21	Mercadotecnia y Ventas	Mercadeo de Productos	3,50	1,07
22	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Clima organizacional	3,38	1,19
23	Servicio al Cliente	Captación Individualizada	3,38	1,19
24	Compras	Contratos con Proveedores	3,38	0,92
25	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Remuneración de La Inversión	3,38	0,74
26	Infraestructura de la Empresa	Estructura Organizativa	3,25	1,04
27	Infraestructura de la Empresa	Espacio Físico de la Empresa	3,25	0,71
Coeficiente de Concordancia de Kendall (W)			0,632	

Cuadro 7 Determinación factores críticos de éxito ronda segunda ronda.

Fuente: Mogollón (2017) de**terminación Factores Críticos de Éxito segunda ronda**

Se pudo observar que en los valores presentados un número representativo de indicadores tienen una media por encima de 3,75, esto implica que la concordancia no es la adecuada para el caso de estudio, posterior mente en la ronda número 3 Se les solicitó nuevamente que asignaran el grado de importancia a cada uno de los factores, utilizando la escala de Likert del 1 al 5. Al obtener las respuestas, se procedió a determinar los valores de la media y desviación estándar y se creó una nueva lista ordenada de forma decreciente por el valor de la media. Los resultados de la tercera ronda se muestran a continuación.

Cuadro 8 Determinación factores críticos de éxito tercera ronda

Orden	Área de Actividad Primaria y de Soporte	Factor Crítico de Éxito.	Media	Desv. Est.
1	Logística de Entrada	Captación de Inversiones	5,00	0,00
2	Mercadotecnia y Ventas	Captación y Retención de Clientes	4,75	0,46
3	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacidad Financiera	4,75	0,71
4	Logística de Entrada	Recuperación/ Cobranza Crédito	4,63	0,52
5	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacidad de Endeudamiento	4,50	0,76
6	Operaciones	Manejo Cartera de Clientes	4,38	0,74
7	Operaciones	Comité de Crédito/ Análisis de Crédito	4,25	0,71
8	Servicio al Cliente	Efectividad en la Solución de Problemas	4,25	0,89

Orden	Área de Actividad Primaria y de Soporte	Factor Crítico de Éxito.	Media	Desv. Est.
9	Servicio al Cliente	Atención al Cliente	4,25	0,71
10	Logística de Salida	Inversión de Los Recursos	4,25	0,89
11	Servicio al Cliente	Mejora de los Servicios Prestados	4,25	0,89
12	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Capacitación de los Trabajadores	4,13	0,64
13	Logística de Entrada	Captación de Ahorro	4,00	0,93
14	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Documentación y Legalidad de los Créditos	3,88	0,83
15	Logística de Salida	Gestión de Administración de Crédito	3,75	0,71
16	Logística de Salida	Colocación de Crédito	3,75	1,39
17	Mercadotecnia y Ventas	Posicionamiento de Mercado	3,75	0,46
18	Desarrollo Tecnológico	Actualización Base Datos	3,63	1,30
19	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Tesorería	3,63	1,19
20	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Clima organizacional	3,63	0,74
21	Desarrollo Tecnológico	Automatización de los Procesos (Cobranza)	3,50	1,20
22	Mercadotecnia y Ventas	Mercadeo de Productos	3,50	1,07

Orden	Área de Actividad Primaria y de Soporte	Factor Crítico de Éxito.	Media	Desv. Est.
23	Finanzas, Gestión Recursos Humanos, Sistemas de Información	Remuneración de La Inversión	3,38	0,74
24	Servicio al Cliente	Captación Individualizada	3,38	1,19
25	Compras	Contratos con Proveedores	3,38	0,92
26	Infraestructura de la Empresa	Estructura Organizativa	3,25	1,04
27	Infraestructura de la Empresa	Espacio Físico de la Empresa	3,25	0,71
Coeficiente de Concordancia de Kendall (W)			0,71	

Cuadro 8 Determinación factores críticos de éxito ronda tercera ronda.

Fuente: Mogollón (2017)

Otro aspecto importante a resaltar son los resultados obtenidos con las pruebas de Kendall (W). Esta prueba proporciona la concordancia relativa que existe entre las respuestas obtenidas de los quince factores analizados. Si este coeficiente es mayor que 0.5 se considera como bueno [33]. Puede observarse que el coeficiente de Kendall pasó de 0,632 en la Segunda ronda, a 0,71 en la tercera ronda lo que permite concluir que hubo un alto nivel de concordancia entre los consultores, al asignar los valores de importancia a los factores.

Conclusión Parcial Capitulo 2

De los resultados obtenidos se obtuvo que los factores críticos de éxito más importantes están relacionados con la capacidad financiera, la

captación de los clientes, el manejo de la cartera de créditos y la efectividad en la solución de problemas, estos tuvieron ponderación mayor a 4,25 en la media, de igual manera es importante resaltar que todas los factores obtenidos generan valor para la empresa.

Otro aspecto importante a resaltar son los resultados obtenidos con las pruebas de Kendall (W). Esta prueba proporciona la concordancia relativa que existe entre las respuestas obtenidas de los quince factores analizados. Si este coeficiente es mayor que 0.5 se considera como bueno [33]. Puede observarse que el coeficiente de Kendall pasó de 0,632 en la Segunda ronda, a 0,71 en la tercera ronda lo que permite concluir que hubo un alto nivel de concordancia entre los consultores, al asignar los valores de importancia a los factores.

Recomendación Parcial Capitulo 2

La recomendación de este capítulo se centra en la revisión y análisis de cada factor crítico de éxito obtenido, pues la buena ejecución en estas áreas garantiza una mejor ejecución y posteriormente pueden garantizar el éxito en toda la organización.

CAPITULO III

Proponer Indicadores de Gestión para la optimización estratégica basado en el cuadro de mando integral para la cooperativa Fimanpyme R.L.

Uno de los aspectos más importantes para definir la estrategia de una empresa y comunicarlas de manera adecuada a todos los niveles organizativos es el uso del mapa estratégico que según Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012),[34]"debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar".

De esta manera con las herramientas adecuadas, los objetivos y metas a alcanzar en el día a día de la organización, y con el uso de instrumentos para medir su desempeño, se está garantizando que la empresa ejecute sus funciones adecuadamente, o por el contrario que la misma pueda tomar acciones correctivas para mejorar su desenvolvimiento operacional.

El cuadro de Mando Integral, **(CMI)** es una herramienta de **gestión empresarial** muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, igualmente estable los factores claves que se deben tomar en cuenta para la gestión empresarial de la empresa en este caso la recolección, colocación y recuperación de los créditos que se otorgan.

Por otra parte, se establece la elaboración del mapa estratégico, el cual es referido como, En el campo de los negocios, el concepto de

[34] Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

los **mapas estratégicos** fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos **Strategic Maps**. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o **CMI**).

De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un paper publicado en Harvard Business Review. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue *No se puede controlar lo que no se puede medir*. Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI./cuadro de mando integral).

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los **factores foco y alineamiento**. Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede describir*. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una **perspectiva** (aunque podría decirse que agrupan y describen los objetivos de una empresa), pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

Perspectiva financiera o de resultado: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.

Perspectiva del cliente o mercado

Perspectiva del proceso (de negocio) interno: Implica lo siguiente:

- El proceso de gestión de las operaciones
- El proceso de gestión de clientes
- El proceso de innovación
- El proceso social y regulatorio

Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

Algunos datos importantes sobre las perspectivas y su orden:

- Las perspectivas se ordenan de forma descendente por su:

Conmensurabilidad: capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva. En la medida que la perspectiva no pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva, y por este motivo se desplaza hacia abajo en la lista.

Urgencia

- Tangencia: cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con el rumbo que se quiere dar a la organización
- Visibilidad
- La misión, visión, valores centrales y metas principales de la organización, se expresan en términos de perspectivas más altas.
- Las estrategias de detalle están en términos de perspectivas más bajas.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de *efecto* van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de *inferencia estratégica* (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas

hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders y shareholders). Por ejemplo, las "perspectivas financieras" involucran a los accionistas (entre otros), la "perspectiva del cliente" involucra obviamente a los clientes.

(Los *stakeholders* en una corporación son los individuos y entidades que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.)

Las perspectivas más bajas no involucran a nadie explícitamente.

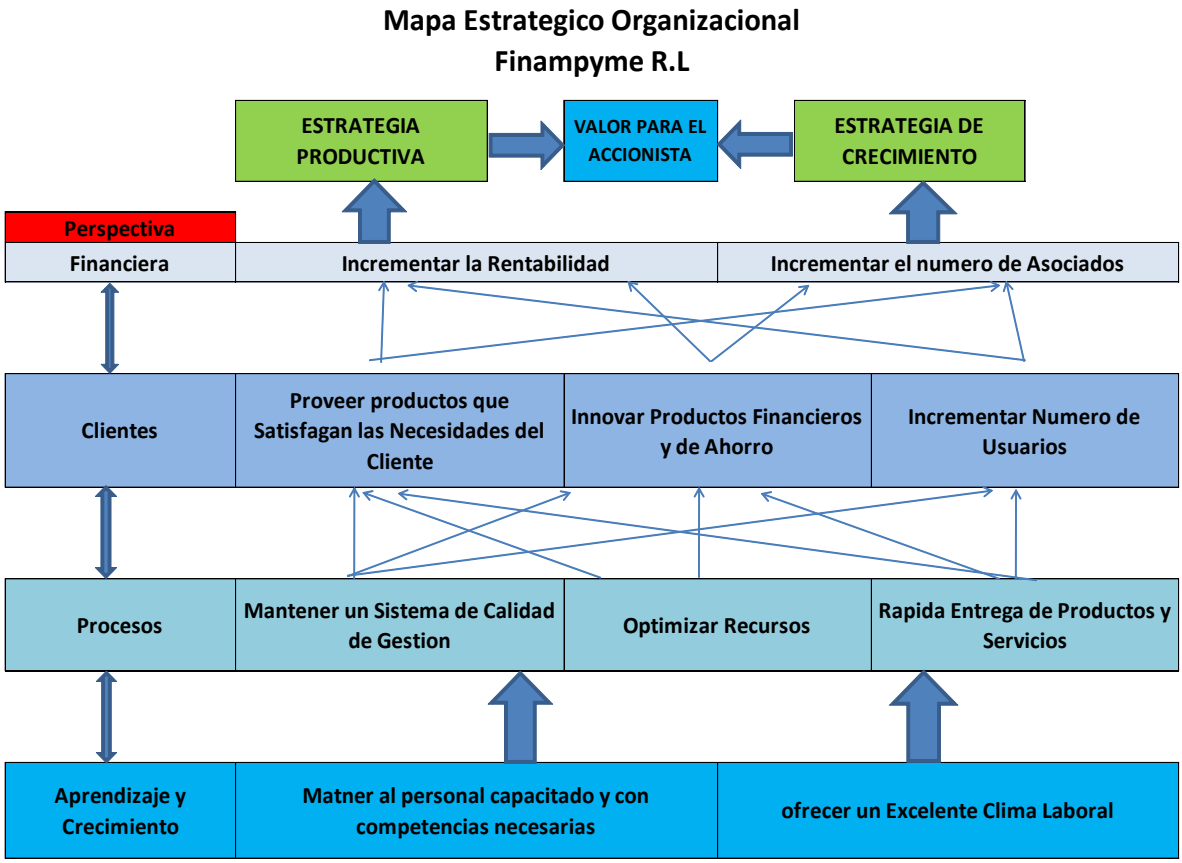
La mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio dramático y duradero en el funcionamiento de la organización. Por kaplan y Norton llaman activos intangibles los capitales humano, de la información y organizacional mencionados en la perspectiva más baja.

Cuadro 9 Operacionalización Objetivo N 3 Proponer indicadores de gestión para la optimización estratégica basados en el cuadro de mando integral, para la cooperativa Finampyme R.L.

Objetivo Especifico	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
3. Proponer indicadores de gestión para la optimización estratégica basados en el cuadro de mando integral, para la cooperativa Finampyme R.L	Indicadores de Gestión	Medios, Instrumentos o Mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos Estratégicos.	Mapa Estratégico	Propuesta a desarrollar	
			Cuadro de Mando		
			Indicadores por perspectivas		
			Perfil de Indicadores		

Fuente: Mogollón (2017)

Cuadro 10 Mapa Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral



Fuente: Mogollón (2017)

Indicador de Gestion

Para la Gerencia de una organización es importante el uso de instrumentos de medición como son Los indicadores de gestión según Ordoñez, Guzmán y De la rosa (2007)[35],"Los indicadores dan datos sobre los negocios, estos datos pueden convertirse, a partir de su comunicación en información, y al final, permite tomar decisiones"

[35] Ordoñez, Guzmán y De la Rosa (2007).DIRECCION EMPRESARIAL ASISTIDA. Como alinear Estratégicamente su organización. Editorial Visión Net. Primera Edición. Madrid.

son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Como se elabora, Obtenidos en la medición de indicadores con el fin de asignar, adicionar, recortar o no asignar presupuestos, así como adoptar acciones que conlleven al cumplimiento de los objetivos predefinidos, incluso, si concluyen en sanciones legales a instituciones o personas, según sea el caso. Es necesario tener en cuenta que no existe una única fórmula a seguir en la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación a través de indicadores. Es más bien una construcción permanente y flexible ante las prioridades que fije cada

Plan de Desarrollo. Sólo algunos parámetros clásicos y básicos se encuentran en cada ejercicio que se pretenda desarrollar. Será entonces importante no abandonar el mejoramiento continuo y si se encuentran debilidades, habrá que revisar y fortalecer su diseño e implementación. Adicionalmente es indispensable tener presente que en ocasiones prevalecerá el interés político y la falta de apoyo a la aplicación de indicadores, precisamente porque los resultados podrán desfavorecer intereses particulares. No por esto se debe abandonar la convicción de que la medición y el conocimiento constituyen una base importante para retroalimentar los procesos.

Estimar el logro de objetivos de políticas, programas y proyectos. Un buen indicador debe ser claro, relevante con el objeto de medición y debe proporcionarse periódicamente. Toda variable necesita describirse (construcción colectiva de su significado) para que pueda ser agregada en indicadores, y de esta forma ser comparada con otras variables o conjunto de ellas. Los indicadores permiten efectuar seguimiento a las metas sobre presupuestos, acciones, políticas, y actividades para continuar, liquidar o repensar caminos a seguir. Por ello, la

medición eficaz de éstos determinará, entre otros factores, el éxito o no, de las metas propuestas en las políticas. Por ejemplo, si el Plan de Desarrollo plantea un aumento en la cobertura educativa en el ámbito rural en un 50%, deberán existir programas y proyectos que impulsen la ampliación de la cobertura y de indicadores que la midan.

En conclusión, se tiene que un indicador es un conjunto de relaciones entre variables que permiten conocer una situación determinada en forma continua (es una señal). A través de los indicadores se puede conocer el cambio o el comportamiento de una variable respecto de otra pero no es una simple correlación sino una causalidad lo que se busca con la medición .

Validez: Deben reflejar y medir los efectos y resultados del programa o proyectos, y los factores externos a éstos.

Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto, así como con las condiciones del contexto (Medio social) en donde se gestiona.

Demostrables: Deben evidenciar los cambios buscados.

Relevancia: Deben servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones. Es decir, deben captar un aspecto esencial de la realidad que buscan expresar, en términos descriptivos y en su dimensión temporal, teniendo en cuenta que su importancia se dará según el momento en el que brinden resultados; en otras palabras, pueden ser irrelevantes en determinado momento.

Representatividad: Deben expresar efectivamente el significado que los actores le otorgan a determinada variable.

Confiabilidad: Las mediciones que se realicen, por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.

Sensibilidad: Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar de forma efectiva y persistente a lo largo del periodo de **análisis**

Metodología para la Formulación de Indicadores

Fácticos: Deben ser objetivamente verificables.

Eficiencia: Deben ser exactos al expresar el fenómeno.

Suficiencia: Por sí mismos, deben expresar el fenómeno, sin ser redundantes.

Flexibilidad: Con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Igualmente se enuncia en documentos como el de Salvatore Chiavo-Campo

“Performance in the Public Sector”, que seleccionar la “crema” de los indicadores, resulta de aplicar las letras de dicha palabra para cada uno de los indicadores que se pretenda seleccionar, así:

C Claro (Entendible)

R Relevante (Oportuno)

E Económico (Medirlo no debe ser muy costoso a no ser que sea relevante)

M Monitoreable (Se puede validar)

A Adecuado (Provee suficientes bases para medir)

Clasificación de los Indicadores

Indicadores cuantitativos y categóricos

Los indicadores son una representación, cuantitativa (ordinal) o categórica (descriptiva o cardinal) de las actividades, los productos y los impactos de una organización o un conjunto de organizaciones (administración) que se desarrollan en el marco de sus políticas (articuladas en planes, programas y proyectos). Igualmente, comparan las condiciones presentes en relación con unas condiciones pasadas y una situación deseada (metas) y manifiestan hasta qué punto una Secretaria, Alcaldía o entidad, ha alcanzado los objetivos propuestos.

Las variables de los indicadores son cuantitativas y cualitativas. Proveen un medio para medir resultados de las metas reflejando los cambios de una intervención o para medir la gestión frente a un objetivo planteado. Los indicadores se necesitan para monitorear el progreso respecto a las actividades, objetivos, productos y metas

Aquellas variables cualitativas, o mejor, categóricas, en tanto permiten establecer si el resultado está en un rango bueno, regular o malo, igualmente deberán ser numéricas; por ejemplo, “bienestar” podrá ser una variable medida que se califica a través de encuestas a los afectados por una intervención. Recordemos que el umbral son las medidas que resultan de las buenas prácticas, que son los resultados óptimos y que permiten establecer el rango para la categorización.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta los factores críticos de gestión, por cuanto, Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria. Estos factores usualmente cambian de industria a industria y dentro de una industria especifica se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del

sector en cuestión y de las armas con las cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia (Hofel, 2011)[36]. Constituyen asimismo elementos cruciales para el éxito de una empresa durante el horizonte de la planeación. Por esta razón son temporales y específicos a cada gerente. Buena parte de los factores críticos de éxito tienen una duración de un año al cabo de cual, deben revisarse.

Según Méndez, (2011)[37], las fuentes para la recolección de los datos se dividen en dos tipos los cuales se utilizan en el desarrollo del trabajo, fuentes primarias y secundarias. Las primeras es la información que se recoge en forma directa, aplicando la observación directa a través de entrevistas personales y entrevistas grupales. Las segundas suministran información básica, entre las cuales están libros, revistas especializadas, bajadas de internet y otros materiales documentales.

De modo que, un sistema de medición de gestión un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre lo estratégico, los objetivos las Acciones y los resultados y por lo tanto, determina el desempeño de la organización frente a su direccionalidad estratégica. Serna (2013)[38].

[36]Hofel, (2011)[36]. Proceso de la administración .Ed. Cedisa.2010
[37] Méndez, (2011). Los procesos de3 investigación. Ed. Limosa.
[38] Serna (2013)-Factores de la Organización. ED.Panapo.

Cuadro 11. Tabla de Indicadores Propuestos

N° Indicador	Nivel del Indicador	Perspectiva	Categoría	Indicador
1	1	Financiera	Capacidad de Pago	Liquidez Corriente
2	1		Solvencia	Endeudamiento del activo
3	1		Rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio
4	1	Clientes	Calidad del Servicio	Satisfacción del Cliente
5	1		Rentabilidad	Puntuación de la Clientela
6	1	Procesos Internos	Eficiencia	Periodo Medio de Cobranza
7	1		Eficiencia	Ejecución de la Cobranza
8	1		Efectividad	Porcentaje de Morosidad
9	1		Eficacia	Cumplimiento del Plan Operativo Anual
10	1	Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción	Satisfacción de los Trabajadores
11	1		Eficiencia	Desempeño de Funciones
12	1		Efectividad	Porcentaje de Cumplimiento del Plan operativo

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 1 Liquidez Corriente

Categoría	Capacidad de Pago.
Objetivo	Medir la Capacidad de pago de la empresa a corto plazo
Propósito	Establecer la facilidad o dificultad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo.
Método de Calculo	Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente
Rango de Desempeño	Mayor que Cero
Criterio de Interpretación de resultado	1. Mientras más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de realizar sus pagos a corto plazo.
Fuente de Información de los Datos	Balance General
Periodicidad de Evaluación	Semestral o Anualmente
Causa la Variación	1. Aumento o disminución del Activo Corriente 2. Aumento o Disminución del Pasivo Corriente
Usuarios Potenciales	Gerentes, asociados, usuarios Internos, Usuarios Externos, Bancos, Proveedores, entre otros.
Observaciones	1. Se puede aplicar para cada periodo de evaluación, o al cierre de cada ejercicio económico. 2. Ayuda a prevenir situaciones de iliquidez y problemas de insolvencia en la Empresa.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 2 Endeudamiento del Activo

Categoría	Solvencia.
Objetivo	Determinar la capacidad financiera de la Empresa.
Propósito	Establecer el riesgo que corren los acreedores y accionistas, y la conveniencia del endeudamiento. .
Método de Calculo	Endeudamiento del Activo = Pasivo Total / Activo Total
Rango de Desempeño	Igual a Cero
Criterio de Interpretación de resultado	1. Si el Índice es elevado, significa que la empresa depende de sus acreedores y tiene limitada su capacidad de endeudamiento. 2. Si el Índice es bajo, indica que la empresa tiene independencia frente a sus acreedores.
Fuente de Información de los Datos	Balance General
Periodicidad de Evaluación	Semestral o Anualmente
Causa la Variación	1. .Aumento o disminución del Pasivo Total 2. Aumento o Disminución del Activo Total
Usuarios Potenciales	Gerentes, asociados, usuarios Internos, Usuarios Externos, Bancos, Proveedores, entre otros.
Observaciones	1. Se puede aplicar para cada periodo de evaluación, o al cierre de cada ejercicio económico. 2. Factor que ayuda a disminuir el riesgo del crédito.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 3 Rentabilidad del Patrimonio

Categoría	Rentabilidad
Objetivo	Medir la rentabilidad de la empresa en un ejercicio.
Propósito	Medir la capacidad que tiene la empresa para obtener beneficios
Método de Calculo	Utilidad Neta Patrimonio
Rango de Desempeño	% Creciente
Criterio de Interpretación de resultado	1. Mientras mayor sea el porcentaje del índice de rentabilidad, indica que la empresa tiene una buena capacidad para generar beneficios.
Fuente de Información de los Datos	Balance General
Periodicidad de Evaluación	Anualmente
Causa la Variación	1. Aumento o disminución en el Patrimonio. 2. Utilidad o Perdida del Ejercicio.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de cobranza, departamento de administración.
Observaciones	1. Conocer si la empresa está realizando adecuadamente sus operaciones y si está generando los beneficios esperados.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 4 Satisfacción del Cliente.

Categoría	Calidad del Servicio
Objetivo	Medir el grado de satisfacción de los clientes.
Propósito	Determinar el % de quejas y reclamos de los clientes inconformes.
Método de Calculo	Número de quejas y reclamos recibidos / Número de Clientes atendidos
Rango de Desempeño	% Decreciente
Criterio de Interpretación de resultado	1. Si porcentaje del índice es elevado, indica que hay un gran número de clientes inconformes. 2. Si el porcentaje es bajo indica que los clientes están satisfechos con los servicios prestados.
Fuente de Información de los Datos	Documentación área de atención al Cliente
Periodicidad de Evaluación	Mensualmente
Causa la Variación	1. Servicio prestado y usuarios atendidos.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de cobranza, departamento de administración.
Observaciones	1. Conocer si hay una adecuada gestión de atención al cliente y tratar de disminuir el número de quejas y reclamos que se presentan en la organización.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 5 Puntuación de la Clientela

Categoría	Rentabilidad
Objetivo	Medir la Rentabilidad de un Cliente en un periodo.
Propósito	Determinar cuánto dinero Genera el Cliente a la Compañía y cuánto cuesta Satisfacer sus necesidades.
Método de Calculo	Suma (ingresos-Gastos) Suma (Gastos)
Rango de Desempeño	% Creciente
Criterio de Interpretación de resultado	1. Mientras mayor sea el porcentaje, mayor será la rentabilidad del cliente. 2. Si él % es bajo el cliente puede significar pérdidas para la organización.
Fuente de Información de los Datos	Documentación área de atención al Cliente, área de Cobranza.
Periodicidad de Evaluación	Anualmente
Causa la Variación	1. Calidad del Servicio prestado. 2. Puntualidad en el Pago.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de cobranza, departamento de administración.
Observaciones	1. Es importante conocer la puntuación de los clientes existentes ya que esto dará con mayor veracidad los clientes que pueden significar perdidas futuras para la organización.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 6 Periodo medio de Cobranza

Categoría	Rentabilidad
Objetivo	Medir la Rentabilidad de un Cliente en un periodo.
Propósito	Determinar cuánto dinero Genera el Cliente a la Compañía y cuánto cuesta Satisfacer sus necesidades.
Método de Calculo	Suma (ingresos-Gastos) Suma (Gastos)
Rango de Desempeño	% Creciente
Criterio de Interpretación de resultado	1. Mientras mayor sea el porcentaje, mayor será la rentabilidad del cliente. 2. Si él % es bajo el cliente puede significar pérdidas para la organización.
Fuente de Información de los Datos	Documentación área de atención al Cliente, área de Cobranza.
Periodicidad de Evaluación	Anualmente
Causa la Variación	1. Calidad del Servicio prestado. 2. Puntualidad en el Pago.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de cobranza, departamento de administración.
Observaciones	1. Es importante conocer la puntuación de los clientes existentes ya que esto dará con mayor veracidad los clientes que pueden significar perdidas futuras para la organización.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 7 Ejecución de la Cobranza

Categoría	Rentabilidad
Objetivo	Medir la Rentabilidad de un Cliente en un periodo.
Propósito	Determinar cuánto dinero Genera el Cliente a la Compañía y cuánto cuesta Satisfacer sus necesidades.
Método de Calculo	Suma (ingresos-Gastos) Suma (Gastos)
Rango de Desempeño	% Creciente
Criterio de Interpretación de resultado	1. Mientras mayor sea el porcentaje, mayor será la rentabilidad del cliente. 2. Si él % es bajo el cliente puede significar pérdidas para la organización.
Fuente de Información de los Datos	Documentación área de atención al Cliente, área de Cobranza.
Periodicidad de Evaluación	Anualmente
Causa la Variación	1. Calidad del Servicio prestado. 2. Puntualidad en el Pago.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de cobranza, departamento de administración.
Observaciones	1. Es importante conocer la puntuación de los clientes existentes ya que esto dará con mayor veracidad los clientes que pueden significar perdidas futuras para la organización.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 8 Porcentaje de Morosidad

Categoría	Efectividad
Objetivo	Determinar el % de usuarios morosos de la cartera de créditos.
Propósito	Estimar el número de beneficiarios morosos con respecto al total de beneficiarios en la cartera de créditos.
Método de Calculo	Número de Beneficiarios Morosos Número total de Beneficiarios
Rango de Desempeño	Igual a Cero
Criterio de Interpretación de resultado	1. Si él % de beneficiarios morosos es elevado indica que la empresa tiene problemas en la recuperación del crédito. 2. Si él % de beneficiarios es bajo indica que la empresa recupera adecuadamente los recursos invertidos.
Fuente de Información de los Datos	Documentación del departamento de Cobranza
Periodicidad de Evaluación	Mensualmente
Causa la Variación	1. Recarga de trabajo en el personal. 2. Falta de Elaboración de un cronograma de cobro.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de cobranza, departamento de administración.
Observaciones	1. Se puede aplicar mensualmente para determinar la gestión de la cobranza. 2. Ayuda a identificar beneficiarios con limitada capacidad de pago para hacer frente a sus obligaciones.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 9 Cumplimiento del plan Operativo anual.

Categoría	Eficacia
Objetivo	Monitorear el cumplimiento de las metas propuestas.
Propósito	Determinar el grado de avance en el cumplimiento de las metas del plan operativo anual, en cualquier momento del año.
Método de Calculo	Total Bolívares Gastados Bolívares Presupuestados
Rango de Desempeño	Igual que uno
Criterio de Interpretación de resultado	1. Representa el grado de avance de los objetivos y metas propuestos durante el ejercicio
Fuente de Información de los Datos	Documentación Presupuestaria
Periodicidad de Evaluación	Mensualmente
Causa la Variación	1. Problemas de liquidez. 2. Situaciones Sociales, políticas.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de cobranza, departamento de administración.
Observaciones	1. Indicador de aplicación continua ayuda a evaluar el grado de cumplimiento de la planeación operativa en cualquier momento del año y establecer acciones correctivas

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 10 Satisfacción de los Trabajadores

Categoría	Satisfacción
Objetivo	Medir el número de empleados Satisfechos con la organización.
Propósito	Determinar el % de personal inconforme con el trabajo y la empresa.
Método de Calculo	Número de empleados Satisfechos Número de Empleados encuestados
Rango de Desempeño	Igual a uno
Criterio de Interpretación de resultado	1. Si porcentaje del índice es elevado o cercano a uno indica que la mayoría de los trabajadores se encuentra satisfecho con su trabajo. 2. Por el contrario si él % es bajo los trabajadores no se encuentran totalmente motivados con la organización.
Fuente de Información de los Datos	Departamento de la Gerencia de Recursos Humanos
Periodicidad de Evaluación	Trimestral, Semestral, Anual.
Causa la Variación	1. Motivación de los Trabajadores.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de Recursos Humanos.
Observaciones	1. Es importante conocer el nivel satisfacción de los trabajadores ya que ellos son el motor de la organización y si estos no están bien motivados se podría perder un gran recurso en el largo plazo.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 11 Desempeño de las Funciones

Categoría	Eficiencia
Objetivo	Medir la Eficiencia en el desempeño de las Funciones.
Propósito	Evaluar el desempeño de los trabajadores en su área de trabajo.
Método de Calculo	Encuesta/ Instrumento
Rango de Desempeño	% Creciente
Criterio de Interpretación de resultado	1. Excelente (90 a 100%), 2. Adecuado (76-89%) 3. Deficiente (Menos de 75%)
Fuente de Información de los Datos	Modelo de Evaluación del Desempeño (Elaboración Jefe de Área)
Periodicidad de Evaluación	Trimestral, Semestral, Anual.
Causa la Variación	1. Motivación de los Trabajadores.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de Recursos Humanos.
Observaciones	1. La realización correcta de la evaluación del desempeño repercutirá directamente en la productividad y manejo de los recursos disponibles en la Organización.

Fuente: Mogollón (2017)

Indicador N° 12 Porcentaje de Cumplimiento del Plan

Categoría	Efectividad
Objetivo	Identificar las Metas y Objetivos logrados en un Periodo.
Propósito	Evaluar el desempeño de los trabajadores en el logro de os objetivos y metas propuestos
Método de Calculo	N° Objetivos Alcanzados X100 N° Objetivos Planificados
Rango de Desempeño	% Creciente
Criterio de Interpretación de resultado	1. Excelente (90 a 100%), 2. Adecuado (76-89%) 3. Deficiente (Menos de 75%)
Fuente de Información de los Datos	Plan Operativo Anual (Objetivos y Metas)
Periodicidad de Evaluación	Semestral, Anual.
Causa la Variación	1. Motivación de los Trabajadores.
Usuarios Potenciales	Gerentes, Departamento de Recursos Humanos.
Observaciones	1. La realización correcta de la evaluación del desempeño repercutirá directamente en la productividad y manejo de los recursos disponibles en la Organización.

Fuente: Mogollón (2017)

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos de los sujetos en estudio se pudo concluir.

Con respecto al diagnostico situacional de la gestión estratégica de la empresa Finampyme R.L., se puede evidenciar que la misma realiza las actividades de planeación y ejecución estratégica de manera adecuada puesto que los planes, objetivos y metas están definidos, sin embargo las actividades de control y seguimiento no se hacen de manera adecuada razón por la cual se presentan fortalezas y debilidades en la gestión estratégica.

En relación a la determinación de los factores críticos de éxito, se pudo concluir que, los factores críticos de éxito aplicados en la organización son solamente los financieros, sin embargo existen otros factores que son determinantes para la gestión estratégica de la organización y no son tomados en cuenta.

Finalmente de acuerdo con la intencionalidad de la presente investigación se llega a la conclusión, que empresa utiliza el control y seguimiento en el área financiera. Ante tal afirmación surge la necesidad de generar una propuesta de indicadores de gestión para la optimización estratégica basados en el cuadro de mando integral, para la cooperativa Finampyme R.L, con la finalidad de mejorar el funcionamiento y desenvolvimiento de las actividades de la misma para así garantizar el éxito Organizacional.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados del estudio en la empresa Finampyme R.L, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira. El autor de la investigación considera conveniente realizar las siguientes recomendaciones:

Planificar una reunión para informar al cuerpo de directivos de la Institución, los resultados obtenidos en el diagnostico, así como también, realizar una propuesta de indicadores de Gestión basados en el Cuadro de mando Integral.

La implementación y aplicación de indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral, y así tener una supervisión y monitoreo constante de los niveles de ejecución, de esta manera estar siempre enfocados en las necesidades que surjan en el entorno de la organización.

Así mismo es recomendable contratar los servicios de asesores para la capacitación del personal en el área financiera, de indicadores de gestión, de mercadeo, de ventas, cobranza, para diseñar estrategias acorde con la realidad de la organización. Al utilizar indicadores basados en el cuadro de mando integral, la organización tiene que verse como un todo en la formulación de la estrategia.

De igual forma la investigación queda a disposición de otros investigadores a fin de profundizar o buscar nuevos elementos relacionados con la problemática planteada, que lleven a mejorar la gestión estratégicas en grupos similares.

REFERENCIAS

Arias, (2015).Proyectos de Investigación. McGraw-Hill

Banco mundial, (2016).

Baraybar, F1. (2011),El cuadro de Mando Integral .(balance Scorecard) ESIC.Editorial , Madrid España.

Chazel, (2011)"…Metodología de la Investigación. VI educion.Madridf.2015

Fidias G. Arias (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas.

Frenman, (2014). Documentos de la Administración. Ed. Galaxia.

Garmendia y Hernández1 (2009), El Proceso de Investigación Científica.

Gómez, (2014)=.Control de la Administraciones. Luz. Bogotá.

Hardaker y Ward 1987:114.Organización un éxito de la Administración. Ed. Luz. Panapo.

Hernández y otros (2011). Metodología de la Investigación. Santafé de Bogotá Panamericana.

Hernández, Fernández y Baptista (2007).Fundamentos de la Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

Hofel, (2011)1. Proceso de la administración .Ed. Cedisa.2010

Hofer y Schendel, 1978:77. Factores críticos de control.

Jorge Andrés Alvarado Valencia y Juan José Obagi Araujo (2008). Fundamentos de Inferencia Estadística. Primera Edición Bogotá D.C2008, Editorial. Pontificia Universidad Javeriana.

Kotler, P., 2006. Mercadotecnia y ventas en la empresa

Leidecker y Bruno, 1984:24.Administración sus factores críticos de Éxito. Ed Mundo Nuevo Caracas.

León, (2007). La Organización empresarial. Ed. Marcano Caracas.

Llerena,SP (2014). . Modelo de Gestión para la empresa SERVIFACONSA, basados en indicadores financieros y no financieros. Universidad Politecnica Salesiana Sede Quito. Escuela de Contabilidad y Auditoria. [Tesis en Linea]. Fecha de consulta: 4 Febrero de 2016, disponible en:

Martínez (2014), Proceso de las organizaciones. luz Bogotá.

Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Martínez, (2014). Proceso de un indicador. Material mimeografiado.

Martínez, (2015). Objetivos y metas de la corporación, En mundo nuevo cta.

Méndez, (2011). Los procesos de3 investigación. Ed. Limosa.

Ordoñez, Guzmán y De la Rosa (2007).DIRECCION EMPRESARIAL ASISTIDA. Como alinear Estratégicamente su organización. Editorial Visión Net. Primera Edición. Madrid.

Palella (2006). Investigación Científica.

Palella, S. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa., 2da Edición, Caracas: FEDUPEL

Pereira, (2012).Trabajo de investigación. Universidad Central de Venezuela Caracas.

Rockart, (2014).gestión de control administrativas.

Sabino, c, (2013)..Metodología de la investigación. Eds. Nuevo mundo.

Serna (2013)-Factores de la Organización. ED.Panapo.

Serna, (2013).La organización en la Administración. Ed. Limusa.

Villegas, (2015)-Los rendimientos Competitivos de la empresa. ED, MUNDO NUEVO .CARACAS.

ANEXOS

[ANEXO 1]
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO
CUESTIONARIO
POR EL JUICIO DE EXPERTO

Para

Propuesta para la gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral, de la Cooperativa FINAMPYME R.L., ubicada en San Cristóbal Estado Táchira

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

POR EL JUICIO DE EXPERTO

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROPUESTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LA COOPERATIVA FINAMPYME R. L., Ubicada en san Cristóbal estado Táchira (Finanzas y Relaciones Economices Internacionales)

Autor:
Jesús Augusto Mogollón Quiroz
C.I.V- 17.502.784
Teléfono: 0424-7732636/ 0276-3444358
Correo electrónico: jesusm_86@hotmail.com
Cohorte: II
Especialización: Relaciones Económicas Internacionales
Tutor: Msc. Javier Useche

San Cristóbal, 07 febrero de 2017

CORRESPONDENCIA PARA TRES EXPERTOS

A CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN

B TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN

San Cristóbal, 07 de febrero de 2017.

Ciudadano:
Presente.

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento (Cuestionario) que aplicaré en la recolección de información para elaborar el Trabajo de Grado que lleva por título:

PROPUESTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LA COOPERATIVA FINAMPYME R. L., Ubicada en san Cristóbal estado Táchira.

Como requisito exigido, para optar al Título de Especialista en Relaciones Económicas Internacionales, que otorga la Universidad Católica del Táchira. A tal efecto se elaboró el instrumento tipo Cuestionario, dirigido al personal que labora en la empresa Finampyme R.L, ubicada en San Cristóbal Estado Táchira. De antemano, gracias por su atención y colaboración. Atentamente,

Lcdo. Jesús Augusto Mogollón Quiroz
Cedula V-17.502.784
Teléfono Celular: 0424-7732636
Correo electrónico: jesusm_86@hotmail.com

ANEXO

a. Constancia de Validación
b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
c. Objetivos de Investigación
d. Cuadro de Operacionalización de las variables
e. Instrumento (cuestionario)

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Anexo 1- Experto 1

a. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quién suscribe, **Brigida Carolina Rincón Chacón**, titular de la cedula de identidad **No v- 11.506.430**, a través de la presente manifiesto que he validado la encuesta diseñada por **Jesús Augusto Mogollón Quiroz**, titular de la Cédula de Identidad **No V-17.502.784**, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales, de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo PROPUESTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LA COOPERATIVA FINAMPYME R. L., Ubicada en san Cristóbal estado Táchira.

Certifico que el instrumento presentado reúne las condiciones, requisitos y rigurosidad metodológica, en cuanto al objetivo planteado tiene Coherencia, redacción, pertinencia, por lo tanto puede ser aplicado satisfactoriamente.

En San Cristóbal, a los 07 del mes de Febrero de 2017

MsC. Brigida C. Rincón C.
C.I.V.- 11.506.430

b. TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Anexo 1- Experto 1

FECHA: 07 de Febrero de 2017
NOMBRES Y APELLIDOS: Brigida C. Rincon.
CI No. 11.506.430
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: UCAT.
PROFESIÓN: Docente
ESPECIALISTA EN: Marketing

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

C= Coherencia de los ítems con los objetivos **P= Pertinencia**

R= Redacción **V= Validez interna. (De contenido)**

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el item
Objetivo 1					
01 02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31 32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

Firma del experto:

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Anexo 1- Experto 2

a. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quién suscribe **Glenda Depablos**, titular de la cedula de identidad **No v-5.020.628**, a través de la presente manifiesto que he validado la encuesta diseñada por **Jesús Augusto Mogollón Quiroz**, titular de la Cédula de Identidad **No V-17.502.784**, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales, de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo PROPUESTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LA COOPERATIVA FINAMPYME R. L., Ubicada en san Cristóbal estado Táchira.

Certifico que el instrumento presentado reúne las condiciones, requisitos y rigurosidad metodológica, en cuanto al objetivo planteado tiene Coherencia, redacción, pertinencia, por lo tanto puede ser aplicado satisfactoriamente.

En San Cristóbal, a los 07 del mes de Febrero de 2017

MsC. Glenda Depablos.
C.I.V.- 5.020.628

Lic Msc. Glenda Depablos
C.I. 5.020.628

b. TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Anexo 1- Experto 2

FECHA: 07 de Febrero de 2017
NOMBRES Y APELLIDOS: Glenda Depablos.
CI No. 5.020.628
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Independiente
PROFESIÓN: Docente
ESPECIALISTA EN: Marketing

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

C= Coherencia de los ítems con los objetivos **P= Pertinencia**

R= Redacción **V= Validez interna. (De contenido)**

Indique con una **"X"** cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
Objetivo 1					
01 02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31 32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

Firma del experto:

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Anexo 1- Experto 3

a. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quién suscribe, **JORGE ENRIQUE GALIANO JOVES**, titular de la cedula de identidad **No v- 3.008.229** a través de la presente manifiesto que he validado la encuesta diseñada por **Jesús Augusto Mogollón Quiroz**, titular de la Cédula de Identidad **No V-17.502.784**, participante de la Especialización en Relaciones Económicas Internacionales, de la Universidad Católica del Táchira, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo PROPUESTA PARA LA GESTION ESTRATEGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE LA COOPERATIVA FINAMPYME R. L., Ubicada en san Cristóbal estado Táchira.

Certifico que el instrumento presentado reúne las condiciones, requisitos y rigurosidad metodológica, en cuanto al objetivo planteado tiene Coherencia, redacción, pertinencia, por lo tanto puede ser aplicado satisfactoriamente.

En San Cristóbal, a los 07 del mes de Febrero de 2017

JORGE ENRIQUE GALIANO JOVES
C.I.V.- 3.008.229

b. TABLA CON CRITERIOS DE EVALUACIÓN, REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Anexo 1- Experto 3

FECHA: 07 de Febrero de 2017
NOMBRES Y APELLIDOS: Jorge Enrique Galeano Joves.
CI No. 3.008.229
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: Alcaldía del Municipio Independencia Capacho.
PROFESIÓN: Docente- Alcalde
ESPECIALISTA EN: Marketing

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

C= Coherencia de los ítems con los objetivos **P= Pertinencia**

R= Redacción **V= Validez interna. (De contenido)**

Indique con una **"X"** cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	**C**	**P**	**R**	**V**	**OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem**
Objetivo 1					
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

TABLA DE VALIDACIÓN					
ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31 32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

Firma del experto:

C OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

D CUADRO PARA LA OPERACIONALIZACIÓN

E INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

c. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos

Objetivo General

Diseñar indicadores para la optimización de la gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa Finampyme R.L, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira.

Objetivos Especificos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de la cooperativa Finampyme R.L. con base en los procesos estratégicos para el control efectivo de la misma.
2. Determinar los factores críticos de éxito para la gestión de la cooperativa Finampyme R.L
3. Proponer indicadores de gestión para la optimización estratégica basados en el cuadro de mando integral, para la cooperativa Finampyme R.L

D. CUADRO PARA LA OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Objetivo Especifico	Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Item
1. Determinar la situación actual de la gestión estratégica de finampyme r.l. con base a los procesos para el control efectivo de la misma.	Gestión Estratégica	Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.	Perspectiva Financiera	Crecimiento del mercado	1
				Índices de Control	2
				Seguimiento	3
				Indices de Control	4
				Seguimiento	5
			Perspectiva del Cliente	Satisfacción	6
				Innovación	7
				Tecnologia	8
				Enfoque hacia el Cliente	9
				Programa de Responsabilidad Social	10
				Indices de Control	11
				Seguimiento	12
				Indices de Control	13
				Seguimiento	14
			Perspectiva de Procesos Internos	Retroalimentación	15
				Delegación	16
				Viabilidad	17
				Control de Operaciones	18
				Presupuesto	19
				Evaluación de Objetivos	20
				Calidad	21
				Procesos	22
				Sistema de Información	23
				Control de Sistema	24
				Control de Procesos	25
				Manuales de Procesos	26
				Prevencion	27

				Indices de Control	28
				Seguimiento	29
			Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento	Misión	30
				Visión	31
				Valores	32
				Objetivos y metas	33
				Supervisión	34
				Seguimiento	35
				Control	36
				Capacitación	37
				Participación	38
				Destrezas y habilidades	39
				Programa de Capacitación	40

Cuestionario Aplicado al personal de la cooperativa Finampyme R.L

Para la realizar un diagnostico situacional de la gestion de la misma.

Instrucciones: Sirvase leer las siguientes proposiciones y escoja una y solo una respuesta, indicandolo con una "X"

Item N°	Pregunta					
	Objetivo N 1					
	Perspectiva Financiera	Siempre	Casi siempre	a veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Se lleva un control de las tasas de crecimiento del mercado?					
2	¿Se lleva un control de los principales indices financieros, rentabilidad, morosidad?					
3	¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento de los indices financieros, rentabilidad y morosidad?					
4	¿Se lleva un control adecuado sobre las actividades de logística de entrada y salida de la organización?					
5	¿ Se utilizan indicadores para el control y seguimiento para la logística de entrada y salida de la organización?					
	Perspectiva del Cliente	Siempre	Casi siempre	a veces	Casi nunca	Nunca
6	¿Cree ud. Que Los Clientes estan satisfechos con los servicios prestados por la entidad?					
7	¿La empresa desarrolla nuevos productos y servicio para sus clientes?					
8	¿La mejor capacidad de respuesta se ha fundamentado en: la satisfacción de las necesidades del cliente?					
9	¿Considera que la empresa contribuye para el desarrollo de la sociedad?					
10	¿se lleva un control adecuado para el área de Mercadeo y Ventas?					
11	¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento del Área de mercadeo y ventas?					
12	¿Se lleva un Control adecuado para el área de Atencion al cliente?					
13	¿Se utilizan indicadores para el control y seguimiento para el área de atención al cliente?					
	Perspectiva de Procesos Internos	Siempre	Casi siempre	a veces	Casi nunca	Nunca
14	¿Recibe información acerca del alcance o logros de sus actividades periódicamente?					
15	¿se definen objetivos y metas a cada nivel de la organización: gerencial, departamentos, puestos de trabajo?					
16	¿las metas y objetivos definidos están acordes con la realidad de la organización: capacidad financiera y operativa?					
17	¿Controla la empresa las actividades de cada responsable?					
18	¿Cuenta la empresa con un presupuesto para la consecucion de sus objetivos?					
19	¿Se alcanza el nivel de logro esperado por cada objetivo propuesto?					
20	¿La aplicación de objetivos y metas permite una mejora en la productividad y reduccion de costos?					
21	¿Estan identificados los procesos para cada área y actividad de la organización?					
22	¿Se emplea la tecnología de la información como recurso de apoyo para el funcionamiento de la organización?					
23	¿La información es recopilada a traves de un sistema de información?					

Item N°	Pregunta
	Objetivo N 1

	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Siempre	Casi siempre	a veces	Casi nunca	Nunca
30	¿Conoce y aplica en su labor diaria la Misión de la Organización?					
31	¿Tiene claro el aporte que ud. hace con su trabajo diario al cumplimiento de la misión y la visión de la oraganización?					
32	¿Conoce y aplica los valores establecidos en la organización?					
33	¿define periódicamente objetivos y metas para el cumplimiento de su actividades?					
34	¿su jefe o supervisor inmediato define las metas y objetivos a alcanzar por usted?					
35	¿el alcance de los objetivos y metas de su trabajo está en función de indicadores u otros mecanismos de verificación?					
36	¿elabora y presenta informes de actividades periódicas (Trimestral o semestral) para evaluar el cumplimiento de sus metas y objetivos?					
37	¿recibe capacitación periódica (Trimestral o semestral) en el área de trabajo que ud desempeña?					
38	¿está informado de los objetivos y metas a lograr definidos en los planes de la organización?					
39	¿La empresa se enfoca en el mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal?					
40	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?					

Diseñar indicadores para la optimización de la gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa Finampyme R.L, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira

nto N° 2 Determinar los Factores Criticos de Éxito para la gestion de la Cooperativa Fimanp

Introduccion: EL siguiente instrumento tiene como finalidad la recoleccion de datos y uir, para la definicion de los Factores Criticos de Éxito de la Cooperativa Finampyme R.L, el realizara a traves de la aplicación y validacion mediante la tecnica DELPHI.
El Resultado del mismo instrumento sera la identificacion de los Factores Claves de éxito que integran las diferentes dimensiones de la Cooperativa.

Por Favor Indique.

Edad:	
Sexo:	
Profesion:	
Tiempo en la Organi	
Tiempo en el Cargo:	

1) Identificacion los Factores Cristicos de Éxito que ud considera tiene la Organización

Enuncie al menos 10 factores que considere sean críticos para el logro de los objetivos de la organización, en la actividad microfinanciera.

Area de Actividad	Factor Critico de Éxito.

Diseñar indicadores para la optimización de la gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa Finampyme R.L, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira

Instrumento N° 2 Determinar los Factores Criticos de Éxito para la gestion de la Cooperativa Fimanpyme R.L.

Introduccion: EL siguiente instrumento tiene como finalidad la recoleccion de datos y procedimieto a seguir, para la definicion de los Factores Criticos de Éxito de la Cooperativa Finampyme R.L, el cual realizara a traves de la aplicación y validacion mediante la tecnica DELPHI.
El Resultado del mismo instrumento sera la identificacion de los Factores Claves de éxito que integran las diferentes dimensiones de la Cooperativa.

Seleccione el nivel de importancia para los siguientes factores criticos de éxito de acuerdo con la siguiente escala.

1	Sin Importancia
2	Poco Importante
3	Medianamente Importante
4	Importante
5	Muy Importante

Orden	Area de Actividad Primaria y de Soporte	Factor Critico de Éxito.	Escala de Valoracion				
			1	2	3	4	5
1	Logistica de Entrada	Captacion de Ahorro					
2	Logistica de Entrada	Captacion de Inversiones					
3	Logistica de Entrada	Recuperacion/ Cobranza Credito					
4	Logistica de Salida	Gestion de Administracion de Credito					
5	Logistica de Salida	Inversion de Los Recursos					
6	Operaciones	Manejo Cartera de Clientes					
7	Mercadotecnia y Ventas	Captacion y Retencion de Clientes					
8	Servico al Cliente	Mejora de los Servicios Prestados					
9	Finanzas, Gestion Recursos Humanos, Sistemas de Informacion	Capacidad Financiera					
10	Operaciones	Comitede Credito/ Analisis de Credito					
11	Logistica de Salida	Colocacion de Credito					
12	Mercadotecnia y Ventas	Posicionamiento de Mercado					
13	Mercadotecnia y Ventas	Mercadeo de Productos					
14	Servico al Cliente	Atencion al Cliente					
15	Servico al Cliente	Efectividad en la Solucion de Problemas					
16	Finanzas, Gestion Recursos Humanos, Sistemas de Informacion	Capacidad de Endeudamiento					
17	Finanzas, Gestion Recursos Humanos, Sistemas de Informacion	Capacitacion de los Trabajadores					
18	Desarrollo Tecnologico	Automatizacion de los Procesos (Cobranza)					
19	Infraestructura de la Empresa	Espacio Fisico de la Empresa					
20	Compras	Contratos con Proveedores					
21	Servico al Cliente	Captacion Individualizada					
22	Infraestructura de la Empresa	Estructura Organizativa					
23	Finanzas, Gestion Recursos Humanos, Sistemas de Informacion	Remuneracion de La Inversion					
24	Finanzas, Gestion Recursos Humanos, Sistemas de Informacion	Documentacion y Legalidad de los Creditos					
25	Finanzas, Gestion Recursos Humanos, Sistemas de Informacion	Tesoreria					
26	Desarrollo Tecnologico	Actualizacion Base Datos					
27	Finanzas, Gestion Recursos Humanos, Sistemas de Informacion	Clima Organizacional					