



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
CONTABILIDAD**

**TESIS**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL  
BALANCED SCORECARD PARA OPTIMIZAR LA  
GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA  
TODOS LOS SANTOS – CHOTA, 2018.**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autor (es):**

**Bach. Delgado Requejo, Yonel**

**ORCID: 0000-0002-6829-8742**

**Asesor:**

**Dra. Cubas Carranza, Janet Isabel**

**ORCID: 0000-0001-5177-8021**

**Línea De Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2020**

**TÍTULO DE LA TESIS**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA  
OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA TODOS LOS  
SANTOS – CHOTA, 2018.**

**APROBACIÓN DE LA TESIS**

---

**Dra. Cubas Carranza, Janet Isabel  
Asesor Metodológico**

---

**Presidente del jurado de tesis**

---

**Secretario del jurado de tesis**

---

**Vocal del jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

Desde estas líneas dedico este trabajo de investigación a mi adorada novia, a mis queridos padres, hermanos, hermanas, familiares y amigos que en mi trayecto de vidas me han apoyado de manera económica, moral y espiritual.

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por haberme guiado con la sabiduría para así poder concluir este trabajo de investigación.

A mis padres, hermanos y familia que alimentan mi espíritu para hacer lo correcto.

Al profesor CPC. Oscar Tarrillo Saldaña, por su conocimiento y apoyo incondicional para poder finalizar esta tesis, por la confianza que provoca al brindar su amistad y poder seguir adelante.

A todos mis amigos y a todo aquello divino que me impulsa a conseguir mis metas.

¡Muchas Gracias!

## **RESUMEN**

La tesis titulado “El Balanced Scorecard en la Cooperativa Todos Los Santos Chota – 2018”, cuyo objetivo general fue proponer la implementación de un Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018. Es sin duda un tema de que hoy en día las empresas deben manejar muy de cerca puesto que la competitividad obliga a las mismas a establecer estrategias que ayuden a concretar las metas y es así que el Cuadro de Mando Integral ayuda a través de indicadores a medir estos resultados de manera muy oportuna.

Se realizó un estudio de tipo Descriptivo y Propositivo, con un diseño de estudio no experimental, la población fue de 44 personas que laboran en la cooperativa cuya muestra es 26 tal como lo indica el criterio de inclusión, los instrumentos utilizados fueron el cuestionario.

Los resultados muestran que la cooperativa no se cuenta con una herramienta para optimizar la gestión financiera como un Balanced Scorecard. También señalan los trabajadores que los procesos no están bien definidos en la entidad. Además, sostienen que la cooperativa no cuenta con políticas de cobranza, asimismo se desconoce saber si la entidad cuenta con mecanismos para conocer los productos de la competencia.

Finalmente se puede concluir que la propuesta de implementación del Balanced Scorecard optimizará la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018, por lo que es necesario su implementación puesto que existen deficiencias en los objetivos y gestión de los recursos.

## **PALABRAS CLAVES**

Balanced Scorecard, Gestión Financiera.

## **ABSTRACT**

The thesis entitled "The Balanced Scorecard in the Todos Los Santos Chota Cooperative - 2018", whose general objective was to propose the implementation of a Balanced Scorecard to optimize the Financial Management of the Todos Los Santos Cooperative - Chota, 2018. It is undoubtedly an issue that companies must handle very closely today, since competitiveness forces them to establish strategies that help to achieve goals, and so the Balanced Scorecard helps through indicators to measure these results in a very timely manner.

A Descriptive and Propositive study was carried out, with a non-experimental study design, the population was 44 people working in the cooperative whose sample is 26 as indicated by the inclusion criteria, the instruments used were the questionnaire.

The results show that the co-operative does not have a tool to optimise financial management such as a Balanced Scorecard. The workers also point out that the processes are not well defined in the entity. In addition, they maintain that the cooperative does not have collection policies, and it is also unknown whether the entity has mechanisms to know the products of the competition.

Finally, it can be concluded that the proposed implementation of the Balanced Scorecard will optimize the Financial Management of the Todos los Santos - Chota, 2018 Cooperative, so it is necessary to implement it since there are deficiencies in the objectives and management of resources.

## **KEYWORDS**

Balanced Scorecard, Financial Management.

## ÍNDICE

PÁGINA DE APROBACION DE TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
PALABRAS CLAVES.....	v
ABSTRACT.....	vi
KEYWORDS.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos Previos.....	12
1.3. Teorías.....	18
1.3.1. Balanced Scorecard.....	18
1.3.2. Gestión financiera.....	20
1.3.3. Estados financieros.....	20
1.3.4. Análisis financiero.....	20
1.4. Formulación Del Problema.....	21
1.5. Justificación.....	21
1.6. Hipótesis.....	21
1.7. Objetivos.....	22
1.7.1. Específicos.....	22
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	23
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	23
2.2. Variables, Operacionalización.....	23
2.2.1. Variables.....	23
2.2.2. Operacionalización.....	23
2.3. Población Y Muestra.....	26

2.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad.....	26
2.4.1.	Encuesta.....	26
2.4.2.	Validación del Instrumento. ....	26
2.4.3.	Confiabilidad del Instrumento.....	26
2.5.	Método de Análisis de Datos .....	27
2.6.	Aspectos Éticos.....	27
2.7.	Criterios De Rigor Científico.....	27
III.	RESULTADOS .....	29
3.1.	Tablas y figuras.....	29
3.2.	Discusión de Resultados. ....	49
3.3.	Aporte Científico .....	50
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
	REFERENCIAS .....	58
	ANEXOS.....	63



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización .....	24
Tabla 2: Criterios éticos aplicados a la investigación.....	27
Tabla 3: Los ingresos de la cooperativa se ve reflejado en el número de socios .....	29
Tabla 4: La cooperativa es conocida .....	30
Tabla 5: Los procesos para brindar el servicio financiero están bien definidos.....	31
Tabla 6: Con qué frecuencia se supervisa los procesos en la cooperativa .....	32
Tabla 7: La cooperativa invierte en nuevas tecnologías.....	33
Tabla 8: Qué tan eficiente es la cooperativa en el logro de objetivos planteados .....	34
Tabla 9: Cuánto ha crecido la cooperativa como entidad.....	35
Tabla 10: La cooperativa capacita al personal.....	36
Tabla 11: Sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la cooperativa.....	37
Tabla 12: Se siente satisfecho laborando en la cooperativa .....	38
Tabla 13: Se revisan los estados financieros .....	39
Tabla 14: Se realiza el análisis financiero .....	40
Tabla 15: El flujo del efectivo es constante.....	41
Tabla 16: Cuenta con políticas de cobranza .....	42
Tabla 17: Se cumple con los plazos de cobro.....	43
Tabla 18: Se tiene mecanismos de información que permitan conocer las tasas de los productos financieros que ofrecen otras entidades .....	44
Tabla 19: Considera que en el mercado están dadas las condiciones para que la cooperativa crezca .....	45
Tabla 20: La cooperativa está generando mejores ganancias gracias a la inversión.....	46
Tabla 21: Toma en cuenta la inversión en tecnología .....	47
Tabla 22: Se ha realizado nuevos aportes en últimos 5 años.....	48
Tabla 23: Análisis FODA.....	52

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los ingresos de la cooperativa se ve reflejado en el número de socios .....	29
Figura 2: La cooperativa es conocida .....	30
Figura 3: Los procesos para brindar el servicio financiero están bien definidos .....	31
Figura 4: Con qué frecuencia se supervisa los procesos en la cooperativa .....	32
Figura 5: La cooperativa invierte en nuevas tecnologías .....	33
Figura 6: Qué tan eficiente es la cooperativa en el logro de objetivos planteados.....	34
Figura 7: cuanto ha crecido la cooperativa como entidad .....	35
Figura 8: La cooperativa capacita al personal .....	36
Figura 9: Sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la cooperativa.....	37
Figura 10: Se siente satisfecho laborando en la cooperativa .....	38
Figura 11: Se revisan los estados financieros .....	39
Figura 12: Se realiza el análisis financiero .....	40
Figura 13: El flujo del efectivo es constante .....	41
Figura 14: Cuenta con políticas de cobranza.....	42
Figura 15: Se cumple con los plazos de cobro .....	43
Figura 16: Se tiene mecanismos de información que permitan conocer las tasas de los productos financieros que ofrecen otras entidades .....	44
Figura 17: Considera que en el mercado están dadas las condiciones para que la cooperativa crezca .....	45
Figura 18: La cooperativa está generando mejores ganancias gracias a la inversión.....	46
Figura 19: Toma en cuenta la inversión en tecnología .....	47
Figura 20: Se ha realizado nuevos aportes en últimos 5 años .....	48
Figura 21: Modelo de gerencia estratégica.....	51
Figura 23: Mapa estratégico .....	53

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Las empresas en desarrollo están directamente relacionadas con la evolución industrial y tecnológica nacional y global, es así que la modernización de sus procesos con estándares que les ayude a ser más competitivas; en este proceso de modernización y maduración, las empresas requieren el diseño de estrategias que les permita alcanzar la visión que se han trazado y herramientas que le permitan hacerle gestión permanente.

Marcelino & Coria (2016) en su estudio realizado en México menciona que el *balanced scorecard* presentado como instrumento de gestión ha sido aplicado con éxito en diversas compañías alrededor del mundo, el cual es un reto implementar el CMI o BSC en las empresas puesto que mejora la eficiencia en las compañías, además ayuda a alcanzar sus objetivos y lo que quiere ser.

En tanto Logroño (2015), en una investigación realizada en Ecuador sostiene que las organizaciones afrontan un mundo globalizado y competitivo por la conservación en un mercado potencial, ubicando su acción a conservar niveles de producción y certeza acorde a los requerimientos del mismo, exigiendo que su personal sea tanto productivo como eficaz en condiciones inteligentes, de manera de compensar las perspectivas de sus clientes.

De una similar manera Grajales & Maldonado (2015) en su estudio aplicado en España mencionan que las empresas se encuentran en un proceso de cambio, encaminado a implantar una política de mejoramiento continuo de la calidad, para las diferentes actividades de la empresa.

En el ámbito nacional el Diario El Popular en su artículo publicado en el (2018) describe. “El *Balanced Scorecard*. es un método que ayuda a las distintas compañías a poner en acción su Plan Estratégico. Asimismo, lo traslada tomando en cuenta cuatro perspectivas (...)”.

Es así que Kjuro (2017) en su artículo publicado en Arequipa refiere que contar con Planes Estratégicos en la gestión de las universidades, en el que estén definidas la visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado periodo, ya no

es suficiente, necesitamos contar con el soporte de instrumentos sistémicos que nos ayude a monitorear la implementación de las estrategias y controlar sus resultados.

Castro & Huaripata (2016) refieren que la gestión financiera de las empresas es uno de los ejes principales a los que se debe brindar cierto grado de importancia ya que hoy en día al descuidar esa área le traerá serios problemas a las organizaciones.

Por otro lado La Cooperativa De Ahorro y Crédito Todos Los Santos – Chota, es una entidad con personería jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines como la prestación de dinero entre sus miembros, y actualmente en la Cooperativa se ha podido observar que las metas propuestas no están siendo alcanzadas.

Entre las múltiples causas que pueden estar originando este problema, la que hemos detectado es la estructura de la organización no conocida, falta de compromiso, poca coordinación de los mandos y deficiente gestión de los recursos.

Las consecuencias que puede traer este problema son muchas, entre las que he detectado están la evasión de la responsabilidad, falta de productividad y desorden e incumplimiento de metas.

Lo que podríamos hacer como profesionales de esta área es la implementación de herramientas que nos ayuden a gestionar el crecimiento de la organización a través de una sincronización efectiva.

Es motivo por lo que el estudio se realizó en la Cooperativa De Ahorro y Crédito Todos Los Santos para determinar de qué manera la implementación del Balanced Scorecard optimizaría la Gestión Financiera.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **Antecedentes internacionales.**

Gretty (2015) en una de sus indagaciones “Gestión Financiera Basado en el Balanced Scorecard del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot” donde el objetivo planteado fue medir la relación de la gestión financiera y el BSC. La conclusión del estudio es que esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento, por lo que el sector posee las condiciones necesarias para adoptar el BSC como herramienta estratégica la cual va

a permitir tener una visión en función hacia el logro de sus metas a través de sus cuatro perspectivas y el incremento de valor agregado en un mediano y largo plazo.

Solórzano (2014) en su tesis. “Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) Para Medir la Gestión de Recursos Financieros y Humanos de la Empresa Editorial don Bosco en la Ciudad de Cuenca” cuyo fin fue proponer implementación del balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la Ciudad de Cuenca. La metodología empleada fue de tipo descriptivo aplicativo de diseño no experimental, encuentro como resultados que como se ha podido analizar, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard permite visualizar de manera más íntegra los objetivos estratégicos que corroboran en el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la organización. Concluye que es necesario para poder emplear el desarrollo de esta herramienta, realizarlo por áreas o unidades, de manera que se lleve a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, procurando que exista un mayor nivel de comunicación entre todos los involucrados con el alcance de la meta.

Ramírez (2013) en su tesis magistral. “Implementación de Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software – Caso Quipux” se propuso implementar el Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software – Caso Quipux. La metodología fue observacional, donde se halló que la empresa que no tenga clara su visión y la estrategia que va a seguir para alcanzarla va a ser muy difícil implementar un BSC. Durante este trabajo, se concluyó que no se iniciaría el diseño del BSC de Quipux hasta no tener claridad sobre estos 2 puntos, ya que primero hay que saber para dónde vamos, antes de iniciar el viaje y medir si estamos avanzando o no.

Rivas (2013) en su tesis “Administración Financiera Presupuestaria en la Industria De Artes Gráficas Dedicada a la Impresión de Diarios en Guatemala” el objetivo planteado es analizar la administración financiera presupuestaria en la industria de

artes gráficas. El estudio es de enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental. Se concluye. que una administración financiera presupuestaria adecuada mejora el análisis de la información y se toma más buenas decisiones.

Martínez (2016) en su tesis doctoral. “Modelo de Gestión Financiera para la Optimización de las Necesidades Operativas de Fondos: el Caso de las Empresas Farmacéuticas en España” (p.1). En la misma que se planteo diseñar un modelo de gestión financiera para la optimización de las necesidades operativas de fondos. La metodología empleada fue descriptiva explicativa. Donde se pudo concluir que las NOF son las inversiones que las compañías realizan con el objeto de poder llevar a cabo las operaciones del giro del negocio. Las dimensiones de las NOF dependen siempre del rubro y actividad de la empresa.

#### **Antecedentes nacionales.**

Luna, (2018) en una de sus investigaciones “Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para medir la gestión estratégica de la empresa Qumir SAC del año 2018”, donde se propone desarrollar una propuesta de implementación del Balanced Scorecard para medir la gestión estratégica de la empresa Qumir SAC del año 2018, para el desarrollo de la propuesta del Balanced Scorecard se hizo uso de la siguiente metodología: diagnóstico situacional de la empresa, análisis FODA, diseño del mapa estratégico y la elaboración de la matriz del CMI. Los resultados hallados a partir del análisis interno externo de la organización, así como de su planificación estratégica (misión, visión y valores), permitieron diseñar el mapa estratégico y elaborar la matriz del Balanced Scorecard (BSC), en el cual se reflejan todos los componentes del mismo. Se concluye pues, que la implementación de todos estos componentes le permitirá a la empresa determinar el desempeño de los objetivos e indicadores estratégicos planteados con el fin de crecimiento, a fin de alcanzar la rentabilidad deseada.

Ramos (2016) examino “Propuesta para La Implementación de Un Plan Estratégico de Gestión para el Periodo 2018 – 2019 en la Alianza Francesa”, su objetivo fue

preponer la implementación de un plan estratégico de gestión que permita el control sistémico de metas y objetivos en la Alianza Francesa sede Arequipa, el marco metodológico es de carácter explicativo de carácter no experimental y transversal descriptivo, la técnica empleado en el estudio es la observación y la entrevista cuyos instrumentos empleados fueron la guía de observación y guía de entrevista. La conclusión llegada es que a través del uso de una herramienta de gestión ayuda a las compañías a ser más competitivas y a lograr sus objetivos.

Bornas, (2018) estudio “Propuesta de implementación del balanced scorecard para mejorar el sistema de gestión de una Empresa de Transporte de Carga Pesada por Carretera”, cuyo objetivo fue desarrollar una propuesta de implementación de la Metodología del Balance ScoreCard en los procesos de operación de R&J Interoceanica, a fin de mejorar el sistema de gestión, la investigación es de tipo descriptivo-explicativo, de carácter no experimental, la técnica de investigación fue la entrevista y el instrumento cuestionarios. Se concluye que la implementación del Balanced Scorecard en la entidad antes señalada va a permitir direccionar las acciones hacia el futuro que quiere alcanzar la organización.

Fernandez (2015) en su tesis. “Gestión Financiera y su Incidencia en el Desarrollo Sostenible de las Micro y Pequeñas Empresas Comerciales en la Ciudad de Huaraz, 2013”. El objetivo general fue determinar Gestión Financiera y su Incidencia en el Desarrollo Sostenible de las Micro y Pequeñas Empresas Comerciales en la Ciudad de Huaraz, 2013. El metodo usado fue descriptivo explicativo, no experimental de corte trnversal. Los resultdados demuestran que la calidad y exactitud con que se genere y prepare esta información también es indispensable. Esto conlleva a lograr el crecimiento económico de la empresa aunado con el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, logrando un desarrollo sostenible en el tiempo. Se concluye que el desarrollo sostenible en una empresa es, esencialmente, la sostenibilidad económica del negocio, a corto y largo plazo, y para mantener la rentabilidad económica de sus actividades, es necesario el uso eficiente de la gestión financiera, asociados a los aspectos medioambientales y al impacto social.

Ospino (2013) en su tesis. “Balanced Score Card Como Herramienta Estratégica Para Incrementar la Efectividad en la Ejecución del Programa Compras a Myperú - Núcleo Ejecutor de Compra de Chompas Escolares Sede Huancayo”, el fin de estudio fue proponer el balanced score card como herramienta estratégica para incrementar la efectividad en la ejecución del Programa Compras a Myperú - núcleo ejecutor de compra de chompas escolares sede Huancayo. La metodología empleada usada es propositiva, no experimental. Donde de puso concluir que la implementación del Balanced Score Card ha influido positivamente en la efectividad del núcleo ejecutor de compra de chompas escolares del programa Compras a MyPerú sede Huancayo logrando incrementar su efectividad del periodo 2012-I al periodo 2012-II en un 2.98%, alcanzando una efectividad de 80.48%.

### **Antecedentes locales**

Millones, (2015) Título a sus obra “Implementación de un sistema de almacén electrónico basado en CRM y Balanced Scordcard como útil para la toma de desiciones en Inversiones Vialsa Chiclayo” el que tuvo como ecuánime implementar un Sistema de Comercio Electrónico basado en CRM y Balanced Scorecard. Se forjará el uso de la metodología de software XP obligado ya que es considerada como la más adecuada, pues es un paño de florecimiento mezquino y por ende se compromiso seleccionar por el uso de una metodología acrobático. Se concluye, que la implementación de un Sistema de Comercio Electrónico basado en CRM y BSC incluyen la integración de los distintos sistemas usados en la orden para grabar y ahondar toda la información requerida y así ayudar en la toma de decisiones, asimismo se considera una útil herramienta para simplificar con gran celeridad distintas fuentes, al identificar problemas y oportunidades que le permita a la gerencia objetar adecuadamente la utilización del optimo del tiempo.

Azabache & Flores, (2016) en su estudio desarrollado “Estrategias basadas en el enfoque BSC para mejorar el ambiente laboral en el área de servicio equipo mecánico de del Gobierno Regional Lambayeque, 2015”. Cuyo impreciso se centra en trazar un programa de estrategias directivas basadas en el encuadre Balanced Scorecard para cerrar el hábitat profesional del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede



del Gobierno Regional Lambayeque. El cualquiera de indagación aquí desarrollada es de documento manifiesto que contribuye con una propuesta de posibilidad para remediar el preocupación que hemos antitético. La teoría de nuestra encuesta sistematiza que los aspectos analizados no se están desarrollando con las mejores perspectivas; es por ello la aprieto de una oferta diseñada a metro para cerrar la localización encontrada.

Carranza & Chanduvi, (2015) realizaron la tesis “Propuesta de un balanced scorecard para la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno, Chiclayo 2012-2013”. El objetivo principal de la investigación fue proponer un Balanced Scorecard para la medición del planeamiento estratégico institucional. El método utilizado es Descriptivo y Propositivo, dieño no experimental. La poblaciones de 60 trabajadores entre docentes y administrativos los cuales conforman la población por lo que la muestra estuvo conformada por las mismas 60 de personas quienes brindaron la información necesaria para la presente investigación. Los resultados expresados por los trabajadores consideran que los objetivos no están bien definidos en la institución, además sostienen que el logro de objetivos planteados en la Institución Educativa no se realiza de manera eficiente. Asimismo, afirman que los procesos de trabajo en la institución educativa El Nazareno no se realizan de manera eficiente. En El Nazareno no se utilizan métodos o herramientas para medir los objetivos estratégicos de la institución debido al desconocimiento y uso de herramientas tecnológicas que permitan su medición.

Arista, Contreras, Herrea & Pineda (2017) en su tesis magistral. “Planeamiento Estratégico para la Provincia de Chota al 2017” propuso un plan estratégico para la Provincia de Chota al 2017. La metodología fue cualitativa de enfoque transversal de dieño no experimental. Los autores lograron concluir que la economía del mundo y la Globalización se desarrolla buscando mercados externos a las fronteras de las organizaciones por lo que el comercio exterior es el motor del crecimiento de ellas y que la propuesta fue aceptada.

Abanto (2017) en su tesis magistral. “La Tributación Municipal y su Contribución a la gestión Financiera de la Municipalidad Provincial de Chota, 2015” el objetivo

fue determinar la relacion de La Tributación Municipal y su Contribución a la gestión Financiera de la Municipalidad Provincial de Chota, 2015. Se utilizó la técnica de encuesta ya que se trató de un estudio descriptivo relacional. Se concluye que la tributación municipal no contribuye de manera significativa en la mejora de la gestión financiera (manifestado en el proceso de captación y asignación de recursos obtenidos por impuesto predial) en la Municipalidad Provincial de Chota 2015.

### **1.3. Teorías**

#### **1.3.1. Balanced Scorecard.**

Kaplan (1996), el Balanced Scorecard (BSC) reorienta los procesos gerenciales, así como también enlaza los prospectos de corto y largo plazo, en los cuales se puede tener al aprendizaje organizacional, los procesos internos, los clientes, y las finanzas.

El beneficio principal es el tener diversas perspectivas del plan estratégico, es decir visualizarlo de diferentes maneras, para que éste se pueda aplicar lo más eficientemente posible, así se puede asegurar el éxito del plan estratégico.

##### **1.3.1.1. Perspectivas del BSC.**

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas, y no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios. (ESAN, 2016)

- **Perspectiva financiera.**

Para BSC es importante los indicadores financieros, dado que con ellos se puede tener una mayor perspectiva financiera, identificando las consecuencias de las decisiones, así como también el tomar acciones correctivas en caso de que se identifiquen problemáticas. De esta manera se puede generar un vínculo entre los objetivos organizacionales y financieros, siendo los financieros un enfoque para el BSC, se debe tomar en cuenta que cada una de las correctivas o acciones que se quieren realizar deben tener una mejora continua en un periodo determinado. (ESAN, 2016)

- **Perspectiva del cliente.**

(...) La perspectiva de los clientes está conformada por sus preferencias y deseos, reflejando la posición que tiene la organización en su mercado meta. (ESAN, 2016)

- **Perspectiva procesos internos.**

Tiene una relación con la cadena de valor, dado que se identifica los puntos críticos de los procesos, de esta manera se podrán lograr los objetivos establecidos tanto financieramente como con los clientes. (ESAN, 2016)

- **Perspectiva de formación y crecimiento.**

se refiere la meta que se debe alcanzar respecto al interés de todo el personal y, a la vez, debe ir más allá del interés de un grupo en particular, además puede reflejar conocimientos y habilidades que poseen los colaboradores de una organización respecto a los productos o servicios. (ESAN, 2016)

#### **1.3.1.2. Mapa estratégico.**

Hernández López, (2018) alude: “es una descripción grafica de la estrategia y que facilitan una visión general de la estrategia en una compañía”.

#### **1.3.1.3. Tablero de control.**

Ballve (2018), refiere que es un sistema de medición para medir la evolución de los indicadores.”

#### **1.3.1.4. Indicadores**

Ballve (2018), Es información obtenida por medio de eventualidades o antecedentes que fueron evaluados y controlados, los indicadores se deducen directamente de la meta inicial de cada perspectiva así como las estrategias y/o los inductores.

#### **1.3.1.5. Metas**

Villajuana (2007). Son aquellos logros que se quieren obtener para generar un bien, respecto a un tema específico.

### **1.3.2. Gestión financiera**

Para Córdoba, (2013) en su obra Gestión Financiera afirma: “conjunto de mecanismos que involucra un proceso de los ingresos y gastos de una compañía con el fin de generar renta. (p.18).”

### **1.3.3. Estados financieros**

Según el párrafo 9 de la NIC 1, el conjunto de estados financieros compone un reporte estructurado de la situación financiera, así como del rendimiento económico de una empresa.

#### **1.3.3.1. Estado de situación financiera.**

Es un estamento cortante, formulado con datos de los libros contables, dado por la ecuación contable, en el cual se consignan los activos, pasivos y el residuo de estos. (Flores Soria, 2013, p. 294)

#### **1.3.3.2. Estado de resultados.**

Muestra la totalidad de los ingresos y egresos de una entidad en un determinado periodo, resultado que puede ser positivo o negativo. (Flores Soria, 2013, p. 294)

#### **1.3.3.3. Estado de cambios en el patrimonio.**

De acuerdo al párrafo 98 de la NIC 1, las variaciones del patrimonio de una compañía, entre periodos consecutivos, los cuales revelan el incremento o disminución de sus activos.

#### **1.3.3.4. Estado de flujo de efectivo.**

Según el párrafo 102 de la NIC 1, este estado suministra los movimientos del efectivo y otros equivalentes, dando como resultado el saldo de efectivo disponible a un periodo dado.

### **1.3.4. Análisis financiero.**

Prieto (2013) menciona que “Es un proceso que intuye la compilación así como la interpretación de los reportes financieros de una entidad”. (p.13)

#### **1.3.4.1. Análisis de ratios.**

Flores Soria (2013), indica “Son índices que proveen pistas e indicaciones al analista sobre las situaciones subyacentes.” (p. 348)

#### **1.3.4.2. El análisis vertical.**

Según Duque (2016) dice que “Consiente verificar aspectos sobre la salud económica financiera de una entidad datos que sirven para tomar decisiones para gestión de la misma”.

#### **1.3.4.3. El análisis horizontal.**

Consiste en equiparar estados financieros dos o más ejercicios, con el fin de calcular las variaciones entre rubros. (Gestiopolis, 2018)

### **1.4. Formulación Del Problema**

¿Cómo la propuesta de implementación del Balanced Scorecard optimizaría la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018?

### **1.5. Justificación**

Esta investigación se justifica porque generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del tema investigado, es decir, el Balanced Scorecard y la gestión financiera. La investigación está proponiendo la aplicación de un Balanced Scorecard como una herramienta para optimizar la gestión de la misma en la cooperativa. Además en referencia a su alcance, esta investigación servirá como guía para futuras indagaciones de parecida similitud.

La importancia de la investigación está en que se apoyará a la institución proporcionando una propuesta que permita optimizar la gestión de las finanzas de la cooperativa.

La gestión estratégica es muy importante para poder manejar los recursos de la entidad con efectividad, es por ello que la incorporación del Balanced Scorecard, ayudara a la cooperativa a crear valor.

### **1.6. Hipótesis**

H1: La propuesta de implementación del Balanced Scorecard optimizará la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018.

H0: La propuesta de implementación del Balanced Scorecard no optimizará la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018.

## **1.7. Objetivos**

Proponer la implementación de un Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018.

### **1.7.1. Específicos.**

- Diagnosticar la situación problemática actual de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018.
- Determinar el nivel de gestión financiera en la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2016-2017.
- Formular la propuesta de implementación del Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **2.1. Tipo y Diseño de la Investigación**

#### **Tipo de estudio:**

El tipo de estudio de la presente investigación Descriptiva-Propositiva, es descriptiva porque se describe la situación actual de la Cooperativa Todos Los Santos Chota y es propositiva porque la investigación permitirá realizar la propuesta de un Balanced Scorecard para optimizar la gestión financiera de la cooperativa, el cual se realizará como una propuesta teórica.

#### **Diseño de estudio:**

El diseño del estudio se trata de no experimental, ya que solo se observa los fenómenos como se manifiestan en su entorno y después analizarlos.

### **2.2. Variables, Operacionalización**

#### **2.2.1. Variables.**

En este estudio se han estudiado dos variables:

- a) El Balanced Scorecard
- b) Gestión Financiera.

#### **2.2.2. Operacionalización.**

**Tabla 1d: Matriz de Operacionalización**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas / Instrumentos</b>
Balanced Scorecard	Herramienta de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma a través de sus cuatro perspectivas.	Esta variable será medida por medio de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la cooperativa.	Perspectiva financiera	Nivel de ingresos	Encuesta / Cuestionario
			Perspectiva clientes	Nivel de posicionamiento	
			Perspectiva de procesos internos	Nivel de procesos definidos	
				Frecuencia de supervisión	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Nivel de innovación	Logro de objetivos	Nivel de crecimiento institucional		
	Frecuencia de capacitación del personal		Nivel de satisfacción del empleado		



Gestión Financiera	Mecanismos de gestión del dinero a corto y largo plazo en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo.	Esta variable será medida por medio de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la cooperativa.	Corto plazo	Estados financieros Análisis financiero Flujo de efectivo Cobranza Costo de oportunidades Rentabilidad de la inversión Aumento de capital	Encuesta / Cuestionario
			Largo plazo		

---

### **2.3. Población Y Muestra**

La población estuvo formada por todos los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, que son un total de 44 personas entre cajeros, asesores de negocio, promotores, ejecutivos, administrativos y prestadores de servicio. En este caso la muestra es igual a la población. De esos 44 profesionales, 28 (63%) son hombres y 16 (37%) son mujeres.

El muestreo es no probabilístico de tipo intencional, debido a que previamente se estableció que solamente participarán en el estudio los profesionales con las características mencionadas en los criterios de inclusión.

#### **Criterios de inclusión. -**

Quedaron incluidos en este estudio los trabajadores de la cooperativa ya mencionado, de ambos sexos, que se encuentren en planilla cuya duración laboral sea mayor a un año.

Se excluyeron del estudio las personas que no presentaron las características contempladas. Muestra = 26 personas.

### **2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad**

#### **2.4.1. Encuesta.**

Se hizo uso de esta técnica el cual permitió proponer la implementación del Balanced Scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos los Santos, fue aplicado mediante el cuestionario.

#### **2.4.2. Validación del Instrumento.**

El instrumento fue validado por un grupo de expertos en el campo de la investigación.

#### **2.4.3. Confiabilidad del Instrumento**

Se empleó una prueba piloto a 16 trabajadores de la cooperativa y se utilizó el coeficiente Alfa de Cron Bach.

Se determinó el alfa de Cron Bach el cual dio como resultado 0.782, indicando un grado de confiabilidad fuerte.

## 2.5. Método de Análisis de Datos

### Métodos:

**Deducción:** Forma que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones a partir de las cuales se realizan inferencias singulares.

### Análisis de datos

Se empleó los cuadros de distribución de frecuencias, presentados en forma de gráficos de barras y circulares; en MS Excel.

## 2.6. Aspectos Éticos

*Tabla 2: Criterios éticos aplicados a la investigación*

Criterios Éticos	Características Éticas
Consentimiento Informado	Los participantes estuvieron correctamente informados de para la aplicación del instrumento.
Responsabilidad	Asumimos la responsabilidad de la información del contenido.
Confidencialidad	Se les hizo de su conocimiento sobre la seguridad y protección de su identidad.

*Fuente:* Elaboración Propia

## 2.7. Criterios De Rigor Científico

### ○ Valor de verdad

Para la presente investigación en la validez interna, se respetó los hechos y situaciones de los colaboradores la Cooperativa en la obtención de los datos, asimismo los instrumentos fueron validados por jueces de expertos.

### ○ Aplicabilidad

La validez externa de este criterio es que los resultados de este estudio, no son transferibles ni aplicables a otros contextos, en tanto la naturaleza corresponde al fenómeno estudiado.

- **Consistencia**

En nuestra investigación existe fiabilidad interna en los resultados en función que el tema de investigación fue la Propuesta del Balanced Scorecard, en este contexto tras aplicar la prueba piloto se a los mismos sujetos nos mostro coherencia en los resultados.

- **Neutralidad**

Las afirmaciones de los colaboradores se expresa en los resultados al cual el investigador ha realizado el análisis e interpretación.

### III. RESULTADOS

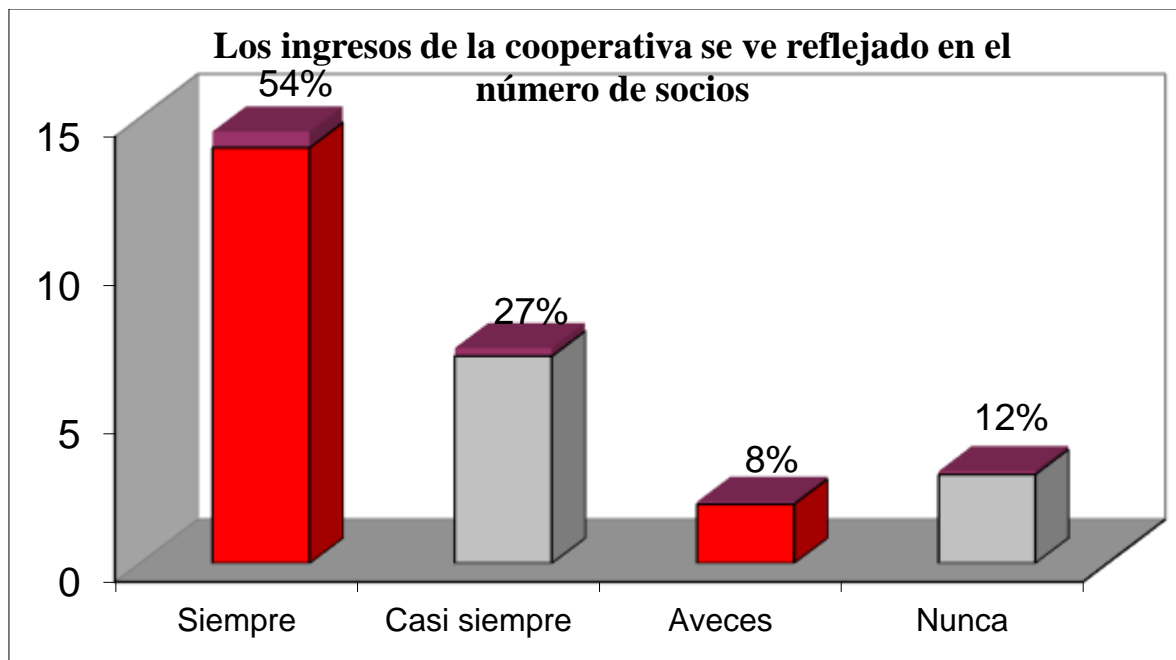
#### 3.1. Tablas y figuras

Seguidamente mostramos los resultados de la variable Balanced Scorecard

**Tabla 3: Los ingresos de la cooperativa se ve reflejado en el número de socios**

Categoría	n	%
Siempre	14	54%
Casi siempre	7	27%
A veces	2	8%
Nunca	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 1: Los ingresos de la cooperativa se ve reflejado en el número de socios**

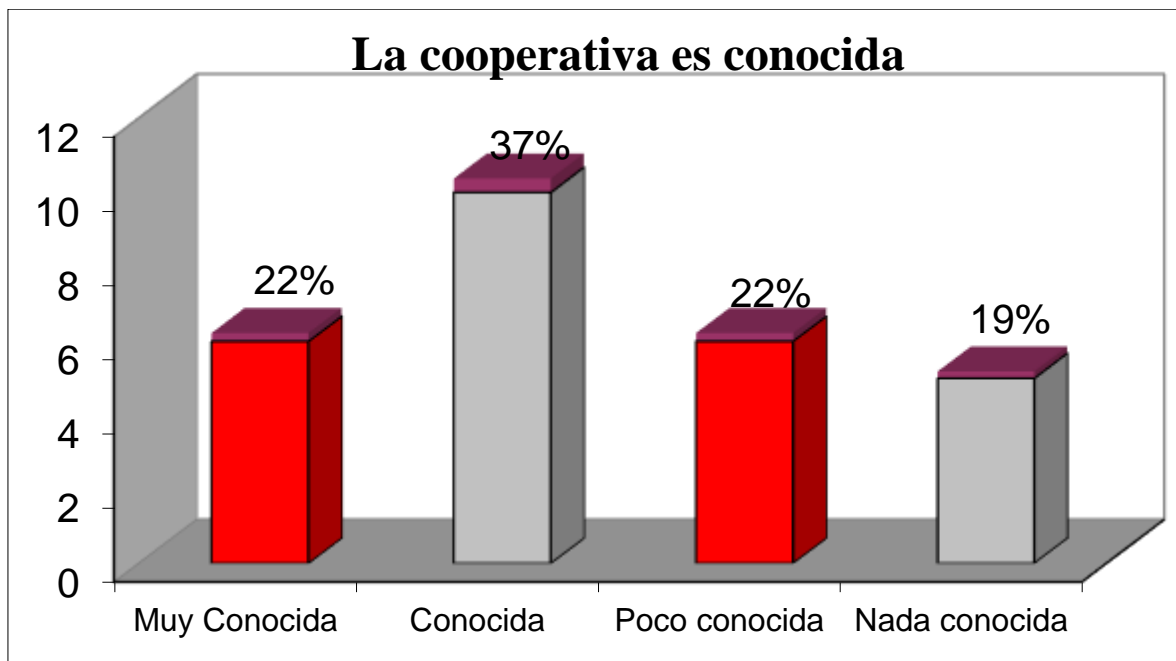
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 1 muestra que el mayor porcentaje distribución de los ingresos de la cooperativa es del 54% mientras que el 8% piensa a veces hay buena distribución.

**Tabla 4: La cooperativa es conocida**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Muy Conocida	6	22%
Conocida	10	37%
Poco conocida	6	22%
Nada conocida	5	19%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 2: La cooperativa es conocida**

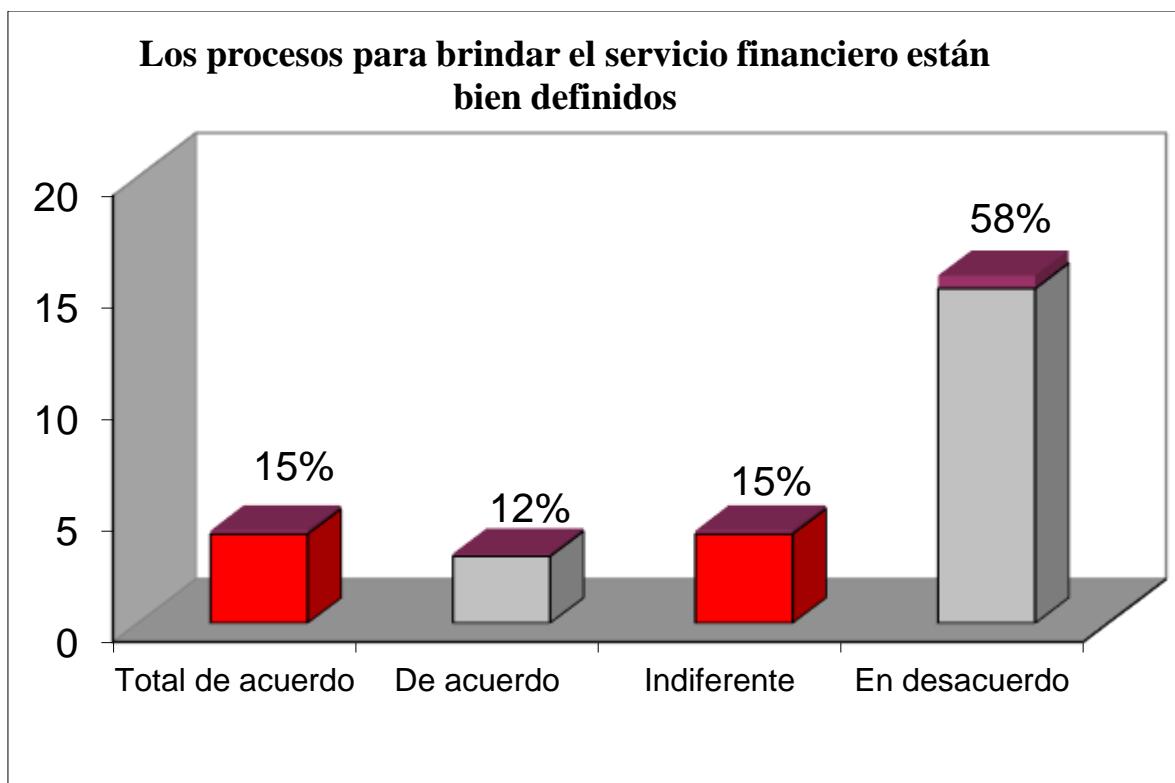
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 2 muestra que el mayor porcentaje que da respuesta al posicionamiento de la institución es de 37% mientras que el 19% piensa que la institución no tiene un buen posicionamiento.

**Tabla 5: Los procesos para brindar el servicio financiero están bien definidos**

<b>Categoría</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	4	15%
De acuerdo	3	58%
Indiferente	4	15%
En desacuerdo	15	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 3: Los procesos para brindar el servicio financiero están bien definidos**

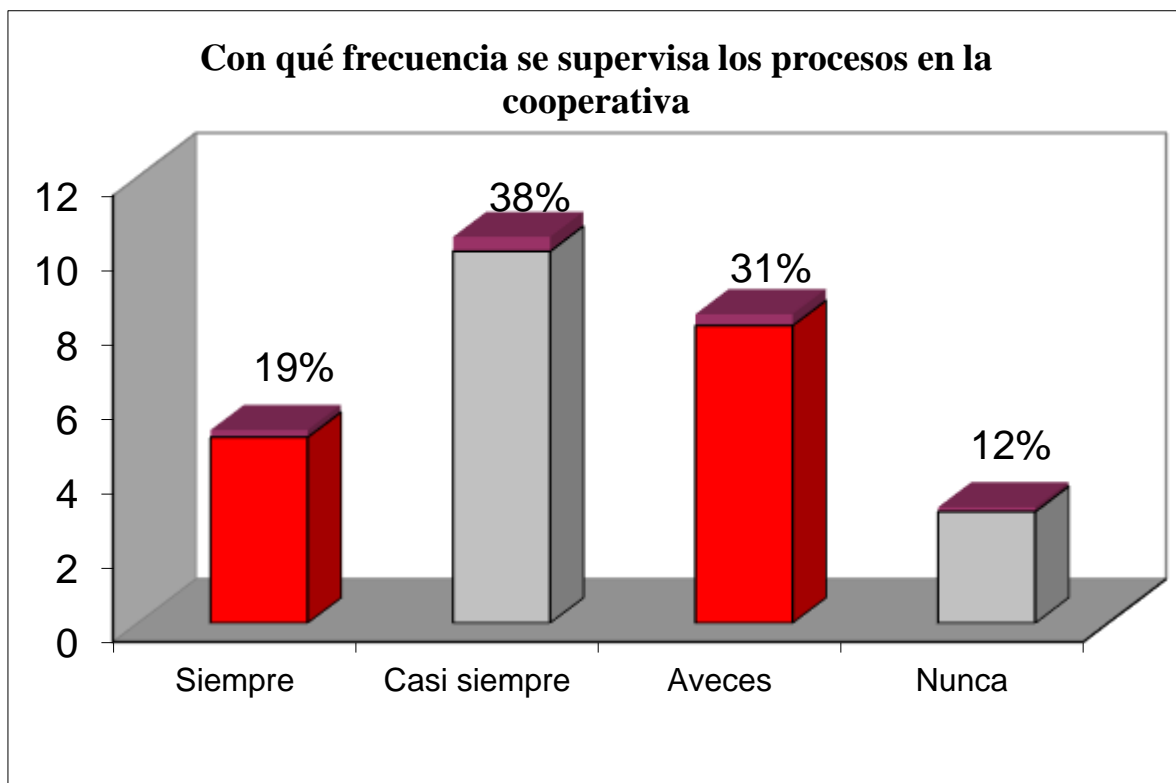
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 3 muestra que el mayor porcentaje donde los procesos internos no están bien definidos en 58% mientras que el 12% piensa que si están bien establecidos los procesos.

**Tabla 6: Con qué frecuencia se supervisa los procesos en la cooperativa**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Siempre	5	19%
Casi siempre	10	38%
A veces	8	31%
Nunca	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 4: Con qué frecuencia se supervisa los procesos en la cooperativa**

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

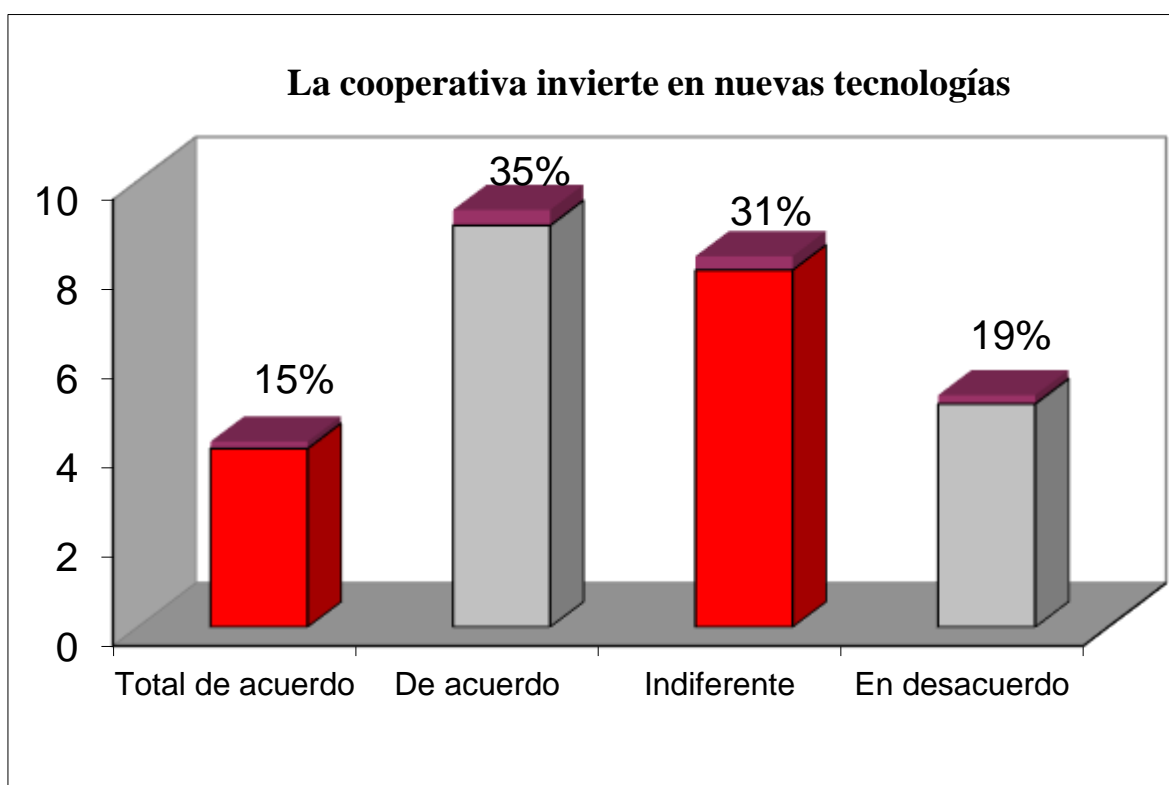
**Interpretación:** La figura 4 muestra que el mayor porcentaje piensa que existe una buena supervisión en los procesos de la institución es de 38% mientras que el 12% piensa que no existe supervisión.



**Tabla 7: La cooperativa invierte en nuevas tecnologías**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	4	15%
De acuerdo	9	35%
Indiferente	8	31%
En desacuerdo	5	19%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 5: La cooperativa invierte en nuevas tecnologías**

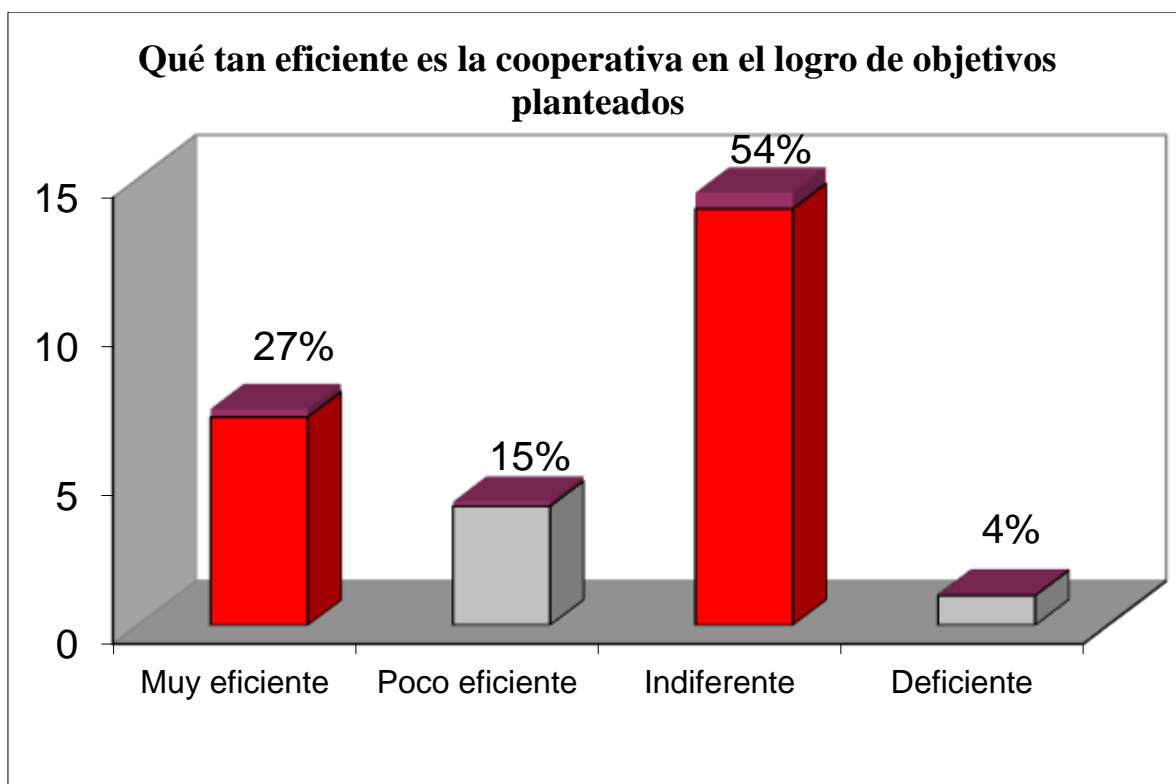
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 5 muestra que el mayor porcentaje piensa que la cooperativa invierte en nuevas tecnologías es decir el 35% mientras que el 15% piensa que no se invierte en tecnologías.

**Tabla 8: Qué tan eficiente es la cooperativa en el logro de objetivos planteados**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Muy eficiente	7	27%
Poco eficiente	4	15%
Indiferente	14	54%
Deficiente	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 6: Qué tan eficiente es la cooperativa en el logro de objetivos planteados**

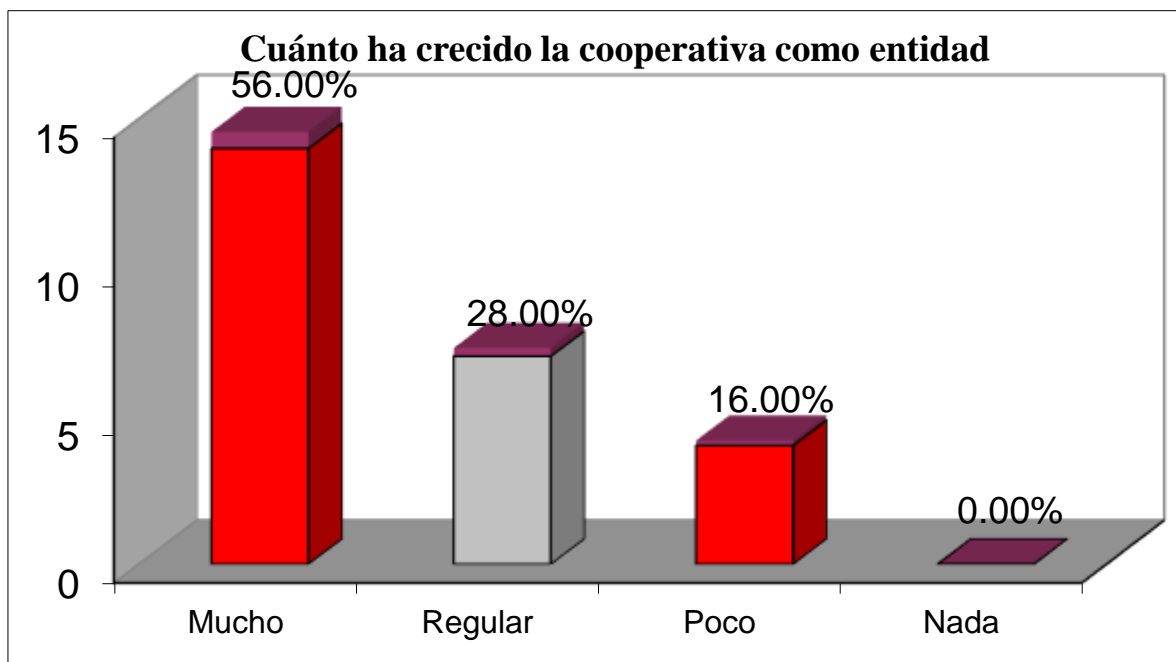
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 6 muestra que el mayor porcentaje que da respuesta a que tan eficiente es el logro de objetivos planteados en la institución es de 54% mientras que el 4% piensan que no son tan eficientes en el logro de objetivos.

**Tabla 9: Cuánto ha crecido la cooperativa como entidad**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Mucho	14	56.00%
Regular	7	28.00%
Poco	4	16.00%
Nada	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 7: cuanto ha crecido la cooperativa como entidad**

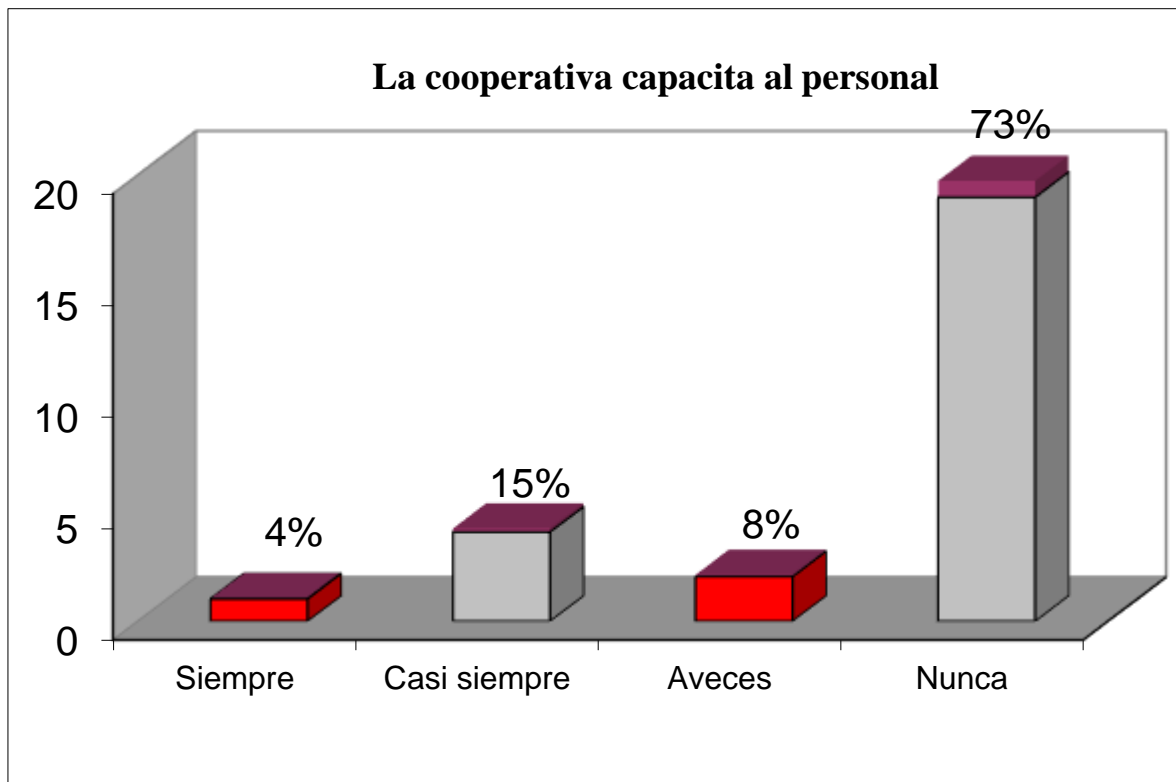
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 7 muestra que el mayor porcentaje de evolución y crecimiento de la institución es de 56% mientras que 0% piensa que la institución no ha tenido ninguna evolución y crecimiento.

**Tabla 10: La cooperativa capacita al personal**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Siempre	1	4%
Casi siempre	4	15%
A veces	2	8%
Nunca	19	73%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 8: La cooperativa capacita al personal**

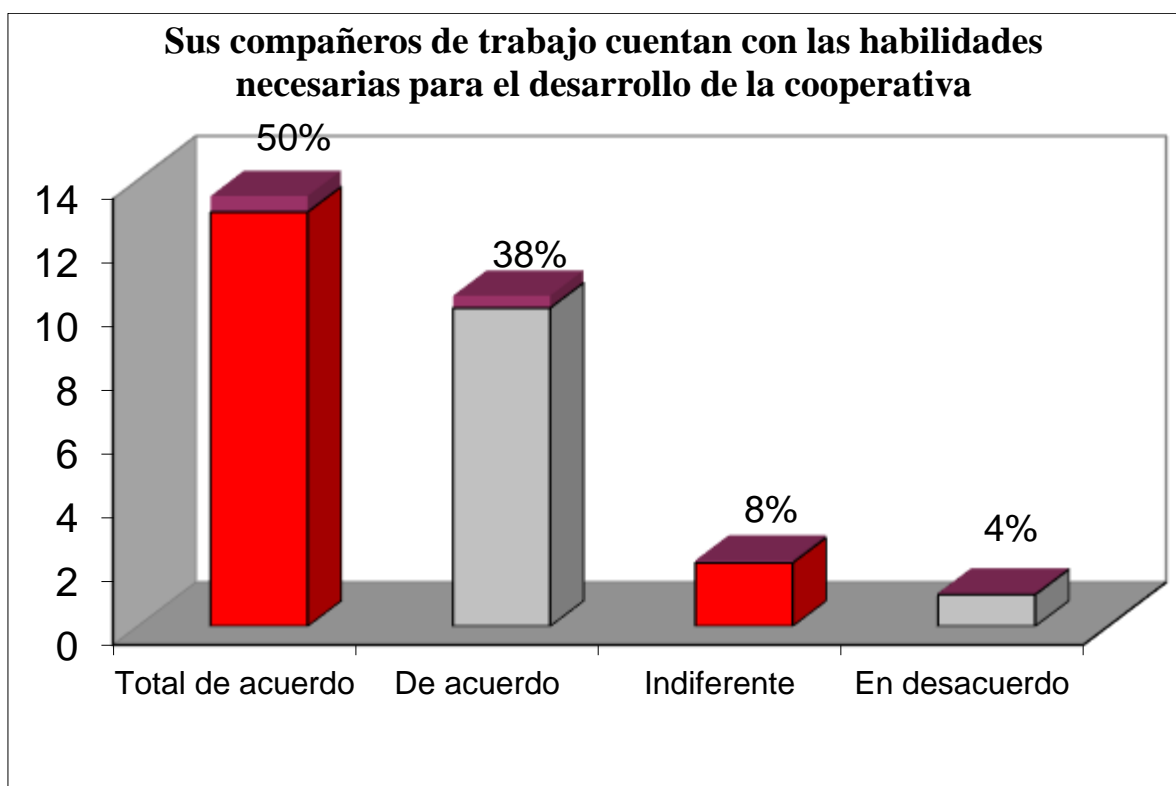
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 8 muestra que el mayor porcentaje de los encuestados 73% opinan que la cooperativa no capacita al personal y el 4% opina que si se brinda capacitaciones.

**Tabla 11: Sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la cooperativa**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	13	50%
De acuerdo	10	38%
Indiferente	2	8%
En desacuerdo	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 9: Sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la cooperativa.**

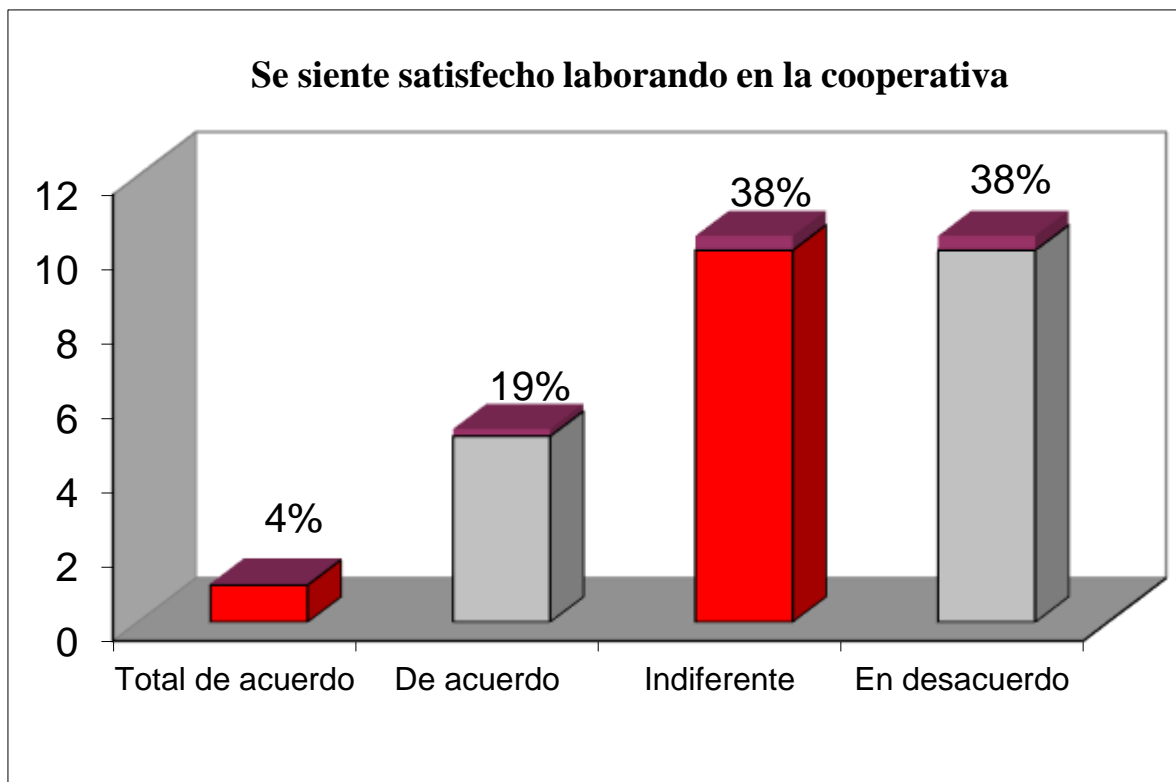
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 9 muestra que el mayor porcentaje de habilidades con las que cuentan los trabajadores para el desarrollo de la institución es de 50% mientras que el 4% no cuenta con recursos para el buen desarrollo de la cooperativa.

**Tabla 12: Se siente satisfecho laborando en la cooperativa**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	1	4%
De acuerdo	5	19%
Indiferente	10	38%
En desacuerdo	10	38%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 10: Se siente satisfecho laborando en la cooperativa**

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

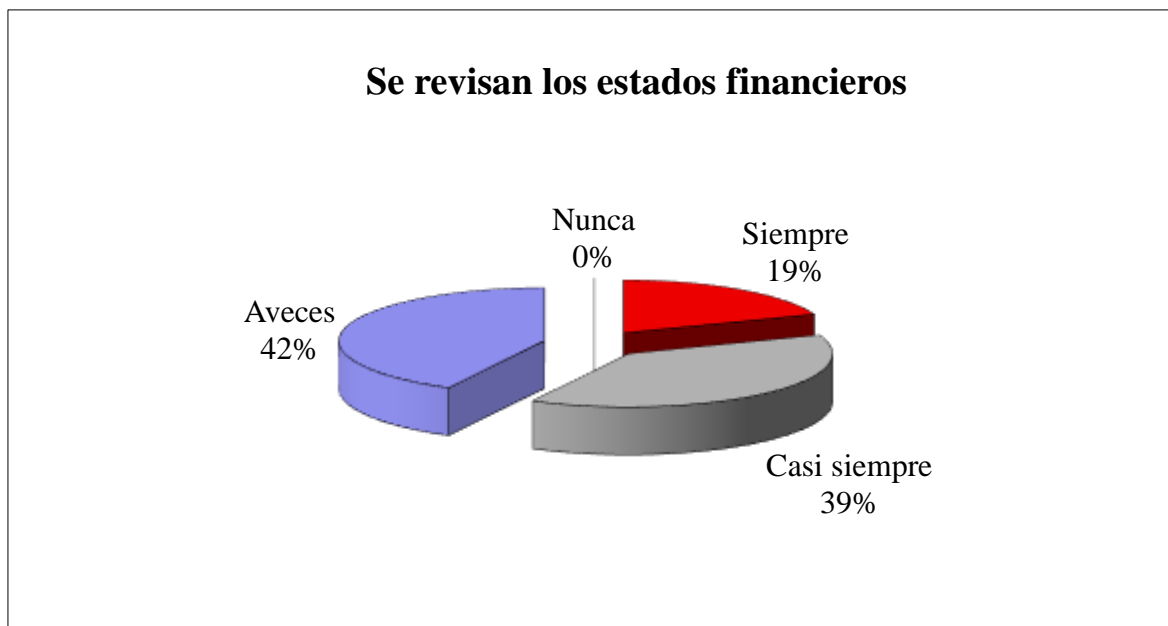
**Interpretación:** La figura 10 muestra que el mayor porcentaje del personal no se sienten satisfechos laborando en la cooperativa es de 38% y 4% si se identifican con la cooperativa.

A continuación, se muestra los resultados de la variable Gestión Financiera:

**Tabla 13: Se revisan los estados financieros**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Siempre	5	19%
Casi siempre	10	38%
A veces	11	42%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 11: Se revisan los estados financieros**

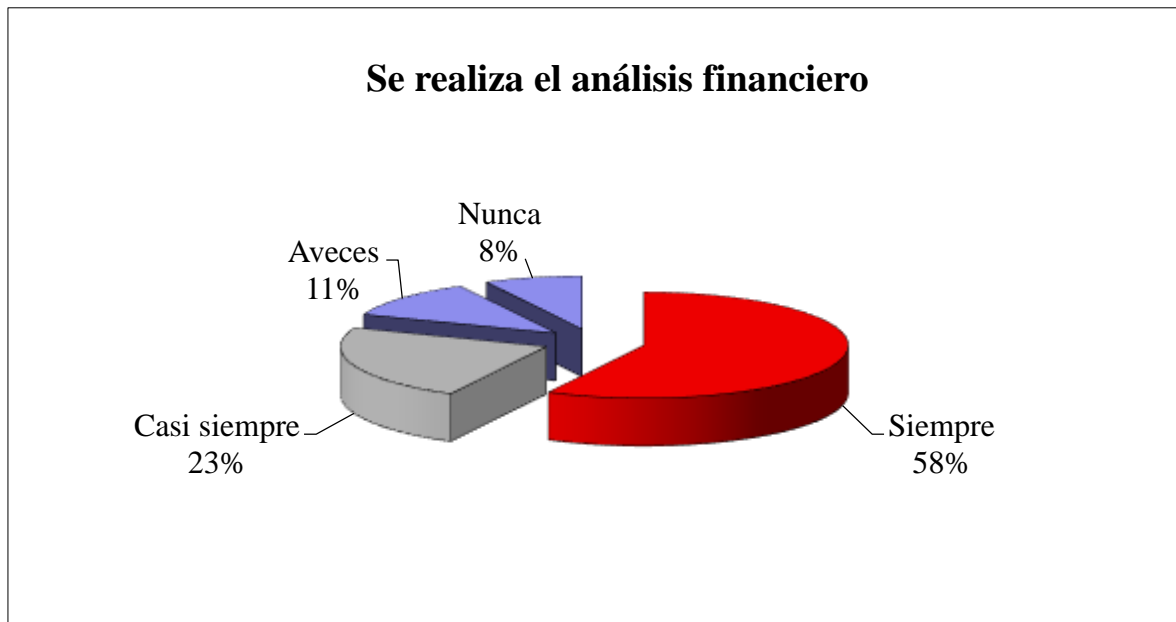
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 11 muestra que el mayor porcentaje señalan que se revisan los estados financieros de la cooperativa es de 39% y 0% manifiestan que no se hace.

**Tabla 14: Se realiza el análisis financiero**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Siempre	15	58%
Casi siempre	6	23%
A veces	3	12%
Nunca	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 12: Se realiza el análisis financiero**

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

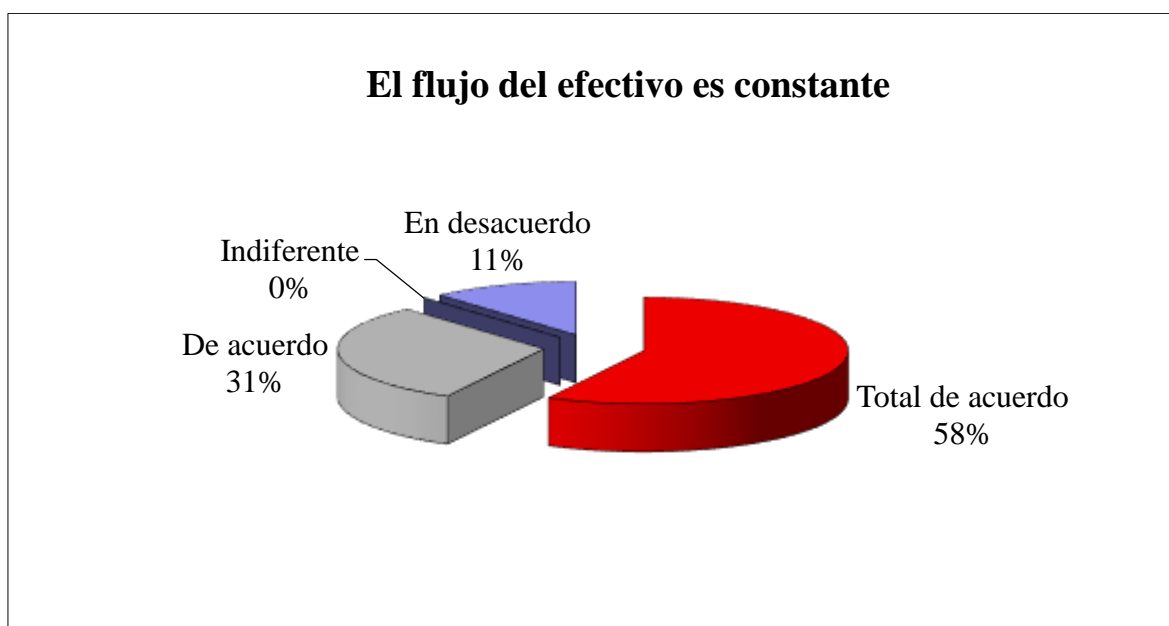
**Interpretación:** La figura 12 muestra que el mayor porcentaje señalan que siempre realizan análisis financiero es de 58% y 8% manifiestan que nunca lo hacen.



**Tabla 15: El flujo del efectivo es constante**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	15	58%
De acuerdo	8	31%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 13: El flujo del efectivo es constante**

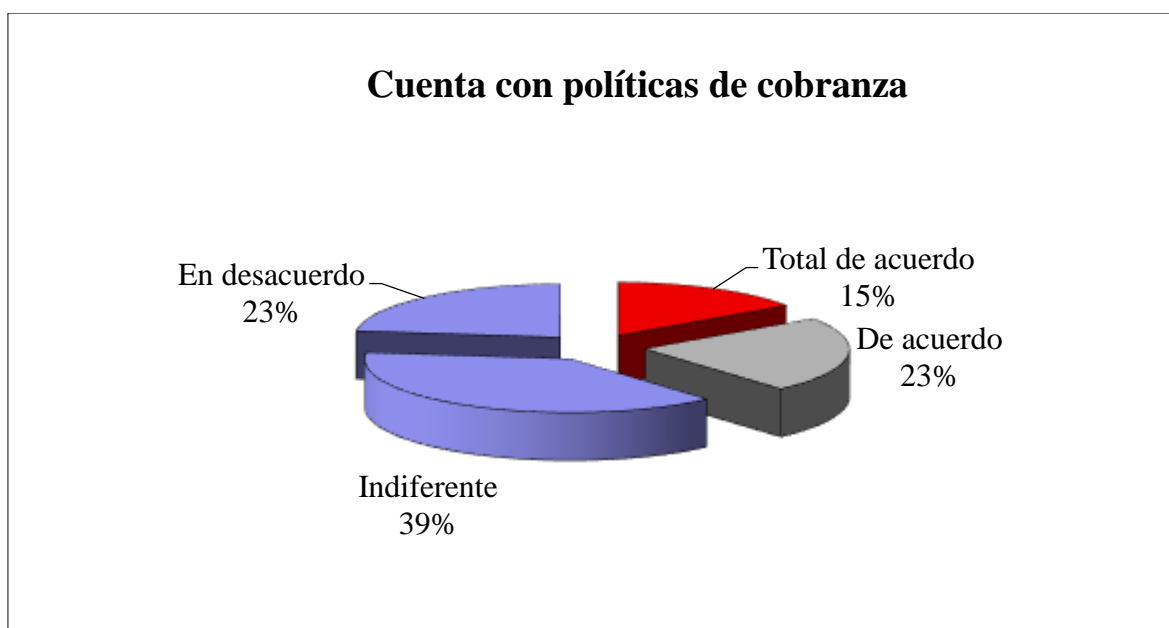
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 13 muestra que el mayor porcentaje señalan estar de acuerdo con la afirmación de que el flujo de efectivo es constante en la cooperativa es de 58% y 11% manifiestan estar en desacuerdo.

**Tabla 16: Cuenta con políticas de cobranza**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	4	15%
De acuerdo	6	23%
Indiferente	10	38%
En desacuerdo	6	23%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 14: Cuenta con políticas de cobranza**

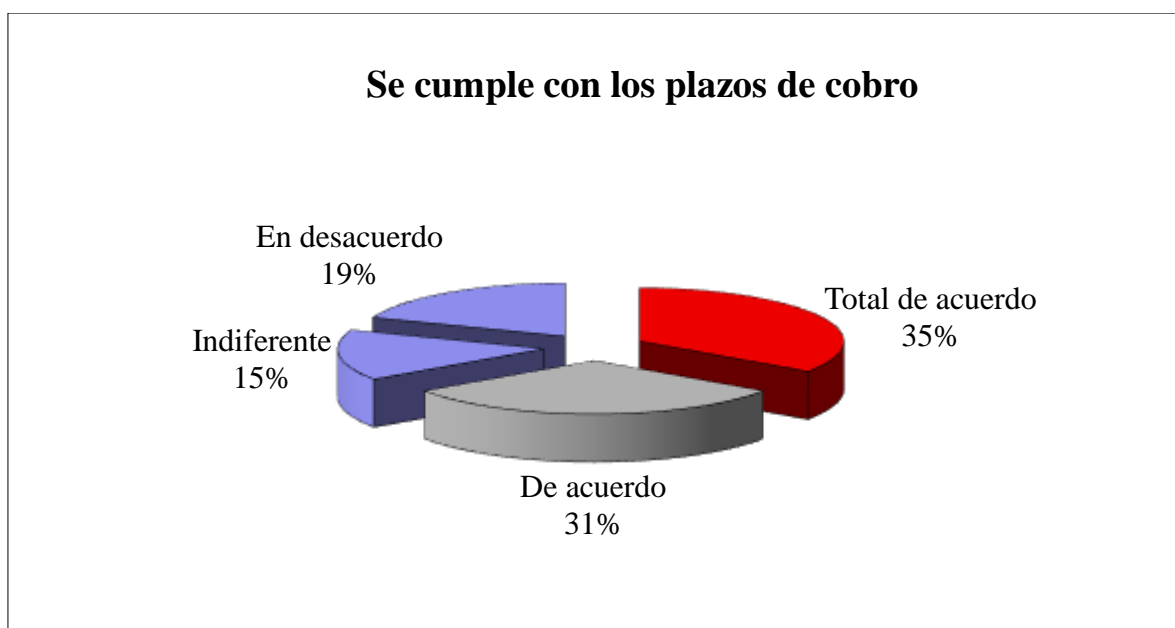
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 14 muestra que el mayor porcentaje señalan estar en total acuerdo que la cooperativa cuenta con políticas de cobro es del 23% y 39% afirman desconocer de tal afirmación.

**Tabla 17: Se cumple con los plazos de cobro**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	9	35%
De acuerdo	8	31%
Indiferente	4	15%
En desacuerdo	5	19%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 15: Se cumple con los plazos de cobro**

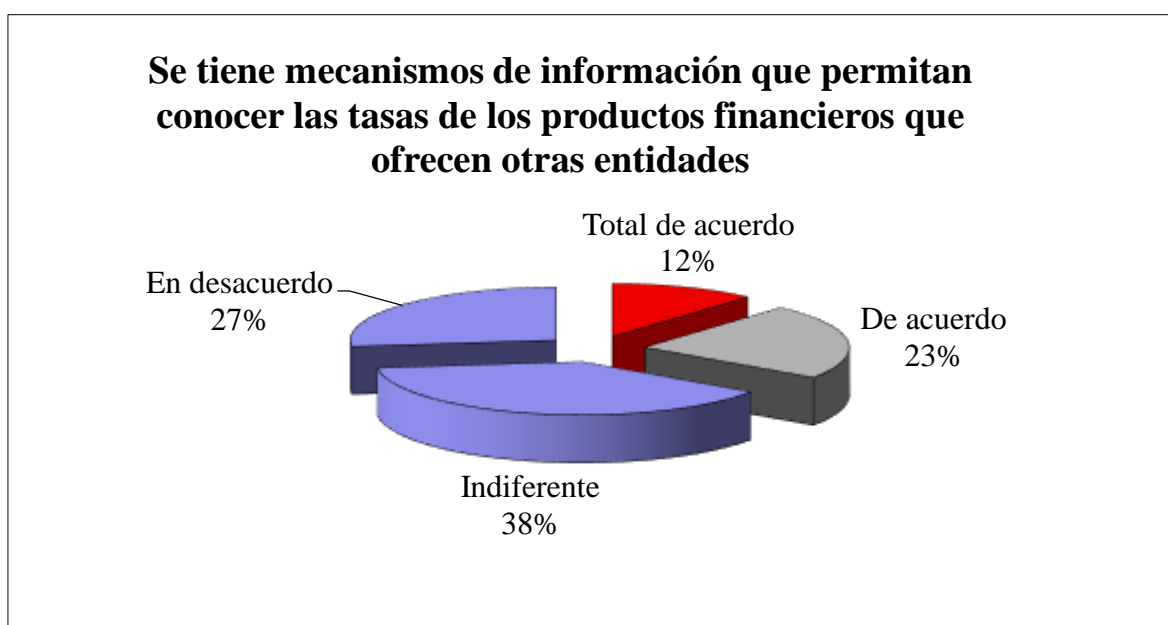
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 15 muestra que el mayor porcentaje se cumple con los plazos de cobro es de 35% y 19% afirman estar el desacuerdo con tal afirmación.

**Tabla 18: Se tiene mecanismos de información que permitan conocer las tasas de los productos financieros que ofrecen otras entidades**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	3	12%
De acuerdo	6	23%
Indiferente	10	38%
En desacuerdo	7	27%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 16: Se tiene mecanismos de información que permitan conocer las tasas de los productos financieros que ofrecen otras entidades**

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 16 muestra que el mayor porcentaje expresa que no se cuentan con mecanismos para conocer las tasas de la competencia en 38% y el 12% dicen que si se cuenta con tales mecanismos.

**Tabla 19: Considera que en el mercado están dadas las condiciones para que la cooperativa crezca**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	15	60%
De acuerdo	9	36%
Indiferente	1	4%
En desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 17: Considera que en el mercado están dadas las condiciones para que la cooperativa crezca**

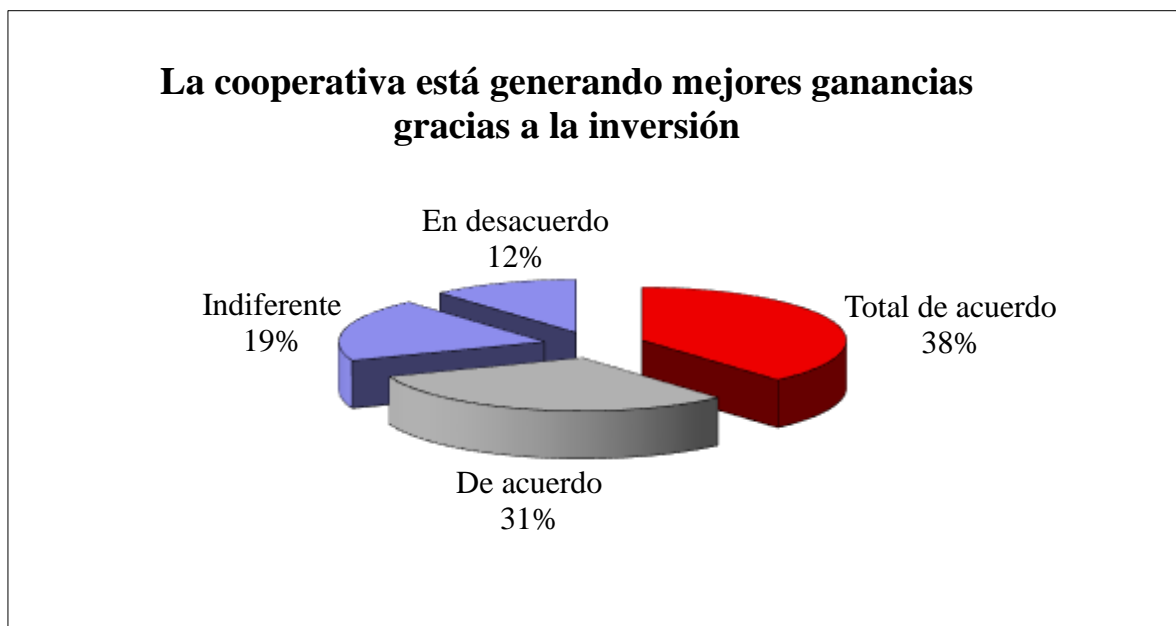
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 17 muestra que el mayor porcentaje afirman estar de acuerdo con que el mercado establece las condiciones para crecer como entidad es de 60% y en un 0% mencionan estar en desacuerdo tal hecho.

**Tabla 20: La cooperativa está generando mejores ganancias gracias a la inversión**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	10	38%
De acuerdo	8	31%
Indiferente	5	19%
En desacuerdo	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 18: La cooperativa está generando mejores ganancias gracias a la inversión**

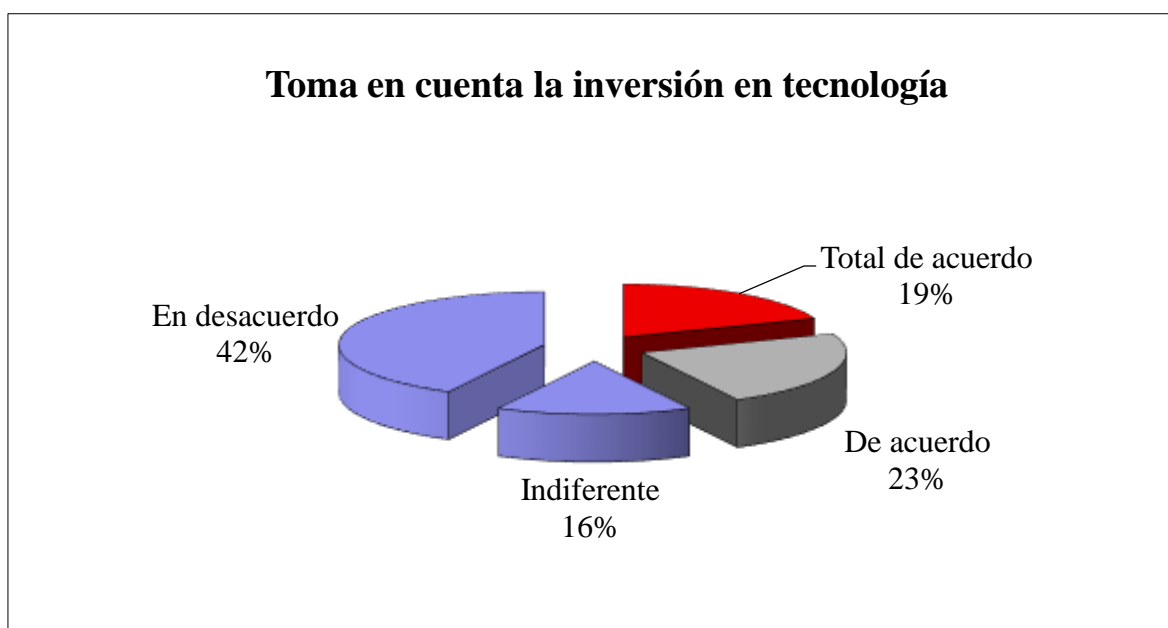
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 18 muestra que el mayor porcentaje afirman que la cooperativa ha obtenido mayores ingresos por su inversión realizada es de 38% y el 12% descartan dicha afirmación.

**Tabla 21: Toma en cuenta la inversión en tecnología**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	5	19%
De acuerdo	6	23%
Indiferente	4	15%
En desacuerdo	11	42%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 19: Toma en cuenta la inversión en tecnología**

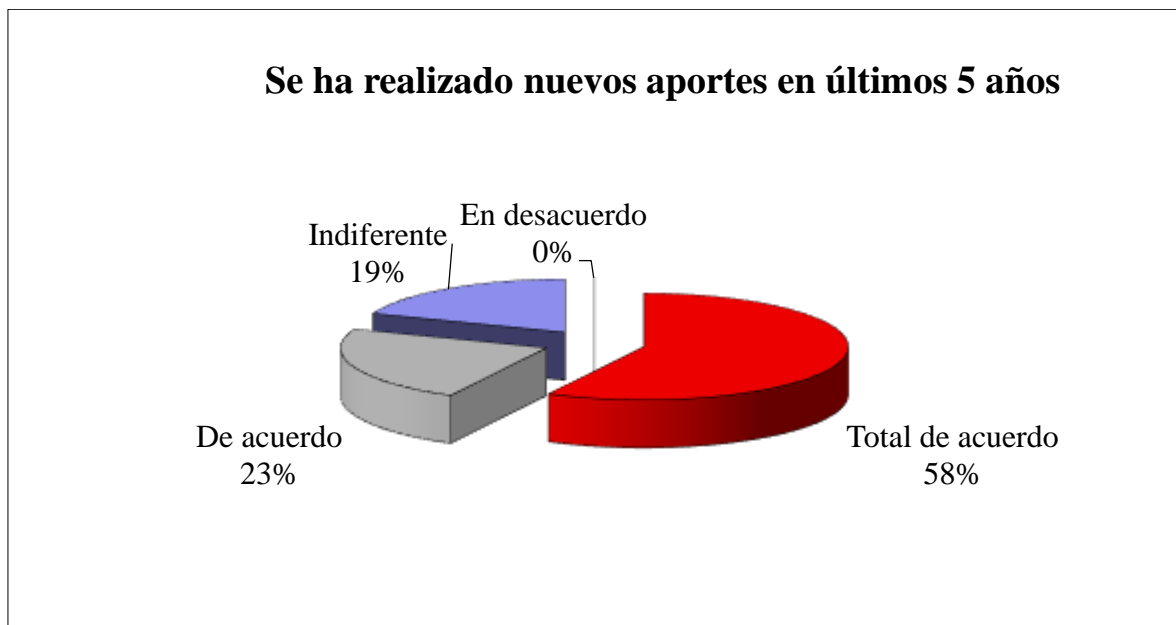
Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 19 muestra que el mayor porcentaje es decir el 42% señalan que la cooperativa no invierte en nuevas tecnologías y el 16% afirman desconocer.

**Tabla 22: Se ha realizado nuevos aportes en últimos 5 años**

<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Total de acuerdo	15	58%
De acuerdo	6	23%
Indiferente	5	19%
En desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.



**Figura 20: Se ha realizado nuevos aportes en últimos 5 años**

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa Todos Los Santos Chota.

**Interpretación:** La figura 20 muestra que el mayor porcentaje señalan que los socios si han efectuado aportes en los últimos años y un 0% dicen estar en desacuerdo.



### **3.2. Discusión de Resultados.**

En cuanto al posicionamiento de la cooperativa, en la figura 2 se observa que el mayor porcentaje que da respuesta el 37% mientras considera que tiene un buen posicionamiento en la región. El posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del servicio de la institución en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado, lo cual la institución educativa está haciendo muy bien. Como manifiesta Otiniano (2016), el posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la empresa en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado.

En relación a la distribución de los procesos internos para lograr el fin de la cooperativa, la figura 3 muestra que 58% de los encuestados manifiesta que están bien establecidos los procesos. La importancia de la organización radica en la manera en que se distribuye el trabajo y se asigna entre el personal, tanto la responsabilidad como autoridad correspondiente, para lograr los objetivos determinados. A su vez, esto implica coordinar esfuerzos y recursos, que pueden llegar a estar influidos por factores de medio ambiente, y la institución educativa cuenta con procesos definidos lo que le permite obtener buenos resultados. Al respecto Rivas (2013), manifiesta que en la gestión de procesos se debe tomar muy en cuenta el rol de los actores que ella involucra, que va desde el recurso humano comprometido en el desempeño de las funciones que se requieren a fin de garantizar una operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes consumidores solicitan, como también, contar con una buena tecnología, procedimientos que garantizan costos, eficiencia, productividad. Respecto a si los buenos procesos se reflejan en el logro de objetivos, en la figura 6, la mayor parte manifiesta que sí se refleja en el resultado de los objetivos en un 54%. Siempre que se comienza algo se debe pensar en algo central para obtener mejores resultados, y eso es lo que normalmente conocemos como “objetivos”. Tal como lo menciona Martínez (2016), los objetivos son las razones por las cuales estaremos llevando a cabo esa acción a largo, mediano o corto plazo. La importancia de los objetivos reside entonces en el hecho de que permitirá que nos ordenemos mejor para saber cómo trabajar o actuar, qué cosas o resultados buscar, etc.

Respecto a la utilización de herramientas para mejorar la gestión financiera, la figura 14 se observa que existen limitaciones en cuanto a la gestión de cobranza o herramientas para el seguimiento. El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Tal como menciona Luna (2018), El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia muestra la interrelación entre las perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. AL crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que "el todo es más grande que la suma de sus partes".

En cuanto al Crecimiento y competitividad de la cooperativa la figura 16, muestra que el 38% considera no saber si la entidad cuenta con mecanismos para evaluar a la competencia. En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología es cuando comienza a tener una amplia trascendencia el ser competitivo. Tal como menciona Bornas (2018), la competitividad es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

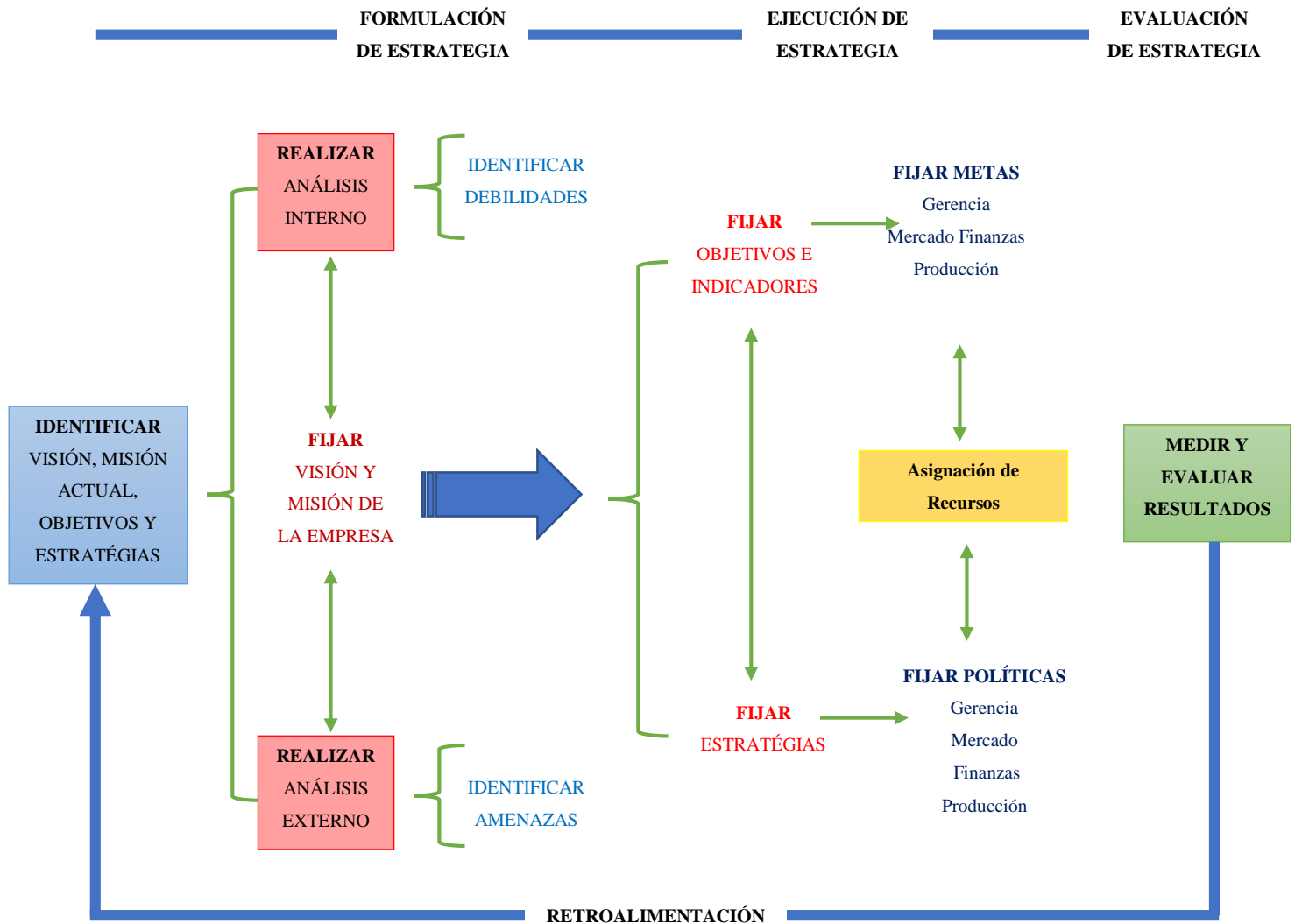
### **3.3. Aporte Científico**

#### **Propuesta**

Dado el tipo de investigación se pretende proponer herramientas estratégicas para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota.

## 1. Modelo De Gerencia Estratégica

Teniendo en cuenta la problemática encontrada y con la finalidad de mejorar la gestión de la cooperativa se procede a proponer el siguiente modelo de gerencia estratégica:



Fuente: Universidad Privada Telesup, 2017

Figura 21: Modelo de gerencia estratégica

## 2. FODA.

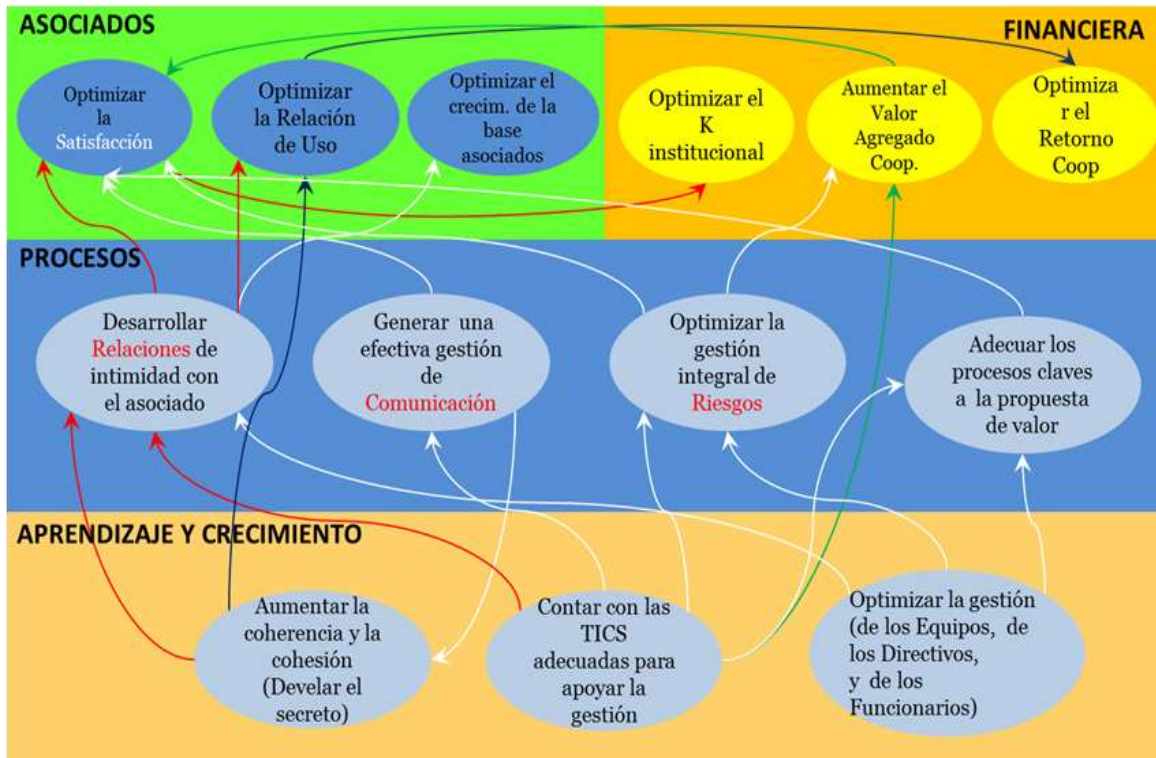
Siguiendo con la estructura se propone realizar un análisis interno y externo de la situación actual de la entidad.

**Tabla 23: Análisis FODA**

		<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
		Factores Internos	<b>F1. Personal altamente comprometido.</b> <b>F2. Buen clima organizacional.</b> <b>F3. Buen clima organizacional.</b>
Factores Externos			
<u>OPORTUNIDADES</u>			
<b>O1. Alta demanda crediticia.</b> <b>O2. Ahorro de las familias.</b> <b>O3. Acceso a las tecnologías de información.</b>	<b>FO (Maxi)</b> <i>Potenciar el actual nivel del personal y comprometerlos con los objetivos e innovar en tecnologías.</i>	<b>DO (Mini – Maxi)</b> <i>Implementar un sistema de gestión eficiente a través del uso de tecnologías.</i>	
<u>AMENAZAS</u>			
<b>A1. Mejores entidades financieras.</b> <b>A2. Entidades con mayor capital.</b> <b>A3. Morosidad.</b>	<b>FA (Maxi – Mini)</b> <i>Promover una excelente calidad de servicio a través de la capacitación al personal.</i>	<b>DA (Mini)</b> <i>Implementar estrategias de fidelización orientado para evitar la compra de deuda por otras entidades.</i>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Mapa estratégico



Fuente: Cooperativa Alianza, 2016

Figura 22: Mapa estratégico

#### 4. Balanced Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INDUCTOR	MEDICION	DESEMPEÑO
Financiera	Incrementar ingresos	Colocación de créditos	Promocionar créditos	Trimestral	Promoción y Créditos
Asociados	Lograr satisfacción de los socios	Nivel de satisfacción	Premios y reconocimientos	Trimestral	Gerencia
Asociados	Liderar el mercado	Tasa del mercado	Fidelización	Anual	Toda la entidad
Procesos internos	Innovación organizacional	Nivel de innovación	Incentivos a la innovación	Trimestral	Gerencia
Procesos internos	Calidad de servicio	Nivel de calidad	Cumplimiento de calidad	Bimestral	Gerencia
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar las competencias de los colaboradores	Nivel de capacidades	Capacitación del personal	Trimestral	Recursos humanos
Aprendizaje y crecimiento	Lograr la satisfacción de los colaboradores	Nivel satisfacción	Incentivos por desempeño	Semestral	Gerencia

Fuente: Elaboracion Propia

## 5. Tablero De Control

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	BAJO LA META	EN LA META	SOBRE LA META
<b>Financiera</b>	Incrementar ingresos	Colocación de créditos	Aumento del 2%	<X	X	>X
<b>Asociados</b>	Lograr satisfacción de los socios	Nivel de satisfacción	Satisfacción del 80%	<X	X	>X
	Liderar el mercado	Tasa del mercado	Inferior en 5%	<X	X	>X
<b>Procesos internos</b>	Innovación organizacional	Nivel de innovación	10% del personal	<X	X	>X
	Calidad de servicio	Nivel de calidad	Calidad total	<X	X	>X
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Mejorar las competencias de los colaboradores	Nivel de capacidades	10% grado de master	<X	X	>X
	Lograr la satisfacción de los colaboradores	Nivel satisfacción	100% satisfechos	<X	X	>X

Fuente: Elaboracion Propia

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

La Cooperativa Todos Los Santos Chota no se cuenta con una herramienta gerencial que permita medir de manera eficiente de la gestión financiera, tal como la implementación de un Balanced Scorecard elaborado para la entidad.

La problemática de la cooperativa se ve reflejada en la existencia de deficiencias en la gestión financiera lo que ha influido en que los trabajadores consideren que los procesos no están bien definidos en la cooperativa, lo que causa un bajo compromiso del trabajador en participar del cumplimiento de objetivos y metas de la entidad por lo que no se cumplen de manera eficiente, debido a que no están motivados ni comprenden la importancia que implica el logro de objetivos para el desarrollo de la institución.

La gestión financiera depende del uso eficiente de los recursos con los que cuenta la cooperativa, sin embargo, los recursos no son utilizados de manera eficaz puesto que presentan debilidades y amenazas la gestión de la cobranza el cual se ve afectado por el bajo compromiso de los trabajadores debido a que no están motivados en el logro de objetivos para el crecimiento de la institución.

La propuesta de Balanced Scorecard presenta objetivos establecidos de acuerdo a cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de socios, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en los que se presenta indicadores, inductores adecuados a los objetivos estratégicos.



## **Recomendaciones**

Se recomienda implementar la propuesta de Balanced Scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos los Santos, de tal forma que se logre con éxito los principales objetivos de la entidad a través de un control adecuado.

Se recomienda considerar adquirir un software para el monitoreo, evaluación y control de las actividades que implique el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos. Además es recomendable la implementación de planes que garanticen la participación comprometidos del personal con los resultados que se desea alcanzar.

Se recomienda la elaboración de planes de mejora orientados al uso eficiente de los recursos de la cooperativa, con el fin de obtener resultados que permitan el crecimiento de la entidad financiera.

Se recomienda fortalecer los planes de implementación del Balanced Scorecard, a fin de que realmente contribuya al mejoramiento y control de los objetivos establecidos en base a las cuatro perspectivas.

## REFERENCIAS

- Abanto Quintana, O. (2017). *La Tributación Municipal y su Contribución a la gestión Financiera de la Municipalidad Provincial de Chota, 2015*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Aguilar Vera, A. R. (2014). *Balanced Scorecard y su Contribución en la Mejora de la Gestión de una Empresa Alimentaria Dedicada a la Producción y Comercialización de Lácteos en la Ciudad de Trujillo*. Trujillo: Universidad Nacional De Trujillo.
- Arbaiza, L. (5 de Mayo de 2017). *conexionesan*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/05/el-nuevo-balanced-scorecard-en-la-administracion/>
- Arista Alarcon, K. L., Contreras Jugo, E. H., Herrera Chang, J. J., & Pineda Sotomayor, B. M. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Provincia de Chota al 2027*. Chota: Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Azabache Llontop, D., & Flores Serna, A. (2016). Estrategias basadas en el enfoque balanced scorecard – BSC para mejorar el ambiente laboral en el área de servicio equipo mecánico de la sede del Gobierno Regional Lambayeque – Chiclayo 2015. (*Tesis Pregrado*). Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Barreto Nateros, N. A., & Parco Huaroc, K. D. (2014). *Gestión Estratégica Mediante El Balanced Scorecard Para Incrementar La Rentabilidad De Los Minimarkets De La Ciudad De Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional Del Centro Del Perú.
- Bornas Bellido, E. S. (2018). Propuesta de implementación del balanced scorecard para mejorar el sistema de gestión de una Empresa de Transporte de Carga Pesada por Carretera. (*Tesis Pregrado*). Universidad Nacional San Agustín, Arequipa.
- Calderon Navarrete, J. C. (2017). *Desarrollo de un Plan Estratégico y Balanced Scorecard Para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa Grupo H.K.I SA*. Trujillo: Universidad Nacional De Trujillo.
- Carranza Olivera, B. E., & Chanduvi Sanchez, J. L. (2015). Propuesta de un balanced scorecard para la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno, Chiclayo 2012-2013. (*Tesis Pregrado*). Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Castro Saldaña, M. Á., & Huaripata Chilón, M. (2016). *Propuesta de Diseño de un Balanced Scorecard Para el Control de Gestión de la Empresa de Servicios San Andrés SAC, 2016*. Cajamarca: Universidad Privada Del Norte.

- Chimbo Medina, D. P., & Lozano Haro, C. A. (2012). *Propuesta de Planificación Estratégica Basada en el Balanced Scorecard Para la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE-EP, en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad Central Del Ecuador.
- Cooperativa Alianza. (3 de Enero de 2016). *Cooperativa Alianza*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <https://www.alianza.coop/quienes-somos/mapa-estrategico>
- Córdoba Padilla, M. (2013). *Gestion Financiera*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Duque Navarro, J. (24 de Noviembre de 2016). *ABCFinanzas.com*. Recuperado el 13 de Enero de 2018, de ABCFinanzas.com's photo.: <https://www.abcfinaanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/que-es-un-analisis-vertical-o-estatico>
- el Popular. (25 de Junio de 2018). *El Popular*. Recuperado el 7 de Febrero de 2018, de El Popular: <https://www.elpopular.pe/actualidad-policiales/2018-06-25-peru-crecimiento-mide-mejor-balanced-scorecard>
- Erraez Quezada, M. E. (2014). *Propuesta De Un Modelo De Gestión Financiera Para La Empresa BIOAGRO Ubicada En La Ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- ESAN. (8 de Setiembre de 2016). *conexionesan*. Recuperado el 7 de Febrero de 2018, de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/>
- FENACREP. (12 de Marzo de 2018). *fenacrep*. Recuperado el 7 de Febrero de 2018, de fenacrep: <https://www.fenacrep.org/2-18-coopac#id>
- Fernandez Felix, M. Y. (2015). *Gestión Financiera y su Incidencia en el Desarrollo Sostenible de las Micro y Pequeñas Empresas Comerciales en la Ciudad de Huaraz, 2013*. Huaraz: Universidad Catolica Los Angeles.
- Flores Soria, J. (2013). *Contabilidad Gerencial*. Lima: Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas E.I.R.L.
- Luna Guerrero, A. B. (2018). Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para medir la gestión estratégica de la empresa Qumir SAC del año 2018. (*Tesis de Maestria*). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Millones Cumpa, S. M. (2015). Implementación de un sistema de comercio electrónico basado en CRM y Balanced Scordcard COMO herramienta para la toma de desiciones en la empresa “Inversiones Vialsa” de la localidad de Chiclayo. (*Tesis Pregrado*). Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

- Gestiopolis. (14 de Enero de 2018). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Enero de 2018, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>
- GMC Peru. (9 de Diciembre de 2017). *GMC Peru*. Recuperado el 6 de Enero de 2018, de GMC Peru: <https://gmc-peru.com/plan-estrategico-empresa-bsc-balanced-scorecard-fullday/>
- González Cómbita, S. M. (2014). *La Gestión Financiera y el Acceso a Financiamiento de las PYMES del Sector Comercio en la Ciudad de Bogotá*. Bogota: Universidad Nacional De Colombia.
- Grajales Garcia, J. I., & Maldonado Huerfano, L. M. (2015). *Diseño Del Balanced Scorecard (BSC) Para La Empresa Lamindos S.AS*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Gretty, Q. (2015). *Control de Gestión Financiera Basado en el Balanced Scorecard (BSC) del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua*. La Morita: Universidad De Carabobo. Recuperado el 15 de Enero de 2018, de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2266/3/gquintana.pdf>
- Hernández López, F. (23 de Febrero de 2018). *UNED*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de UNED: <file:///C:/Users/Administ/Downloads/Documento.pdf>
- ISOTOOLS. (25 de Mayo de 2015). *ISOTOOLS*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de ISOTOOLS: <https://www.isotools.org/2015/05/27/como-elegir-los-mejores-indicadores-de-un-balanced-scorecard/>
- Jadeed, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral y Sus Efectos a la Rentabilidad*. Oviedo: Universidad De Oviedo.
- Kjuro Sivincha, J. F. (2017). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) Para Medir y Gestionar el Capital Intelectual de la Empresa Comercial Leo E.I.R.L*. Arequipa: Universidad Nacional De San Agustin.
- La Torre Rosillo, A. (2014). *Calidad Percibida Desde la Perspetiva del Usuario Externo en la Clinica Privada de la Ciudad de Jaen*. Jaen: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Leon Cordova, J. O. (2016). *Incidencia de la Gestion Financiera en la Estabilidad de la MYPE Santa Lucia Rubro Comercial Chorrillos 2015*. Lima: Universidad Catolica Los Angeles.
- Logroño Cordero, J. D. (2015). *Estructuración de un Mecanismo que Viabilice la Aplicación de Balanced Scorecard en la Empresa "Prime Injection" Ubicado en la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Internacional Del Ecuador.
- M. Ballve, A. (27 de Febrero de 2018). *Revista de Contabilidad y Dirección*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de Revista de Contabilidad y Dirección:

[http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf)

- Marcelino Aranda, M., & Coria Páez, A. L. (2016). *Aplicación Del Balanced Scorecard Como Estrategia De Control En Un Hospital Privado Ubicado En La Ciudad De México*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Recuperado el 8 de Agosto de 2018, de Universidad de Guadalajara:  
<http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5165>
- Martínez Gonzalo, J. M. (2016). *Modelo de Gestión Financiera Basado en la Optimización de las Necesidades Operativas de Fondos: el Caso de las Empresas Farmacéuticas en España*. Madrid: Universidad Complutense De Madrid.
- Membrado Martinez, J. (2013). *Metodologías Avanzadas Para la Planificación y Mejora*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Mendoza Zuta, J. C. (2015). *Aplicación De Balanced Scorecard En El Proceso De Gestión De La Empresa Procesos Textiles E.I.R.L*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Moncaris Gonzales, M., & Teheran Uruchurto, S. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Agencia De Aduana Agencomex Ltda, Nivel 2*. Cartagena: Universidad De Cartagena.
- Orosco Huallpayunca, C. (2013). *Propuesta de un Modelo de Control de Gestión en Base a la Metodología Balance Scorecard y gestión por Procesos en la O.G.E. de la UNC*. Cajamarca: Universidad Nacional De Cajamarca.
- Ospino Ricaldi, J. R. (2013). *Balanced Score Card Como Herramienta Estratégica Para Incrementar la Efectividad en la Ejecución del Programa Compras a Myperú - Núcleo Ejecutor de Compra de Chompas Escolares Sede Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional Del Centro Del Peru.
- Otiniano Meza, R. D. (2016). *Diseño e Implementacion de un Sistema de Informacion Estrategico Basado en el Balanced Scorecard - Caso Universidad Privada Antenor Orrego*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Prieto Hurtado, C. A. (2013). *Análisis Financiero*. Bogota: Fundacion Para la Educación Superior San Mateo.
- Quispe Gonzales Zorrilla, M. E. (2017). *Balanced Scorecard y su Relación con la Rentabilidad de las Empresas Inmobiliarias en el Distrito de San Miguel 2017*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Ramirez Madrid, J. P. (2013). *Implementación de Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software – Caso Quipux*. Medellin: Universidad De EAFIT.

- Ramos Rivera, Y. K. (2016). Propuesta para La Implementación de Un Plan Estratégico de Gestión para el Periodo 2018 – 2019 en la Alianza Francesa. (*Tesis Pregrado*). Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Rivas Ayala, L. E. (2013). *Administración Financiera Presupuestaria en la Industria de Artes Gráficas Dedicada a la Impresión de Diarios en Guatemala*. Guatemala: Universidad De San Carlos De Guatemala.
- Rivera Llerena, D. O. (2016). *Sistema de Gestión Empresarial Basado en el Balanced Scorecard Adaptado a la Fabricación de Ladrillos Artesanales, Arequipa 2015*. Arequipa: Universidad Católica De Santa María.
- Rivero Ríos, J. F., & Vera Príncipe, C. F. (2016). *Diseño de Balanced Scorecard Para Aumentar la Rentabilidad en la Empresa Transportes N&M Moncada S.R.L en el Periodo 2015-2016*. Trujillo: Universidad Nacional De Trujillo.
- Rodriguez Cornejo, V., & Garcia Valderrama, T. (2014). *Balanced Scorecard y Medida de la Eficiencia: Un Estudio Para los Departamentos de la Universidad De Cadiz*. Cadiz: Universidad De Cadiz.
- Sanchez Rafael, L. A. (2017). *El Control Interno y su Importancia en el Logro de Objetivos Empresariales de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Ferrero de la Ciudad de Chota, 2015*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Solórzano Jácome, A. F. (2014). *Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) Para Medir la Gestión de Recursos Financieros y Humanos de la Empresa Editorial don Bosco en la Ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.
- Stefanía Rivas, C. P. (28 de Febrero de 2018). *Monografias.com*. Recuperado el 8 de Agosto de 2018, de Monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml#ixzz57yIn4a7O>
- Universidad Privada Telesup. (20 de Agosto de 2017). *Seminario: Blanced Scorecard Personal. Tu Tablero De Comando Para El Éxito [archivo de video]*. Recuperado el 16 de Julio de 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=lzS14CnAbfw>

## **ANEXOS**

ANEXO N° 1: Cuestionario.

ANEXO N° 2: Validación de instrumentos.

ANEXO N° 3: Matriz de consistencia.

## CUESTIONARIO

### INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones sobre el Balanced Scorecard y la Gestión Financiera, a las que se debe responder con la mayor sinceridad y veracidad posible de acuerdo a las observaciones realizadas. No existen respuestas correctas o incorrectas. El instrumento tiene carácter anónimo e individual. Se debe colorar una (X) en el recuadro correspondiente a los siguientes enunciados.

1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Nada conocida	Poca conocida	Conocida	Muy conocida
En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total de acuerdo
Deficiente	Indiferente	Poco eficiente	Muy eficiente
Nada	Poco	Regular	Mucho

AFIRMACIONES	OPCIONES			
	1	2	3	4
<b>V1: Balanced Scorecard</b>				
1. Los ingresos de la cooperativa se ve reflejado en el número de socios.				
2. La cooperativa es conocida.				
3. Los procesos para brindar el servicio financiero están bien definidos.				
4. Con qué frecuencia se supervisa los procesos en la cooperativa.				
5. La cooperativa invierte en nuevas tecnologías.				
6. Qué tan eficiente es la cooperativa en el logro de objetivos planteados.				
7. Según su percepción ¿Cuánto ha crecido la cooperativa como entidad				
8. La cooperativa capacita al personal.				
9. Sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la cooperativa.				
10. Se siente satisfecho laborando en la cooperativa.				

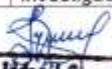


<b>Gestión Financiera</b>				
11. Se revisan los estados financieros.				
12. Se realiza el análisis financiero				
13. El flujo del efectivo es constante.				
14. Cuenta con políticas de cobranza.				
15. Se cumple con los plazos de cobro.				
16. Se tiene mecanismos de información que permitan conocer las tasas de los productos financieros que ofrecen otras entidades.				
17. Considera que en el mercado están dadas las condiciones para que la cooperativa crezca.				
18. La cooperativa está generando mejores ganancias gracias a la inversión.				
19. Toma en cuenta la inversión en tecnología.				
20. Se ha realizado nuevos aportes en últimos 5 años.				

*Gracias por su colaboración*

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**  
**CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

1. NOMBRE DEL EXPERTO	Sidonil Gamonal Tapia
2. ESPECIALIDAD	Contabilidad
3. TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Contador Público Colegiado Magister en Gestión Pública
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	10 años
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Municipalidad Provincial de Chota
6. CARGO	Contador
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Propuesta de implementación del balanced scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018.	
A. NOMBRE DEL TESISISTA	Delgado Requejo, Yonel
B. INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta
C. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	El objeto del instrumento es definir como la propuesta de implementación del Balanced Scorecard optimiza de la Gestión Financiera de la cooperativa Todos Los Santos - Chota.
D. DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 26 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, se evaluara mediante una escala likert de 1 a 5, donde 1 equivalia a estar "totalmente en desacuerdo" y 5 a estar "totalmente de acuerdo". Luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido se someterá a una prueba piloto para calcular la confiabilidad con el coeficiente

	de alfa de Crombach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
7. FIRMA Y DNI	 <b>Mg. Gp. Lidónil Gamonal Tapia</b> <small>MAF 01-2208</small> DNI: 45470539
8. INSTRUCCIONES	EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "A" SI ESTÁ DE "ACUERDO" O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO", SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.
9. PREGUNTAS	
1. Considera usted que los ratios financieros ayudan en la toma de decisiones:	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. Considera usted que los ratios financieros ayudan a analizar el rendimiento de la cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. Considera usted que el análisis vertical y horizontal permite medir el progreso comparado con los resultados.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. Considera usted útil la aplicación de del análisis vertical y horizontal en la Cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. Considera usted de importancia que exista un departamento específico para analizar las devoluciones de clientes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
6. Considera usted que la	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS:


devolución de los créditos es por deficiente comunicación con el cliente.	_____
7. Considera usted que la Cooperativa debe tratar a todos los clientes como importantes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. Considera usted que la mayor frecuencia de nuevos clientes beneficia a la Cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. Considera usted que la Cooperativa no esta siendo eficiente en la atención a sus clientes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
10. Considera usted que la Cooperativa no debe invertir en nuevos aprendizajes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. Considera usted que la Cooperativa cumple sus expectativas, con los productos y servicios que brinda.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
12. Considera usted la satisfacción del cliente como una prioridad.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
13. Considera usted que el personal que labora en la Cooperativa es competitivo.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>14. Considera usted que la capacitación al personal no es importante.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. Usted no se siente plenamente identificado con la Cooperativa Todos los Santos – Chota.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. Considera usted que la cooperativa apuesta por el desarrollo profesional.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. Considera usted que es de importancia que la cooperativa mantenga actualizados sus registros contables.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. Considera usted a los estados financieros en la toma de decisiones.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19. Considera usted a la obtención de efectivo y el buen manejo de este, es el fin primordial de la cooperativa.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. Considera usted como importantes a los registros administrativos para el control del efectivo.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. Considera usted que los cobros oportunos son de vital jerarquía</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

en la cooperativa.	_____
22. Considera usted de importancia el departamento de cobranzas.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
23. Cuenta con un registro de cuentas por cobrar.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
24. Considera usted que es necesario conocer los índices financieros para medir las inversiones.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
25. Considera usted que el financiamiento es un factor esencial en la cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
26. Considera usted que la cooperativa maneja los financiamientos eficientemente.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA: <u>26</u> N° TD: _____
COMENTARIOS GENERALES:	-
OBSERVACIONES:	-

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD  
CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL EXPERTO	<i>Wilder Omar Vargas Campos</i>
2. ESPECIALIDAD	<i>Contabilidad</i>
3. TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	<i>Contador Público Colegiado Magister en Gestión Pública</i>
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	<i>4 años</i>
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	<i>Universidad Nacional Autónoma de Chota</i>
6. CARGO	<i>Contador</i>
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Propuesta de implementación del balanced scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018.	
A. NOMBRE DEL TESISTA	Delgado Requejo, Yonel
B. INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta
C. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	El objeto del instrumento es definir como la propuesta de implementación del Balanced Scorecard optimiza de la Gestión Financiera de la cooperativa Todos Los Santos - Chota.
D. DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 26 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, se evaluara mediante una escala likert de 1 a 5, donde 1 equivalía a estar "totalmente en desacuerdo" y 5 a estar "totalmente de acuerdo". Luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido se someterá a una prueba piloto para calcular la confiabilidad con el coeficiente

	de alfa de Crombach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
7. FIRMA Y DNI	 <b>Mg. Wilder O. Vargas Campos</b> CONTADOR PUBLICO COLEGIADO MAT. 12.827 DNT: 42831811
8. INSTRUCCIONES	EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "A" SI ESTÁ DE "ACUERDO" O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO", SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.
9. PREGUNTAS	
1. Considera usted que los ratios financieros ayudan en la toma de decisiones.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. Considera usted que los ratios financieros ayudan a analizar el rendimiento de la cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. Considera usted que el análisis vertical y horizontal permite medir el progreso comparado con los resultados.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. Considera usted útil la aplicación de del análisis vertical y horizontal en la Cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. Considera usted de importancia que exista un departamento específico para analizar las devoluciones de clientes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
6. Considera usted que la	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS:




devolución de los créditos es por deficiente comunicación con el cliente.	_____
7. Considera usted que la Cooperativa debe tratar a todos los clientes como importantes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. Considera usted que la mayor frecuencia de nuevos clientes beneficia a la Cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. Considera usted que la Cooperativa no esta siendo eficiente en la atención a sus clientes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
10. Considera usted que la Cooperativa no debe invertir en nuevos aprendizajes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. Considera usted que la Cooperativa cumple sus expectativas, con los productos y servicios que brinda.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
12. Considera usted la satisfacción del cliente como una prioridad.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
13. Considera usted que el personal que labora en la Cooperativa es competitivo.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>14. Considera usted que la capacitación al personal no es importante.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. Usted no se siente plenamente identificado con la Cooperativa Todos los Santos – Chota.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. Considera usted que la cooperativa apuesta por el desarrollo profesional.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. Considera usted que es de importancia que la cooperativa mantenga actualizados sus registros contables.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. Considera usted a los estados financieros en la toma de decisiones.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19. Considera usted a la obtención de efectivo y el buen manejo de este, es el fin primordial de la cooperativa.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. Considera usted como importantes a los registros administrativos para el control del efectivo.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. Considera usted que los cobros oportunos son de vital jerarquía</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

en la cooperativa.	_____
22. Considera usted de importancia el departamento de cobranzas.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
23. Cuenta con un registro de cuentas por cobrar.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
24. Considera usted que es necesario conocer los índices financieros para medir las inversiones.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
25. Considera usted que el financiamiento es un factor esencial en la cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
26. Considera usted que la cooperativa maneja los financiamientos eficientemente.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA: <u>26</u> N° TD: _____
COMENTARIOS GENERALES:	-
OBSERVACIONES:	-

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE CONTABILIDAD  
CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL EXPERTO	JES ALEXANDER BARBOZA TARRILLO
2. ESPECIALIDAD	CONTADOR
3. TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	5 AÑOS
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	MIBANCO - CHOTA
6. CARGO	JEFE DE BANCA
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Propuesta de implementación del balanced scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018.	
A. NOMBRE DEL TESISISTA	Delgado Requejo, Yonel
B. INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta
C. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	El objeto del instrumento es definir como la propuesta de implementación del Balanced Scorecard optimiza de la Gestión Financiera de la cooperativa Todos Los Santos - Chota.
D. DETALLE DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 26 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, se evaluara mediante una escala likert de 1 a 5, donde 1 equivalia a estar "totalmente en desacuerdo" y 5 a estar "totalmente de acuerdo". Luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido se someterá a una prueba piloto para calcular la confiabilidad con el coeficiente

	de alfa de Crombach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>7. FIRMA Y DNI</b>  <b>Luis A. Barboza Tarrillo</b> CONTADOR PUBLICO COLEGIADO MAT. 12 1298 DNI: 44338480	
<b>8. INSTRUCCIONES</b> EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "A" SI ESTÁ DE "ACUERDO" O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO", SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.	
<b>9. PREGUNTAS</b>	
<b>1.</b> Considera usted que los ratios financieros ayudan en la toma de decisiones.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>2.</b> Considera usted que los ratios financieros ayudan a analizar el rendimiento de la cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>3.</b> Considera usted que el análisis vertical y horizontal permite medir el progreso comparado con los resultados.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>4.</b> Considera usted útil la aplicación de del análisis vertical y horizontal en la Cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>5.</b> Considera usted de importancia que exista un departamento específico para analizar las devoluciones de clientes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>6.</b> Considera usted que la	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    ) SUGERENCIAS:

devolución de los créditos es por deficiente comunicación con el cliente.	_____
7. Considera usted que la Cooperativa debe tratar a todos los clientes como importantes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. Considera usted que la mayor frecuencia de nuevos clientes beneficia a la Cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. Considera usted que la Cooperativa no esta siendo eficiente en la atención a sus clientes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
10. Considera usted que la Cooperativa no debe invertir en nuevos aprendizajes.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. Considera usted que la Cooperativa cumple sus expectativas, con los productos y servicios que brinda.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
12. Considera usted la satisfacción del cliente como una prioridad.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
13. Considera usted que el personal que labora en la Cooperativa es competitivo.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>14. Considera usted que la capacitación al personal no es importante.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. Usted no se siente plenamente identificado con la Cooperativa Todos los Santos – Chota.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. Considera usted que la cooperativa apuesta por el desarrollo profesional.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. Considera usted que es de importancia que la cooperativa mantenga actualizados sus registros contables.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18. Considera usted a los estados financieros en la toma de decisiones.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19. Considera usted a la obtención de efectivo y el buen manejo de este, es el fin primordial de la cooperativa.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. Considera usted como importantes a los registros administrativos para el control del efectivo.</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. Considera usted que los cobros oportunos son de vital jerarquía</p>	<p>A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D (    )</p> <p>SUGERENCIAS:</p>

en la cooperativa.	_____
22. Considera usted de importancia el departamento de cobranzas.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
23. Cuenta con un registro de cuentas por cobrar.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
24. Considera usted que es necesario conocer los índices financieros para medir las inversiones.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
25. Considera usted que el financiamiento es un factor esencial en la cooperativa.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
26. Considera usted que la cooperativa maneja los financiamientos eficientemente.	A ( <input checked="" type="checkbox"/> )      D ( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA: <u>26</u> N° TD: _____
COMENTARIOS GENERALES:	—
OBSERVACIONES:	—



### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento de recolección datos
<p>¿Cómo la propuesta de implementación del Balanced Scorecard optimizaría la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Proponer la implementación del Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación problemática actual de la Cooperativa Todos</li> </ul>	<p><b>H1:</b> La propuesta de implementación del Balanced Scorecard optimizará la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018.</p> <p><b>H0:</b> La propuesta de implementación</p>	<p>Balanced Scorecard.</p>	<p>Perspectiva Financiera</p>	<p>Nivel de ingresos</p>	<p>Encuesta / Cuestionario</p>
				<p>Perspectiva Clientes</p>	<p>Nivel de posicionamiento</p>	
				<p>Perspectiva de Procesos Internos</p>	<p>Nivel de procesos definidos</p>	
					<p>Frecuencia de supervisión</p>	
					<p>Nivel de innovación</p>	
					<p>Logro de objetivos</p>	
	<p>Nivel de crecimiento institucional</p>					

	<p>Los Santos – Chota, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de gestión financiera en la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2016-2017.</li> <li>• Formular la propuesta de implementación del Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018.</li> </ul>	<p>del Balanced Scorecard no optimizará la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018.</p>		<p>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</p>	Frecuencia de capacitación del personal	
					Nivel de habilidades	
					Nivel de satisfacción del empleado	
			<p>Gestión Financiera.</p>	<p>A corto plazo.</p>	Estados financieros	
					Análisis financiero	
					Flujo de efectivo	
				<p>A largo plazo.</p>	Cobranza	
					Costo de oportunidad.	
					Rentabilidad de la inversión	
			Aumento de capital			