



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyectos de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA UNIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES DEL CANTÓN CEVALLOS, PERIODO 2015-2016.

AUTORA:

SORAYDA MARIBEL FREIRE BAYAS

AMBATO - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Sorayda Maribel Freire Bayas, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizada su presentación.

Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo

DIRECTOR

Eco. Jenny Isabel Chávez Rojas

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Sorayda Maribel Freire Bayas, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 26 de junio de 2017

Sorayda Maribel Freire Bayas
C.C. 180326000-7

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y vida, a mi familia por todo el soporte incondicional brindado siempre.

A mis maestros y a los grandes profesionales que en mi vida he conocido y que han guiado mi camino para convertirme en profesional, de manera especial al Ing. Patricio Moyano por su profesionalismo y permanente ilustración, así como también a la Ec. Elizabeth Chávez por su ímpetu permanente.

Al directorio de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos periodo 2015 - 2016, por la apertura y confianza brindada.

Al Ing. José Miguel Molina Técnico de Territorio MAGAP por compartir sus experiencias y apoyar al desarrollo de trabajo de titulación.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice general.....	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de diagramas	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Definición del Cuadro de Mando Integral.....	6
2.2.2 Importancia del Cuadro de Mando Integral.....	7
2.2.3 Elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	7
2.2.4 Descripción del cuadro de mando integral	9
2.2.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	10
2.2.5.1 Misión.....	10

2.2.5.2	Visión.....	12
2.2.5.3	Valores.....	13
2.2.5.4	Análisis interno y externo.....	14
2.2.5.5	Diagnóstico interno de la organización	15
2.2.5.6	Matriz - FODA	15
2.4	IDEA A DEFENDER.....	17
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		18
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
3.1.1	Metodología del Cuadro de Mando Integral.....	18
3.1.2	Cuadro de Mando Integral	18
3.1.3	El sistema de control de gestión	20
3.1.4	Indicador de Gestión.....	20
3.1.5	Empresa	20
3.1.6	Organización.....	20
3.1.7	Estrategia	20
3.1.8	Mapa Estratégico	21
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.2.1	Planificación Estratégica	21
3.2.2	La Planificación Operativa	23
3.2.3	Planificación Presupuestaria.....	24
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	25
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	26
3.4.1	Estrategia	26
3.4.2	Aplicación de la Estrategia	26
3.4.3	La Implantación de la estrategia.....	27
3.4.4	Modelo de Gestión.....	28
3.4.5	Barreras.....	30
3.4.6	Proceso de formulación e implantación del plan de desarrollo estratégico.....	32
3.4.7	Definición de Indicadores.....	32
3.4.8	Importancia de los Indicadores.....	33
3.4.9	Tipos de Indicadores.....	33
3.4.10	Mapa Estratégico	34
3.4.11	Relaciones Causa - Efecto entre factores.....	35
3.4.12	Objetivo	36

3.4.13	Objetivos Organizacionales	36
3.4.14	Perspectivas Estratégicas	37
3.4.14.1	Perspectiva financiera	37
3.4.14.2	Perspectiva de Clientes	38
3.4.14.3	Perspectiva de Procesos Internos	38
3.4.14.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	39
3.4.15	La calidad y el cuadro de mando	39
3.4.16	Los procesos y el cuadro de mando (BSC).....	39
3.4.17	Herramientas de la calidad	40
3.4.18	Hojas de Registro.....	40
3.4.19	La ISO 9001 y el Cuadro de mando	40
3.5	RESULTADOS	41
3.5.1	Resumen del cuestionario realizado a socios de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos	41
3.5.2	Gráficos de resultados e interpretación	42
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER	48
3.6.1	Diagrama Causa – efecto	49
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		51
4.1	TÍTULO.....	51
4.2	INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.....	51
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	52
4.3.1	Fase de Desarrollo	52
4.3.2	Desarrollo de misión, valores, visión y estrategias	53
4.3.3	Implementación del Mapa Estratégico que se aplicará en la organización	64
4.3.4	Implementación Indicadores.....	65
4.3.4.1	Indicador de liquidez	65
4.3.4.2	Indicador de Endeudamiento	66
4.3.4.3	Indicador de capital de trabajo.....	66
4.3.5	Implementación de La Matriz de Estrategias	68
CONCLUSIONES		70
RECOMENDACIONES.....		71
BIBLIOGRAFIA		72
ANEXOS		74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Etapas de la implementación del CMI.....	10
Tabla 2: Características de la Visión de la UOSCC	13
Tabla 3: Valores de la UOSCC	14
Tabla 4: Características del FODA	16
Tabla 5: Cuestionario de determinación de necesidades	41
Tabla 6: Resultados obtenidos del Indicador de Liquidez	65
Tabla 7: Resultados obtenidos del Indicador de endeudamiento.....	66
Tabla 8: Resultados obtenidos del Indicador de capital de trabajo.....	67
Tabla 9: Diseño de la estrategia del Cuadro de Mando Integral propuesta a la UOSCC	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrategia en Términos Operacionales	9
Figura 2: Visión de la UOSCC	12
Figura 3: Matriz FODA	16
Figura 4: El ayer, hoy y mañana en el cuadro de mando integral de la UOSCC.....	19
Figura 5: Ciclo de la Planeación Estratégica para la UOSCC	23
Figura 6: Estrategia, implantación estrategia, alineamiento operativo	28
Figura 7: Siete eses	29
Figura 8: Barreras en la Implementación de la Estrategia	30
Figura 9: Áreas de desarrollo de la estrategia.....	32
Figura 10: Factores claves de éxito de la gestión	33
Figura 11: Diagrama Causa - Efecto entre factores	35
Figura 12: Requisitos de objetivos.....	36
Figura 13: Diagrama causa efecto de la UOSCC	49
Figura 14: Estrategia para la UOSCC	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Misión de la organización - Pregunta 1	42
Gráfico 2: Visión de la organización - Pregunta 2.....	42
Gráfico 3: Áreas de Fortalecimiento - Pregunta 3	43
Gráfico 4: Diagrama organizacional - Pregunta 4	43
Gráfico 5: Cumplimiento de Objetivos organizacionales - Pregunta 5	44
Gráfico 6: Fortalezas de la Organización - Pregunta 6.....	44
Gráfico 7: Oportunidades de la Organización - Pregunta 7.....	45
Gráfico 8: Debilidades de la Organización - Pregunta 8	45
Gráfico 9: Amenazas de la Organización - Pregunta 9.....	46
Gráfico 10: El Directorio y las Responsabilidades - Pregunta 10	46
Gráfico 11: Manejo Económico del Directorio - Pregunta 11	47
Gráfico 12: Políticas Implantadas - Pregunta 12	47
Gráfico 13: Búsqueda de estrategias de Manejo - Pregunta 13	48

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Mapa Estratégico aplicable a la UOSCC.....	64
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Nombramiento de la UOSCC	74
Anexo 2: Formato de encuesta aplicada	75
Anexo 3: Capacitación para adquisición de peletizadora	76
Anexo 4: Planta de elaboración de balanceado	77
Anexo 5: Feria de comercialización	79
Anexo 6: Reuniones de directorio para implementación de propuestas.....	79
Anexo 7: Asistencia a organizaciones del cantón Quero para comercializar balanceado.....	82
Anexo 8: Reporte de ventas 2015 - 2016.....	83

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el diseño e implementación de una estrategia mediante un cuadro de mando integral en el área producción y comercialización de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos, provincia del Tungurahua. Mediante la aplicación del método de encuestas se determinó un deficiente manejo administrativo, capital y trabajo limitado, inexistencia de varios parámetros así como visión, misión FODA, organigrama estructural, lo que dificulta el crecimiento de la organización, por lo que se justifica la implementación de un nuevo sistema. Se desarrolló el análisis financiero de datos obtenidos el año 2015 y 2016, tiempo en el cual, se evaluó los recursos administrativos y económicos. La información prestada por el directorio permite el diagnóstico del estado actual de la organización en el ámbito administrativo y económico, para lo cual se diseña una estrategia de cuadro de mando integral, Se sugiere que disponga un Plan Operativo Anual (POA) que garantizase el cumplimiento de objetivos, Además la organización deberá determinar nichos de mercado directo o indirecto dentro y fuera de la provincia, que garanticen el pago inmediato aquello permitirá la disminución del porcentaje de endeudamiento y disponer de capital propio y suficiente que ayude a cumplir de forma responsable y puntual los requerimientos de clientes y socios. La implementación de la estrategia del cuadro de mando integral en la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos, contribuirá con el establecimiento de parámetros de elección del directorio, quienes deberán conocer sus funciones, obligaciones y responsabilidades.

Palabras Claves: <CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <CUADRO DE MANDO INTEGRAL>, <ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS>, <PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)>, <ÍNDICES FINANCIEROS>.

Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

In the present research, the proposal is based on with objective of designing and implementing a strategic plan through a balanced scorecard at area of production and marketing at Union of Social Organizations in Cevallos canton, and province of Tungurahua. Through the application of the survey method, it was determined an efficient administrative management, capital and limited work, inexistence of several parameters as well as vision, SWOT mission, structural organization chart, which hinders the growth of the organization, justifying the implementation of a new system. The financial analysis of data obtained in 2015 and 2016, in that time were evaluated administrative and economic resources. The information provided by the board allowed doing the diagnosis of current state the organization in the administrative and economic area; for which a comprehensive scorecard strategy is designed. It is suggested that has an Annual Operational Plan (AOP) to ensure compliance and objectives. In addition, the organization must determine direct or indirect market niches within and outside the province, guaranteeing the immediate payment, which will allow the reduction of the percentage of indebtedness and dispose of own capital and sufficient that will help to fulfill in a responsible and punctual way the requirements of customers and partners. The implementation of this strategy will contribute to the establishment of parameters of election of the board, who must know their functions, obligations responsibilities.

Key Words: <ECONOMIC AND ADMINSTRATIVE SCIENCES>, <INTEGRAL COMMAND TABLE>, <ADMINISTRATIVE STRATEGIES>, <ANNUAL>

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones cada vez es más complicado administrar y supervisar las actividades de todos los sistemas y subsistemas existentes, también es muy común que los socios no tengan claro los objetivos o metas propuestos, lo cual ocasiona pérdidas de tiempo y recursos. La cantidad de falencias en la gestión administrativa en la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos, motiva la necesidad de distinguir nuevas formas de dirección a efecto de motivar una intervención oportuna en las diferentes áreas de tal forma que se pueda garantizar niveles de eficiencia y eficacia.

Cualquier organización para poder mantenerse en el mercado no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar a futuro, aunque esto supone obtener menor número de beneficios actuales (mayores gastos); con mayor razón en organizaciones que lo único que los impulsa es el deseo de respaldar a varios agricultores y familias de bajos recursos, de ahí, surge la idea del directorio del período 2015 – 2017, de crear y constituir un capital de trabajo, que motive la vigencia de la unidad productiva que tenga con una visión social.

El cuadro de mando integral es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización, representa un modelo diseñado para implantar la estrategia de la organización.

El sistema FODA permite diseñar bajo un proceso específico de causa y efecto sirven para ilustrar el comportamiento de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Una vez establecidos los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados y directivos comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir a la superación de la organización, enfocándose siempre a seguir mejorando los niveles de eficiencia.

El mapa estratégico del cuadro de mando integral proporciona información para analizar el modo que se vinculan las cuatro perspectivas que son: financiera, cliente, proceso y aprendizaje. Es así que, el mapa estratégico proporciona de forma integral todos los objetivos de la organización. Emitiendo información para entender donde existen los procesos críticos, tomando en cuenta la innovación, gestión de operaciones y relaciones sociales, factores que sin duda permitirán el incremento de la productividad.

La aplicación de la estrategia ayuda a encontrar las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización para obtener un mejor desempeño.

El cuadro de mando integral (CMI), es un modelo diseñado para diagnosticar que procesos y áreas necesitan un estudio más profundo y que acciones se pueden adoptar para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que resulta importante realizar un análisis, con el fin de evaluar los resultados y la forma de operar o administrar los recursos, donde se conozcan que problemas limitan el desarrollo operativo y su dificultad de crecimiento, que no permiten alcanzar niveles óptimos de eficiencia, eficacia y economía en cada proceso de la organización.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la influencia de un Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral en la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos periodo 2017?.

1.1.2 Delimitación del Problema

La planificación estratégica para la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos se realiza en el año 2017 utilizando indicadores a partir del año 2015, que permitan tener una visión global de desarrollo y crecimiento, se proyectará hacia el año 2018 estableciendo en los planes operativos sus tiempos de ejecución, este análisis se realizará principalmente en las instalaciones de la organización ubicada en Barrio Aire Libre – Macrame S/N y Oriente del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, desde donde se obtiene la mayor información requerida para el análisis.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La organización no tiene definido propósitos y metas, no dispone misión, visión, valores, políticas, organigrama funcional y estructural, características importantes que no existen implantadas, razón por la cual el directorio no tiene claro sus responsabilidades frente al cargo que mantienen, por lo que implementara todos estos aspectos y mediante un plan estratégico de un cuadro de mando integral se presentara un análisis actual y la propuesta de mejora, para lo cual se tomara en cuenta el análisis FODA y el enfoque del marco lógico. Constituyendo en cuadro de mando integral en una solución general a la parte administrativa, lo cual mejorará la dirección actual y dejará un precedente para las directivas que continúen dirigiendo la organización en sus diferentes ámbitos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico basado en el cuadro de mando integral para la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el plan estratégico basado en el cuadro de mando integral.
- Determinar el marco metodológico para ratificar la idea a defender que se plantea en la presente investigación.
- Implementar el plan estratégico basado en el cuadro de mando integral para la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Un grupo de agricultores decide organizarse en el año 2006, tras realizar varias reuniones se afilian ocho asociaciones, pero la falta de legalización se convertía en una dificultad, por lo que luego de dos años se constituye mediante acuerdo ministerial N° 103-2008 de fecha el 18 de Agosto del 2008, siendo así una organización con derecho privado, sin fines de lucro y regida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, actualmente está constituida con 6 filiales que son: Asociación Agua Santa, San José, Santo Domingo, La Florida, Jesús del Gran Poder y Andignato, todas domiciliadas en el cantón Cevallos.

Los fines que tiene la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos son: suscribir convenios con organismos públicos o privados sea nacionales o extranjeros, en beneficio de la organización. Impulsar el desarrollo de la localidad y los socios de sus filiales, con la implementación y acceso a tecnología artesanal. Incentivar a sus filiales la superación socio económico, unión y organización de actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y económicas. Impulsar una economía solidaria, entre las organizaciones filiales. Realizar procesos de capacitación y organización a las filiales.

Integrarse a organizaciones con fines similares, sean nacionales o extranjeras. Impulsar acciones coordinadas, a fin de gestionar e implementar proyectos de desarrollo local, en beneficio de sus filiales, ante organizaciones públicas y privadas, sean estas nacionales o extranjeras. La Unión podrá impulsar la creación de micro organización y promover la comercialización dentro y fuera del país con los productos de las filiales.

En la actualidad la organización está conformada por 10 directivos, donde consta: Presidente, Vicepresidente, Secretaria, Tesorero y seis vocales. La directiva regirá a partir del 3 de septiembre del 2015 hasta el 03 de Septiembre del 2017.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Definición del Cuadro de Mando Integral.

(Kaplan R. y Norton D., 2000) en su libro Cuadro de Mando Integral, manifiestan complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aporta Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

De acuerdo con (Navarro y Álvarez ,1997) la estrategia puede definirse como el proceso por el cual una organización busca obtener una posición competitiva ventajosa de larga duración. La estrategia sirve para formular los objetivos de la organización y los planes de acción para alcanzarlos.

El cuadro de mando integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implementación de una estrategia en una organización o empresa, permitiendo incrementar la eficiencia, esta herramienta ayuda a tener claro el panorama, puesto que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento, que permiten generar un proceso continuo de forma que la visión se haga evidente, compartida y que todo el directorio canalice sus energías hacia la obtención de la misma.

Este método de gestión traduce la visión de la organización en objetivos, actividades que soporten dichos objetivos y estos son medidos a través de indicadores y combinados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de la organización a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

2.2.2 Importancia del Cuadro de Mando Integral

La ventaja principal de esta metodología es que analiza cuatro campos a la vez, no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel, siendo un soporte fundamental para la toma de decisiones. Conociendo como se acoplan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo continuamente permiten ver si hay que hacer ajustes, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas. (Kaplan, R.S. y Norton, D.S. 1997): “El cuadro de mando integral”.

Fortalece así los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el cumplimiento de la visión.

En síntesis el cuadro de mando integral, es una herramienta que mide las actividades de una organización, tomando en cuenta su visión y estrategia. Facilita a los gerentes o representantes una visión total de la organización, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos. Contribuye a tomar de prevención y corrección que ayuden a mejorar de forma cualitativa y cuantitativa en las actividades de cada área. Presenta de forma continua cuándo la organización o empresa y sus empleados alcanzan los resultados determinados por el plan estratégico, mediante un análisis de las cuatro perspectivas ayuda a mantener despierta la innovación y creatividad en la organización.

2.2.3 Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Para elaborar un cuadro de mando integral se debe mantener dos aspectos principales: modelo de control operativo a corto plazo con la visión y estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Finanzas:

Tener en cuenta las necesidades financieras es básico para la organización. Es primordial disponer de un flujo de fondos para sostenerla y cubrir gastos e imprevistos.

Clientes:

Son los protagonistas fundamentales, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a la organización y no a los demás competidores, así logrará su fidelidad.

Procesos internos:

Hay que ser excelente en la preparación de productos o servicios. Los procesos internos de la organización afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de los clientes y los objetivos financieros.

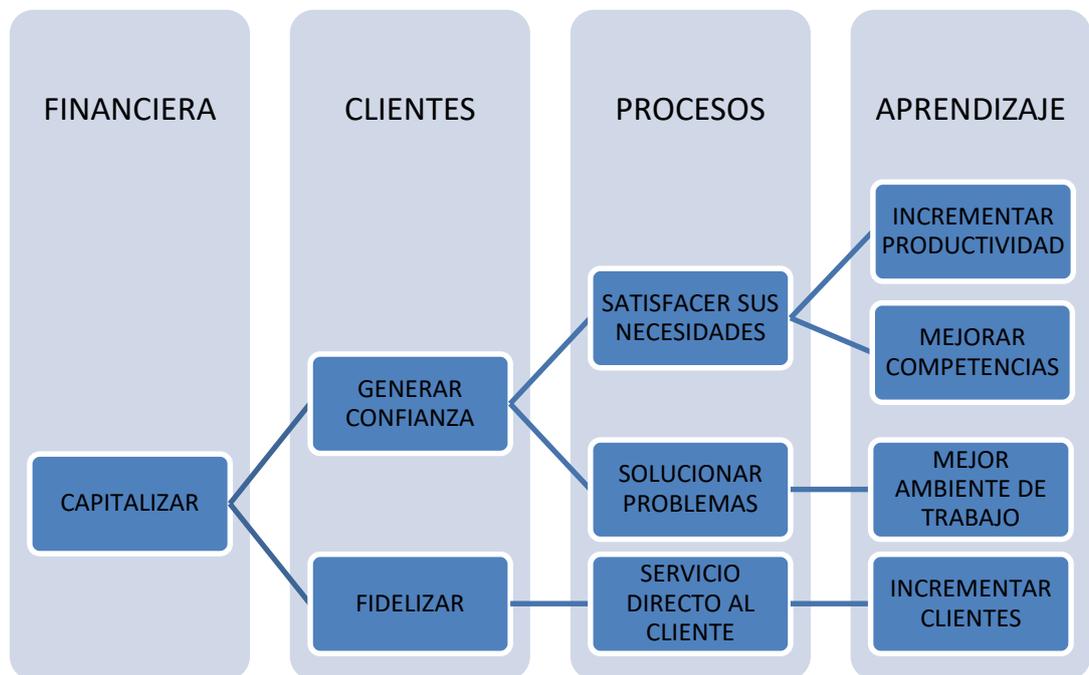
Innovación-aprendizaje:

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la organización a largo plazo. El mercado cambian y con ellos los competidores y clientes. Razón por la cual se desarrolla capacidades y procesos que serán necesarios para el futuro.

Existe una visión y una estrategia en base a las cuatro perspectivas, para cada una de ellas se formulan objetivos y metas específicas, indicadores y planes de acción.

2.2.4 Descripción del cuadro de mando integral

Figura 1: Estrategia en Términos Operacionales



Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.S (1992), The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance.

Esta herramienta interpreta la visión, pero en este caso como la organización no cuenta con ella se ha involucrado a los objetivos de la organización.

El cuadro de mando integral es una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

Agrupar objetivos y propósitos obteniendo así indicadores e iniciativas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje.

Se define qué es lo que se quiere lograr y como se va a medir las metas que dará las claves que determinen los cambios en la organización, así como las decisiones estratégicas que son las acciones que provocarán los cambios buscados.

2.2.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral

El diseño del cuadro de mando integral ofrece la metodología más contrastada para implementar la estrategia empresarial, en este caso se está aplicando a una organización que lleva consigo un negocio social. Básicamente existen dos etapas para desarrollar el plan estratégico.

Tabla 1: Etapas de la implementación del CMI

Primera etapa	Segunda etapa
Definición de la Estrategia Empresarial	Su implementación mediante el cuadro de mando integral:
<ul style="list-style-type: none">• Concepción Misión, Visión y Valores.• Análisis interno y externo: entorno total y específico (por áreas).• Diagnóstico interno de la organización.• MATRIZ - FODA• Selección de alternativas estratégicas.	<ul style="list-style-type: none">• Implementación de objetivos estratégicos.• Relaciones de dependencia (causa - efecto): diseño del mapa estratégico• Selección de indicadores del cuadro de mando.• Composición del cuadro de mando integral en los procesos de planificación.

Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997), El cuadro de mando integral.

Elaborado por: Freire Sorayda.

2.2.5.1 Misión

Es la razón de ser de la organización, es una declaración duradera del propósito. En ella se detalla qué necesidades pretende cumplir, además describe como lo hará. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro notable en su negocio.

Importancia de la Misión

Definir una identidad colectiva clara, determina y permite establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los identifiquen y respeten en cada una de sus operaciones, permite que se conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la organización; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia. Contribuye persistencia y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la organización; logrando un relación estable y permanente entre las dos partes.

La misión también indica el ámbito en el que la organización se desarrolla, permitiendo tanto con clientes y proveedores, así como a agentes externos y socios, conocer el área que abarca la organización, puntualiza las oportunidades que se presentan ante una posible transformación de la organización.

¿Qué debe responder la Misión?

1. Tipo de organización: ¿Qué clase de organización es?
2. Motivo: ¿Para qué se formó?
3. Productos o servicios: ¿Qué ofrece?
4. Clientes: ¿Para qué se produce?
5. Factor diferenciador: ¿Qué hará la diferencia de los demás?
6. Recursos: ¿Con qué recursos desempeña sus funciones?
7. Gestión: ¿Cómo maneja y gestiona sus recursos?

2.2.5.2 Visión

Figura 2: Visión de la UOSCC



Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997), El cuadro de mando integral.

Elaborado por: Freire Sorayda.

La organización debe tener claro a dónde quiere llegar, plantearse siempre objetivos y metas a largo plazo, entonces aplicando esta herramienta se determinara objetivos estratégicos para mejorar las áreas en las que existe inconvenientes o estén más débiles, su aplicación permitirá observar claramente el incremento de productividad, lo que significa que la organización también logrará capitalizarse teniendo siempre en cuenta la creatividad e innovación.

Constituyéndose en el horizonte hacia donde el directorio y socios de la organización deben procurar llegar con sus acciones individuales y conjuntas.

Importancia de la Visión

Es una fuente de inspiración para el negocio, representa la particularidad que guía la iniciativa, para que los socios y directivos tengan en cuenta para qué se formó la organización y hacia dónde quiere llegar.

Características de la Visión

Tabla 2: Características de la Visión de la UOSCC

CARACTERISTICA	CONCEPTO
Integradora.-	Refleja las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo.
Amplia.-	Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
Realizable.-	Ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
Activa.-	Incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
Realista.-	Sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
Alentadora.-	Ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
Dimensión en el Tiempo.-	Formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización. Consistente, debe ser vinculada con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
Difundida.-	Socializada y comprendida por todos los directivos y socios de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
Flexible.-	Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
Lenguaje Sencillo.-	Su redacción debe ser en lenguaje claro y sencillo, comprensible, gráfico y metafórico.
Responsabilidad.-	Debe estar formulada por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los directivos y socios de la organización.

Fuente: (Lauzel, P. y Cibert, A. 1967), De los ratios al cuadro de mando.

2.2.5.3 Valores

Son instrucciones estratégicos, relativamente estables en el tiempo, que en una forma de actuar es el mejor ejemplo para obtener fines, para que las cosas salgan bien.

Clasificación de los Valores:

Tabla 3: Valores de la UOSCC

VALOR	CONCEPTO
Valores Finales:	Hacia dónde va la organización a largo plazo. Su razón de ser.
Valores Operativos:	Medios tácticos para alcanzar la visión y la misión. Conducta cotidiana como la confianza mutua, satisfacción, trabajo en equipo, honestidad, coraje, adaptabilidad a cambios.
Valores Económicos:	Rentabilidad, eficiencia, efectividad.
Valores Sociales:	Principios éticos, morales, ecológicos, justicia social, solidaridad, paz.

Fuente: Estatuto Vigente de la UOSCC

Elaborado por: Freire Sorayda.

2.2.5.4 Análisis interno y externo.

Análisis Interno:

Es el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de la organización: las ventajas y recursos se conoce como fortalezas es decir las fuerzas positivas y que recursos y características representan las debilidades es decir fuerzas negativas y desventajas.

Análisis externo:

Es el proceso de estudiar las áreas del entorno, futuras y remotas, que pueden influir. Y surge la pregunta: ¿Qué cambios pueden ocurrir que repercutan la organización?.

Experimenta los factores que están fuera de control de la organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir que factores pueden hacer que el escenario de la organización mejore significativamente es decir las oportunidades que tendrá en la actualidad como en el futuro, pueden tener un impacto negativo de forma directa o indirecta las amenazas. Por ejemplo de gobierno,

economía, sociedad, tecnología, competencia, terremotos, erupción del volcán Tungurahua, etc.

2.2.5.5 Diagnóstico interno de la organización

El diagnóstico interno o auditoría interna de la organización tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales.

Los aspectos a diagnosticar en la organización son:

Auditoría de Recursos: gerencial, mercadeo, financiera, producción, innovación, investigación y desarrollo, calidad, legal, recursos humanos.

Análisis comparativo de la organización y su competencia.

Análisis de la cartera de productos y/o servicios.

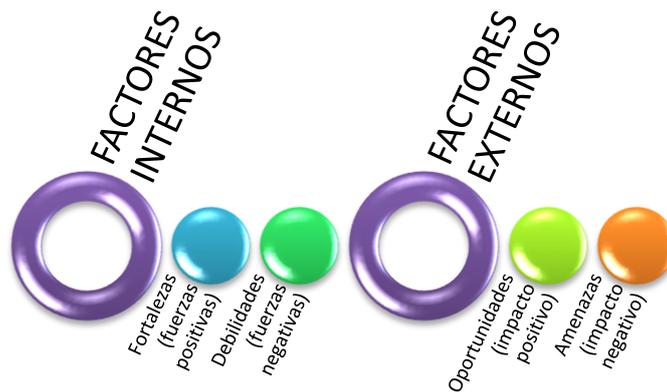
2.2.5.6 Matriz - FODA

El nombre lo adquiere de sus iniciales FODA:

- **F:** fortalezas.
- **O:** oportunidades.
- **D:** debilidades.
- **A:** amenazas.

Matriz FODA, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Figura 3: Matriz FODA



Fuente: (Fidalgo E. 2015) Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones.

Tabla 4: Características del FODA

	FORTALEZAS:	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN	También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para utilizar oportunidades.	También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización que deben ser controladas y superadas.
	OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN	Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la productividad.	Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia y reducir su efectividad o incrementar los riesgos de la misma y los recursos que se requieren para su implantación, puede también reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Fuente:(Mariño W. 2010) 100 Indicadores para controlar tu pequeña empresa.

Para minimizar las debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Es empleada para, planificación estratégica global de las organizaciones, planeación de cambios parciales, diagnosticar una situación problema y su posible solución.

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la organización, así como el riesgo y oportunidades.

Las debilidades y fortalezas.- pertenecen al ámbito interno de la organización, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing y financiación.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la organización, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la directiva.

2.4 IDEA A DEFENDER

La aplicación de la planificación estratégica en base al cuadro de mando integral para la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos, mejorará la gestión administrativa de la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Metodología del Cuadro de Mando Integral

La metodología registra que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. Este procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

Según el libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996: "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

3.1.2 Cuadro de Mando Integral

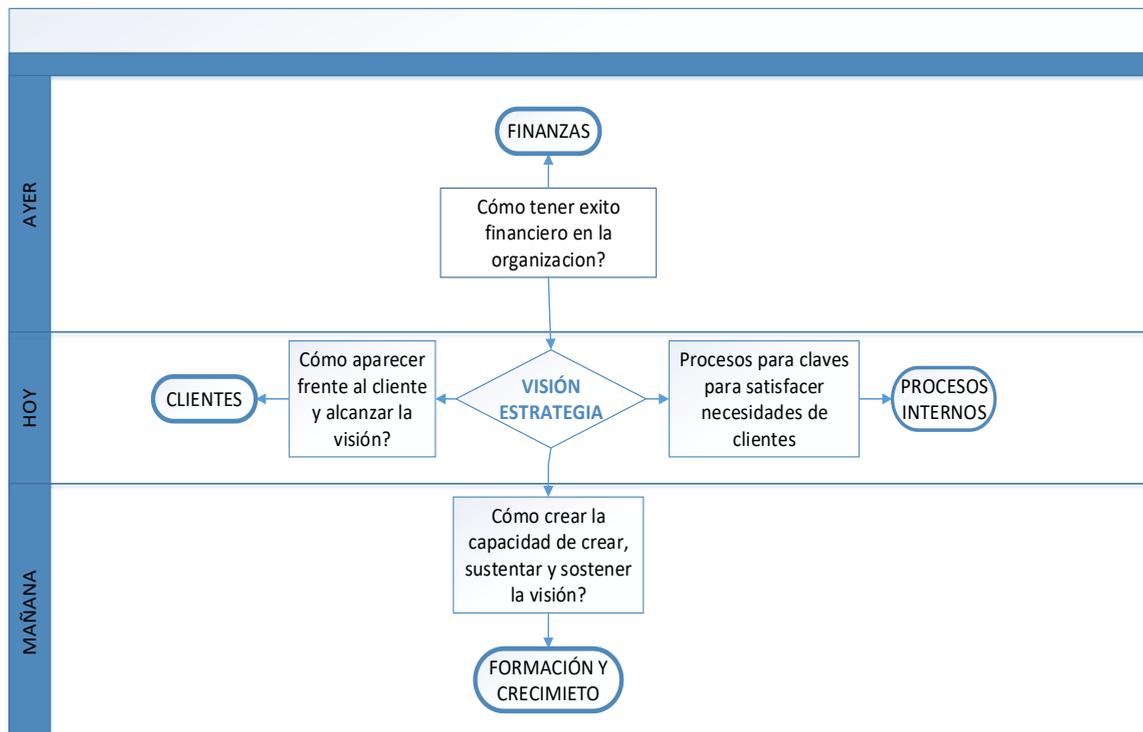
Es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los directivos una mirada global del desempeño del negocio social.

El CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management Systems), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa u organización.

Es una herramienta de administración de organización que muestra continuamente cuándo sus directivos o socios alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos y decisiones necesarias para cumplir con la estrategia. (Kaplan R. y Norton D., 1992) en la Revista *Harvard Business Review*.

Según el libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, la organización se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al progreso de mañana. Es así que se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

Figura 4: El ayer, hoy y mañana en el cuadro de mando integral de la UOSCC



Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997), El cuadro de mando integral.

Elaborado por: Freire Sorayda.

3.1.3 El sistema de control de gestión

El conjunto de mecanismos que puede utilizar, varios mecanismos para direccionar el aumento de la probabilidad del comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con sus objetivos, es decir directivos y socios.

3.1.4 Indicador de Gestión

Es un tipo de indicador referidos a la mediciones relacionadas con la manera que un producto o servicio son generados por una organización, el valor del mismo es el resultado de la medición y constituye un punto de comparación referido a la desviación respecto a una meta asociada, sobre la cual deben tomarse acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

3.1.5 Empresa

Las organizaciones que continuamente asocian personas y capital al ingresar al mercado, satisfacen una o varias necesidades existentes o incentivadas en términos de productos o servicios obteniendo una rentabilidad razonable u obteniendo lo necesario para compensarse por todos los costos agregados y gastos relacionados con el esfuerzo de producción o de servicio.

3.1.6 Organización

Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, con una finalidad y objetivo común, mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

3.1.7 Estrategia

El un grupo de las mejores de acciones o actividades secuenciadas, seleccionadas a seguir en forma flexible para lograr determinado objetivo o propósito, es describir el procedimiento y el método con el que se va a lograr la meta (camino a seguir), es un conjunto de decisiones y criterios por lo cual una organización se orienta la obtención

de determinados objetivos.

3.1.8 Mapa Estratégico

Es una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por que una imagen es más poderosa que mil palabras o incluso más intensa que varios indicadores de desempeño, es una manera de proporcionar una visión macro (entorno total) de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir como evaluar su desempeño. (Fred R. David ,1994) del Libro Conceptos de Administración Estratégica

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Planificación Estratégica

Es el conjunto de acciones debidamente establecidas cuyo seguimiento permite a la organización diseñar y desarrollar una o varias estrategias para realizar su misión y alcanzar su visión cumpliendo sus objetivos planteados, de acuerdo con los principios de eficiencia, calidad, creatividad e innovación. Se considera también un documento básicamente conceptual que articula a dónde quiere llegar la organización y marca su dirección. Los planes estratégicos deben describir como varias acciones (tácticas) importantes para conseguir las metas y objetivos para identificar y establecer un orden de preferencias para implementar las estrategias.

Mediante la previsión se intenta establecer cuál será el escenario y el entorno futuro de la organización y a partir de aquella se realizara la planificación, proceso mediante el cual la organización trata de proyectar el futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo.

Este proceso de planificación debe basarse en una serie de actividades ordenadas, donde deberán ser partícipes tanto el directorio como los socios, sino el uso de herramientas como las finanzas, las estadísticas, las informaciones externas, y otros datos importantes permitan conocer el estado de la organización y formular estrategias. (Navarro P. 2010), Colección: Lo que enseñan los mejores MBA.

Sin los datos mencionados una organización puede planificar, pero el proceso y las metas serán subjetivos y arbitrarios. Se puede planificar el futuro, conociendo el presente y pasado. Por lo que debe conocerse la situación actual caso contrario si la planificación no fuera real y si no se tienen claras las ideas de dónde viene, como se logrará saber a dónde se quiere llegar.

Los planes de negocios se tienen que actualizar periódicamente, siendo lo más aconsejable realizarlo de forma trimestralmente o cuando surjan nuevas decisiones, donde se refleje razonablemente, las relaciones entre volumen, precio, costo y capacidad.

- El primer paso en este proceso es estimar los ingresos utilizando proyecciones de ventas de producto.
- El segundo paso consiste en proyectar los gastos relacionados con los volúmenes proyectados (productividad), analizando tanto los costos fijos y variables.

La perspectiva de los costos debe centrarse en la estimación del costo de la materia prima, costo de personal, costos financieros, costos indirectos en general de la adquisición de tecnología, impuestos, entre otros.

La estimación del impacto del entorno en las ventas y en los costos puede estudiarse utilizando la previsión de las diferentes variables que afectan a cada una de las distintas áreas de responsabilidad. . (Navarro P. 2010), Colección: Lo que enseñan los mejores

Figura 5: Ciclo de la Planeación Estratégica para la UOSCC



Fuente: (Navarro P. 2010), Colección: Lo que enseñan los mejores MBA.

3.2.2 La Planificación Operativa

Se encuentra orientada al día al día, intenta asegurar que las tareas específicas que se deben realizar en cada lugar de trabajo con eficacia y eficiencia, ya sea que formen parte del directorio o socios. Los sistemas de control interna persiguen facilitar la información necesaria para la toma de decisiones y valorar los resultados para motivar y controlar el equipo que forma parte de la organización.

El primer plan es proporcionar la información adecuada al equipo directivo y socios en general para que puedan ayudar a planificar adecuadamente y tomar las decisiones correspondientes, determinando datos como el nivel óptimo de endeudamiento y el costo de capital. El segundo es crear un sistema de valoración de resultados y responsabilidades que ayudará a motivar y controlar a las personas que forman la organización.

Cualquier sistema de control interno que cumpla con estos propósitos será útil ya que:

- Proporcionará la información necesaria para identificar los productos y servicios más rentables de la organización.
- Ayudará a formular estrategias de precios y comercialización en la producción para asegurar que los productos de la organización se fabriquen al costo mínimo.

- Permitirán la existencia de los sistemas de remuneración que proporcionan los incentivos adecuados para que los directivos trabajen con responsabilidad y lograr la confianza de los socios. . (Navarro P. 2010), Colección: Lo que enseñan los mejores MBA.

3.2.3 Planificación Presupuestaria

Trata de concretar para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad en términos económicos y financieros, los objetivos generales definidos en el plan estratégico. La planificación presupuestaria trata de interrelacionar la estrategia con la estructura organizativa.

El propósito del presupuesto principal es resumir los planes de una organización con respecto a todas sus actividades principales, desde ventas y producción hasta distribución, representarlos mediante un conjunto de presupuestos detallados que acaban conformando el presupuesto principal.

Se puede ver que el presupuesto principal se rige sobre todo por el presupuesto de ventas, también llamado presupuesto de ingresos. A la vez hecha la previsión de ventas, se tiene la base para el presupuesto de compras (materia prima) o para el presupuesto de producción.

Tanto el presupuesto de compras como el de producción conducen a un presupuesto de costo de bienes vendidos, aunque el presupuesto de producción hace una parada intermediaria en los presupuestos de materias primas, mano de obra y gastos generales.

La planificación presupuestaria, orientada al corto plazo intenta asegurar que la organización en su conjunto de áreas y en particular cada uno de los diferentes departamentos logren sus objetivos con eficacia y eficiencia. . (Navarro P. 2010), Colección: Lo que enseñan los mejores MBA.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población.- Socios activos de la Unión de Organización es la población total del Cantón Cevallos 10.778 habitantes.

Muestra.- Analizaremos a los socios que están apoyando constantemente a la entrega de semovientes.

Datos:

SIMBOLO	DETALLE	VALOR
e	Límite aceptable de error muestral	5% =0,05
Z	Valor obtenido mediante niveles de confianza	1,65 = 90%
N	Tamaño de la población	10778
P	Probabilidad que el evento ocurra	0,5
Q	Probabilidad que el evento no ocurra	0,5
N	Muestra	?

Aplicación de la Formula:

Reemplazando valores en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{(1,65^2)(0,5^2)(10778)}{(\pm 0,05)^2(10778 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,65^2} = \frac{7335,78}{27,62} = 265,59$$

Muestra = 266

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.4.1 Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr cumplir los objetivos estratégicos. Cada tipo de objetivo requeriría una aplicación diferente de recursos. Así mismo, cabe definir la estrategia como el modelo de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

La estrategia define las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuándo no, así como administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos. No solo basta con hacer planes, lo importante es actuar. El concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación como un componente de toma de decisiones o de acción. (Gilbert D., Hartman E., Mauriel J., y Freeman E., 1988) tomado del libro, A Logic for Strategic)

3.4.2 Aplicación de la Estrategia

La Estrategia se la aplica en diferentes contextos:

Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de gestiones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una organización para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Estrategia de marketing: está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente se fidelice a la organización. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

Juegos de estrategia: género de juegos en los que se tiene en cuenta el análisis de las variables que inciden en el triunfo o la derrota, para la definición de una propuesta de valor que dirija las capacidades propias y explote las desventajas del adversario con fines políticos, militares o económicos.

Estrategia evolutiva: métodos computacionales que trabajan con una población de individuos. Cada persona de la población es un posible óptimo de la función objetivo; la representación de cada individuo de la población consta de 2 tipos de variables: las variables objeto y las variables estratégicas, donde la variable objeto es de ámbito global y la variable estratégica son en ámbitos particulares.

Estrategia directiva (*Dirección estratégica*).- Es aquella que requiere realizarse trabajos en grupos.

Mapa estratégico: es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, para lo cual se debe enlistar una serie de objetivos estratégicos mismos que serán implementados en el cuadro de mando integral.

Planificación estratégica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el Análisis FODA, puesto que permite visualizar de forma global el estado de la organización y analizar donde se debe aplicar correctivos.

El proceso de Implantación Estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en equipo de toda la organización.

(Kaplan, R.S. y Norton, D.S 1992. "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance". Harvard Business Review.

3.4.3 La Implantación de la estrategia

Es indudable que la formulación de una destreza competitiva diferencial es vital para la estabilidad de las organizaciones. Sin embargo no es suficiente solo una herramienta sin su implantación efectiva. El plan estratégico lo que marca es la teórica visión de futuro

deseada, mientras que la estrategia real es la que se desarrolla en la práctica mediante miles de decisiones que toman las personas de la organización en su actividad diaria, estas decisiones no deben ser tomadas por el directorio, siempre es importante tomar en cuenta la opinión de los socios ya que son los que observan el panorama más claro.

En cualquier organización se encuentra tres niveles claramente diferenciados y que deben estar perfectamente alineados para que los resultados sean los deseados:

Figura 6: Estrategia, implantación estrategia, alineamiento operativo



Fuente: (Navarro P. 2010), Colección: Lo que enseñan los mejores MBA.

El entorno económico se encuentra inmerso en profunda transformación. Hemos pasado de un entorno estable en la “Era Industrial” a un entorno dinámico en la llamada “Era del Conocimiento”.

3.4.4 Modelo de Gestión

La organización prioriza acciones e inversiones en función de sus objetivos. El modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo.

Para conseguir el éxito en la aplicación de las estrategias se usa el modelo de las Siete Eses, el cual es una herramienta para análisis y acción. Lo que permite que la investigación identifique el mejor camino para administrar y organizar.

Una serie de estudios realizados por más de tres décadas llegó a las siguientes conclusiones:

- La organización ideal es aquella que se alinea o se ajusta al ambiente que lo rodea.
- Una empresa es un sistema complejo con elementos interrelacionados, cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de la organización.

Hay siete elementos claves de una empresa que son críticas para entender la efectividad: Estrategia (*Strategy*), Estructura (*Structure*), Sistemas (*Systems*), Integración de personal (*Staffing*), Habilidades (*Skills*), Estilo (*Style*) y Metas de Orden Superior (*Superordinate Goals*).

Modelo de las siete eses

Figura 7: Siete eses



Fuente: (Sejzer R. 2016), Publicado en el Libro En búsqueda de la excelencia.

Estilo (Style): No es más que la cultura de la organización, su manera de comportarse. En general, tiene una notable influencia de las acciones de la alta dirección.

Personal (Staff): Todo el personal que forma parte de la organización debe estar alineado con la estrategia, sin excepción.

Habilidades (Skills): Son las capacidades que posee el personal, sus habilidades principales, el saber cómo?.

Valores Compartidos (Shared Values): Es el invisible hilo que une emocionalmente a los integrantes de la organización, el cual los motiva a trabajar por una causa común.

Sistemas (Systems): Se refiere a los procesos que describen al funcionamiento de la organización y la interacción entre ellos, incluyendo el flujo de información.

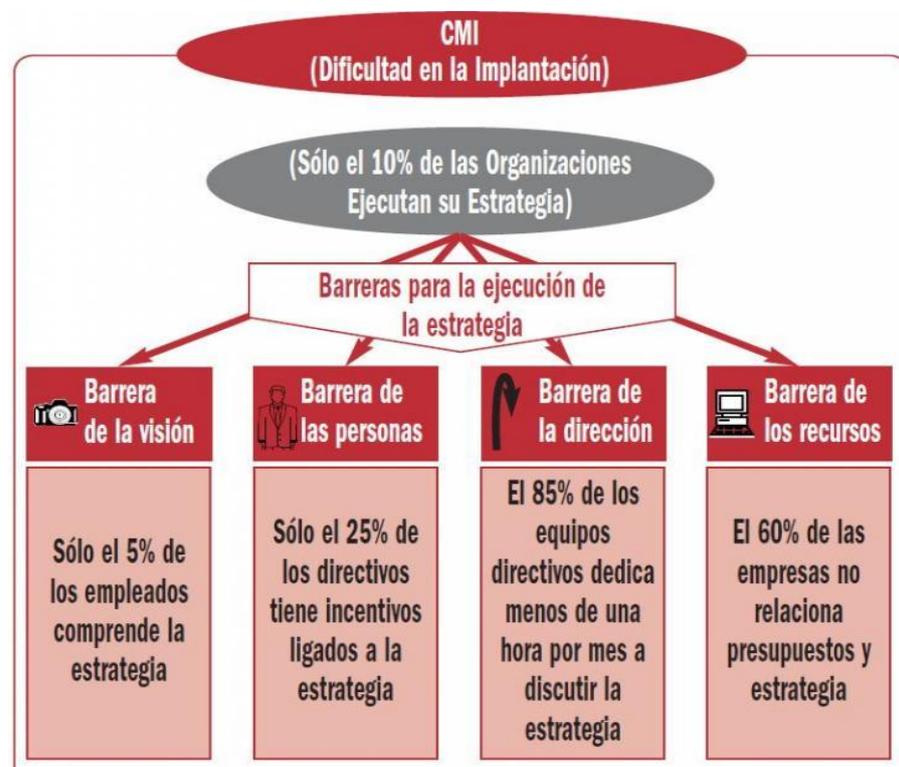
Estrategia (Strategy): La estrategia es la definición de objetivos y la manera de obtenerlos.

(Sejzer R. 2016), Publicado en el Libro En búsqueda de la excelencia.

3.4.5 Barreras

Existen cuatro barreras principales que dificultan la implantación de la Estrategia:

Figura 8: Barreras en la Implementación de la Estrategia



Fuente: (Milla Artemio. 2012) Publicado por la revista Altair Soluciones Reales

Según un reciente estudio, sólo el 40% de los mandos intermedios y el 5% de los empleados comprenden realmente la Estrategia y su forma de contribuir a desarrollarla.

La gestión de las personas no está alineada con la estrategia:

Los objetivos personales e incentivos están ligados a resultados a corto plazo o necesidades individuales, no están alineados con los objetivos a largo plazo que define la estrategia. Sólo el 25% de los ejecutivos tienen sus incentivos ligados a objetivos estratégicos, según manifiesta en la publicación. (Milla Artemio. 2012), Publicado por la revista Altair Soluciones Reales.

La organización, procesos y presupuestos no están alineados con la estrategia:

La retribución de recurso los modelos de la estructura organizativa y los procesos dependen más de criterios por experiencia y no financieros, decisiones tomadas al azar y no con un análisis previo, no se realiza un presupuesto, se toma decisiones de forma empírica, por lo que son a corto plazo, mientras que los objetivos estratégicos son a largo plazo,

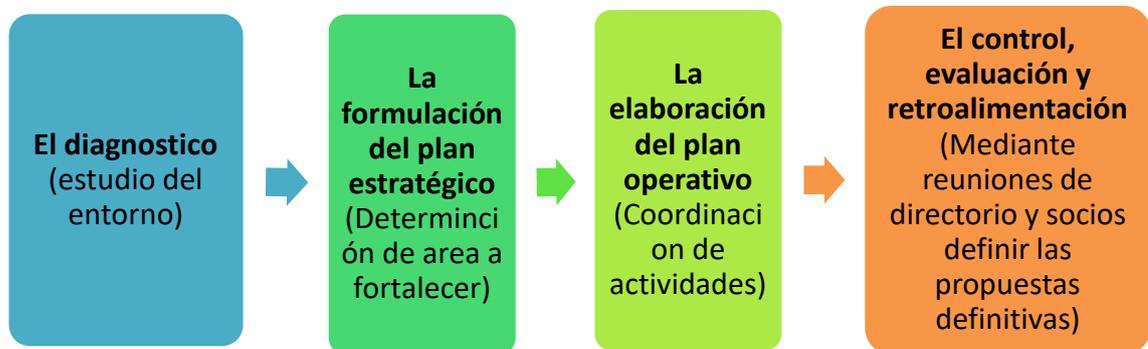
Los mecanismos de información son tácticos y no estratégicos:

Estos se enfocan hacia la medición y el reporte, fomentando control y aprendizaje en decremento de una gestión compartida del conocimiento, lo que significa que la información no es exacta ni oportuna. El 80% de los equipos directivos dedican menos de una hora al mes a tratar temas estratégicos y el 50% no lo hacen nunca, según manifiesta en la publicación. (Milla Artemio. 2012), Publicado por la revista Altair Soluciones Reales.

3.4.6 Proceso de formulación e implantación del plan de desarrollo estratégico.

Este proceso presenta cuatro áreas importantes:

Figura 9: Áreas de desarrollo de la estrategia



Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997), El cuadro de mando integral.

Elaborado por: Freire Sorayda.

3.4.7 Definición de Indicadores

Es un valor que se obtiene contrastando dos datos, lógicamente relacionados, referente al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un periodo de tiempo específico. Son también valores que permiten un continuo monitoreo a una empresa u organización y permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades, establece una relación entre los logros alcanzados con respecto a los logros planeados.

Para conocer y aplicar los indicadores, es importante que se encuentre implementado el control interno en la organización, así como tener claro la importancia del control de gestión como concepto clave.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las organizaciones, a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. (Mariño W. 2010), 100 Indicadores para controlar tu pequeña empresa.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso se han alcanzado.

3.4.8 Importancia de los Indicadores

- Ayudan a saber cómo marcha la organización.
- Permiten a conocer la toma de decisiones.
- Garantizan el monitoreo rápido y periódico de las funciones de gestión.
- Permite medir cambios o correcciones a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son herramientas muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo.

3.4.9 Tipos de Indicadores

Pertencen al sub-sistema de seguimiento, control, monitoreo y sirven para valorar el rendimiento (productividad) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos, costos registrados y analizados. Ejemplo: Tiempo producción, sobrecosto, equipamiento.

Figura 10: Factores claves de éxito de la gestión



Fuente: (Martínez Gustavo. 2015) publicado en Soportes Académicos

Eficacia: mide el cumplimiento de los objetivos y metas de un plan, es decir cuánto de los resultados esperados se alcanzó. Permiten valorar el logro o éxito de la gestión. Tienen que ver con los factores claves como satisfacción y calidad entre otros. Ejemplo: nivel de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Productividad: en términos generales, un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso. Ejemplo: Índice productivo = producción / consumo

Eficiencia: un sistema de gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos. La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

3.4.10 Mapa Estratégico

Las empresas, mientras elaboraban sus Cuadro de Mando Integral, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: “*no se puede medir lo que no se puede describir*”. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del cuadro de mando integral, ahora se convirtieron en el tema central.

El mapa estratégico es un diagrama estructurado y ordenado que se emplea para ilustrar los elementos básicos utilizados en el plan estratégico. La estrategia describe de qué forma una organización crea valor para sus interesados. Hoy en día se reconoce lo importante que son para las organizaciones los activos intangibles para que la creación de valor sea continua en el tiempo.

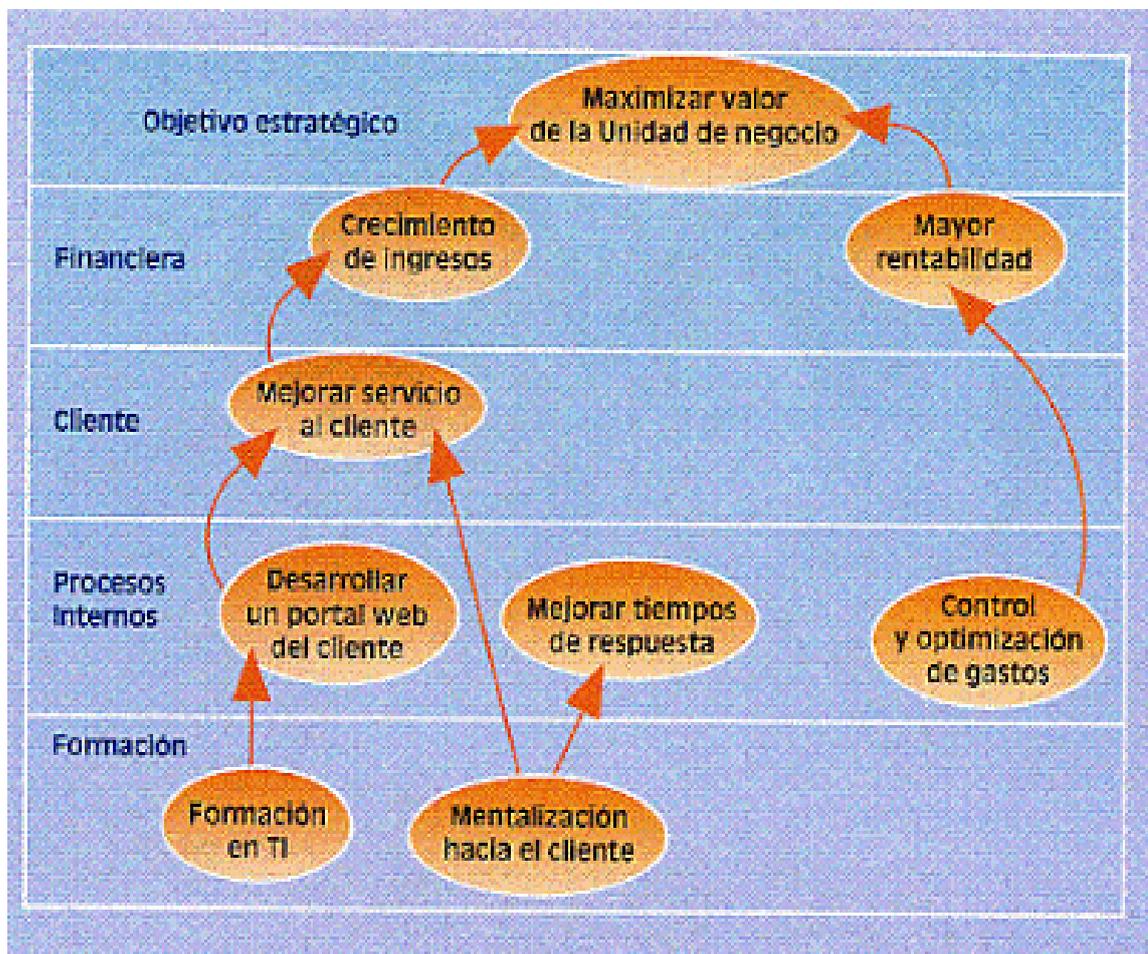
Los mapas estratégicos del BSC o CMI proporcionan un marco para ilustrar de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus socios. La creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles y los activos financieros. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro (entorno total) de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia,

antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

3.4.11 Relaciones Causa - Efecto entre factores

En el desarrollo de indicadores estratégicos, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontal por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba. Es decir, verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio.

Figura 11: Diagrama Causa - Efecto entre factores



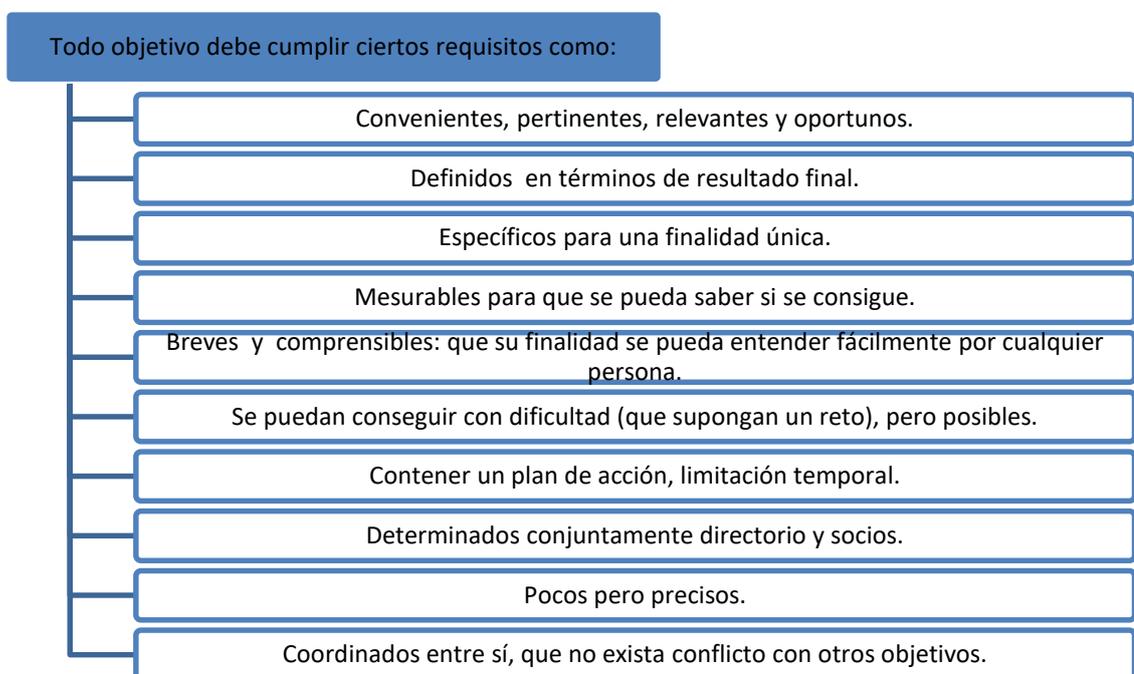
Fuente: (Zalazar R. 2013), Publicado por MyE Pensando el Futuro

3.4.12 Objetivo

Un objetivo es aquello que se quiere conseguir, hacer, la finalidad que tiene. Lo importante es no confundir objetivo con las tareas o acciones necesarias para conseguir los objetivos.

Hay objetivos cuantitativos: expresan la cantidad (cuantificables o medibles) a conseguir que se plantea como estándar y objetivos cualitativos: expresan lo que se deberá conseguir.

Figura 12: Requisitos de objetivos



Fuente: (Zalazar R. 2013), Publicado por MyE Pensando el Futuro

3.4.13 Objetivos Organizacionales

Constituyen una declaración formal de lo que el conjunto de actores (directorio y socios) desea alcanzar producto de la gestión. En algunas entidades, los objetivos constituyen una declaración permanente de las aspiraciones en el futuro, contemplan los propósitos de mediano y largo plazo a ser cumplidos. Los objetivos surgen como respuesta a necesidades de la organización.

Tienen que ser relevantes los objetivos, tanto en su impacto hacia el interior de la organización en cuanto a reestructuración, planificación, procesos productivos, como también hacia el exterior, en cuanto a lograr mayor cobertura, mejorar la calidad y oportunidad del servicio.

Los objetivos estratégicos se establecen dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

3.4.14 Perspectivas Estratégicas

Las relaciones causa-efecto permiten mostrar no solo que se quiere lograr finalmente sino también, como se va a lograrlo.

3.4.14.1 Perspectiva financiera

Es el objetivo más importante para la maximización de los beneficios de la organización. Medir la evolución financiera de la compañía indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede enfocarse en el modo de cómo extender la utilización del presupuesto.

El nivel de ingresos puede mejorar vendiendo nuevos productos a nuevos clientes y profundizando en la relación con los clientes, logrando una mayor apertura de mercado. La productividad puede mejorarse por dos vías: reduciendo costos, bajando el nivel de gastos directos e indirectos y mejorando la eficacia de los activos.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos y el costo por unidad. Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997), El cuadro de mando integral.

3.4.14.2 Perspectiva de Clientes

Los gerentes identifican los segmentos del mercado objetivo, en los cuales la organización opera y miden la evolución de las ventas en este segmento. La evolución del éxito comercial se mide con variables como: bienestar del cliente, conservación o fidelidad de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad de los clientes.

Un buen nivel de satisfacción del cliente provoca que este tenga una gran lealtad al producto (retención de clientes), a través del boca a boca se adquieran nuevos clientes.

Como la confianza de los clientes aumenta, la organización aumenta cuota de fidelidad con este cliente.

Entonces con la adquisición de nuevos clientes y el aumento de fidelidad por parte de los ya existentes, aumenta la cuota de mercado de la organización. Por último, la retención de clientes lleva a un aumento de la rentabilidad de los clientes, ya que es mucho más económico retener un cliente que hacer clientes nuevos.

La perspectiva del cliente, por su parte, define la propuesta de valor para los clientes objetivo o target. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el eje de la ejecución de la estrategia.

3.4.14.3 Perspectiva de Procesos Internos

Este componente significa que, para poder mejorar la satisfacción del cliente o para mejorar la utilización de recursos propios, vía racionalización de costos o gastos, debemos mejorar los procesos internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto entonces, tiene un impacto entre las Perspectivas de Finanzas y el Cliente.

3.4.14.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas.

Generalmente, se muestra como la base del resto de las perspectivas, tanto en el aspecto operativo (para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos), como en el aspecto de agrado de socios, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a clientes fieles y nuevos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

3.4.15 La calidad y el cuadro de mando

Utilizan la definición de las dimensiones de la calidad; por ejemplo: calidad interior, costos, oportunidad, seguridad y motivación. Estas dimensiones de calidad se pueden homologar a las perspectivas del cuadro de mando (CMI).

3.4.16 Los procesos y el cuadro de mando (BSC)

Desde la óptica del cuadro de mando una vez que se detecta a través de la cadena de valor los procesos del negocio que son críticos se recomienda empezar a mejorarlos de una forma balanceada, y propone para ello un equilibrio entre mejoramiento continuo de administración total de la calidad (TQM - Total Quality Management) y discontinuo reingeniería de los procesos de negocios (reingeniería) seguramente algunos de los procesos críticos por ser vitales no darán espera a ser mejorados mediante procesos de calidad, porque estamos perdiendo dinero y clientes, se utiliza entonces una reingeniería focalizada y una vez mejorados se procede a darles mantenimiento mediante administración total de la calidad.

Otra relación interesante entre calidad y cuadro de mando se da en la medición, la calidad hace énfasis en la utilización de los ítems de control y verificación, a través de estos últimos es posible influenciar los ítems de control y verificación, aquí podemos comprobar esto a los indicadores de resultado y los indicadores impulsores del resultado del cuadro de mando y ver como empiezan a jugar un papel importante las relaciones causa-efecto.

3.4.17 Herramientas de la calidad

Otro punto especial de contacto, son las herramientas de la calidad: diagramas de flujo de proceso, hojas de registro, diagrama causa efecto, gráficas de control

Estas herramientas se deben utilizar diariamente. La herramienta estrella de la calidad es la famosa espina de pescado o diagrama causa-efecto, la cual es una de las bases del cuadro de ando integral, entender la filosofía de esta herramienta, entender que causa tal efecto, ayuda a entender mejor la realidad de una organización y posteriormente a establecer las relaciones entre los objetivos estratégicos del cuadro de mando.

3.4.18 Hojas de Registro

La hoja de registro ayuda a reunir y clasificar la información además facilita la recopilación de datos. El método que la organización utiliza es simple y manejable, siendo este el registro de kardex para la elaboración de balanceado. Mientras que para la venta y entrega de cuyes se lo realiza mediante el registro de una hoja de cálculo en Excel según su peso y socio al que pertenezca. (UOSCC, 2015)

3.4.19 La ISO 9001 y el Cuadro de mando

Otro importante reconocimiento de la calidad es la certificación ISO 9001. ISO quiere decir *Internacional Standards Organizations* (Organización Internacional de Estándares) y para recibir la certificación las organizaciones deben documentar con toda claridad sus políticas y procedimientos. El procedimiento puede ser costoso tanto en tiempo como en dinero, pero a menudo es un requisito para hacer negocios en muchos países.

Existen varias semejanzas entre el cuadro de mando integral y la ISO 9001: ambos son sistemas de gestión, están enfocados en el negocio y en el cliente, se inician por la alta gerencia, son sistemas basados en el sentido común requieren comunicación multinivel, compromiso de la gerencia media, entrenamiento en análisis de datos y requerimientos de reportes e implementación de equipos de funciones cruzadas.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resumen del cuestionario realizado a socios de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos

Tabla 5: Cuestionario de determinación de necesidades

ORD	PREGUNTAS	SI	NO	
1	¿Conoce la misión de la organización?	0	266	
2	¿Conoce la visión de la organización?	0	266	
		A	E	P
3	¿Qué área cree usted que la organización necesita fortalecer? (A= Administración, E=Económica, P=Producción)	155	84	27
		SI	NO	
4	¿Conoce como está conformado el diagrama organizacional de UOSCC?	52	214	
5	¿Cumple la organización con sus objetivos?	64	202	
6	¿Conoce usted las fortalezas de la organización?		266	
7	¿Conoce usted las oportunidades de la organización?		266	
8	¿Conoce usted las debilidades de la organización?	200	66	
9	¿Conoce usted las amenazas de la organización?	150	116	
10	¿Cree usted que el directorio tiene claro la responsabilidad de cargo que desempeña?	100	166	
11	¿Está usted de acuerdo con el manejo económico del directorio?	45	221	
12	¿Está de acuerdo con las políticas implantadas por el actual cliente?	100	166	
13	¿Está de acuerdo en buscar una estrategia de manejo?	266	0	

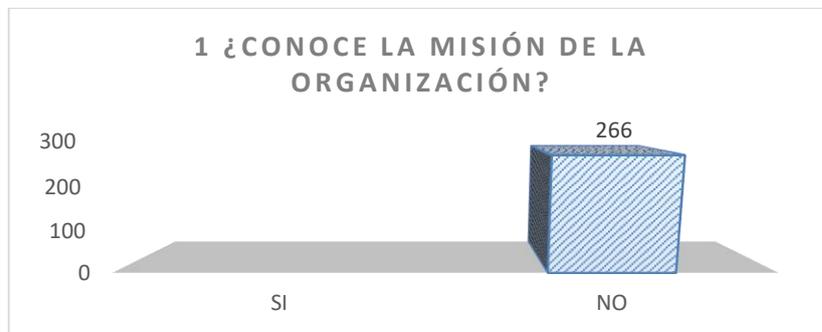
Fuente: Socios de la UOSCC.

Elaborado por: Freire Sorayda.

3.5.2 Gráficos de resultados e interpretación

PREGUNTA 1

Gráfico 1: Misión de la organización - Pregunta 1



Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: El desconocimiento por parte del directorio y la mayoría de socios ha provocado el desinterés para elaborar la misión, la escasa formación académica y liderazgo han impedido difundir la razón de ser de la organización y por ende la importancia de direccionar los objetivos y metas.

PREGUNTA 2

Gráfico 2: Visión de la organización - Pregunta 2

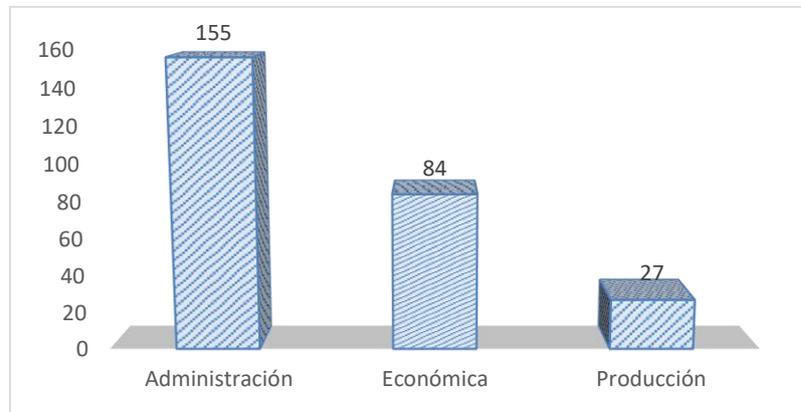


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: Una organización debe ser creada para crecer mientras transcurre el tiempo, razón por la cual es importante contar con la visión, esta ayuda a crear nuevos ideales para el futuro, manteniendo siempre ideales de cada día ser más grande y mejores.

PREGUNTA 3

Gráfico 3: Áreas de Fortalecimiento - Pregunta 3

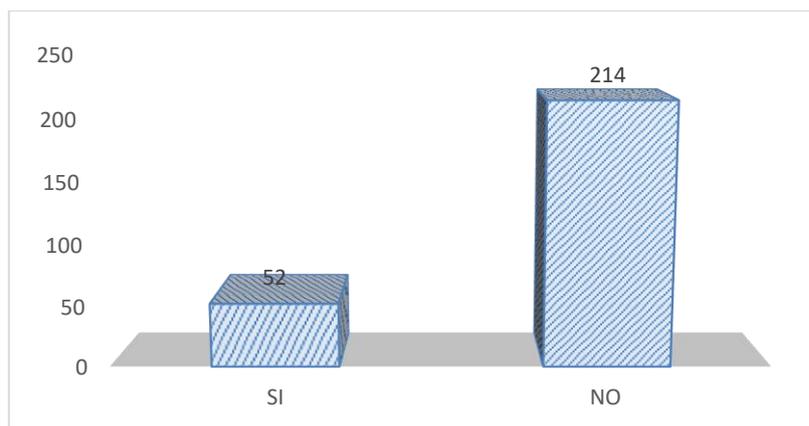


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: Los socios manifiestan que el desconocimiento ha sido la falencia notable de manera especial en el área administrativa por lo que se requiere centrarse en el fortalecimiento de las principales directrices como son objetivos institucionales y responsabilidades de directivos.

PREGUNTA 4

Gráfico 4: Diagrama organizacional - Pregunta 4

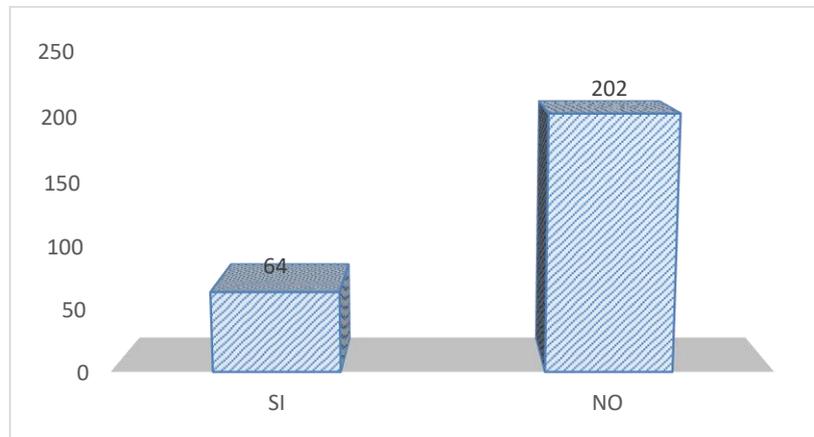


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: Los socios manifiestan que el desconocimiento de la jerarquía del directorio ocasiona varias confusiones y problemas internos los cuales no aportan nada para mejorar la productividad, generando pérdida de tiempo y dinero.

PREGUNTA 5

Gráfico 5: Cumplimiento de Objetivos organizacionales - Pregunta 5

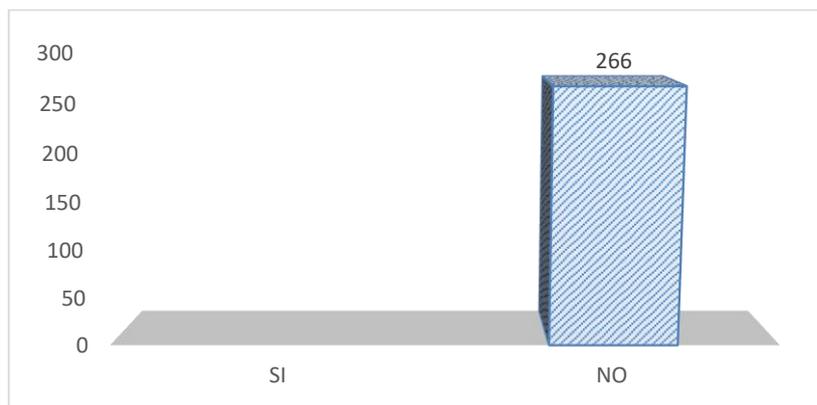


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: La carencia de los objetivos que la organización desea alcanzar se convierte en una barrera que impide tener claro hacia dónde quiere llegar ya sea a corto o largo plazo, siendo esta una parte fundamental para la administración y logra así eficiencia y efectividad en los proceso.

PREGUNTA 6

Gráfico 6: Fortalezas de la Organización - Pregunta 6

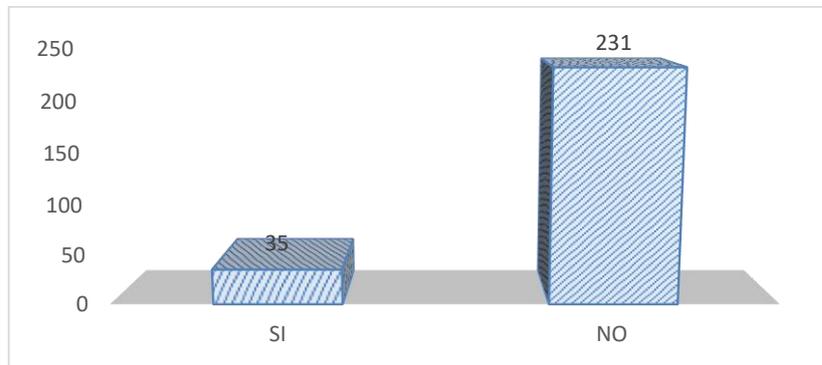


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: La existencia de un enfoque individualista ha provocado que los socios miren a la organización sin fortalezas, puesto que el directorio en periodos anteriores tomaba decisiones sin consultarlas con los socios.

PREGUNTA 7

Gráfico 7: Oportunidades de la Organización - Pregunta 7

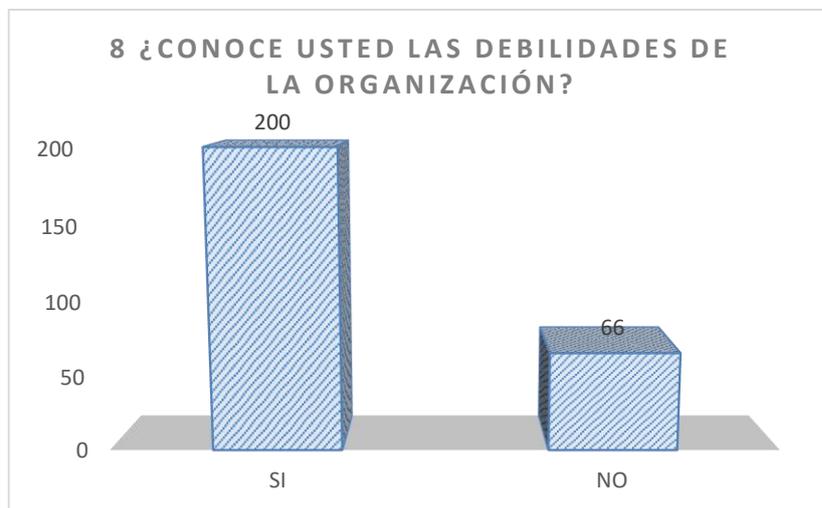


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: Los directivos de las asociaciones conocen algunas oportunidades de la organización pero no las difunden, lo cual genera deslealtad y falta de confianza en la administración, más aun al distinguir que no han observado resultados inmediatos.

PREGUNTA 8

Gráfico 8: Debilidades de la Organización - Pregunta 8

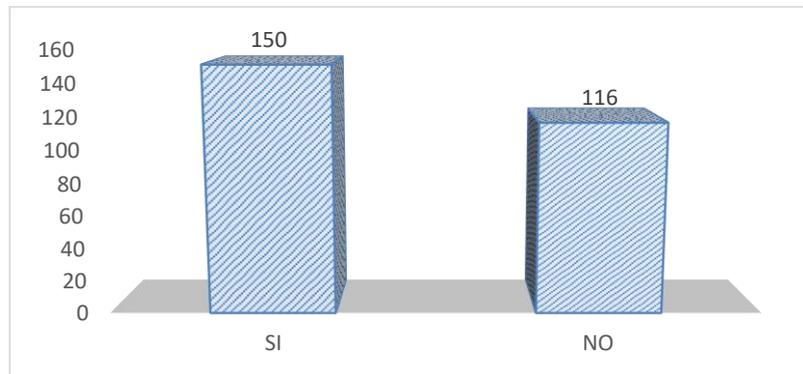


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: La falta de visión comunitaria ha contribuido para que los socios y personas externas miren a la organización con baja capacidad asociativa y endeudamiento, siendo el principal la administrativa de recursos económicos poco confiables.

PREGUNTA 9

Gráfico 9: Amenazas de la Organización - Pregunta 9

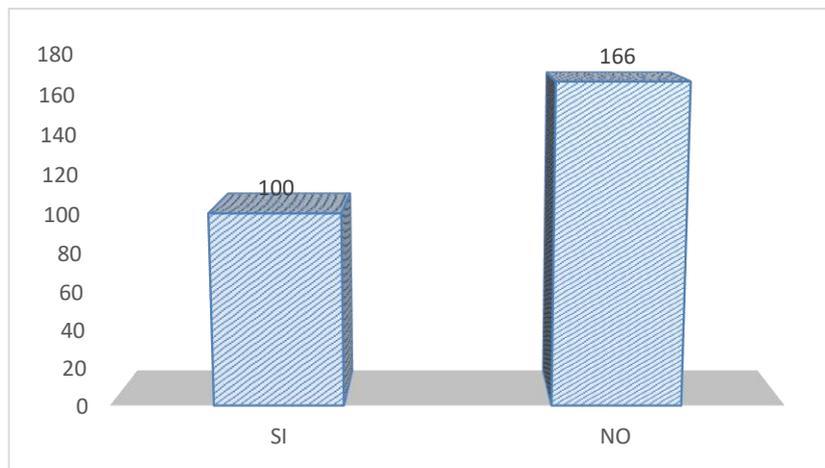


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: Los socios en la actualidad están conscientes que la competencia es la principal amenaza, pero confían en que la calidad del producto ya sea de cuyes y/o balanceado permitan crear fuentes de ingreso.

PREGUNTA 10

Gráfico 10: El Directorio y las Responsabilidades - Pregunta 10

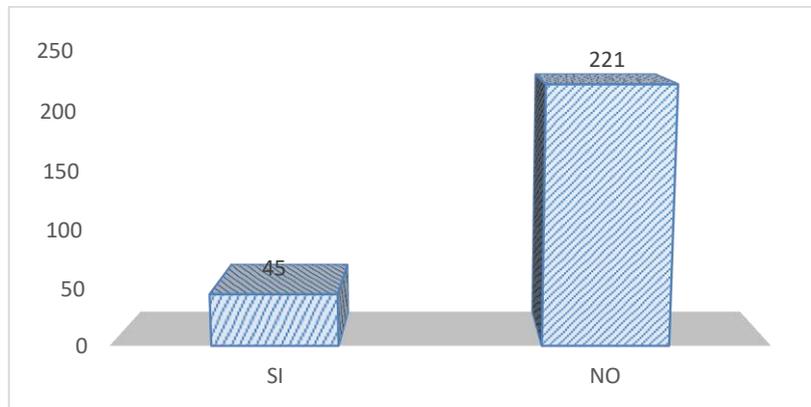


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: La mayoría de socios piensa que el directorio no tiene claro sus responsabilidades específicas porque aceptan el cargo pero no están capacitados ni han estudiado el estatuto vigente.

PREGUNTA 11

Gráfico 11: Manejo Económico del Directorio - Pregunta 11

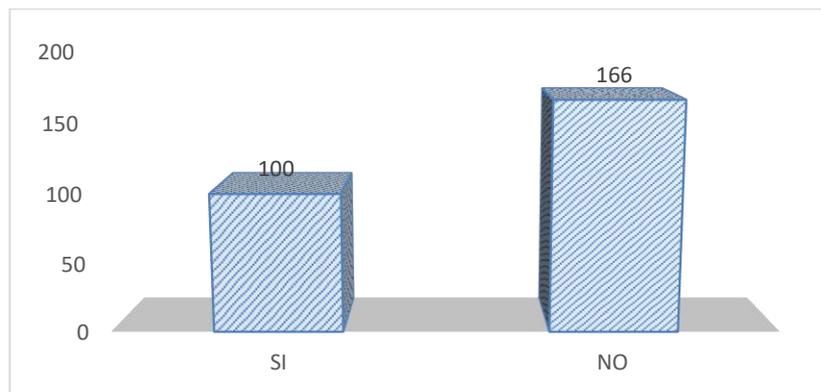


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: Las experiencias anteriores han logrado un alto grado de desconfianza, siendo la falta de compromiso y lealtad aquellos que han provocado que la organización incumpla con sus obligaciones y pierda su capital de trabajo, además no existe un reglamento en el que se especifique deberes y obligaciones del directorio.

PREGUNTA 12

Gráfico 12: Políticas Implantadas - Pregunta 12

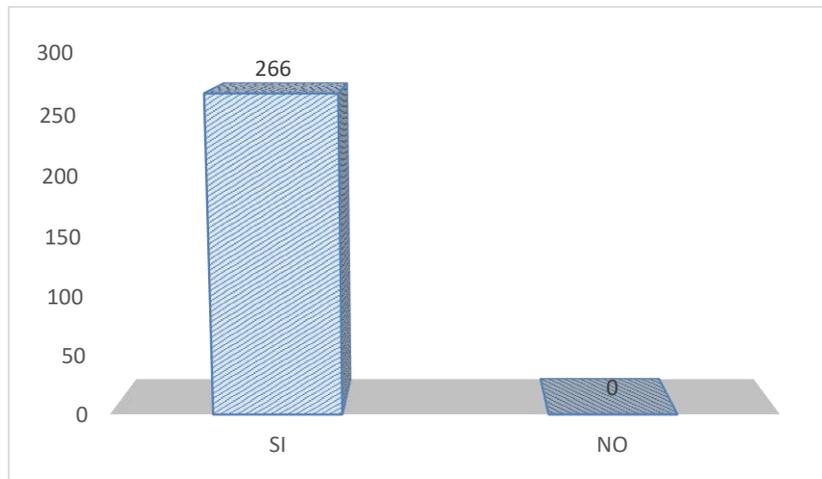


Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: La escasez de nichos de mercado no permite tomar decisiones, por lo que tienen que adaptarse a las políticas que implanta el único cliente sin dar opción a elegir o crear propias políticas, además la mayor inconformidad de los socios es por la forma de cancelación.

PREGUNTA 13

Gráfico 13: Búsqueda de estrategias de Manejo - Pregunta 13



Elaborado por: Freire Sorayda

Interpretación: El pésimo manejo de administraciones anteriores permite que los socios soliciten desesperadamente un cambio inmediato, por lo que es muy importante implementar un nuevo y eficiente método de manejo a la organización en todas sus áreas.

3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

La aplicación de la planificación estratégica en base al cuadro de mando integral para la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos, mejorará la gestión administrativa de la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos.

Por lo tanto la implementación del cuadro de mando integral permite observar de forma general el estado en el que se encuentra la organización, específicamente en el área administrativa y financiera, por lo que se establece varios objetivos estratégicos como: la implementación la misión de la organización.- lo cual permitirá conocer claramente como está constituida la empresa y su razón de ser. La implementación de la visión de la organización.- esta reconocerá donde desea llegar la organización.

Adicionalmente la realización del FODA de la organización permite analizar que se debe iniciar fortaleciendo la parte administrativa, porque la toma de decisiones debe

estar basado en información primaria no de forma empírica, para esto se analizará algunos indicadores que confirman las debilidades que presenta, siendo la principal identificar las actividades que debe cumplir cada miembro del directorio esto obligara a desempeñar ciertas reglas de manejo, lo que admitirá en el caso del tesorero una mejor administración de recursos económicos, además impedirá la adopción de toma de decisiones individuales, lo cual facilitará el establecimiento de una gestión integral.

3.6.1 Diagrama Causa – efecto

El cuadro de mando integral se basa en problemas y soluciones, para lo cual se realizó un diagrama causa – efecto detallado a continuación:

Figura 13: Diagrama causa efecto de la UOSCC

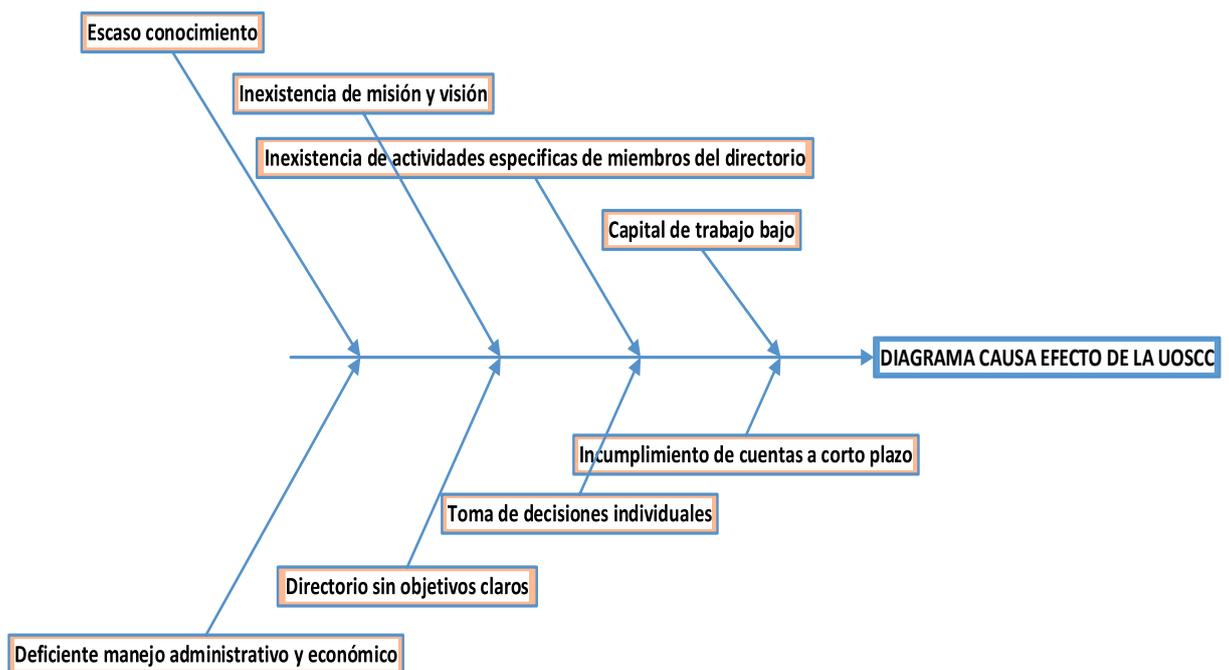


Figura 14: Estrategia para la UOSCC



Fuente: Socios de la UOSCC.
Elaborado por: Freire Sorayda.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de un Plan Estratégico mediante un Cuadro de Mando Integral para la Unión de Organizaciones del cantón Cevallos al Área Productora y Comercializadora de Semovientes y Balanceado para mejorar la gestión administrativa.

4.2 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

La continuidad y el éxito de una unidad de gestión (entiéndase una empresa social, organización, un departamento, etc.) vienen determinados en gran parte por la capacidad de ésta para evaluarse o medirse a sí misma.

Lo más habitual en las organizaciones que disponen de cuadros de mando es que estén basados en indicadores económico-financieros, con lo cual se tiene una visión a corto plazo del potencial de la organización.

El modelo de CMI busca un cuadro de mando “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos. (Kaplan, R.S. y Norton, D.S. 1997) en su libro El cuadro de mando integral.

Financiera: ¿Cómo ven accionistas?

Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Procesos: ¿En qué debemos sobresalir?

Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?

A través de la medición puede obtenerse información útil sobre los logros y metas alcanzadas. Además, sirve para valorar el proceso recorrido hasta ese momento y así poder hacer las correcciones que fuesen necesarias.

En el ámbito organizacional, medir adecuadamente es el medio o instrumento para presidir en base a datos, para desterrar el "yo creo", "me parece", "yo pienso", dejando

tales opiniones subjetivas para aquellos asuntos para las cuales no se hayan desarrollado (o puedan desarrollarse) medios cuantificables para medirlos y verificarlos a través de datos.

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite a la organización exponer las estrategias y evaluar su desempeño a través del uso de indicadores que se traduce como objetivos estratégicos, la misión y visión en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura administrativa necesaria para un adecuado manejo en el sistema de gestión y control. Partiendo de esto, la metodología del cuadro de mando integral en el área de producción y comercialización de semovientes y balanceados para especies menores menor escala, aportando así el desarrollo del pequeño agricultor del cantón Cevallos. (Kaplan, R.S. y Norton, D.S. 1997).

4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.3.1 Fase de Desarrollo

Toda empresa debe evaluar el nivel de competitividad en el mercado, es decir, su capacidad para competir en el medio donde se desenvuelve.

Las empresas, y sus estrategias (directores) y sus consejos (CEO Chief executive order, “oficial ejecutivo en jefe”), ya sean públicas o privadas, continuamente deben conocer lo que está pasando en el sector donde actúan. Es obvio que en una economía de mercado las empresas compiten con más fuerza por la preferencia de los clientes o usuarios.

La presente investigación se enmarcó bajo la modalidad de un proyecto factible, cuyo objetivo general fue diseñar e implementar la metodología del cuadro de mando integral de la Unión de organizaciones sociales del cantón Cevallos.

Las fuentes de información primaria a utilizarse son las entrevistas, encuestas y un FOCUS GROUP, el mismo que permite probar el cuestionario, así asegurándose que las preguntas planteadas serán las más adecuadas para cumplir con los objetivos planteados.

El diseño de la metodología se basó en los lineamientos del modelo del Cuadro de Mando, donde se desarrollaron las perspectivas financiera, del cliente, los procesos internos, de desarrollo y crecimiento de la organización, formulándose los objetivos y indicadores alineados con la visión y misión. Esto le permitirá un equilibrio a corto y largo plazo entre los resultados deseados y las iniciativas que permiten alcanzar dichos resultados, construyendo una estrategia equilibrada en todos los factores claves del éxito y poner en funcionamiento un proceso dinámico de gestión táctica y estratégica.

4.3.2 Desarrollo de misión, valores, visión y estrategias

Jhonson y Acholes, citado por Chávez (s.f.), mencionan que la elaboración de estrategias ayuda a elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias correctas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consiste en decidir que nuevos negocios se participará, cuales se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es recomendable ingresar a mercados externos, fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

La información prestada por el directorio permite el diagnóstico del estado actual de la organización en el ámbito administrativo y económico, para lo cual se diseñó una estrategia de cuadro de mando integral, se realizó dos reuniones con personal variado entre directivos y técnicos que apoyan a la organización. El grupo fue de 15 personas donde se procedió a revisar la misión, visión y estrategia. Los enunciados fueron luego presentados a la Asamblea General para su validación.

4.3.3 Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del cuadro de mando.

El equipo determinó qué perspectivas son adecuadas para la organización y desarrolló objetivos y medidas para cada perspectiva según la traducción de las estrategias.

- **Financiera.-** Para mejorar esta perspectiva es necesario definir en el estatuto los derechos y obligaciones de cada directivo.
- **Cliente.-** Implementación de visión
- **Proceso Interno.-** mediante el análisis FODA implementar la misión.
- **Aprendizaje –Formación.-** implementación del organigrama estructural de la organización

Las mismas que luego se deberán medir y controlar, para esto se utilizará información como el mapa estratégico de la organización, las fortalezas y debilidades y claro la visión y misión de la organización.

4.3.4 Implementación.

Desarrollo mediante reuniones de Directorio conjuntamente con los socios:

EMPRESA: UNIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES DEL CANTÓN CEVALLOS

FECHA: 7 de Abril 2016

RESPONSABLE: Manuel Álvarez (Presidente).

HOJA DE RESUMEN
Elaboración de la Visión
<p>a) Debe incluir las siguientes cuestiones básicas:</p> <p>Principios: ¿Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?</p> <p>Visión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe tener dimensión de tiempo 2. Debe ser integradora 3. Debe ser positiva y alentadora 4. Debe proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible 5. Debe incorporar valores e intereses comunes 6. Debe usar un lenguaje enaltecedor 7. Debe permitir que se cree sinergia

b) Formulación individual o grupal de visión y principios:

Basándose en los ejemplos señalados y a las respuestas seleccionadas por todos aportan con ideas para su empresa.

1. Principios

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Liderazgo, a través del ejemplo y la motivación
- Servicio al cliente

Visión Propuesta y Aceptada

“Para el año 2020 la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos, será una organización líder a nivel provincial en producción de cuyes de alta genética, auto sostenible de pequeños productores agrícolas en la que piense un comprador cuando necesite un producto de calidad, entregado con responsabilidad y garantía”.

EMPRESA: UNIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES DEL CANTÓN CEVALLOS

FECHA: 7 de Abril 2016

RESPONSABLE: Manuel Álvarez (Presidente).

HOJA DE RESUMEN

Elaboración de la Misión

a) Interrogantes básicas:

1. Tipo de organización: ¿Qué clase de organización es?

Es una organización productora y comercializadora.

2. Motivo: ¿Para qué se formó?

Para ser una empresa rentable hoy y en el futuro.

3. Productos o servicios: ¿Qué ofrece?

Balanceados para animales menores.

<p>4. Clientes: ¿Para qué se produce? Agricultores</p> <p>5. Factor diferenciador: ¿Qué hará la diferencia de los demás? Producto de calidad Asesoramiento.</p> <p>6. Recursos: ¿Con qué recursos desempeña sus funciones? Plantas Industriales Personal Técnico especializado Materia Prima adecuada</p> <p>7. Gestión: ¿Cómo maneja y gestiona sus recursos? (incluye preocupación por el medio ambiente y clima laboral) Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Medio Ambiente, Clima laboral, Indicadores)</p>
<p>b) Formulación de misión:</p> <p>1. Basándose en los ejemplos señalados y a las respuestas de las preguntas anteriores enuncie una Misión para su Organización.</p>
<p>Formulación de Ejes Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solidez • Calidad • Servicio • Productividad • Gama de productos
<p>Misión Propuesta y Aceptada</p> <p>“Somos una organización sostenible y sustentable de pequeños productores y productoras agrícolas con enfoque empresarial que presta servicios de producción y comercialización, ofertando al mercado productos de calidad”.</p>

EMPRESA: UNIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES DEL CANTÓN CEVALLOS

FECHA: 13 de Mayo 2016

RESPONSABLE: Manuel Álvarez (Presidente).

HOJA DE RESUMEN
Elaboración de la Misión
Para lograr realizar la Misión y Visión, se tomó en cuenta los siguientes valores estratégicos:
Responsabilidad: Cumplir con compromisos y obligaciones, tanto hacia fuera como hacia adentro de la organización.
Calidad de productos y servicios: Es muy importante brindar servicios y productos de calidad que satisfagan las expectativas de clientes, socios, socias, empleados y empleadas.
Protección del medio ambiente: Asumir el compromiso de promover la protección del medio ambiente, a través de la promoción e implementación de procesos limpios que no pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua.
Sostenibilidad organizativa: Promover mecanismos eficientes y eficaces de comunicación, a manera de mantener un alto nivel de información y participación en todas sus organizaciones miembros. El objetivo es mejorar la identificación, compromiso y lealtad de los socios y socias ante la organización.
Sostenibilidad financiera: La auto sostenibilidad financiera se obtendrá a través de la generación de ingresos y prestación de servicios relacionados con la comercialización de sus socios y socias.
Equidad de género: Es fundamental la incorporación y valoración de la participación activa de la mujer, a través de políticas y procedimientos que fomenten un desarrollo con equidad de género.
Mejora continua: Para mejorar la competitividad en los mercados globales es necesario fomentar la innovación en los procedimientos que permitan ofrecer mejores servicios y productos disminuyendo costos y rebasando expectativas de clientes.

EMPRESA: UNIÓN DE ORGANIZACIONES DEL CANTÓN CEVALLOS

FECHA: 13 de Mayo 2016

RESPONSABLE: Manuel Álvarez (Presidente).

Análisis de la Matriz FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none">• Capacidades distintas• Recursos superiores• Factores internos o propios de la organización.• Son el apoyo para el cumplimiento de la Misión.	<ul style="list-style-type: none">• Recursos y capacidades escasas.• Resistencia al cambio• Problemas de motivación del personal.• Comunicación entre Directorio y socios
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none">• Nuevas tecnologías• Posicionamiento estratégico.• Apoyo de Instituciones y Técnicos.	<ul style="list-style-type: none">• Desastres naturales• Situaciones que se manifiestan en el entorno.• Directivas disueltas

EMPRESA: UNIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES DEL CANTÓN CEVALLOS

FECHA: 9 de Junio 2016

RESPONSABLE: Manuel Álvarez (Presidente).

HOJA DE RESUMEN
Elaboración del Organigrama Funcional
a) Debe incluir las siguientes cuestiones básicas: Principios: ¿Cuáles deben ser los objetivos principales de los directivos?
b) Formulación individual o grupal de deberes y obligaciones: 1. Principios <ul style="list-style-type: none">• Compromiso• Innovación• Responsabilidad Social• Liderazgo, a través del ejemplo y la motivación• Servicio al cliente
<pre>graph TD; P["Presidente (Representante Legal)"] --- C["Contador(a) o Auxiliar contable"]; P --- VP["Vicepresidente (a)"]; P --- T["Tesorero(a)"]; P --- S["Secretaria (o)"]; VP --- V1["Vocal 1 Presidente (a) Asociación Andignato"]; VP --- V2["Vocal 2 Presidente (a) Asociación Jesús del Gran Poder"]; VP --- V3["Vocal 1 Presidente (a) Asociación San José"]; VP --- V4["Vocal 1 Presidente (a) Asociación La Florida"]; VP --- V5["Vocal 1 Presidente (a) Asociación Agua Santa"]; VP --- V6["Vocal 1 Presidente (a) Asociación Santo Domingo"];</pre>

Funciones del Presidente:

- a) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones del Directorio;
- b) Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial de la Organización, así como ante otras instituciones y organismos;
- c) Convocar junto con la Secretario/a sesiones del Directorio;
- d) Elaborar conjuntamente con el Secretario el orden del día, para las sesiones ordinarias y extraordinarias;
- e) Instalar y presidir las sesiones;
- f) Autorizar al Tesorero(a) realizar los egresos de fondos de la entidad financiera, por pago de facturas, planillas y más ordenes que se presentes justificadamente;
- g) Abrir y/o cerrar cuentas bancarias en cualquier institución financiera del país, así como girar y anular cheques de las cuentas bancarias que consten a nombre de la organización, conjuntamente con el Tesorero; previa autorización del Directorio.
- h) Hacer cumplir las sanciones impuestas a los usuarios, de conformidad con las normas reglamentarias;
- i) Responder solidariamente con el Tesorero por el manejo económico financiero;
- j) Presentar por escrito los informes mensuales al Directorio de las actividades realizadas;
- k) Resolver cualquier asunto urgente de atribución del Directorio, debiendo dar cuenta de tal resolución en la sesión inmediata siguiente;
- l) Aprobar el ingreso de nuevos usuarios y aceptar la renuncias de usuarios, conforme a las normas establecidas;
- m) Controlar al personal administrativo y operativo cumpla con sus obligaciones;
- n) Designar un Secretario(a) ADHOC en caso de ausencia del Secretario(a) titular;
- o) Ejercer el voto dirimente, en caso de empate, de las mociones sometidas a votación en las sesiones del Directorio; y,
- p) Las demás que se señalen la Constitución de la República, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento y Estatuto de la organización.

Funciones de Vicepresidente

- a) Subrogar al Presidente en ausencia temporal o definitiva, ejerciendo las mismas atribuciones y deberes; y,
- b) Coordinar y presidir las comisiones, programas y actividades de fortalecimiento

organizacional; así como desempeñar las funciones o tareas que le designen el Directorio o aquellas que el Presidente lo delegue.

Funciones del Secretario

- a) Tramitar, difundir y certificar las resoluciones y demás documentos del Directorio;
- b) Elaborar las actas de las sesiones del Directorio.
- c) Llevar, custodiar y conservar los libros de registro y el archivo de la organización, conferir copias certificadas de los documentos que se solicitaren, los usuarios o cualquier entidad y organismo público o privado, previa autorización por escrito del Presidente;
- d) Llevar y mantener actualizados los catastros de usuarios, así como los calendarios de riego establecidos en los distribuidores;
- e) Asistir cumplidamente a las sesiones del Directorio en las que tendrá voz y voto;
- f) Apoyar al presidente en las actividades administrativas inherentes a la organización;
- g) Realizar la Entrega – Recepción de los bienes y documentos a su cargo al final de sus funciones al reemplazo respectivo; y,
- h) Las demás funciones que le encargare el Directorio de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos.

Funciones del Tesorero

- a) Mantener inventariado los bienes muebles e inmuebles de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos; mismos que permanecerán bajo su custodia y responsabilidad;
- b) Abrir y/o cerrar cuentas bancarias en cualquier institución financiera del país, conjuntamente con el Presidente, previa autorización del Directorio así como girar y anular cheques de las cuentas bancarias que consten a nombre de la organización,;
- c) Organizar y mantener al día los comprobantes y los demás registros del movimiento económico de la organización;
- d) Recaudar los fondos provenientes del servicio de agua para riego, contribuciones especiales. Donaciones y otros ingresos, debiendo entregar el respectivo comprobante o factura;
- e) Depositar en la entidad financiera determinada por el Directorio, diariamente el dinero recaudado por cualquier concepto. Su inobservancia; será motivo de

- destitución sin perjuicio de la causa penal que hubiere lugar;
- f) Rendir la caución fijada por el Directorio para el desempeño de sus funciones;
 - g) Efectuar puntualmente el pago al personal administrativo previo visto bueno del Presidente;
 - h) Presentar informes por escrito sobre las actividades económicas mensualmente al Directorio;
 - i) Ejecutar los gastos para adquisición de materiales, accesorios y demás bienes para los que fuere debidamente autorizado por el Presidente de conformidad con el respectivo presupuesto;
 - j) Proporcionar oportunamente toda la información que se requiere para el registro contable de las actividades económicas de la organización;
 - k) Presentar oportunamente en coordinación con la/el Contador las declaraciones tributarias que le correspondan a la organización;
 - l) Asistir puntualmente a las sesiones del Directorio de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos y participar con voz y voto;
 - m) Entregar los inventarios al fin de su periodo toda la información, documentación, bienes muebles que estén a su cargo y los estados financieros en coordinación con el/la Contador(a) en el plazo no mayor de 24 horas después del cese de sus funciones; y,
 - n) Las demás funciones que le encarguen el Directorio de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos

Funciones de los Presidentes de las Filiales

Los vocales del Directorio serán los Presidentes de cada Filial, tendrán su respectivo suplente y serán solidariamente responsables de las resoluciones del Directorio que hayan aprobado con su voto.

Son funciones de los vocales:

- a) Asistir obligatoria y puntualmente a las sesiones del Directorio de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos, sean estas ordinarias y extraordinarias, que sean convocadas legalmente;
- b) Mantener Legalizada y registrada a la filial a la que represente.
- c) Subrogar en caso de ausencia temporal o definitiva al Vicepresidente, en orden de designación los vocales;

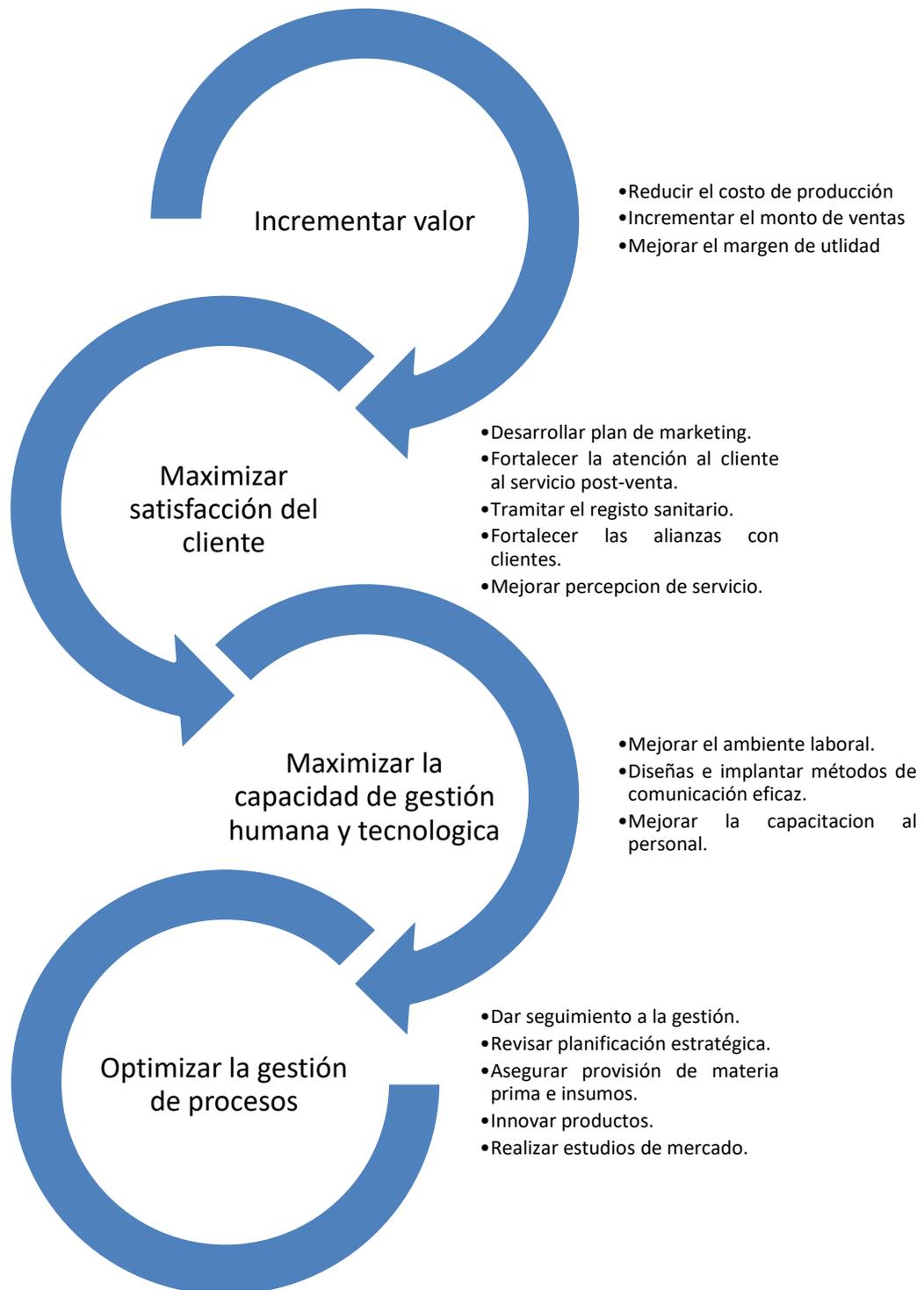
- d) Presidir las comisiones a las que fueren asignados, y cumplir estrictamente las demás obligaciones que se le encomendare;
- e) Denunciar ante el Directorio de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos toda infracción que haya llegado a su conocimiento, con relación a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento y el Estatuto de la organización;
- f) Tomar parte en las resoluciones del Directorio con voz y voto y si por algún impedimento un vocal principal no concurre a las sesiones, se notificara a su suplente. La falta injustificada a más de dos sesiones será motivo suficiente para que se principalice al vocal suplente;
- g) Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias de su respectiva filial;
- h) Las demás funciones que le encarguen tanto el Directorio de la Unión de Organizaciones Sociales del Cantón Cevallos.

Funciones del Contador (a)

- a) El contador/a de la institución será designado y contratado por el Directorio conforme a las necesidades de la organización, debiendo tener conocimientos contables, financieros e informáticos para el ejercicio de esta función;
- b) Tendrá bajo su responsabilidad el manejo y registro contable de las operaciones económicas de la Institución, en coordinación con el Tesorero;
- c) Deberá presentar un informe económico-financiero mensualmente al Directorio así como efectuar oportunamente y dentro de los plazos previstos en la ley, las declaraciones tributarias ante el organismo respectivo y los informes que sea requerido;
- d) Asistir a las sesiones del Directorio, cuando fuere convocado, en las que tendrá voz informativa.

4.3.3 Implementación del Mapa Estratégico que se aplicará en la organización

Diagrama 1: Mapa Estratégico aplicable a la UOSCC



Fuente: Socios de la UOSCC.

Elaborado por: Freire Sorayda.

4.3.4 Implementación Indicadores

Para interpretar los indicadores se tomó en cuenta valores encontrados en el libro de actas, puesto que la organización no cuenta con estados financieros.

4.3.4.1 Indicador de liquidez

Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una organización puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Tabla 6: Resultados obtenidos del Indicador de Liquidez

Ficha de indicador	
Nombre del Indicador	Liquidez
Formula de calculo	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Responsable	Directorio
Frecuencia de Medición	Anual
Valor Base	1
2015	$783,25/416,80=1.88$
Semáforo	
Rojo	$x < 1$
Amarillo	$1 \leq x < 1.88$
Verde	$x \geq 1.88$

Elaborado por: Freire Sorayda

Fuente: Acta N° 56 del Libro de Acta de la UOSCC

Interpretación: Por cada dólar que la organización debe a corto plazo tiene como respaldo para el cumplimiento de sus obligaciones 1 dólar con 88/100 centavos, recalcamos que en período 2015 no se producía balanceado a una escala mayor.

4.3.4.2 Indicador de Endeudamiento

Cuando la organización hace uso de créditos o préstamos en instituciones bancarias o emite obligaciones y bonos. También se entiende como recursos obtenidos a terceros.

Tabla 7: Resultados obtenidos del Indicador de endeudamiento

Ficha de indicador	
Nombre del Indicador	ENDEUDAMIENTO
Formula de calculo	Endeudamiento Total = Total Deuda (Corto + Largo Plazo) / Total Pasivo
Responsable	Directorio
Frecuencia de Medición	Anual
Valor Base	1
2015	$1156.80 / 675 = 0,58$
Semáforo	
Rojo	$x < 1$
Amarillo	$1 \leq x < 0,58$
Verde	$x \geq 0,58$

Elaborado por: Freire Sorayda

Fuente: Acta N° 56 del Libro de Acta de la UOSCC

Interpretación: El 58% son deudas a corto o largo plazo, por cada dólar que la organización posee 58 centavos son financiados.

4.3.4.3 Indicador de capital de trabajo

Muestra el valor que le quedaría a la organización, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo al directorio tomar decisiones de inversión temporal.

Para establecer cuanto debería ser el capital de trabajo hace falta analizar la venta quincenal de semovientes (cuyes), por lo tanto se debe prever un capital de trabajo de 3000 dólares según se observa en las ventas del año 2016.

Tabla 8: Resultados obtenidos del Indicador de capital de trabajo

Ficha de indicador	
Nombre del Indicador	CAPITAL DE TRABAJO
Formula de calculo	Activo corriente – Pasivo corriente
Responsable	Directorio
Frecuencia de Medición	Anual
Valor Base	3000
2015	$783,25 - 416,80 = 366.45$
Semáforo	
Rojo	$x < 3000$
Amarillo	$0 \leq x < 3000$
Verde	$x \geq 3000$

Elaborado por: Freire Sorayda

Fuente: Acta N° 56 del Libro de Acta de la UOSCC

Interpretación: La organización debe poseer al menos 3000 dólares como reserva área poder cumplir sus pagos a los socios que entregan los cuyes aunque por la venta de balanceado puede varias en un 25%.

4.3.5 Implementación de La Matriz de Estrategias

Tabla 9: Diseño de la estrategia del Cuadro de Mando Integral propuesta a la UOSCC

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	AREA	RESPONSABLE	INDICADOR	VALOR ACTUAL	META
CONTROL DE RESULTADOS	Perspectiva Financiera	Finanzas	Directorio	Liquidéz	\$ 1.88	\$ 3.00
		Finanzas	Directorio	Endeudamiento	\$ 0.58	\$ 0.25
		Finanzas	Directorio	Capital de trabajo	\$ 366.45	\$ 366.45
	Perspectiva de Procesos	Administrativa	Directorio	Gestión de Inventarios	\$ 200.00	\$ 1500.00
	Perspectiva de Aprendizaje	Recurso Humano	Directorio	% de Cumplimiento del Plan de Capacitación	40 %	80 %
		Recurso Humano	Directorio	Índice de Seguridad Industrial	50 %	80 %
RUTA ESTRATEGICA	1.- CREER RESPONSABLEMENTE	Económica	Directorio	% de Crecimiento en Ventas	25 %	75 %
		Financiera				
	1.1 Expandir mercados	Económica	Directorio	Clientes nuevos y frecuentes	25 %	75 %
		Financiera				
	1.2 Mejorar Procesos	Económica	Directorio	Alianzas con clientes y proveedores	25 %	75 %
		Financiera				
	1.2 Mejorar Procesos	Económica	Directorio	Productividad	25 %	75 %
Financiera						

		Económica Financiera	Directorio	% de Cronograma para optimizar recursos	25 %	75 %
	1.3 Mejorar el Recurso Humano	Económica Financiera	Directorio	Índice de clima laboral	30 %	80 %
		Económica Financiera	Directorio	% de cumplimiento de metas	25 %	80 %
		Económica Financiera	Directorio	Índice de rotación del personal administrativo	25 %	75 %
		1.4 Potencializar el Marketing empresarial	Económica Financiera	Directorio	% de cumplimiento del Plan de Marketing	25 %
	2.- LOGAR SOLIDEZ FINANCIERA	Administrativa	Directorio	Días de Inventarios	0 días	12 días
		Administrativa	Directorio	Días de Cuentas por cobrar	45 días	15 días
		Administrativa	Directorio	Días de pago proveedores	30 días	15 días
	3.- MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Recurso Humano	Directorio	% de clientes satisfechos	50 %	80 %
		Recurso Humano	Directorio	Tiempo de resolución de reclamos	30 días	3 días

Elaborado por: Freire Sorayda

Fuente: Directorio de UOSCC

CONCLUSIONES

- Examinado los valores del activo y pasivo corriente y al aplicar los índices financieros, el valor de liquidez alcanzado por la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos en el año 2015 ascendió a un valor de 1,88 USD, lo que indica que tiene un respaldo económico para cubrir sus deudas a corto plazo.
- La diferencia del activo y pasivo corriente en el año 2015, estableció que la organización contaba con una reserva de capital de 366, 45 USD, valor determinado mediante los índices financieros, ocasionado por las reducidas ventas en el año 2015 debido al limitado conocimiento administrativo.
- Se analizó el pasivo corriente y las deudas a corto plazo de la organización al momento del cambio de directiva y se obtuvo el siguiente resultado, en el año 2015 el valor de endeudamiento era de 58 centavos, lo que indica que el 58% que se manejaba era capital ajeno, actualmente se trabaja con capital propio en un 100%.
- Se analizó la administración del año 2015 y 2016, por lo que se determinó que la Unión de Organizaciones sociales del cantón Cevallos es una pequeña empresa social, puesto que está basada en el trabajo comunitario, por lo que al aplicar el análisis del cuadro de mando integral se determinó la ausencia de: objetivos, misión, visión y organigrama tanto estructural como funcional.
- Mediante grupos focales (directorío y asamblea), la organización aplicando la metodología actualizó el FODA definiendo más adelante la misión y visión. además de modificaciones a sus sistemas de gestión, lo cual permitió distinguir los puntos críticos en el ámbito administrativo y financiero.

RECOMENDACIONES

- Para mantener el índice de liquidez o extender en los siguientes períodos, se recomienda la promoción permanente del producto así como la determinación de nuevos canales de comercialización para la venta de balanceado y semovientes, lo cual permitirá la rotación e incremento de capital y utilidad.
- Se sugiere que disponga un Plan Operativo Anual (POA) que garantice el cumplimiento de objetivos, siendo uno de los principales el incremento del capital de trabajo, lo que permitirá la cobertura en las ventas de hasta 500 cuyes quincenales, además ayudará a mantener un amplio stock de materia prima.
- La organización deberá determinar nichos de mercado directo o indirecto dentro y fuera de la provincia, que garanticen el pago inmediato aquello permitirá la disminución del porcentaje de endeudamiento y disponer de capital propio y suficiente que ayude a cumplir de forma responsable y puntual los requerimientos de clientes y socios.
- La implementación de la estrategia del cuadro de mando integral en la Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos, contribuirá con el establecimiento de parámetros de elección del directorio, quienes deberán conocer sus funciones, obligaciones y responsabilidades, se logrará con el incremento de la confianza de los socios, enmarcándose principalmente en las necesidades de los agricultores y productores del cantón, cumpliendo con los objetivos planteados.
- El éxito en toda metodología es que se revise los errores existentes que oportunamente se rectifique. Se recomienda por tanto elaborar una metodología acorde a las realidades de la organización productora y comercializadora de cuyes y balanceado, donde se defina el tiempo, forma de revisión así como también la actualización de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

- Gilbert, D. Hartman, E. Mauriel, J. & Freeman, E. (1996). *Administración*. Boston. Ballinger Pres. 6ª ed.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. 235. Septiembre-Octubre. 235.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997). *El cuadro de mando integral*, Barcelona. Gestión 2000.
- Fidalgo E. (2015). *Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones*. Madrid.
- Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos. (2008 – 2016). *Libro de Actas*. Acta 56. Cevallos.
- Mariño, W. (2010). 100 Indicadores para controlar tu pequeña empresa. Diario El Universo. Quito. 1(1), 3.
- Milla, A. (2012). *Altair Soluciones Reales*. Valencia. 1(15), 27.
- Navarro, P. (2010). *Lo que enseñan los mejores MBA*. Diario El Universo. Quito. 1(1), 4.
- Unión de Organizaciones Sociales del cantón Cevallos. (2008). *Estatuto Vigente de la Organización*. Cevallos. 1(1), 2-28.
- Sejzer, R. (2016). *Libro En búsqueda de la excelencia*. Recuperado de: <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/02/las-7-s-de-mckinsey-en-busca-de-la.html>
- SEPS. (2015). *Constitución de entidades sin fines de lucro*. Recuperado de:

<http://www.seps.gob.ec/interna?formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>

Superintendencia de Compañías. (2015-2016). *Indicadores Contables*. Recuperado de:
http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Nombramiento de la UOSCC

 **MINISTERIO DE INCLUSIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL**

Oficio Nro. MIES-CZ-3-DDA-2015-1320-OF
Ambato, 28 de diciembre de 2015

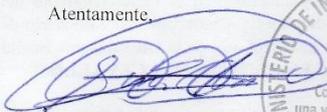
Septiembre de 2015 i nicio y 03 de Septiembre de 2017 t érmino, c onformado d e l a s i guiente manera:

Dignidades	Apellidos	Nombres	Documento de Identidad Nro.
PRESIDENTE	ALVAREZ BAYAS	MANUEL ANTONIO	180155767-7
VICEPRESIDENTE	BARONA PICO	NANCY BEATRIZ	180270496-3
SECRETARIO	BAYAS BAYAS	MARY GUADALUPE	180223851-7
TESORERO	FREIRE BAYAS	SEGUNDO SERGIO MARTIN	180050344-1
VOCAL PRINCIPAL	MEJIA VAYAS	JUAN LORENZO	180036201-2
VOCAL PRINCIPAL	MEJÍA HIDALGO	ZOILA ROSA	180166832-6
VOCAL PRINCIPAL	MORALES ROSERO	EDWIN VINICIO	180325628-6
VOCAL SUPLENTE	BAYAS ALDAS	EDWIN DAVID	180334462-9
VOCAL SUPLENTE	PICO ROVALINO	EFREN FILEMON	180161938-6
VOCAL SUPLENTE	GARCÉS SANCHEZ	LORENA EDITH	180372947-2

La veracidad de la información de los documentos ingresados es de exclusiva responsabilidad de los peticionarios, en el caso de comprobarse su falsedad se pondrá en conocimiento de las autoridades competentes y se invalidará este Registro.

Particular que comunico para los fines legales pertinentes.

Atentamente,


Abg. Andrea Celeste Arias Cortéz
DIRECTORA DISTRITAL AMBATO

Referencias:
- MIES-CZ-3-DDA-2015-1651-EXT

gm



www.inclusion.gob.ec

nto generado por Quipux

2/2

Anexo 2: Formato de encuesta aplicada



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA AMBATO

ENCUESTA PARA DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA UNIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES DEL CANTÓN CEVALLOS,

Encuestador: Sorayda Maribel Freire Bayas

Fecha: ___/___/___

CUESTIONARIO

Subraye según su criterio personal

1. ¿Conoce la misión de la organización?
Sí No
2. ¿Conoce la visión de la organización?
Sí No
3. ¿Qué área cree usted que la organización necesita fortalecer?
Administrativa Económica Producción
4. ¿Conoce como está conformado el diagrama organizacional de UOSCC?
Sí No
5. ¿Cumple la organización con sus objetivos?
Sí No
6. ¿Conoce usted las fortalezas de la organización?
Sí No
7. ¿Conoce usted las oportunidades de la organización?
Sí No
8. ¿Conoce usted las debilidades de la organización?
Sí No
9. ¿Conoce usted las amenazas de la organización?
Sí No
10. ¿Cree usted que el directorio tiene claro la responsabilidad de cargo que desempeña?
Sí No
11. ¿Está usted de acuerdo con el manejo económico del directorio?
Sí No
12. ¿Está de acuerdo con las políticas implantadas por el actual cliente?
Sí No
13. ¿Está de acuerdo en buscar una estrategia de manejo?
Sí No

Anexo 3: Capacitación para adquisición de peletizadora



Anexo 4: Planta de elaboración de balanceado





Anexo 5: Feria de comercialización



Anexo 6: Reuniones de directorio para implementación de propuestas









Anexo 7: Asistencia a organizaciones del cantón Quero para comercializar balanceado



Anexo 8: Reporte de ventas 2015 - 2016

CONSOLIDADO DE LA VENTA DEL 15 DE DICIEMBRE DEL 2015

NOMBRE		600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	TOTA	VALOR	DSCTO	VALOR A PAGAR
	2.50	3.00	3.50	4.00	4.50	5.00	5.75	6.25	6.75	7.25	7.75	8.25	8.75	9.25	9.75	10.25	L CUY ES			
Luis Pico					2	2	3	1			1						9	50.25	2.25	48.00
Manuel Alvarez					3	1									1		5	28.25	1.25	27.00
Hilda Freire						4	10	7	1		1						23	135.75	5.75	130.00
Gladys Carranza				5	9	3	2	3	1								23	112.50	5.75	106.75
Martha Pico				1	7	6	3			1	1						19	97.75	4.75	93.00
Gladys Miranda					2	2	3	2	2	3							14	84.00	3.50	80.50
Gladys Bonilla							4	2	6		2						14	91.50	3.50	88.00
Dalila Zurita					3		4	3	3	1							14	82.75	3.50	79.25
Lourdes Valdez						3	2	1									6	32.75	1.50	31.25
Delia Bayas									1		2	6	1				10	80.50	2.50	78.00
Maria Anchaluiza				1	2	2						1	1	1			8	49.25	2.00	47.25
Rosa Castillo						3		2									5	27.50	1.25	26.25
Maria Sailema					6	4	3			1		2	1				17	96.75	4.25	92.50
Tobias Tenelema					1	1	6	2									10	56.50	2.50	54.00
Celica Pilco					5	9	5				1		1		1		22	122.50	5.50	117.00
Marcelo Arevalo			1		3		1	1									6	29.00	1.50	27.50
Vilma Pilco					2	1		2	1			1	2	1			10	68.25	2.50	65.75

Rosa Chasi						1		1	1	1	6	1		1			12	89.25	3.00	86.25
Veronica Guerrero				3	3	2		1									9	41.75	2.25	39.50
Veronica Manzanilla					1	1	5	1	1					1			10	60.50	2.50	58.00
Pilar Castro						3	7	4	1								15	87.00	3.75	83.25
Mery Bayas				4	5	9	7	3									28	142.50	7.00	135.50
Roberto Pico			1	1	4	11	1	3									21	105.00	5.25	99.75
Isabel Pullutaxi						2	8	10	5	2	1	2	2	2			34	227.00	8.50	218.50
Jenny Mendoza					3	8	6	3	1	3	3	1					28	166.75	7.00	159.75
TOTALES																	372	2165.50	93.00	2072.50

CONSOLIDADO DE LA VENTA DEL 23 de FEBRERO DEL 2016

NOMBRE	600	##	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	TOTAL L C U Y E S	VALOR	DSCTO	VALOR A PAGAR
	#	###	##	4.00	4.50	5.00	5.75	6.25	6.75	7.25	7.75	8.25	8.75	9.25	9.75				
Isabel Pullitaxi			3	20	6	4	2							1		36	177.25	9.00	168.25
Juan Constante					5	3	7	4			1					20	121.25	5.00	116.25
Tarjelia Jacome			13	36	33	10	5	5								102	501.50	25.50	476.00
Gladys Bonilla					1	4	5	7	5	6	2					30	205.75	7.50	198.25
Veronica guerrero				1	3	1	2									7	37.75	1.75	36.00
Rosa Chasi			1		4	1										6	29.75	1.50	28.25
Celica Pilco				3	1				1	1				1		7	43.25	1.75	41.50
Luis Villacres					3	2	1									6	32.75	1.50	31.25
Luis Zurita									1	2	2	2				7	56.75	1.75	55.00
Hilda Freire				4	8	6	2	4	1		1			1		27	157.25	6.75	150.50
Veronica Manzanilla			4	3	3		1	3	2							16	85.50	4.00	81.50
Trancito Capus						2		3	3	1						9	61.25	2.25	59.00
Transito 2					1	1										2	10.75	0.50	10.25
Carlos Bastidas			7	1	2	3	1	1	1	2		1				19	104.25	4.75	99.50
Jenny Mendoza			2	8	5	6	3		2							26	136.75	6.50	130.25
Marco eduardo			2	5	3	1										11	51.25	2.75	48.50
Zoila Rosa			2	4	3	2			1	1	2					15	84.00	3.75	80.25

Raquel Barona				5	4		1									10	48.75	2.50	46.25	
Maria Anchaluiza			1	4	2	1	1					1				10	52.75	2.50	50.25	
Rosa Castillo				1	2	1				1					1	6	38.25	1.50	36.75	
Delia Bayas				1		1	1	1	2	2				1	2	11	83.50	2.75	80.75	
Carlos Barona			5	3												8	33.50	2.00	31.50	
Lety Guevara			1	2	4			1		1						9	47.50	2.25	45.25	
Levy Guevara				5	1											6	27.50	1.50	26.00	
Lourdes Valdez			1	9	2											12	54.50	3.00	51.50	
Miguel Armas			2	11	16	5	2	1	1							38	192.75	9.50	183.25	
Cristian Nuñez			3	10	10	4	3	1	2	2	2	2				39	219.50	9.75	209.75	
teresa Zurita			1	6	8	8	1									24	123.25	6.00	117.25	
Maria Sailema			1	3	4	1										9	43.25	2.25	41.00	
Carmen Sailema				6	5	1										12	57.75	3.00	54.75	
Sara Izurieta				1	2	1	2		1							7	40.00	1.75	38.25	
Elvia Bayas				5	10	4	3									22	114.25	5.50	108.75	
Mery Bayas			4	6	7	4	5									26	132.25	6.50	125.75	
Roberto Pico			2	2	4	2										10	48.50	2.50	46.00	
Manuel Alvarez				1		1			1							3	17.50	0.75	16.75	
																0	0.00	0.00	0.00	
TOTALES		0	0	55	166	162	80	48	31	24	19	10	6	0	4	3	608	3272.2	152.00	3120.25