



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera en Finanzas

TEMA:

**“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA
DE GESTIÓN, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
MUSHUC RUNA LTDA. AGENCIA RIOBAMBA”**

YADIRA ALEXANDRA LEMA FALA

RIOBAMBA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AGENCIA RIOBAMBA**” previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas ha sido desarrollado por la Srta. YADIRA ALEXANDRA LEMA FALA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
ASESOR DE TESIS

Ing. Carlos Raúl García
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **YADIRA ALEXANDRA LEMA FALA**, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Yadira Alexandra Lema Fala

AGRADECIMIENTO

A mí querido Dios por todas las bendiciones recibidas, durante todo el trayecto de mi vida estudiantil.

A mis queridos padres, por todo su apoyo y por hacer de esta humilde persona una profesional, mil gracias y para ustedes mi profundo amor y gratitud.

A mi Director de Tesis Ing. Giovanni Alarcón, quien supo dirigirme de manera desinteresada, realizando aportaciones profesionales valiosísimas para la culminación del presente trabajo de investigación.

A mi Miembro de Tesis Ing. Carlos García, quien con su esfuerzo, dedicación y compromiso, apoyó en la culminación de este presente trabajo aportando todo su profesionalismo y conocimientos de manera acertada.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en especial a la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería Financiera por formarnos de manera personal y profesional mediante la entrega de valores y conocimiento a través de cada uno de los docentes a lo largo de nuestra carrera estudiantil.

Yadira Alexandra Lema Fala

DEDICATORIA

A Dios por darnos la oportunidad de vivir, por las bendiciones derramadas y la fuerza necesaria para alcanzar un sueño de vida.

A mí querida madre María Fala, por su apoyo económico y su cariño incondicional y por convertirse en el ser más importante e inspiración para seguir adelante, durante todo este tiempo.

A mi querido padre, Pablo Lema, por su apoyo económico y moral que siempre me brindó de manera incondicional sin importar en la situación en la que se encuentren, y sobre todo por el inmenso amor y cariño que supó brindarme durante todos estos años.

A mi querido esposo Javier Murillo, porque desde el instante que pasó a formar parte de mi vida, siempre me supo brindar su amor, cariño y apoyo incondicional para la culminación de mi carrera profesional.

A mi querida hija Danielita, por ser mi fuente de inspiración y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mis queridos hermanas (nos) por emprender juntos un nuevo reto de vida y seguir luchando para alcanzar nuestros sueños, ya que juntos hemos compartido momentos inolvidables durante todo este tiempo.

Yadira Alexandra Lema Fala

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE CUADROS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
RESUMEN EJECUTIVO	XI
SUMMARY	XII
CAPÍTULO I	1
1. PROBLEMA	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
CAPÍTULO II	4
1. MARCO TEÓRICO	4
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	4
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Teorías de la administración	7

2.2.1.1	Antecedentes de la administración -----	8
2.2.1.2	Enfoque clásico de la administración -----	9
2.2.1.3	Enfoque del comportamiento humano -----	13
2.2.1.4	Enfoque cuantitativo -----	17
2.2.1.5	Enfoque contemporáneo -----	21
2.2.2.2	Proceso de la administración -----	23
2.2.2.1	Planeación -----	25
2.2.2.1	Organización -----	27
2.2.2.3	Dirección -----	31
2.2.2.4	Control -----	34
2.2.3	Dirección estratégica -----	38
2.2.4	Balanced scorecard -----	42
2.2.4.1	El balanced scorecard en el Ecuador -----	50
2.2.4.2	El balanced scorecard en las cooperativas de ahorro y crédito -----	52
CAPÍTULO III -----		55
3.	MARCO METODOLÓGICO -----	55
3.2	Modalidad -----	55
3.3	Tipos -----	56
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos -----	56
3.5	Población y muestra -----	57
CAPÍTULO IV -----		59
4.	MARCO PROPOSITIVO -----	59
4.1	TITULO -----	59
4.3	Estudio de la organización -----	59
4.3.1	Antecedentes de la institución -----	59
4.4	Procedimiento del balanced scorecard -----	70
4.4.1	Diagnóstico situacional de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba. --	70
4.4.1.1	Análisis externo -----	70
4.4.1.2	Análisis interno -----	81
4.4.2	Matriz de perfil estratégico externo POAM -----	91
4.4.3	El perfil de capacidad institucional (PCI) -----	91
4.4.4	FODA general -----	94
4.4.3	Determinación de perspectivas y objetivos estratégicos -----	95

1.3.2	Determinación de objetivos estratégicos, metas, indicadores y responsables ---	102
4.4.4	Mapa estratégico -----	111
4.4.5	Cuadro de mando integral -----	113
4.5	Resultados -----	114
4.5.1	Idea a defender-----	114
CONCLUSIONES -----		115
RECOMENDACIONES -----		117
BIBLIOGRAFÍA -----		118
ANEXOS -----		122

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1	Factor económico-demográfico	71
2	Factor político-legal.....	72
3	Factor socio-cultural	74
4	Factor tecnológico-ambiental	75
5	Factores claves del microentorno	80
6	Factor administrativo	82
7	Talento humano	84
8	Marketing.....	86
9	Operaciones	87
10	Finanzas	88
11	Investigación y desarrollo.....	89
12	Sistemas de información computarizados.....	90
13	Matriz de perfil estratégico externo POAM	92

14	Matriz de factores estratégicos internos PCI	93
15	FODA general de la COAC Mushuc Runa Agencia Riobamba	94
16	Perspectiva financiera	97
17	Perspectiva de clientes	98
18	Perspectiva de procesos internos	100
19	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	101
20	Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas.....	103
21	Programas de acción en los objetivos estratégicos	107
22	Matriz de objetivos estratégicos	109
23	Cuadro de mando integral.....	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.		Pág
1	Etapas del Balanced Scorecard	4
2	Hilo conductor del marco teórico	6
3	Teorías de la administración	7
4	Principios de la administración científica de Taylor	10
5	Primeros partidarios del CO	14
6	La organización como un sistema abierto.....	22
7	El proceso administrativo según los clásicos y neoclásicos	24
8	El proceso administrativo.	25
9	Elementos de la dirección	32
10	Técnicas de la dirección.....	34
11	El proceso de control.	35
12	Cinco P para estrategia	40
13	Perspectivas del BSC.....	44
14	Componentes del Balanced Scorecard.....	46

15	Estructura orgánica COAC Mushuc Runa matriz Ambato.....	62
16	Organigrama estructural COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba.....	63
17	Cinco fuerzas de Porter.....	77
18	Ciclo de vida de las empresas.....	96
19	Indicadores centrales de clientes.....	98
20	La cadena de valor del proceso interno.....	99
21	Mapa estratégico de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Pág
1	Población en la COAC Mushuc Runa Ltda, Agencia Riobamba.....	58
2	Cálculo de la muestra.....	58
3	Alianzas estratégicas.....	69
4	Proveedores de la cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba.....	79

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone diseñar un Balanced Scorecard como herramienta de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. A través de un diagnóstico en las áreas estratégicas, misma que nos permitirá mejorar la gestión institucional para de esa manera lograr alcanzar los objetivos organizacionales, para lo cual se han estructurado realizar en base a cuatro capítulos.

En el primer capítulo se realiza un enfoque de la problemática, la formulación, delimitación y establecimiento de objetivos para la realización de la presente investigación.

En el segundo capítulo se trata de enmarcar los antecedentes históricos del balanced scorecard, así como la sustentación teórica y el desarrollo del hilo conductor; el hilo conductor aborda los diferentes temas que infieren en el desarrollo del presente tema de investigación.

En el Capítulo tres se hará mención a la metodología de la investigación que se va a aplicar para obtener información de primera con las personas involucradas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. A través de una entrevista al Sr. gerente y encuesta aplicada a los socios y empleados, además trabajo de campo y la técnica de observación. Para de esa manera tener información necesaria, suficiente e indispensable para la elaboración del diagnóstico situacional de la entidad y el diseño del BSC.

En el Capítulo cuatro se realiza, en base a la información obtenida el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba para con ello establecer las cuatro perspectivas del BSC con sus respectivos objetivos, indicadores, metas y acciones, aquello nos permitirá establecer el mapa estratégico.

Finalmente, se establecieron conclusiones y recomendaciones puntuales.

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
ASESOR DE TESIS

SUMMARY

The present research proposes to design a Balanced Scorecard as a management tool for the Mushuc Runa Savings and Credit Cooperative Ltda. Through a diagnostic in the strategically areas, which let to improve the governance in order to achieve the organizational objectives, thus have been structured on four chapters.

The first chapter refers to the problems, the formulation, boundary and goal setting for conduction this research.

In the second chapter is to frame the historical background of the Balanced Scorecard, as the theoretical foundation and the development of the guiding theme; this discusses the different issues that infer in the application of this research topic.

In chapter three will be mentioned the research methodology to be applied to get important information with the people involved in the Mushuc Runa Savings and Credit Cooperative Ltda. Through an interview to the manager and a survey to the partners and employees, also field work and observation technique. For thus have required information, enough and essential for the development of the situation assessment of the organization and the design of the BSC.

The chapter four is performed, based on information from the situational analysis of the Mushuc Runa Savings and Credit Cooperative Ltda. Riobamba agency to establish the four perspectives of BSC with their objectives, indicators, goals and actions that allow us to develop the strategic map and the Balanced Scorecard.

Finally, were established conclusions and specific suggestions.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. En la actualidad está diversificando sus productos financieros, viabilizando créditos dirigidos a diferentes actividades productivas y expandiendo su cobertura en toda la provincia y otras ciudades del país, en especial en los sectores urbanos marginales.

Razonablemente el crecimiento institucional de esta cooperativa demanda que la planificación estratégica esté bien sustentado a las tendencias actuales que exige la sociedad en especial sus socios.

La cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa, tiene el propósito de no solo cumplir con las regulaciones y normativas que hoy en día exige el Estado Ecuatoriano. Sino además fortalecer su estructura financiera y administrativa que le permitan generar ventajas competitivas que le aseguren la sostenibilidad y sustentabilidad, a fin de seguir incrementando su capital operativo y ampliar la oferta de productos y servicios.

La falta de herramientas técnicas para gestionar los objetivos estratégicos, de operación y soporte pueden generar riesgos lo cual podría ocasionar perdidas económico-financiero, el valor de la empresa en el mercado, y la reputación de la entidad financiera, por esta razón es necesario diseñar el Balanced Scorecard para la gestión, a fin de direccionar a la institución hacia la excelencia en la gestión operativa y financiera.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo diseñar una herramienta útil para asegurar la aplicabilidad de un modelo de gestión que, permita una mejora continua en la gestión estratégica, maximizando las utilidades, la satisfacción del cliente, y el posicionamiento dentro del mercado de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.?

1.1.2 Delimitación del problema

Espacio: El presente trabajo investigativo acerca de diseñar un Balanced Scorecard se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, Parroquia Veloz ubicada entre la calles Chile y Juan Montalvo.

Acción: Que inicia con el diagnóstico situacional actual de la entidad, la definición del Modelo de gestión y estructurar o determinar las diferentes estrategias basadas en las cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tiempo: Durante el período 2014.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El diseño del Balanced Scorecard se presentará como una propuesta para mejorar la gestión integral de la institución financiera, de esa manera ir contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la unidad económica; para lo cual se va a recurrir a información expuestas en publicaciones referentes a administración, Investigación, cálculos estadísticos.

De la presente investigación se beneficiaran los administrativos de la entidad quienes contarán con una herramienta muy útil para la gestión estratégica, ya que el Balanced

Scorecard rescata la importancia del talento humano en la consecución de objetivos organizacionales.

Cabe mencionar que el presente estudio aportará para que la entidad tenga mayor relevancia social dentro del mercado mediante la aplicación práctica de una herramienta de gestión en una entidad financiera existente en la ciudad de Riobamba, de la que podrán tomar como ejemplo las demás agencia y otras instituciones financieras a fines.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Balanced Scorecard como herramienta de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa agencia Riobamba.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa a través de un estudio del entorno en que se desenvuelve.
- Definir los conceptos y procedimientos de la metodología del Balanced Scorecard.
- Estructurar la metodología del Balanced Scorecard, que permita una acción integral y orientada hacia el fortalecimiento de la entidad.

CAPÍTULO II

1. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Balance Scorecard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. Analog Devices diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard. Posteriormente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard así como el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

A continuación se presenta la manera como se creó el término Balanced Scorecard, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.

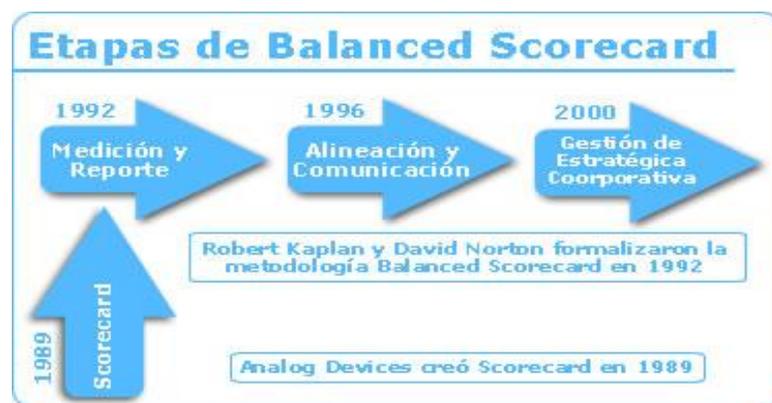


Figura No. 1 Etapas del Balanced Scorecard

Fuente:http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/Balanced_Scorecard

General Electric y Citibank son de las organizaciones que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en los indicadores. El BSC recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además otras características que lo diferencian permitiéndole evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores para de esta manera tener un mejor control del proceso administrativo de la entidad

Además se añade que organizaciones que estaban en estado crítico, han logrado, gracias a la implementación del BSC, dar un giro radical a su situación, transformándose en organizaciones con mayor nivel de rentabilidad en sus respectivos sectores.

Por otro lado se conoce que organizaciones importantes en Ecuador ya han o se encuentran implementado la metodología del BSC ya que les ofrece una herramienta que provee a la gerencia de un mapa estratégico; formular una misión, visión y valores; establecer objetivos según las perspectivas del cliente, financiera, procesos internos y desarrollo y aprendizaje así como establecer indicadores y metas que les ayudaran a alcanzar el éxito empresarial y hacer frente a la competencia de una manera más eficiente y eficaz.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En base al tema que se pretende investigar en el presente capítulo se procederá a sustentar teóricamente la investigación para lo cual se utilizará el hilo conductor mismo que representa el esquema que se tomará para el desarrollo del marco teórico, por lo que es primordial partir del tema de las diferentes teorías de la administración, su desarrollo en el tiempo para luego enfocarnos al estudio actual del nuevo modelo de gestión ya que una organización para alcanzar su éxito deseado, debe tener bien planteados su misión, visión y sus objetivos organizacionales que le permita guiarse hacia el cumplimiento de las mismas.

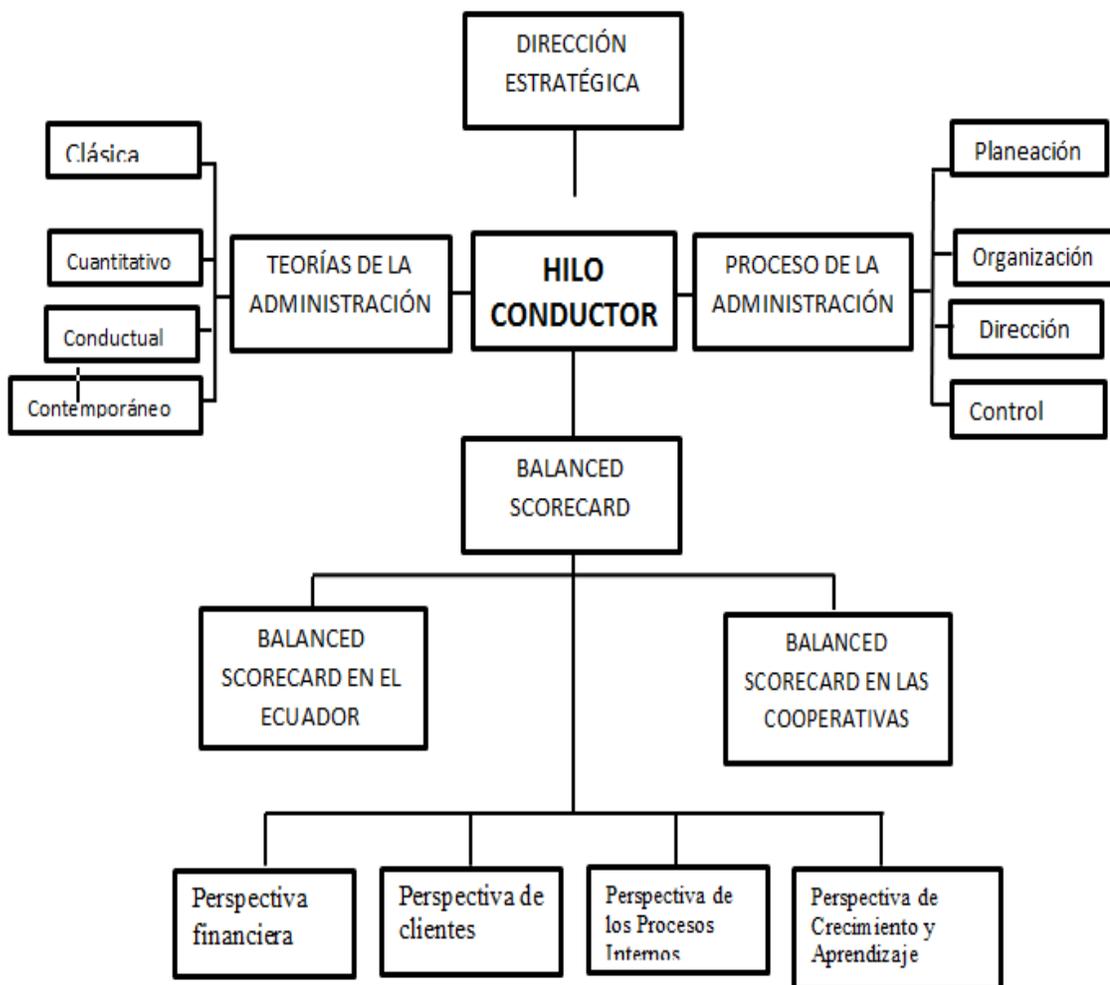


Figura No. 2 Hilo conductor del marco teórico

Fuente: Elaboración Propia

2.2.1 Teorías de la administración

La Administración ha existido desde hace mucho tiempo atrás en el momento que el ser humano existe y busca las formas de satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir y sobrevivir. Es decir que la administración se ha practicado desde hace mucho tiempo atrás.

Es importante mencionar la importancia de estudiar las teorías de la administración por qué guían las decisiones administrativas, conforman el concepto de la administración y ayudan a comprender el ámbito de los negocios. Las teorías de la administración son producto de los cambios que se producen en el entorno en el que se mueven las organizaciones, influido por factores tecnológicos económicos, sociales y políticos. Enfoques principales de la administración:

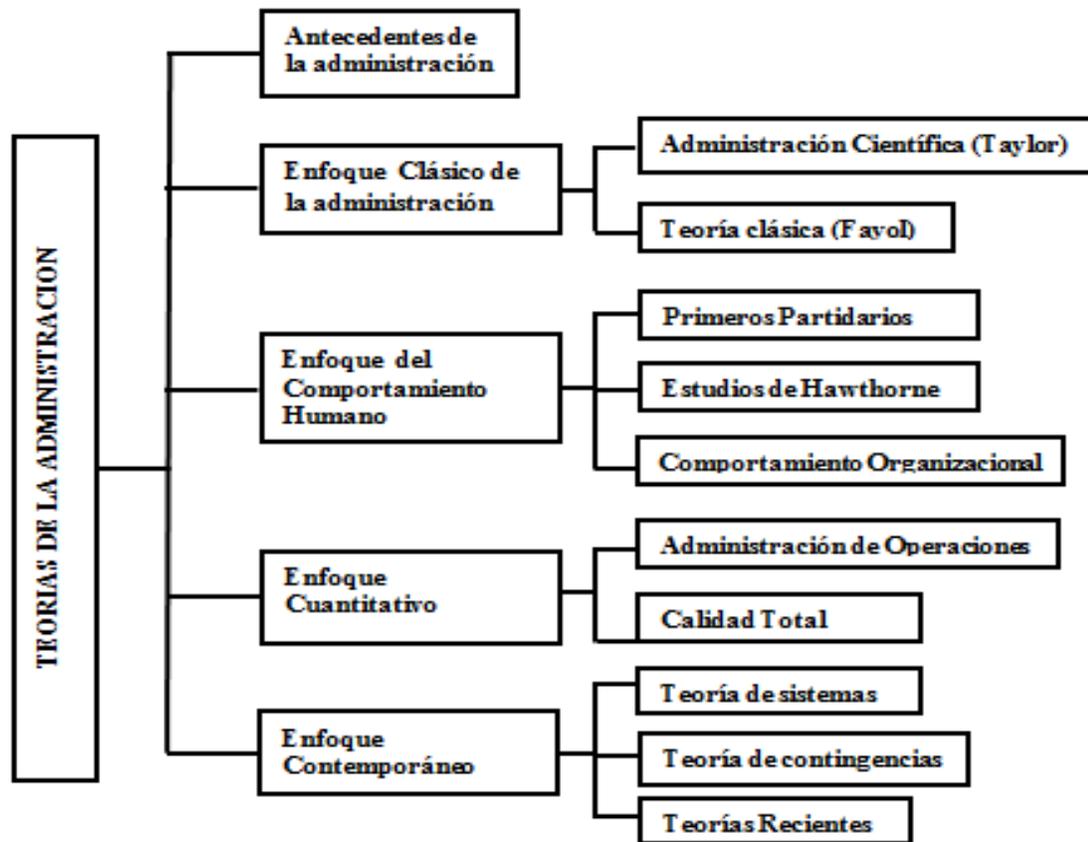


Figura No. 3 Teorías de la administración
Fuente: Elaboración Propia

Se establece que la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete ínter espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social. Por tal razón se puede identificar a la administración como el proceso que involucra la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas, de tal forma que se realicen de forma eficiente y eficaz.

2.2.1.1 Antecedentes de la administración

La administración se ha practicado desde hace mucho tiempo pero con mayor fuerza desde la aparición y creación de las primeras fábricas, la organización toma mayor importancia, como por ejemplo las pirámides de Egipto y la gran Muralla China son evidencias tangibles de que alguien tenía que ponerse a la cabeza y planear lo que se tenía que hacer, organizar a la gente y los materiales para hacerlo, ordenar y dirigir a los trabajadores, e imponer algunos controles para garantizar que todo se realice según lo planeado. Otro ejemplo de las primeras administraciones es la ciudad de Venecia del siglo XV, que se constituyó en un importante centro económico y comercial.

En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes. Primero en 1776, Adam Smith publicó “la riqueza de las naciones (The Wealth of Nations), donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la división del trabajo o especialización laboral, es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas.

El segundo hecho importante es la revolución industrial, la cual inició a finales del siglo XVII cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares. Estas grandes y eficientes fábricas necesitaban a alguien que previera la demanda, que garantizara que los materiales necesarios para la fabricación de productos estuvieran disponibles, que asignara tareas a la gente, que dirigiera actividades diarias, entre otras. (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2010, págs. 24-25)

La revolución de las industrias y los acontecimientos que se dieron en el transcurso del tiempo hasta en la actualidad ha creado empresas competitivas en el mercado mundial, obligando así a crear valor agregado en servicios y productos para satisfacer necesidades, gustos y preferencias de los clientes-consumidores. Es así que la Investigación+Desarrollo se ha convertido en un pilar fundamental en la innovación y mejora continua de la empresa en un entorno cambiante como las que atravesamos hoy en día. (Cantón, 2008)

2.2.1.2 Enfoque clásico de la administración

Aunque hemos visto como desde la antigüedad se ha utilizado la administración en tareas organizadas, el estudio formal de la administración comenzó a principios del siglo XX. Estos primeros estudios, descritos como el enfoque clásico, enfatizaron tanto la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posibles. Dos teorías principales constituyen el enfoque clásico: la administración científica y la administración general. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter , 2010, pág. 26)

■ Administración científica

El enfoque de la escuela de la administración científica se basa en las tareas de la organización. Su nombre obedece al intento de utilizar los métodos de la ciencia a los trabajos operacionales, con el fin de aumentar la eficiencia. Los principales métodos científicos son la observación y medición. La administración científica fue creada por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, al principio del siglo XX, considerado el fundador de la moderna TGA. Taylor provocó una revolución en el mundo industrial de su época y tuvo como seguidores a Gantt, Gilbreth Emerson, Ford y Barth, entre otros. Su preocupación original fue eliminar el desperdicio y las pérdidas de las industrias, así como elevar la productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

Si tuviere que precisar cuando nació la teoría de la administración moderna, tal vez en 1911 año en que se publicó *Principios de la administración científica* (*Principles of Scientific Management*) de Frederick Winslow. Su contenido fue extensamente adoptado por los gerentes de todo el mundo. El libro descubría la teoría de la administración científica: el uso de los métodos científicos para definir “la mejor forma” de realizar un trabajo. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter , 2010)

Frederick W. Taylor (1856-1915) fue el padre de la administración científica. Cuando trabajaba en Midvale Steel Company, Taylor fue testigo de muchas ineficiencias. Buscó Generar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y de los gerentes, al definir parámetros claros para mejorar la eficiencia en la producción.

1. Desarrolle una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo para reemplazar el antiguo método de la regla del dedo pulgar.
2. Seleccione científicamente y luego capacite, enseñe y perfeccione al trabajador.
3. Coopere efusivamente con los empleados para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que ha desarrollado.
4. Divida el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la

Figura No. 4 Principios de la administración científica de Taylor

Fuente: Administración décima edición (Stephen P. Robbins y Mary Coulter)

■ Teoría general de la administración

La teoría clásica de la administración surgió en Francia en 1916 en la segunda década del siglo XX durante la primera guerra mundial e involucró a Europa y Estados Unidos, se caracterizaba por el énfasis otorgado a la estructura que la organización debe poseer para ser eficiente. El objetivo de la administración científica y clásica era la búsqueda de la

eficiencia de las organizaciones. La teoría clásica partía de la organización como un todo, y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fueran órganos (como divisiones, departamentos u otros) o personas (como ocupantes de cargo y ejecutores). La importancia dada a la estructura dentro de la organización constituye una expansión sustancial del objeto del estudio de la TGA. (Chiavenato I. , 2006, pág. 64)

En la administración, Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuyente y sistemática de una serie de principios y sencillos, eficaces y universalmente aplicables que a lo largo de los siglos la experiencia humano había logrado y que él sintetizó y adoptó en forma científica. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011, pág. 47)

Los dos individuos más provenientes detrás de la teoría general de la administración fueron Henry Fayol y Max Webwer (Sthepen P. Robbins y Mary Coulter , 2010, pág. 28)

Henry Fayol (1841-1952) fue el fundador de la teoría clásica, fue el primero en identificar cinco funciones que desempeñan los gerentes, planean, administran, mandan, coordinan y controlan. (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2010).

Además Fayol expresa que toda empresa presenta seis operaciones o funciones.

1. *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes
2. *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, venta e intercambio
3. *Funciones financieras*, relacionada con la búsqueda y la administración de capitales.
4. *Operaciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas
5. *Operaciones contables*, relacionadas con los inventarios, registros, balances y costos
6. *Funciones administrativas*, relacionada con la integración de la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás

funciones de la empresa y se ubican siempre por encima de ellas. (Chiavenato I. , 2006)

Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas.

Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

1. **División del trabajo.** La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen la organización.
4. **Unidad de mando.** Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior
5. **Unidad de dirección.** La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no debe tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración.** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución
8. **Centralización.** Este término se refiere al grado en que los empleados se involucren en la toma de decisiones
9. **Escalafón.** es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando
10. **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. **Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.

- 12. Estabilidad en los puestos del personal.** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.
- 13. Iniciativa.** Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
- 14. Espíritu de grupo.** Promover el espíritu de grupo generará armonía y unidad dentro de la organización. (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2010, pág. 29).

2.2.1.3 Enfoque del comportamiento humano

Para comprender la escuela de las relaciones humanas es necesario ubicarse en el escenario producido en EEUU después de la guerra mundial. Tanto los efectos de esta conflagración como el abuso del sistema de Taylor generaron un gran desempleo y en general condiciones de “explotación” de los trabajadores en la industria; todo esto fue el caldo para desarrollar una conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción. En este clima nació la escuela de las relaciones humanas, de la cual Mary Follett y Mayo Elton fueron los autores más significativos. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011)

El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros.

Diversas escuelas administrativas se basan en esta corriente. La administración que no tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades materiales y psicológicas de los trabajadores está condenada al fracaso. (Munch Galindo, 2007, pág. 80)

■ Primeros partidarios del comportamiento humano

Aunque algunos individuos de principios del siglo XX reconociendo la importancia de la gente para el éxito de una organización, cuatro sobresalieron como los primeros partidarios del enfoque del Comportamiento Organizacional (CO) Robert Owen, Hugo Munsterberg,

Mary Parker Follett, y Chester Barnard. Sus contribuciones fueron diversas y distintas, aun cuando todos creían que la gente era el activo más importante de la organización y debía manejarse como tal. Sus ideas fueron la base para prácticas de administración tales como procedimientos de selección de empleados, programas de motivación y equipos de trabajo.

A continuación se resume sus ideas más importantes. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter , pág. 33)

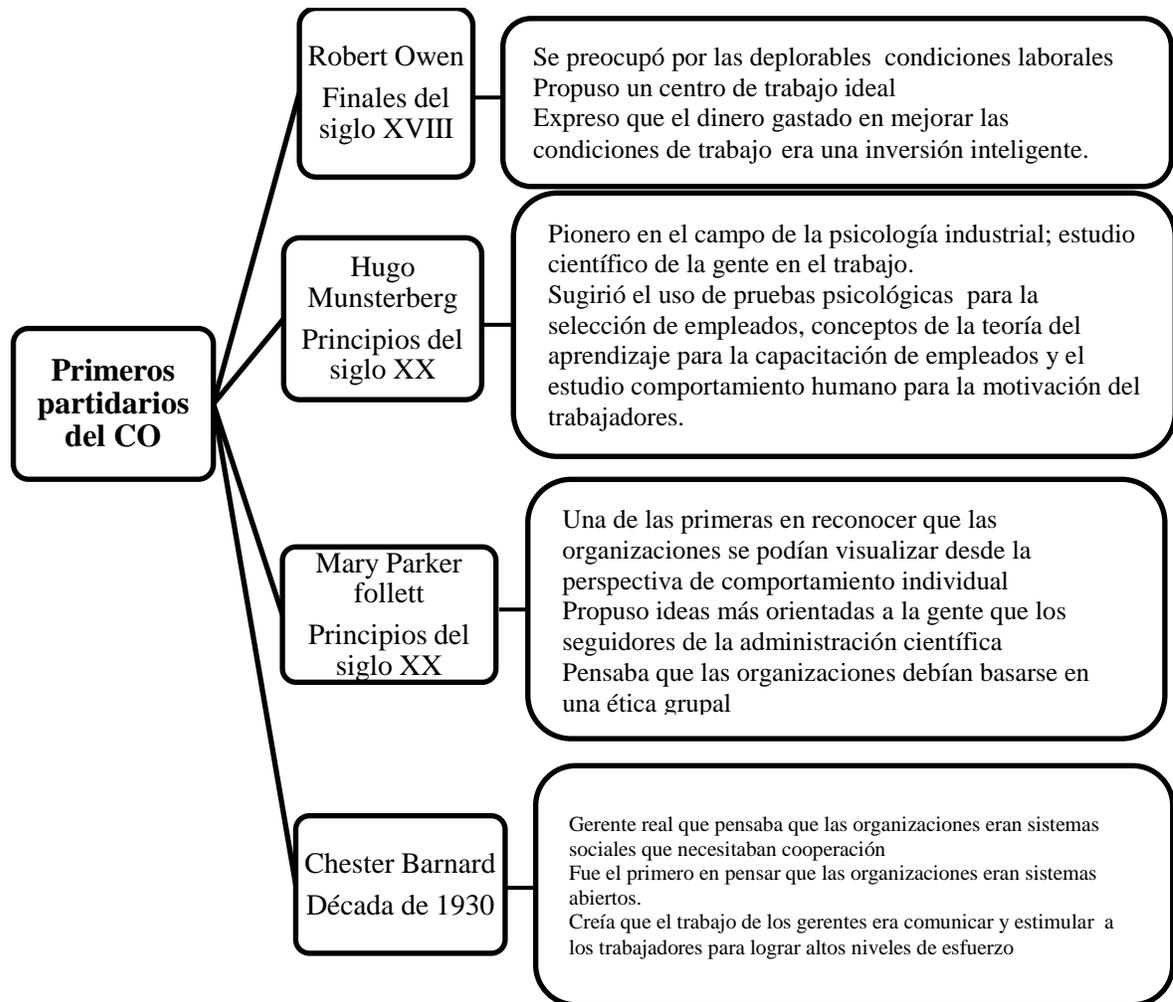


Figura No. 5 Primeros partidarios del CO

Fuente: Elaboración Propia Administración décima edición (Stephen P. Robbins y Mary Coulter)

■ Los estudios de Hawthorne

Los estudios de Western Electric en Hawthorne, pueblo industrial de Illinois, Estados Unidos, son mundialmente conocidos y una referencia obligada para entender la base científica del comportamiento humano en la empresa. En la WE— una gigantesca empresa con más de 40 mil trabajadores en líneas de producción— se inició la observación con registros rigurosos, de la relación entre varios elementos fisiológicos y la efectividad en el trabajo. Encontró sorprendentes efectos. En la WE antes de la incorporación de Elton Mayo, los investigadores establecieron varios puntos de producción independiente grupos homogéneos de experimentación y control; en los primeros (de experimentación) aplicaron variaciones en la iluminación y registraron sus resultados en la producción. Dejaron sin iluminación a los grupos de control a fin de saber, por comparación el efecto casual. Después de incrementar la luz a los grupos de experimentación en la WE se vio que la producción aumentaba y pronto incluyeron que la luz era determinante; sin embargo, y para su sorpresa, al revisar la producción de los grupos de control encontraron que también en estos se había incrementado, por lo que sus conclusiones no eran válidas. Toda esta confusión obligó a esta empresa a solicitar los servicios de la Escuela de Comercio de Harvard, institución que designó a Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y W.J. para que continuaran las investigaciones.

Lo primero que hicieron Elton Mayo y sus colaboradores fue reconocer que estaban ante un fenómeno administrativo importante. A partir de su entrada, se realizaron tres experimentos fundamentales para la administración. Estos son: (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011, págs. 77-78)

Primer experimento: la importancia de la participación humana, en el que se pone de relieve la participación del ser humano y la enorme influencia que esta tiene en la buena marcha de la organización.

Segundo experimento: la importancia de la comunicación, en el que se destaca el valor de esta para detectar problemas informales. Aparece la entrevista como medio curativo (terapéutico social) y desahogo individual. Se presentan guías generales para realizar la entrevista y una lista con sus ventajas.

Tercer experimento: efectos sociales y los grupos informales, en el que se descubre la espontánea creación de los grupos informales en las organizaciones y sus efectos en su productividad (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011, pág. 89)

■ **Comportamiento organizacional.**

El comportamiento organizacional es el estudio de las acciones de las personas en el trabajo. El comportamiento organizacional se centra en tres áreas importantes.

1. **El CO considera el comportamiento individual.** Basándose sobre todo en atribuciones por parte de psicólogos, esta área incluye cuestiones como actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación.
2. **El CO se enfoca en el comportamiento del grupo,** que incluye normas, roles, crecimiento del equipo, liderazgo y conflicto. Nuestro conocimiento sobre los grupos viene básicamente del trabajo de sociólogos y psicólogos sociales.
3. **El CO examina aspectos organizacionales,** que incluye estructura, cultura y políticas, y prácticas de recursos humanos.

Las metas del CO explicar predecir e influir el comportamiento. Los gerentes necesitan tener la capacidad de explicar porque los empleados caen en algunos comportamientos y no en otros, predecir como responderán los empleados a diversas acciones y decisiones, e influir la forma de conducirse de los empleados.

El comportamiento de los empleados que interesa explicar, predecir e influir. Se han identificado seis importantes comportamientos: productividad del empleado, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional, satisfacción laboral y el mal comportamiento en el lugar de trabajo. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter , 2010, págs. 283-284)

Se considera que los primeros partidarios del comportamiento organizacional contribuyeron con diversas ideas relacionadas a la importancia de las personas en la organización, pero todos ellos creían que las personas eran el ente más importante de la organización y debían ser y tratadas como tal. Los estudios de Hawthorne afectaron de forma importante las ideas

sobre administración con respecto al rol de las personas en las organizaciones, lo cual derivó en un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano. En conclusión podríamos decir que el enfoque conductual ha moldeado notoriamente cómo se maneja a las personas en las organizaciones, hoy en día muchas de las teorías se utilizan como motivación, liderazgo y comportamiento grupal.

2.2.1.4 Enfoque cuantitativo

Los Enfoques Cuantitativos o de la ciencia de la administración que se concentran en la aplicación de técnicas matemáticas para solucionar problemas administrativos y mejorar la toma de decisiones.

Las técnicas aplican criterios de decisión “económicos”, tales como costos, ingresos y rendimiento sobre la inversión. También incluyen modelos matemáticos que siguen reglas y formulas sofisticadas.

Entre los fundamentos de la ciencia de la administración encontramos varias aplicaciones como el pronóstico matemático que ayuda a hacer proyecciones futuras útiles en el proceso de planeación; el modelado de inventario ayuda a controlar inventarios al establecer matemáticamente cuánto ordenar y cuándo; la programación lineal se usa para calcular la mejor forma de asignar recursos escasos entre usuarios competidores; la teoría de colas o de líneas de espera ayuda a asignar personal de servicio o estaciones de trabajo para reducir al mínimo el tiempo de espera del cliente y el costo del servicio; los modelos de red fragmentan tareas grandes en componentes más pequeños para permitir un mejor análisis, planeación y control de proyectos complicados; y la simulación que desarrolla modelos de problemas con el fin de someter a prueba diferentes soluciones bajo distintos supuestos.

■ Administración de Operaciones.

En 1974, el Francés Blas Pascal estudió la teoría de la probabilidad, lo cual permitió que se popularizaran los juegos de azar en las ferias, donde apostador profesional jugaba contra el

parroquiano a los dados y a las cartas, reservándose las combinaciones de mayor probabilidad

En 1801 Gauss publicó la teoría del número en la que perfeccionó la teoría de Pascal y la de distribución de frecuencias de repetición de hechos. Por ello hay un instrumento matemático que lleva su nombre: Campana de Gauss.

Por otro lado al inicio del siglo xx Frank B. Gilbreth, destacado seguidor de la corriente de la administración científica insistió en la aplicación de las estadísticas a la administración de negocios, para controlar las variables clave en los términos deseados (estándares), como ventas, producción, asistencia del personal y calidad; hoy se utiliza para medir la satisfacción del cliente.

Después de la corriente científica de Taylor y Gilbert se desarrolló herramientas matemáticas de mucha utilidad, tanto para la planeación como para el control de operaciones. A continuación se aborda algunos autores. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011, pág. 139)

Walter A. Shewhart sus principales aportaciones fueron:

- Control estadístico de la producción
- Ciclo de la calidad o ciclo de Deming
- Gráfico de control y
- Departamentos de medición de la calidad

Estudiaron a la escuela matemática analizándola en dos partes

- Investigación de Operaciones
- Toma de decisiones

Investigación de Operaciones. Los principales autores de la IO que han generado una corriente denominada ciencia de la dirección de sistemas basado en las matemáticas y la cibernética son Russell L. Ackoff, Herbert A. Simón, Igor H. Ansoff, West Churchman, Kenneth Boulding y Beer Stafford.

Ackoff Ansoff y Churchman definieron a la investigación de operaciones como:

Una aplicación del método científico a los problemas que surgen en las operaciones de un sistema que puede representarse por medio de un modelo matemático, la solución de esos problemas mediante la resolución de ecuaciones que representa al sistema (empresa).
Principales aplicaciones de la investigación de operaciones

- Programación lineal (método de camino crítico)
- Teoría de colas
- Teoría de las restricciones
- Teoría de las probabilidades
- Econometría administrativa (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011, págs. 146-148)

Toma de decisiones. Técnica que parte de la premisa de que entre más se conoce un problema, sus causas y efectos, se incrementa el conocimiento del nivel de siniestralidad y los costos de sus efectos.

■ Administración de la Calidad Total

En la década de 1980 y 1990 la revolución en la calidad se extendió por los sectores privado y público impulsado por un grupo de expertos en calidad, cuyos miembros más famosos fueron W Edwards Deming y Joseph M. Juran. La Administración de la Calidad Total (ACT) es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente. El término cliente incluye a cualquiera que interactúe con los productos y servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa hace relación a los siguientes aspectos:

1. Intensificar la atención al cliente
2. Ocuparse de la mejora continua
3. Enfocarse en los procesos
4. Mejorar la calidad de todo lo que hace la organización
5. Mediciones precisas
6. Fortalecimiento de los empleados.

La ACT. Fue una variante de los primeros enfoques de la administración que se basaba en la creencia de que mantener costos bajos era la única forma de aumentar la productividad. (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2010)

W. Edwards Demming dice que “la calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras”, y añade que la calidad se determina por las interrelaciones entre los siguientes factores:

1. El producto (cumplimiento de normas)
2. El usuario y como se usa el producto, como lo instala y que espera de él
3. Servicio durante el uso (garantía, refacciones e instrucción al cliente.

Deming desarrollo catorce principios de la calidad y difundió el ciclo de la calidad que lleva su nombre Deming. Consiste en procurar la mejora continua del producto y su uso, lo cual requiere diseñar un modelo con normas de calidad. Planning (planear), fabricarlo o reproducirlo; Do (hacer) registrar estadísticamente el cumplimiento de la calidad; Analice (analizar) y Chec (Verificar) analizar las causas de insatisfacción y propuestas de mejora, y en su caso utilizar para corregir el producto y/o servicio. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011, pág. 316)

Joseph Juran define a la calidad como “adecuación al uso” asimismo considera que los principales aspectos de la calidad son:

- Técnicos. Relativamente fácil
- Humanos. Hoy día, los más difíciles de cumplir.

Juran señala que los problemas específicos de la calidad se deben más que nada a la mala dirección, no tanto en la operación. Dice que todo programa de calidad debe tener: educación (capacitación) masiva y continua, programas permanentes de mejora y liderazgo participativo para la mejora continua (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011, pág. 319)

Se considera que el enfoque cuantitativo hace relación e involucra a la aplicación de la estadística, modelos de optimización e información y simulaciones por computadora a actividades gerenciales. La administración de la calidad Total es una filosofía de

administración orientada a la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente.

2.2.1.5 Enfoque contemporáneo

A principios de la década de 1960, los investigadores en administración comenzaron a analizar lo que ocurría en el entorno que estaba afuera de los límites de la organización. Dos perspectivas contemporáneas de administración forman parte de este enfoque la de sistemas y la de contingencias.

■ Teoría de Sistemas

La teoría de sistemas es una teoría básica en las ciencias físicas, pero nunca se había aplicado a los esfuerzos humanos organizados. En 1983, Chester Barbard, un ejecutivo de una compañía telefónica, escribió por primera vez en su libro, *Las funciones del Ejecutivo*, que una organización funcionaba como un sistema cooperativo. Sin embargo, fue en la década de 1960 cuando los investigadores en administración comenzaron a analizar más cuidadosamente la teoría de sistemas y cómo se relacionaba con las organizaciones.

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se producen un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Por el contrario los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él. Hoy en día, cuando describimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos.

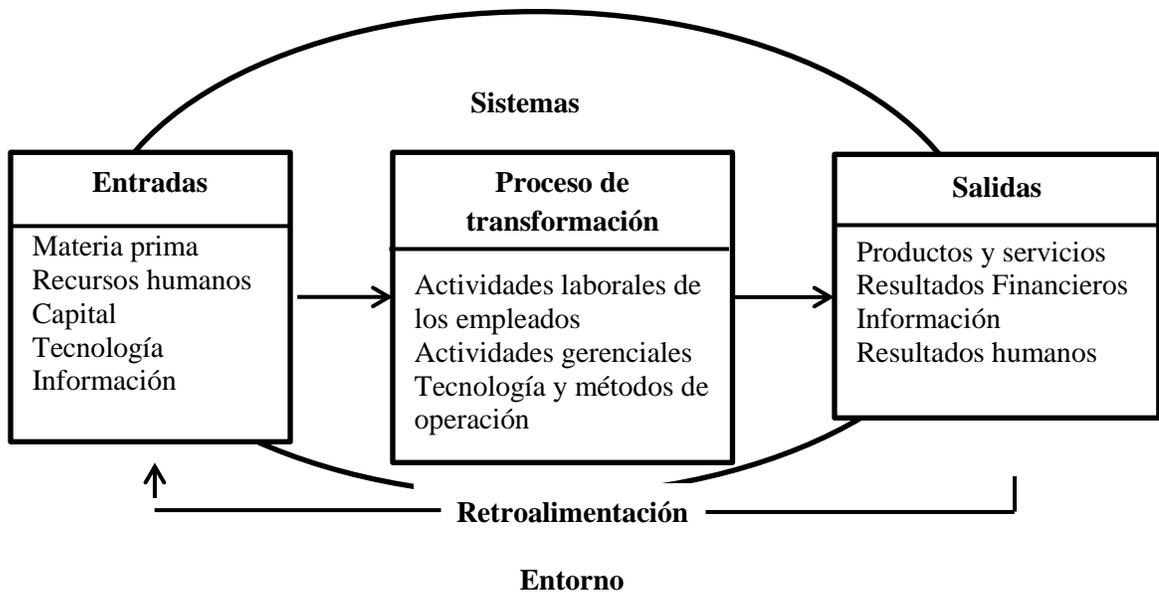


Figura No. 6 La organización como un sistema abierto

Fuente: Administración décima edición (Stephen P. Robbins y Mary Coulter)

Como se puede ver, una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno e interactúa en él. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010, pág. 35)

■ Teoría de contingencias.

La teoría de contingencias surgió a partir de varias investigaciones realizadas para verificar modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. Estas investigaciones pretendían confirmar si las organizaciones más eficaces seguían las proposiciones de la teoría clásica, como división del trabajo, área de control, jerarquía de la autoridad, etc. los resultados llevaron a una nueva concepción de organización.

En función de los resultados de la investigación los autores formularon la teoría de la contingencia: no existe una única forma mejor de organizar; al contrario, las organizaciones necesitan estar sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales.

La teoría de la contingencia contempla los siguientes

- La organización es de naturaleza sistemática, es decir es un sistema abierto.
- Las características organizacionales presentan una interacción entre sí y con el ambiente. Eso explica la íntima relación entre las variables externas (como la certeza y la estabilidad del ambiente) y las características de la organización (diferenciación e integración organizacionales).
- Las características ambientales funcionan como variables independientes, mientras las organizaciones son variables dependientes. (Chiavenato I. , 2006, pág. 398).

Una contingencia es la posibilidad de que algo suceda o no. En teoría los sistemas actúan según los planes, sin embargo en la práctica no es así: existen innumerables contingencias que afectan el sistema directivo. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011)

Se considera que el enfoque contemporáneo se caracteriza principalmente en la búsqueda de resultados concretos y palpables en el mercado para dar solución a problemas del entorno a la empresa. Ya que estas dependen del entorno para obtener resultados y para que estos absorban sus productos también atribuye que todas las unidades interdependientes de la organización funciones juntas para alcanzar los objetivos organizacionales. También que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas y requieren diferentes formas de administración.

2.2.2.2 Proceso de la administración

EL Proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que esta forme parte de la escuela del proceso administrativo, es una herramienta indispensable en torno a la cual se puede aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a las de las operaciones básicas de aritmética; sin estas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente, las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración. (Chiavenato I. , 2006)

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. (Munch Galindo, 2007, pág. 36)

Las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración de Fayol definió en su tiempo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), aunque con una apariencia actualizada. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptaron el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. Sin embargo cada autor se desvía de las demás para adoptar funciones administrativas ligeramente diferentes. Cuando se considera un todo integrado, las cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el llamado proceso administrativo como muestra en la siguiente figura. (Chiavenato I. , 2006, pág. 137)

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ Y O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigación Previsión Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Organizar	Organización	Organización	Organización	Organización
Mandar	Mando	Designación	Designación	Liderazgo	Dirección
Coordinar	Coordinación	de personal Dirección Coordinación	de personal Dirección		
Controlar	Control	Información Presupuesto	Control	Control	Control

Figura No. 7 El proceso administrativo según los clásicos y neoclásicos

Fuente: Idalberto Chiavenato

De modo general, hoy se acepta la planeación, organización, dirección y control como las funciones básicas del administrador.

Las funciones del administrador que forman el proceso administrativo son algo más que una secuencia cíclica, ya que están íntimamente ligadas en una interrelación dinámica. El proceso administrativo, dicho en otras palabras, es cíclico, dinámico e interactivo. Toda literatura neoclásica se asienta en el proceso administrativo para explicar cómo se desarrollan las diversas funciones administrativas en las organizaciones. (Chiavenato I. , 2006)

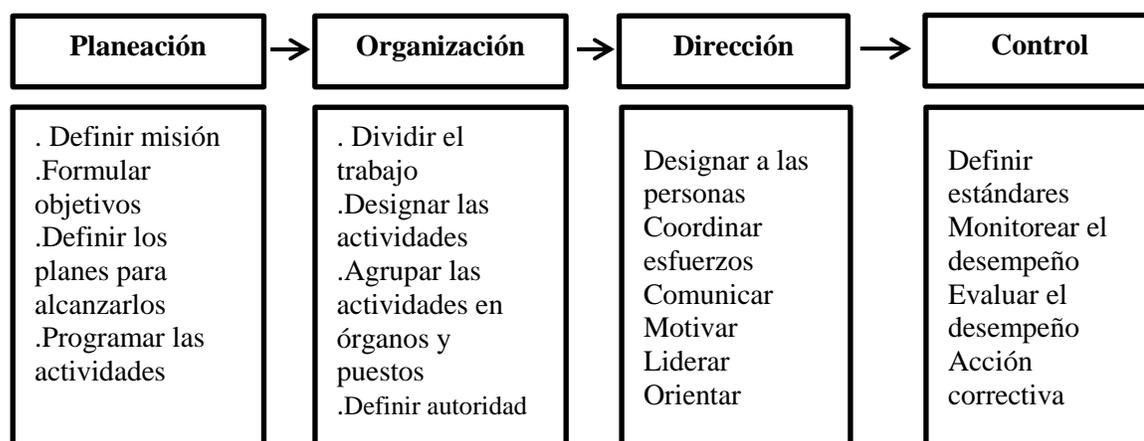


Figura No. 8 El proceso administrativo.

Fuente: Idalberto Chiavenato

2.2.2.1 Planeación

La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización. (Munch Galindo, 2007, pág. 40)

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos

objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último los planes específicos existen para lograr dichos objetivos. (Coulter S. P., 2010, pág. 145).

La planeación proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el termino más común es el anual (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2011)

Tipos de planes

La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Este es el producto de la planeación y constituye el elemento de intermediación entre los procesos de elaboración y los de implementación de la propia planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, programación y coordinación de una secuencia lógica de actos, los cuales deberán dirigirse a la consecución de los objetivos que los orientan. El plan es un curso predeterminado de acción específico, que representa una respuesta dirigida a un logro de un objetivo formulado. Existen cuatro tipos de planes que pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales conforme a su nivel de alcance.

- ✓ Procedimientos.
- ✓ Presupuestos
- ✓ Programas y Programaciones.
- ✓ Reglas o reglamentos. (Chiavenato I. , 2006, págs. 141-142)

Elementos básicos en la Planeación

Los elementos básicos de la planeación, surgen de las definiciones de la planeación.

- **Objetivos:** Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.
- **Plan:** Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.

- **Toma decisiones:** en la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- **Previsión:** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

Se considera que la planeación es la primera función administrativa que implica definir objetivos de una organización, establecer una estrategia global para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para las actividades laborales de una organización. Es decir el en la planeación debe delimitar cuáles serán las vías de acción: que recursos se utilizara, en que cantidad, en qué tiempo se irán cumpliendo las actividades es decir, todo lo que implica que hacer para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2.2.1 Organización

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo. La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones; en otras palabras: lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación. (Munch Galindo, 2007, pág. 45)

La organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos:

- ✓ **Organización formal:** basada en una división del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa. Es la organización formalizada de modo oficial.
- ✓ **Organización informal:** surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

Estructura de la organización

- ✓ Organización global.
- ✓ Organización departamental.
- ✓ Organización operacional. (Chiavenato I. , 2006)

Principios de la organización

- **Unidad de mando:** Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

- **Especialización:** Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
 - **Autoridad y responsabilidad:** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
 - **Equilibrio de Dirección–Control:** Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados.
 - **Jerarquía:** desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién.
- Coordinación:** consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización. (Munch Galindo, 2007)

Técnicas de organización

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. A continuación se describen las principales técnicas de la organización.

- **Organigramas.** Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización. Puede clasificarse:

- Estructurales
 - Funcionales
 - Horizontales
 - Verticales
 - Mixtos
 - Circulares
- **Manuales.** Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa. De acuerdo con su contenido, puede clasificarse en:
- De organización
 - Generales
 - Departamentales
 - De bienvenida
 - De políticas
 - De procedimientos
 - De puestos
- **Diagramas de procedimientos o de flujos.** También conocidos como flujogramas son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.
- **Carta de distribución del trabajo o de actividades.** A través de ésta se analizan los puestos que integra un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas. (Munch Galindo, 2007, págs. 47-48)

Se considera a la organización como la función administrativa que distribuye y estructura el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Cada grupo humano para lograr sus objetivos, debe definir que tareas le corresponde a cada uno. Es decir es ver cómo hacerlo lo que se había planteado realizar en la planeación. Cabe destacar que para

organizar de mejor forma a una empresa, no basta con diseñar un organigrama, sino también existen herramientas para llevar a cabo las funciones y cargos allí indicados, como los manuales de procedimientos, diagramas de flujo entre otros.

2.2.2.3 Dirección

La dirección es la tercera función administrativa y que le sigue a la planeación y la organización. Una vez definida la planeación y establecida la organización, resta hacer que las cosas avancen y sucedan. Este es el papel de la dirección: accionar y dinamizar a la empresa. La dirección está relacionada con la acción y tiene que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación de los recursos humanos. Es necesario dinamizar a las personas en sus cargos y funciones, capacitarlas, guiarlas y motivarlas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de la dirección se relaciona con la forma por la cual los objetivos deben alcanzarse por medio de las actividades de las personas que componen la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus subordinados. Con el fin de que la planeación y la organización sean eficaces, es necesario que la orientación de las personas se dinamice por medio de una comunicación adecuada y de la habilidad de liderazgo y motivación. (Chiavenato I. , 2006, págs. 143-144)

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Esta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter , 2010)

Elementos de la dirección

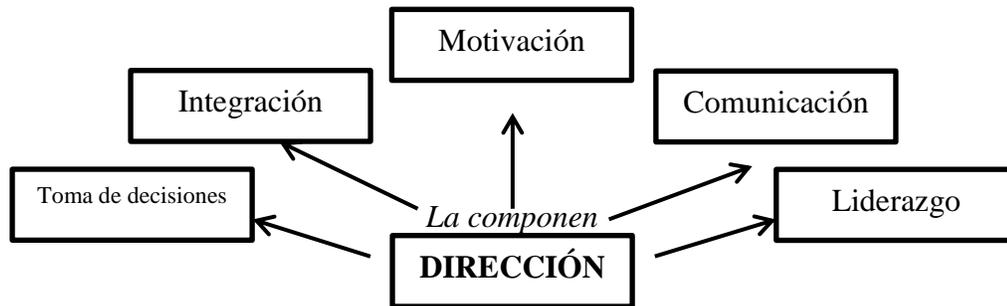


Figura No. 9 Elementos de la dirección

Fuente: Elaboración propia

Toma de decisiones. La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas dependen de gran parte el éxito de cualquier organización.

Integración. Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

Motivación. Es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos. (Munch Galindo, 2007)

Comunicación: La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas.

Liderazgo. En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del

gerente sería irrelevantes. El liderazgo está constituido por tres elementos: autoridad, delegación y supervisión.

- Autoridad. Es la facultad de lograr obediencia. Es otorgada
- Delegación. Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.
- Supervisión. Consiste en garantizar y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado. (Munch Galindo, 2007)

Principios de dirección

Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

Vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

Técnicas de la dirección

La dirección es la etapa más representativa de la administración ya que en esta se efectúan las demás etapas del proceso administrativo. Durante ésta el directivo utiliza múltiples técnicas; algunas de las más usuales.

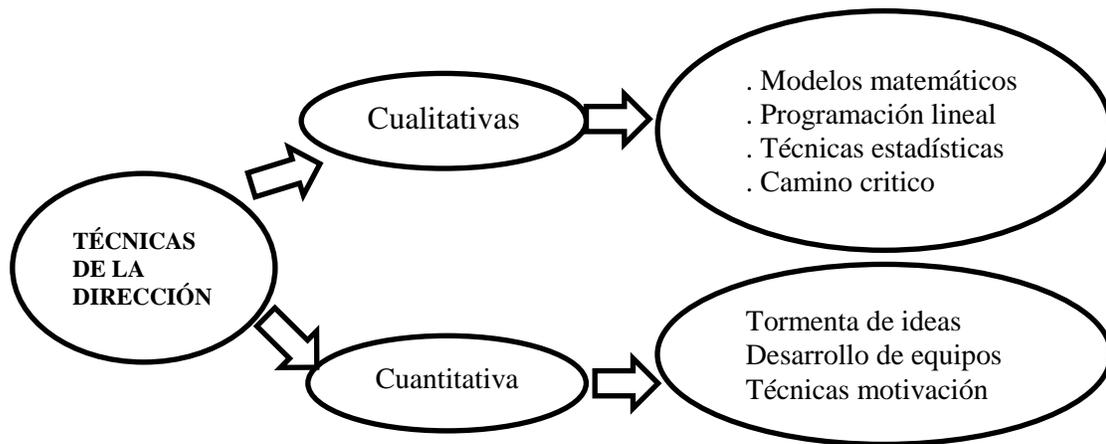


Figura No. 10 Técnicas de la dirección

Fuente: Administración. Escuelas, proceso administrativo. Münch Galindo Lourdes

Se considera que todas las organizaciones trabajan con personas para cumplir con los objetivos, entonces la dirección involucra trabajar con personas. Por lo tanto es una función muy importante ya que involucra a la gente de una organización, precisamente porque involucra a las personas es indispensable entender sus actitudes, comportamiento, personalidades, motivación entre otros. Además de esto se necesita líneas de comunicaciones efectivas y eficientes, porque se puede estar frente a trabajos que ya se estén ejecutando y es preciso velar porque estén bien orientados hacia mejores resultados.

2.2.2.4 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde

existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño, real, se compara este contra un estándar y se toma acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planificación.

El Proceso de Control



Figura No. 11 El proceso de control.

Fuente: Administración. Roobbins y Coulter

Medición. La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados. La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. El establecimiento de las unidades de medida en ocasiones resulta complejo, sobre todo en áreas con funciones eminentemente cualitativas. Para llevar a cabo esta función se utiliza primordialmente los sistemas de información y los indicadores.

Comparación. El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable. Las desviaciones fuera de este rango requieren de atención.

Toma de acciones. Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar. El término “no hacer nada” se explica solo, examinemos los otros dos.

- **Corregir el desempeño real.** Dependiendo de cuál sea el problema, un gerente podría llevar a cabo diferentes acciones correctivas. Por ejemplo, si el trabajo insatisfactorio es la razón para las variaciones en el desempeño, el gerente podría corregirlo mediante la implementación de programas de capacitación, la toma de acciones disciplinarias, cambios en las prácticas de compensación, etc. Una decisión que debe tomar un gerente es la de tomar una acción correctiva inmediata, la cual rige los problemas en el momento para que el desempeño retome el curso, o utilizar una acción correctiva básica, la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de desviación.
- **Revisar el estándar.** En algunos casos, la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta. En este caso el estándar, no el desempeño, necesita una acción correctiva. Si el desempeño sobrepasa conscientemente la meta, entonces el gerente debe analizar si la meta es demasiado fácil y necesita elevarse. Por otra parte el gerente debe tener cuidado a la hora de revisar un estándar descendente. (Coulter S. P., 2010, pág. 402)

La Esencia del Control Administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

Control preventivo. El tipo de control más deseable, el control preventivo previene problemas porque se da antes de la actividad real. La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra. De esa manera, se pueden prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño, como productos de baja calidad, clientes insatisfechos, pérdidas en las ganancias y otros. Sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil conseguir. Por lo que a menudo los gerentes terminan por utilizar los otros tipos de control.

Control concurrente. Se da mientras una actividad está en progreso. La forma de control concurrente más conocida es la supervisión directa. Otro término para esta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados. Todos los gerentes pueden obtener beneficios del control porque ayuda a corregir problemas antes que se vuelvan demasiados costosos.

Control de retroalimentación. En el control de retroalimentación el control se da después de que la actividad se ha realizado. El control de retroalimentación tiene dos ventajas. Primero, la retroalimentación proporciona a los gerentes información importante acerca de qué tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real indica que la planeación es adecuada en general. Si la desviación es considerable, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes.

Segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación. Las personas desean saber qué también están trabajando, y la retroalimentación proporciona esa información. (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2010, págs. 406-407).

Se considera al control como el enlace final en el proceso administrativo, que implica monitorear las actividades para asegurarse de que se estén llevando a cabo de acuerdo con lo planeado a través del uso de los sistemas de control. Si el resultado de evaluación es el correcto quiere decir que los pasos anteriores de planificación, organización y dirección también lo fueron, si el control arroja desviaciones, entonces se procederá a efectuar cambios y a tomar las medidas correctivas correspondientes para corregir dichas desviaciones.

2.2.3 Dirección estratégica

Un factor importante en la creación de una empresa, es el de implantar desde su formación, la visión, misión y los objetivos de la misma. Ya que son estos los que a través del tiempo dirigen o guían el camino de ésta, siendo el pilar fundamental en la consolidación en toda empresa.

Como ya es conocido el objetivo de toda empresa es alcanzar el éxito, para la cual debe basarse en la competitividad ya que es importante tomar en cuenta las transformaciones y cambios de todo orden y dimensión (sociales, políticas tecnológicas culturales, entre otras) que desencadenan una situación de incertidumbre y complejidad para la vida individual y social del desarrollo empresarial y de esta forma aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan, y de esa manera poder construir ventajas competitivas. Como directivos tenemos que saber que, para que los esfuerzos de mejora y desarrollo en una empresa tengan éxito, es necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión,

unos valores y una estrategia organizacional clara y compartida. Los equipos son una pieza clave en la consecución de objetivos y en la estructura de las organizaciones del siglo XXI.

Estrategia

H.Koontz Estrategia, Planificación y Control. 1991. " Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada."

Según Henry Mintzberg. La estrategia es una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas».

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington, 2006, pág. 10)

Niveles de estrategia

- **Estrategia corporativa**, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización.
- **Estrategia de negocio**, trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados.
- **Estrategias operativas**, se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal. (Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington, 2006, pág. 12)

(En su Libro Estrategias y planes) Antonio francés define a la estrategia como se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto la estrategia adoptada representa la mejor apuesta para cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. La relación entre objetivos y medios se vuelve

puramente técnica el termino estrategia representa diferentes matices, como veremos a continuación: (Francés, 2006, pág. 22)

Cinco “P” para estrategia	
Plan (Plan)	Según Henry Mintzberg, hay cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en ingles comienza con P: Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
Ploy (Estratagema o maniobra)	Forma específica propuesta para superar a un oponente.
Pattern (Patrón)	Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas
Position (Posición)	Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.
Perspective (Perspectiva)	Forma particular, inherente a la organización, de percibir al mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

Figura No. 12 Cinco P para estrategia

Fuente: Estrategia y planes para la empresa con el CMI, Antonio Francés, 2006

Dirección estratégica

Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo.

El autor K.J. Hatten. En su libro Strategic Management. Analysis and Action.1987."dice que la dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula

objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas clave: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica."

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de una determinada área de la dirección de operaciones. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afecta a toda la organización y no a una determinada operación.

La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales que son:

1. La posición estratégica. Trata de identificar el efecto sobre la estrategia que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas.
2. Elecciones estratégicas. Implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo, y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse, como de los métodos de desarrollo.
3. Estrategia en acción. Se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica. (Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington, 2006, págs. 16-19).

Se considera que la dirección estratégica es la herramienta principal que impulsa a las empresas a formular de estrategias que deben hacer los gerentes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en la organización para alcanzar ventajas competitivas, crecimiento en el mercado, expansión de la organización y permanecer en el tiempo, mediante un análisis y interno y externo del entorno de la entidad.

2.2.4 Balanced scorecard

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia corporativa, llegando a establecer una nueva doctrina gerencial que define a la estrategia como el centro de la gestión organizacional

El BSC, es un medio para presentar a la alta gerencia en un conjunto de indicadores numéricos para así evaluar los resultados de la gestión que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Es un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre esta. (Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda & Carlos Hernan Caicedo, 2004)

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación sintetizada en indicadores exclusivamente cuantitativos financieros y no financieros e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

Según Marquez, R. (2007) El BSC establece la necesidad de las organizaciones de contar con sistemas de control que se basen no solo en métricas financieras (que no obstante es fundamental que estén presentes en dicho sistema), sino que estas deben acompañarse de otras variables, que en conjunto le permitan a la dirección desarrollar las mejores decisiones estratégicas.

Según el autor Sarmiento I. Es la herramienta de gestión más completa utilizada internacionalmente, le permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y

esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión íntegra del desempeño de la organización

El propósito fundamental del Balanced Scorecard es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

Balanced Scorecard permite mostrar cómo es posible trasladar la visión-misión de una empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC ó Tablero de Comando ó Cuadro de Mando Integral ó - en forma casi literal- Sistema de Indicadores Balanceados; para ello organiza y alinea los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas. (Francis Salazar Pico, 2010)

El autor del libro Cuadro de mando integral Kaplan y Norton añaden que el CMI o BSC es un sistema de medición táctil u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando su enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el Feedback y formación estratégica (R. Kaplan D. Norton, , 2000, pág. 26)

Además manifiesta que el Balanced Scorecard 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 organización. Se menciona que BSC, enfatiza la conversión de visión y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Establece que BSC contempla la

actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (Kaplan R y Norton D., 2009)

Perspectivas del Balanced Scorecard

A continuación se presenta las perspectivas del Balanced Scorecard a los gerentes con cuatro distintas perspectivas para elegir sus mediciones, y como su nombre lo indica, busca un balance entre estos diversos factores, que son:

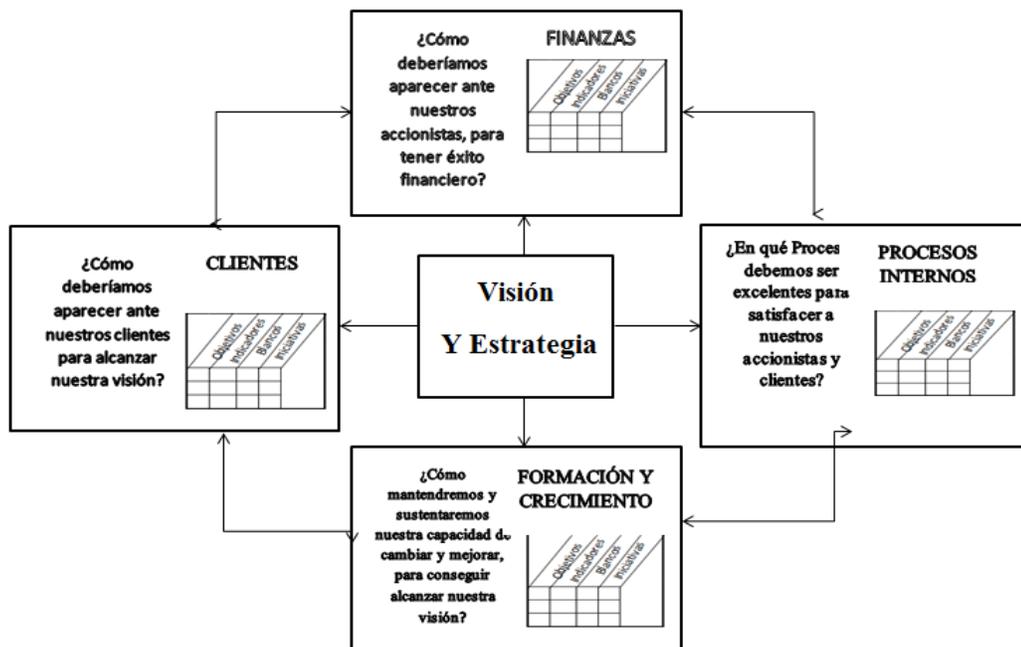


Figura No. 13 Perspectivas del BSC

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. 2000

Perspectiva Financiera

Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa basada en dos temas fundamentales, la productividad y/o el crecimiento de ingresos. Puede ser el destino o el inicio de las demás perspectivas dependiendo del tipo de Organización.

Perspectiva del cliente

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor identificando los atributos clave. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de generar una relación de negocios que busque alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios enfatizando la imagen que se presentara por parte de la entidad al mercado. La perspectiva de clientes permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes — satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad— con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Perspectiva del proceso interno

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (procesos de administración de operaciones, de administración de clientes, de innovación, legal y social). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento

Se recurre a inductores para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima laboral para medir la motivación y las iniciativas del personal”. Se trata entonces de ir consolidando el capital intangible de la Organización basados en fomentar capitales: humano, tecnológico y organizacional. (R. Kaplan D. Norton, , 2000)

Por otro lado el Balanced Scorecard proviene del análisis de los objetivos, es un modelo de gestión que permite gerencia la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, en tiempo real, respecto al avance en la consecución de los objetivos. Se trata en definitiva de un Sistema Gerencial que enlaza la Planificación

Estratégica con la ejecución Operativa. Para su implementación efectiva en las organizaciones este sistema Gerencial de excelencia se subdivide en tres componentes clave de acuerdo al siguiente esquema:



Figura No. 14 Componentes del Balanced Scorecard

Fuente: L. Muñoz. E. Monfort, Aplicación práctica CMI, Gestión 2000, Barcelona, 2005.

Características del BSC

Según, **González (2001)**, las principales características del Balanced Scorecard se pueden mencionar a continuación:

1. Incluye indicadores sobre variables externas de la organización.
2. Equilibrio entre los indicadores de resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.
3. Hace énfasis en la consecución de objetivos no financieros y mantienen los indicadores financieros tradicionales.
4. Los objetivos y los indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización.
5. Incluye indicadores para procesos críticos de la empresa (Innovación, Formación y Crecimiento).
6. Tanto los indicadores financieros como los no financieros forman parte del sistema de información.

De acuerdo a lo anterior, las características de cada organización adoptan un modelo estratégico muy diferente, porque se encargan de diseñar su propio modelo de acuerdo a las

perspectivas y variables que se le presenten, así como también del direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñen. Por ello según **Márquez, R. (2007)** “El diseño del Balanced Scorecard (perspectivas) dependen de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio”

Elementos del Balanced Scorecard

Los elementos del cuadro de mando integral son:

1. Misión, visión, y valores
2. Objetivos estratégicos y estrategias
3. Perspectivas
4. Mapas estratégicos
5. Indicadores y sus metas
6. Iniciativas estratégicas son sus responsables.

Objetivos estratégicos. La estrategia competitiva, corporativa o de unidad de negocios, se describe mediante un gráfico llamado *mapa estratégico*. El mismo esta conformado por un conjunto de objetivo estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional.

- Incrementar la rentabilidad
- Reducir los costos
- Maximizar el valor.

También puede definirse como el estado que se desea alcanzar en relación con la variable. (Cantón, 2008, pág. 54)

Indicadores. Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utiliza para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

Mapas estratégicos. El primer paso del **Balanced Scorecard** es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño). Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
2. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
4. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad.

Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional. (Culqui, 2010)

Metas. Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Las metas deben especificar:

- Cantidad
- Unidad de medida
- Fecha (tiempo de consecución)

Iniciativas. Los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia se denominan iniciativas.

Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las segundas son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operacionales de la empresa. (Cantón, 2008, pág. 56)

En conclusión se puede decir que el Balanced Scorecard se convierte en una herramienta muy útil para la gestión administrativa, al convertirse en un elemento o instrumento de gestión que facilita la implementación de estrategias de la empresa de una forma eficiente ya que proporciona el marco, 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 formación y crecimiento, que permita que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal tenga su objetivo claro hacia dónde apuntar.

2.2.4.1 El balanced scorecard en el Ecuador

Todas las empresas cualquiera sea su actividad dedican importantes recursos de tiempo, energía, humanos y financieros para alcanzar sus objetivos estratégicos. Medir los resultados es esencial para cada organización, pero la mayoría de los sistemas de medición aplicados aportan muy poco más allá del simple hecho de informar al basarse en parámetros caducos la naturaleza mecánica y los activos propios de la era industrial.

Hoy en día las organizaciones ecuatorianas tienen una visión amplia de posesionarse dentro del mercado y llegar a ser empresas altamente competitivas, mediante herramientas de gestión o sistemas de medición, que les brinde a toda la organización información de primera para la toma de decisiones en busca de logro de la visión, misión y objetivos estratégicos definidos. Es por ello que el Balanced Scorecard es un gran hallado de los directivos de las empresas más importantes en el Ecuador como TAME S.A. que uso el BSC como una herramienta técnica que le permite monitorear permanentemente el área, controlar su eficiencia y eficacia ya que anteriormente solo contaba con información le provee el área. (Guaman Karina, 2012)

Así también la organización Grupo Santillana Ecuador es una empresa de capitales españoles que ha liderado el sector editorial de texto escolar en el Ecuador por los últimos diez años. A pesar de éxito obtenido, Santillana ha visto la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para mantener esa posición de liderazgo frente a la creciente competencia en todas sus líneas de negocio. Se decidió utilizar el Balanced Scorecard debido a los beneficios que proporciona involucrando a los activos intangibles con su relación de desempeño. Además que el rápido retorno de la inversión estimada inclinaban ciertamente la utilización de esta herramienta. Se estimó que luego de la implementación, cuando esté en explotación todo el sistema, los logros que se obtengan motivarán a seguir realizando nuevas mejoras en la organización y fortalecer algunas debilidades como:

1. Mejorar el sistema de comunicación interno

2. Disciplinar al personal
3. Crear cultura de medición y consecución de objetivos.
4. Establecer mecanismos de retroalimentación para mejoras

Otro factor que influyó en tomar la decisión de utilizar el Scorecard como herramienta de gestión estuvo relacionado con la administración y seguimiento de las diversas áreas. (Vogel, 2011)

Otra empresa que incorporo el BSC es la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. Con el único propósito de contar con una herramienta de gestión y definir claramente sus objetivos estratégicos y fijarse metas empresariales a través de las cuatro perspectivas del BSC. (CNT, 2011-2015)

Marco Tapia (Cuadro de Mando Integral, 10 de octubre, 2009) sostiene que la Dirección Estratégica en el país requiere de la integración de nueva información para planificar, controlar los procesos y tomar decisiones correctivas. “Es de suma importancia por lo tanto que el control de gestión tome en cuenta factores externos y que se amplíe para incluir información estratégica que indicará si la empresa seguirá siendo competitiva en el futuro o no”. El análisis de los factores externos da una visión amplia del entorno empresarial permitiendo la toma de decisiones correctivas de la gestión estratégica. Aplicado en BSC en las empresas ecuatorianas se debe dar seguimiento al talento humano que es el futuro de toda empresa.

Para concluir con el presente tema se considera que en el Ecuador existen empresas importantes ya sean públicas o privadas que adoptan la metodología del Balanced Scorecard como una herramienta gestión en todas las áreas de organización, además para evaluar el rendimiento del desempeño del talento humano y buscar nuevas estrategias para mantener posición importante dentro de mercado ante la competencia.

2.2.4.2 El balanced scorecard en las cooperativas de ahorro y crédito

Antecedentes históricos del cooperativismo

Las doctrinas de los socialistas utópicos sobre todo Roberto Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837) se consideran como pioneros del cooperativismo, sin embargo los utópicos fracasaron en la aplicación de sus principios. El cooperativismo nació el 24 de octubre de 1844 en Rochdale, Escocia. La primera cooperativa, presidida por Charles Howarth, estuvo integrada por tejedores de una fábrica que decidieron juntar sus pequeños ahorros para aliviar su crítica situación económica la primera cooperativa fue llamada Sociedad de Pioneros Imparciales de Rochdale, formada por 12 trabajadores de esa ciudad. Al mismo tiempo se fundaron en otros países europeos cooperativas de distinta índole, por ejemplo en Alemania Austria, Francia, Italia, Bélgica entre las europeas así como también para los Estados Unidos.

Inicios y desarrollo del Cooperativismo en el Ecuador

Los pasos más importantes del movimiento cooperativo de Ahorro y Crédito ecuatoriano se dieron, con la promulgación de la primera Ley de Cooperativas dictada en noviembre 30 de 1937 y el Reglamento General de la Ley de Cooperativas el 9 de Febrero de 1938. En 1961 bajo la Presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra se fundó la Dirección Nacional de Cooperativas que inicio el desarrollo del Movimiento Cooperativa a través de la educación, asesoramiento, legalización y fiscalización, a partir de este año, se empezaron a organizar numerosas Cooperativas a la vez que surgieron líderes voluntarios que impulsaron el movimiento en busca de mejores condiciones de vida para la clase de los estratos medios y bajos. Esta dinámica presentada por el Cooperativismo de Ahorro y Crédito, origino la necesidad de crear un organismo que impulse el sistema y es así como se creó la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOAC, llevado a efecto el 30 de junio de 1963; el movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito se desarrolla particularmente en la última década (1980).

Cooperativas

Las cooperativas constituyen una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. (Ley Organica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, 2012)

Sistema Cooperativo en el Ecuador

A partir de enero de 2013 las cooperativas que venían siendo controladas por la SBS y por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), pasaron a formar parte de las entidades bajo la supervisión de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (Naranjo, 2012).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentran reguladas por Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que posibilita la reconstrucción de la institucionalidad del sistema cooperativo desde lo multidimensional y lo grupal además que las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativo de vivienda, producción, servicios y ahorro y crédito posibilitan las relaciones con una visión de igualdad de oportunidades de crecimiento, de respeto por lo humano y por la diversidad cultural. Su conformación jurídica de acuerdo a la Ley de Cooperativas, está dada en cuatro grandes grupos: de producción, de consumo, de crédito y de servicio.

Las Cooperativas de consumo y servicio están bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través de la Dirección Nacional de Cooperativas; las de crédito caen bajo la potestad de la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, las de producción especialmente agropecuaria tienen el control del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (Placio, s.f.). Por los recientes cambios que se han suscitado en las entidades reguladoras de las cooperativas ecuatorinas se realizado

registros de estas entidades donde se menciona que 6.059 organizaciones de todo el país han cumplido con la adecuación de estatutos dispuesta por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. De éstas, 888 son cooperativas de ahorro y crédito, 2.345 cooperativas de vivienda, transporte, pesca y producción y 2.825 asociaciones. Dando como resultado que las cooperativas registradas durante el proceso agruparon el 99% de socios; esto es cerca de 5 millones 300 mil en todo el país. (SEPS, 2013).

En cuanto al Balanced Scorecard en las cooperativas de ahorro y crédito se puede manifestar que por ser un país que está adoptando la nueva economía solidaria, el cual se caracteriza por la Solidaridad, cooperación, democracia, trabajo asociado, propiedad social de los medios de producción y autogestión. (Placio, s.f.). Por lo que las entidades de este tipo para ser competitivos y mantenerse dentro del mercado exigen crear nuevas herramientas de gestión que les permita alcanzar el éxito deseado. Hoy en día para muchas de las Cooperativas de ahorro y crédito la adopción de la metodología del BSC es de mucho interés ya que provee el marco de referencia, la facilidad para la aplicación de las estrategias, facilita la comunicación en todas las áreas de la entidad y facilita la toma de decisiones por parte de los directivos de las entidades. (Martínez, 2010)ˆ.

En la actualidad se manifiesta que ya ha existido Cooperativas de Ahorro y Crédito que han utilizado el BSC, con el único objetivo de contar con una herramienta de gestión que le permita mejorar la toma de decisiones, como por ejemplo la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Quito Ltda. Con el fin de ampliar la cobertura y ampliar al mercado, y de mejorar su estructura administrativa. (Cueva, s.f.). Otra de las cooperativas que se conoce que acogido la modalidad del BSC es la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, con el objetivo contar con una herramienta de gestión que permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en un entorno competitivo y cambiante.

Para concluir con este tema se considera que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión muy útil si se desea implementar de manera correcta en las cooperativas de Ahorro y crédito ya que les ayudara a implementar las estrategias, clarifica sus objetivos misión y visión, mejora su portafolio de productos y servicios por ende la satisfacción de los clientes y les proporciona a los directivos, clientes, y personal un proceso de mejora continua.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Idea a Defender

El diseño del modelo de gestión basado en el Balance Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, si se lo implementa permitirá asegurar y fortalecer un efectivo mecanismo de gestión y medición que asegure una sólida estructura financiera y administrativa encaminada hacia el desarrollo institucional.

3.2 Modalidad

En la presente investigación acerca del tema de diseño de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la cooperativa Mushuc Runa Agencia Riobamba se utiliza el paradigma cuali-cuantitativo.

La investigación cualitativa, porque es una alternativa que nos ayudará para interpretar y comprender la realidad social de la COAC Mushuc Runa, mediante la recopilación y análisis de información para emitir, criterio y opiniones acertados.

La investigación cuantitativa es la adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recoge y analiza los datos a través de los conceptos y variables.

La investigación cuantitativa, nos permite examinar los datos numéricos que se van a trata en este presente trabajo cuando se realice las encuestas y se tiene que definir la población, y cuando se pretenda analizar el grado de satisfacción de los clientes.

3.3 Tipos

Investigación de campo

Se aplicara la investigación de campo por el lugar porque se realizará una recopilación de la información relacionada a las cuatro perspectivas que se requiere para construir el modelo de gestión basado en el Balance Scorecard en la COAC Mushuc Runa.

Investigación Bibliográfica- Documental

La investigación bibliográfica porque nos permitirá definir conceptos escritos por varios autores acerca de lo que es el Balance Scorecard y su estructura, así como conceptos necesarios que se definirán en el marco teórico de la investigación.

La investigación documental porque la información obtenida por medio de la recopilación de informes históricos existentes en la entidad.

La información obtenida nos permitirá tener una visión clara acerca del presente tema, es por ello que se usara información tanto de libros como del internet entre otros, con su respectiva bibliografía.

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se aplicará cuando se requiera conocer el grado de satisfacción de los clientes porque tendremos que analizar, interpretar y describir la realidad.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos de la investigación

Método inductivo. La inducción va de lo general a lo particular relaciona hechos con otros aún desconocidos de un marco teórico que nos permite comprar las definiciones de los

fenómenos con las características de los hechos para establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables.

Método deductivo. Este método parte de los hechos particulares y llega a conclusiones generales, este método se relaciona con la experimentación, se basa en experiencias vividas y nos serviremos de este método al comenzar la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones lógicas.

Técnicas de la Investigación

Para el proceso de la recolección de información para la elaboración del presente trabajo de investigación se estima aplicar las siguientes técnicas.

La información primaria será obtenida directamente a los directivos de la entidad mediante la técnica de la entrevista dirigido a los directivos de la entidad. Además se utilizará una encuesta dirigida a los socios y empleados de la cooperativa, también usaremos técnicas estadísticas y Revisión Bibliográfica.

3.5 Población y muestra

La población para la presente investigación es de 22925 socios que actualmente tiene la cooperativa. Además cuenta con el siguiente personal el Sr. Gerente(1), analistas de crédito (4), cajeras (3), secretaria general (1), información general (1), inversiones (1), recuperación de cartera (1) y seguridad (1) que en total suman 23522 a continuación se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla N° 1 Población en la COAC Mushuc Runa Ltda, Agencia Riobamba

DESCRIPCIÓN	N°
Clientes o socios	22925
Gerente	1
Empleados	12

Fuente: Elaboración propia.

■ Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se toman en cuenta los siguientes conceptos y se calcula del número total de la población que es de 22925 con un margen de error del 5%, la fórmula que se utiliza es la siguiente:

Tabla N° 2 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$
$$n = \frac{22925 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (22925 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{22925 * 3,6864 * 0,5 * 0,5}{0,0025 * (22925 - 1) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{22017,17}{58,2704} = 377 \text{ total de la muestra}$$

Fuente: Elaboración Propia

Población (N) 22925

Probabilidad de Ocurrencia (P) 0,5

Probabilidad de no Ocurrencia (1-P) 0,5

Nivel de confianza en la tabla estándar (Z) 1,96

Error esperado (E) 5%

CAPÍTULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

“Diseño de un Balanced Scorecard como herramienta de gestión, para la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba”

4.2 Introducción al BSC

El Balanced Scorecard (BSC) ha probado en los últimos años ser una potente herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro. Aquel modelo se diseñara en la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Cuya finalidad tienen en obtener la herramienta necesaria para el cumplimiento de objetivos planteados. Se realizara de acuerdo a la metodología de varios autores del tema y con las tutorías de los Ing. Giovanni Alarcón y el Ing. Carlos García.

4.3 Estudio de la organización

4.3.1 Antecedentes de la institución ¹

Información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba

La Cooperativa Mushuc Runa es una institución que se fundamenta en la actividad financiera, ofreciendo a sus socios y clientes una variedad de servicios

¹ Los antecedentes, historia, objetivos, productos y servicios financieros fueron tomados de la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba.

Fecha de Creación:

La COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba fue creada en enero del 2003, con las mismas políticas y acatadas a la misma normativa legal que la matriz actualmente se encuentra regulada por DINACOOOP-MIES y SEPS. Acdo. Mies-ch 0037 (2013). N° orden 028417

DIRECCION: Agencia de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Parroquia Veloz ubicada entre las calles Chile y Juan Montalvo.

OFICINA MATRIZ: AMBATO-ECUADOR

TELÉFONO-FAX: 2944-784

E-MAIL: mushucruna.cesarpandi@hotmail.com

REPRESENTALE LEGAL: Censar Pandi

Historia

La Cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa es una de las principales instituciones financieras del centro del país, conformada principalmente por gente indígena, la cual en los últimos tiempos ha cumplido un papel importante en el desarrollo económico del país.

Debido a que anteriormente a los pueblos indígenas se les consideraba aptos solo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, no se pensaba que podían administrar una institución financiera, más aun cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables, es ahí cuando nace Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa”; que significa “HOMBRE NUEVO”

Cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban

a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables, nace Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUC RUNA; que significa HOMBRE NUEVO.

Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de Diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N. 1820.

Se estableció una oficina propia en la ciudad de Ambato; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período corto de diez años se ha logrado convertir a Mushuc Runa en un referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional, está presente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Pichincha, Guaranda en Bolívar y Puyo en Pastaza. El compromiso de Mushuc Runa es mejorar la calidad de vida de sus socios.

Estructura Orgánica

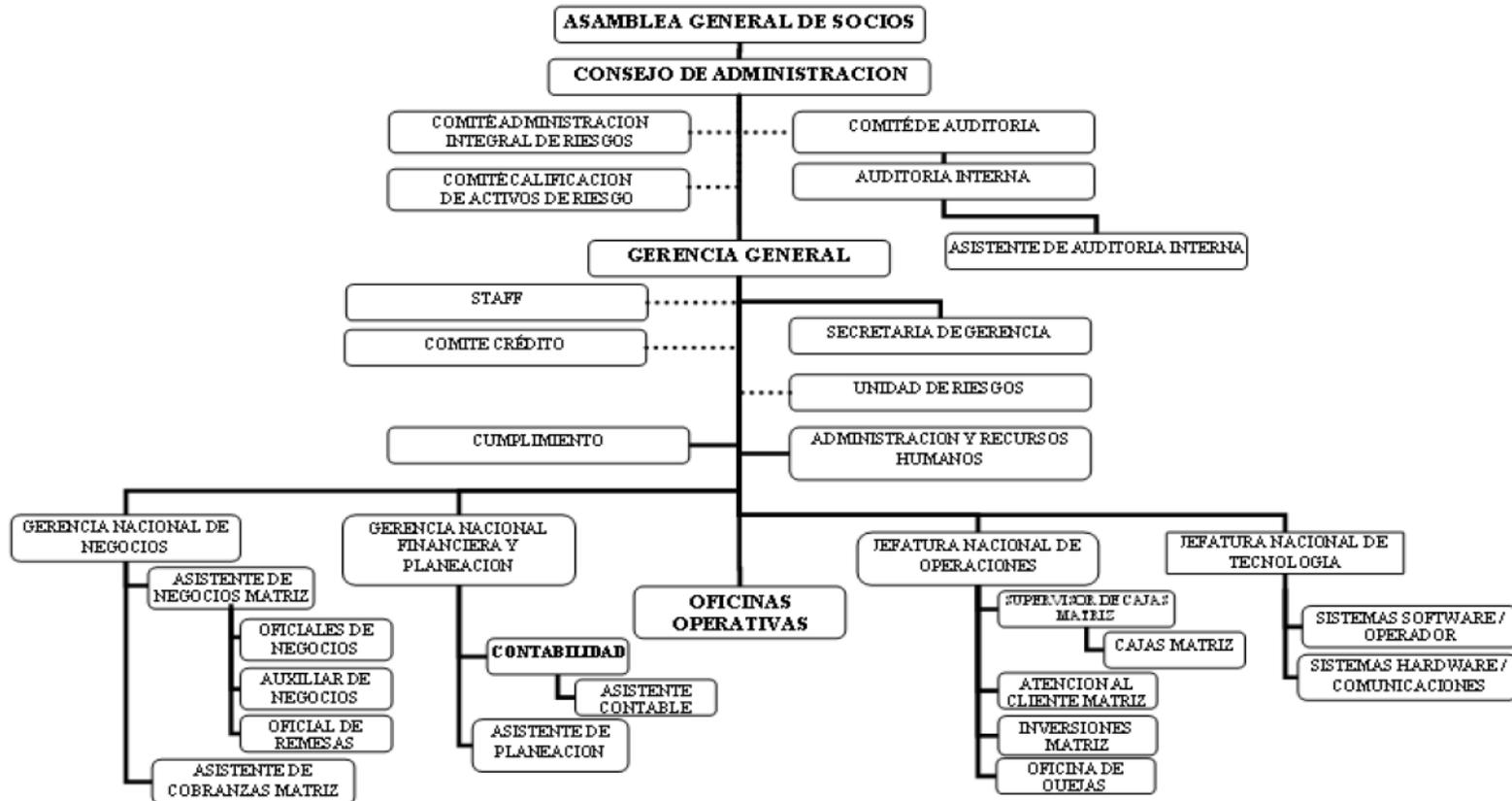


Figura No. 15 Estructura orgánica COAC Mushuc Runa matriz Ambato

Fuente: COAC. Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba

Organigrama estructural Agencia Riobamba

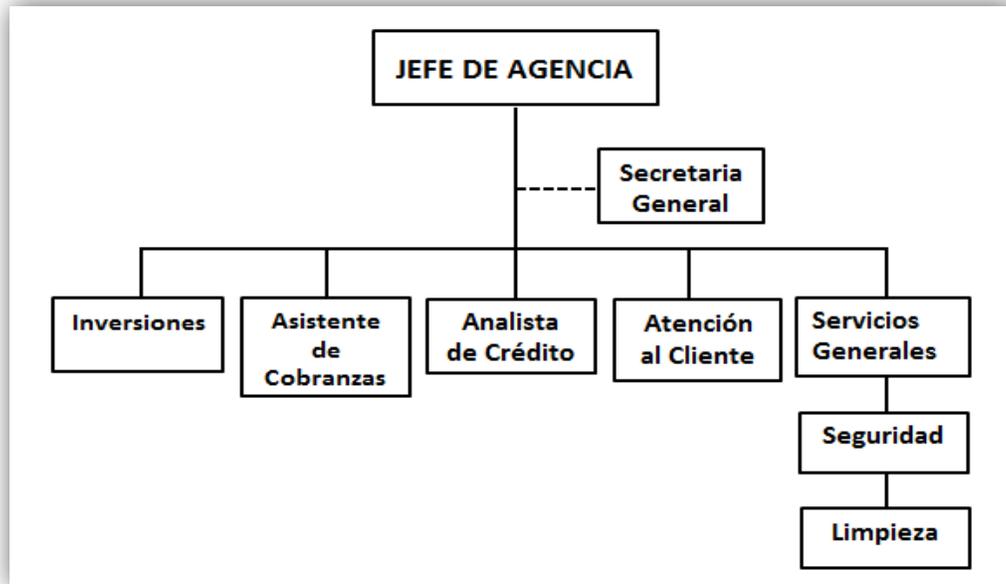


Figura No.16 Organigrama estructural COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba

Fuente: COAC. Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Misión

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el Sumak Kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

Visión

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

OBJETIVOS

Objetivos Generales

1. Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios a socios y terceros en el marco de las operaciones determinadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
2. Fomentar, a través de sus servicios, los principios de la autoayuda, autogestión y auto control como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
3. Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo.
4. Obtener fuentes de financiamiento interno y/o externo, que fueren necesarios y o convenientes para el desarrollo institucional y sus asociados.

Objetivos Específicos

1. Incrementar el volumen de crédito en un 30%.
2. Incrementar anualmente el número de socios en el orden del 30%.
3. Incrementar anualmente el número de captaciones por lo menos en un 30%.
4. Implantar anualmente dos nuevos productos y/o servicios.
5. Implantar anualmente una sucursal o agencia.
6. Mantener anualmente niveles de gastos operacionales no superiores al promedio del sistema cooperativo.
7. Mantener anualmente niveles de cartera vencida no superiores al 4%.
8. Lograr anualmente un nivel de satisfacción del socio y cliente externo.

9. Lograr anualmente un nivel de satisfacción laboral
10. Implantar un programa de fortalecimiento institucional.
11. Integrar en red todas las oficinas de la Cooperativa, mediante la incorporación de tecnología moderna.
12. Formar parte de la red de cooperativas.
13. Fortalecer la gestión de los Consejos de Administración y Vigilancia.
14. Mantener y fortalecer el modelo de administración indígena de la cooperativa.

Principios Organizacionales

Los Principios organizacionales que fundamenta la acción de la COAC Mushuc Runa Ltda. Son:

1. Igualdad de derechos de los socios para obtener los beneficios del crédito, impulsando su democratización y como tal la disminución de su riesgo.
2. Rapidez y oportunidad de servicio a todos los socios sin discriminaciones.
3. Contribución a los socios a través del otorgamiento de créditos.
4. Provisión de recursos para actividades productivas o adquisición de bienes que permitan el mejoramiento de vida, y creación de empleo.
5. Seguridad adecuada tendiente a la oportuna recuperación de los créditos.

Valores Institucionales

- ✓ Empezar negocios éticos, que contribuyan al desarrollo del país, actuando con transparencia y practicando una competencia leal
- ✓ Honestidad e Integridad
- ✓ Transparencia
- ✓ Respeto mantener un ambiente de trabajo en el cual el respeto a la persona sea una obligación, se confíe en el individuo, se promueva el trabajo en equipo.
- ✓ Formar líderes, innovadores, creativos y comprometidos con los principios fundamentales de la Institución.
- ✓ Fomentar y desarrollar la identidad cultural

Recursos con que cuenta la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba

Recursos Físicos

La COAC está ubicada en la parroquia Veloz Calles Chile y Juan Montalvo. Cuenta con un edificio propio de dos pisos en el primer piso están las oficinas para atención al cliente, las ventanillas de caja y el espacio del personal de seguridad; en la segunda planta se encuentra las áreas administrativas como: gerencia, inversiones, y las oficinas de la concesión de créditos.

Recursos Técnicos

Anteriormente la cooperativa maneja el sistema llamado SIA (Sistema Integrado Automatizado), Sin embargo las exigencias modernas requerían de su sistema más sofisticado de manera que sus procesos sean más rápidos. Actualmente la cooperativa posee un sistema financiero computarizado llamado ZIMBRA de SYSTECCOP, medio por el cual realizan todas las operaciones que se suscitan a diario, este sistema recibe mantenimiento permanente por parte del departamento de sistemas q se encuentra ubicado en la matriz de la cooperativa.

Recursos Humanos

Para el manejo del recurso humano la cooperativa cuenta con un reglamento interno de trabajadores cuyo objetivo es la de regular las relaciones laborales con sus trabajadores, en atención a las disposiciones del Código de Trabajo y su aplicación es de manera obligatoria.

El recurso humano con el que cuenta la Cooperativa es debidamente calificado, en vista de que la institución tiene un programa de capacitación periódica y permanente para todo el personal en diferentes áreas, de acuerdo a la necesidad de la Cooperativa, como pueden ser las capacitaciones dentro o fuera del país. Actualmente la Institución cuenta con 12 empleados de las diferentes comunidades indígenas de la provincia del Tungurahua y Chimborazo, los mismos que para ser contratados obligatoriamente deben ser bilingües quichua y español y menores de 35 años.

Además uno de los requisitos indispensables para formar parte del personal administrativo de la Institución, es contar con título profesional y afines a los servicios que oferta la cooperativa.

Productos y Servicios

Ahorro a la Vista

Es una cuenta que usted tiene con Mushuc Runa, donde su dinero se mantiene seguro, le permite tener libre disponibilidad de su capital, en el momento y lugar que lo desee, además está capitalizando sus fondos en forma mensual, con los mejores intereses del mercado, sobre cualquier saldo; Mushuc Runa cuida de su dinero. Pueden ser abiertas a nombre de una o más personas, ya sean naturales o jurídicas. No se cobra mantenimiento de cuenta.

Depósito a plazo fijo

Le permite determinar el período exacto en el que se constituye su ahorro. Le permite manejar más eficientemente su liquidez, ya que deposita por el plazo de días que necesita. Le da mayor rentabilidad, porque obtiene tasas de plazo fijo por depósitos que de otra manera hubieran sido mantenidos a la vista, son tasas de interés negociables. El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.

Certificados de Aportación

Los certificados de aportación representan la participación de los socios en la Cooperativa. Los certificados de aportación son comunes y obligatorios. Los certificados de aportación comunes son aquellos que pueden ser retirados en cualquier tiempo. Los certificados de aportación obligatorios serán los entregados por los socios al momento de ser parte de la Cooperativa.

Ahorro Encaje

Ahorro obligatorio que los socios aportan cuando tienen crédito en la cooperativa, este los mantienen durante el tiempo del crédito. El mismo le sirve para poder cancelar las últimas

cuotas del crédito. Además estos están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de Encaje.

Ahorro Estudiantil

Para fortalecer la cultura del ahorro infantil se presenta Ñuca Yachana, el plan de ahorro estudiantil, en los cuales los estudiantes menores a 18 años pueden abrir su cuenta de ahorros con solo tres dólares de depósito inicial y formar parte de la Institución financiera número uno del centro del país.

Mushuc Tarjeta

Si usted es socio de Mushuc Runa solicite su tarjeta en cualquiera de nuestras oficinas, solamente llenando una solicitud ya podrá contar con la Tarjeta " Mi Mushuc Runa"...

Remesas Internacionales

Mushuc Runa cada día está mejorando para brindar servicios de calidad, aumentamos los beneficios. Tenemos alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales para el envío de remesas; el valor recibido puede ser cobrado por ventanilla o a su vez se acredita directamente a la cuenta del socio. Las transferencias internacionales las puede hacer directamente a Mushuc Runa desde VIGO, ECUAGIROS, RIA, VIAMERICAS, MICROFINANCE, LA CAIXA.

Créditos para toda necesidad

En todas nuestras agencias de Mushuc Runa usted puede beneficiarse de cualquiera de nuestras líneas de crédito, porque nuestro objetivo es ayudarle a crecer. Los tipos de créditos existentes son.

TIPOS DE CRÉDITOS

Productivo. Son créditos corporativos destinados a las empresas y medianas empresas obligadas a llevar contabilidad.

Vivienda. Para compra o construcción de vivienda, también para remodelación de construcción ya existente.

Consumo. Destinadas a satisfacer las necesidades inmediatas de los socios, como: salud, compra de electrodomésticos u otras necesidades.

Para Vehículos. Para la adquisición de vehículos

Estudiantil. Para solventar gastos de educación.

De viaje. Financiamiento para viajes turísticos

MICROCREDITO

Productivo. Financia proyectos de inversión para micro y medianas empresas, principalmente en actividades de agricultura, ganadería, manufacturas, crianza de animales menores, artesanías, etc.

Comercio especial. Para incremento de capital de trabajo

Emergentes. Por calamidad doméstica o necesidad urgente

Solidario. Créditos asociativos, para grupos organizados y con proyectos productivos
Financiamiento para viajes con contratos de trabajo.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Tabla N° 3 Alianzas estratégicas

Mushuc Wasi 1 Guayaquil y Salinas Teléfono: 2827706	Mushuc Wasi 2 Av. Circunvalación y los Chasquiz Vía al Mayorista Teléfono 2848592
Mushuc Auto Huachi la Magdalena a 500 metros del redondel	Mushuc Cell Guayaquil y Juan Benigno Vela
Mushuc Car 1 Juan Benigno Vela y Castillo Teléfono: 2424169	Mushuc Car 2 Vía Guaranda a dos cuadras del redondel de Huachi Chico

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa

4.4 Procedimiento del balanced scorecard

4.4.1 Diagnóstico situacional de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba.

El diagnóstico estratégico de la cooperativa nos permite hacer la identificación de los factores claves y estratégicos que inciden en la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, capacidad de respuesta de la empresa ante la incidencia de los factores estratégicos, y la pronosticación de su posible evolución. A través de la identificación y análisis de factores internos y externos que interfieren en la evolución de la cooperativa.

4.4.1.1 Analisis externo

Permite Identificar aquellos factores, que se originan externamente a la empresa, y se constituyen en Amenazas y Oportunidades para ella.

Macroentorno o medio general

Son aquellas fuerzas que no se pueden controlar, que están fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir, se debe considerar básicamente los siguientes factores:

1. Factor Económico-Demográfico
2. Factor Político-Legal
3. Factor Socio- Cultural
4. Factor Tecnológico- Ambiental

Factor Económico-Demográfico. Afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores. La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, se analiza las siguientes variables: inflación, Producto Interno Bruto (PIB), Desempleo y Tasa de interés (Activa y Pasiva).

Cuadro N° 1 Factor económico-demográfico

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
FACTOR (ECONÓMICO)			
Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la COAC	Implicados
DE- 01 Inflación Abril-30-2014 3.23%	Ascendentes	Al mantener una inflación controlada significa que las familias mejoran su calidad de vida, por tanto tiene mayor capacidad adquisitiva, confianza y mayor capacidad de ahorro, la COAC aumentaría su capacidad de pago por parte de los socios y provocaría una disminución en la cartera vencida. Así como aumentaría la captación y colocación de ahorro. Este factor se constituye en una Oportunidad	El estado, trabajadores, socios y la competencia
DE- 02 Producto Interno Bruto	Ascendente Incremento de la producción y crecimiento de la economía y bienestar nacional.	La economía ecuatoriana goza de buena salud, gracias al aumento en la demanda interna y el aumento de consumo por el alta salarial. Por tal motivo en la COAC permitirá generar un movimiento de capitales, activando la productividad y la búsqueda de recursos de capital, para financiar sus negocios e inversiones, a la vez incentivando e incrementando el ahorro en las familias. Oportunidad	El estado, trabajadores, socios y la competencia

DE- 03 Desempleo Marzo-31- 2014 5.60%	Ascendente Con el transcurso del tiempo disminuye el desempleo	Aquello beneficia a la cooperativa, ya que al existir empleo en el país, favorece a las familias a mejorar su condición de vida y también se verán incentivadas en el ahorro y hacer sus propias inversiones. Este factor se lo considera como una Amenaza	Las familia, Socios Cooperativa
DE- 04 Tasas de Interés	Ascendente Activa 7.64% Pasiva 5.11%	Las tasas de interés a pesar de que tienden a la baja generan un riesgo para las operaciones de la COAC Mushuc Runa Ltda. Debido a que no se sabe de manera cierta su comportamiento. En este caso ayuda a la cooperativa a que capte más y pueda introducirse de una manera más efectiva dentro del mercado. Amenaza	Banco Central del Ecuador, la cooperativa y la superintendencia de economía popular y solidaria

Fuente: Elaboración propia

Factor Político Legal. El factor político tiene que ver con las actitudes del gobierno frente a las presiones de grupos de interés o partidos políticos y el factor legal consiste en las leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad como la Ley de Economía Popular y Solidaria, Estabilidad Política, Reformas Tributarias y el Código orgánico Integral Penal (BDH).

Cuadro N° 2 Factor político-legal

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
FACTOR (POLITICO-LEGAL)			
Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
DPL- 01 Ley de Economía Popular y Solidaria	Ascendente Mayor control en las actividades de las cooperativas	Con esta normativa la cooperativa cuenta con un ente regulador. Aquella ley garantiza la supervivencia colectiva, asegurando	Superintendencia de economía Popular y solidara, la cooperativa, los

		la vigencia de los derechos humanos, equidad, redistribución de la riqueza y promoviendo el progreso de la sociedad. Esto genera confianza para el sector financiero y los socios o posibles socios. se constituye en una Oportunidad	socios, y familias
DPL- 02 Estabilidad Política	Ascendente Presidente Econ. Rafael Correa D. Periodo de gobierno 2007- 2018	La estabilidad política en el país genera oportunidades de comerciales, condición indispensable para la reactivación de la economía. Incremento de captación de créditos y colocación de ahorros en la cooperativa. Oportunidad	El estado, las familias, la cooperativa y socios
DPL -03 Reformas Tributarias	Incremento de Impuestos	Esta medida casi no afecta a la cooperativa ya que con la ley de economía popular y solidaria tienen una reducción de 10 puntos porcentuales debido a que sus recursos lo destinan a créditos para el sector productivo a pequeños productores. Amenaza	Servicios de Rentas Internas, el estado, la cooperativa y socios
DPL- 04 Código orgánico Integral	Mayor control	Mayores sanciones por no cumplir con lo que establece la ley. Amenaza	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la cooperativa

Fuente: Elaboración propia

Factor Socio-cultural. Se refiere a los parámetros que afectan los elementos de los sistemas políticos económicos sociales y culturales del entorno, Crecimiento Poblacional, Identidad Cultural y Pobreza.

Cuadro N° 3 Factor socio-cultural

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
FACTOR SOCIO-CULTURAL			
Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
DSC- 01 Crecimiento Poblacional sobrepasa los 15 millones de habitantes	Ascendente. Población en Crecimiento	La cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Es beneficiada, ya que si la población aumenta existiría la posibilidad de incrementar el número de socios. por la tanto es una Oportunidad para la entidad	El estado Cooperativa Socios
DSC- 02 Identidad Cultural	Descendente Cada vez se pierde mas	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Fue creada por un grupo de personas indígenas y su razón principal es trabajar con gente indígena y personas del campo, lo cual afecta a la entidad ya que las generaciones actuales (jóvenes) cada vez emigran a las ciudades esto ocasiona una amenaza	Las familias campesinas, la cooperativa
DSC- 03 Pobreza Sep. del 2013 a nivel urbano existe un 15,74% de pobres y 4,08% de pobres extremos en el país	Descendente. Disminuye favorablemente en los últimos años según INEC	Actualmente en el Ecuador el índice de pobreza que se ha registra ha ido disminuyendo, pese a eso continuamos manteniendo un porcentaje de pobreza considerable, aquello perjudica a la cooperativa debido a que los socios o posibles socios no podrán tener niveles de ahorro sostenible, o a su vez la falta de empleo no podrán tener la capacidad de pago, disminuyendo así el crecimiento de la cooperativa. Amenaza.	El estado Familia, Socios y la cooperativa

Fuente: Elaboración propia

Tecnológico Ambiental

La velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos. Ello ha traído como consecuencia cambios en las formas ver, hacer las cosas, ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Tecnología e Innovación, Acceso a la tecnología para la automatización de procesos y Desastres naturales

Cuadro N° 4 Factor tecnológico-ambiental

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
FACTOR TECNOLÓGICO AMBIENTAL			
Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
DTA- 01 Tecnología e Innovación	Constante avance	Ecuador en los últimos años ha tendido un importante avance tecnológico en materia de software financiero, de últimas tecnologías con base de datos de acuerdo a sus requerimientos, los cuales se constituyen en herramientas importantes para las actividades diarias de la cooperativa. Oportunidad.	La familia, trabajadores, socios, clientes.
DTA- 02 Acceso a la tecnología y automatización de procesos	Modernización de procesos que aumenta la productividad y reduce los costos	La cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Es beneficiada debido a que aumenta y agiliza los procesos de colocación y captación de dinero, reduciendo costos y tiempo. Este factor se constituye en Oportunidad	Proveedores de tecnología, cooperativa
DTA- 03 Desastres naturales	Ascendente Incertidumbre en los cambios climáticos	En los últimos años ha adquirido mayor peso. Aquello afecta a la cooperativa básicamente por el proceso eruptivo del volcán ya que repercute en la zona de influencia de la cooperativa. No se puede olvidar que la mayoría de los socios son	Autoridades seccionales, las familias, y el estado

		campesinas dedicadas a labores agrícolas, aquello afectada sus cultivos o animales por estos fenómenos, por ende no pueden pagar sus créditos o no tener capacidad de pago para un crédito. Amenaza	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Microentorno o ambiente específico

Dentro del proceso investigativo de la situación actual se debe generar el análisis del entorno con actores que están cerca la entidad de estudio, esto quiere decir el mercado, clientes, proveedores y competidores, con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Aquellos factores mencionados se analizaran de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamada “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter” ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través de análisis de la industria o sector a la que pertenece. (Gerry Johnson; Kevan Scholes y Richard Whittington, 2006).



Figura No. 17 Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica.

■ Competidores Potenciales

A pesar de un sin número de Cooperativas e instituciones financieras que existen en el país, y a nivel de la provincia de Chimborazo la COAC “Mushuc Runa” Ltda., por lugar en donde se encuentra ubicada, en el Cantón Riobamba en su mayoría en lugares alejados al centro comercial la Condamine, la competencia hace que exista una alta fuerza de competitividad, lo cual genera a que la competencia cada día se vuelva más desleal y agresiva, obligándoles a enfrentarse a guerras de ofertas, campañas publicitarias, promociones y entradas de nuevos productos atractivos e interesantes, y a tasas activas y pasivas atractivas. Entre las principales cooperativas que le hacen competencia a la cooperativa “Mushuc Runa Ltda. Son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda.

Entre otras entidades más, que tienen una importante inyección de dinero hacia las micro finanzas y cada vez se sienten comprometidos a mejorar y seguir ganando espacio entre la población de Chimborazo.

■ **La Competitividad Propia entre Empresas del mismo Sector.**

La cooperativa de Ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Se encuentra localizado en un lugar muy influyente de persona, aquello ha generado que se cree un sinnúmero de cooperativas cuyo objetivo principal es la de crecer y posesionarse dentro del mercado. Aquello ocasiona a que el riesgo de entrada de nuevos competidores sea cada vez más fuerte, por lo que la cooperativa se encuentra en la obligación de ser eficientes, eficaces y transformadores e ir mejorando la calidad del producto y servicio.

■ **Poder de Negociación de Clientes o Socios.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Tiene como fin promover el progreso económico y desarrollo social de los pueblos indígenas campesinas. Su nicho de mercado es el sector de la microempresa, sector productivo y sector agropecuario de las comunidades campesinas de la provincia de Chimborazo, prestándoles servicios financieros integrales y flexibles que sean acorde a sus necesidades y capacidad de pago.

En la actualidad La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., cuenta con alrededor de 22925 socios activos, los mismos que son parte del desarrollo de la entidad.

■ Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. La situación se complica ya que cada vez aparecen más productos que aparentemente, poseen las mismas características del producto original. Esto puede afectar ya que puede confundir a veces a los socios mismos que tiene una relación directa con el precio. Es ahí que la cooperativa debe generar un ambiente de confianza con el cliente para asegurar así la fidelidad de los socios.

■ Poder de Negociación con los Proveedores

Son las empresas que proporcionan los recursos materiales, servicios que requieren la cooperativa.. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., para las adquisiciones de equipo de oficina, útiles de oficina, y otros insumos dado que se maneja de manera centralizada, el pago se lo realiza en la matriz que se encuentra en la ciudad de Ambato y los mismo proveedores se encargan de enviar a las distintas sucursales. La cooperativa para el fortalecimiento institucional tiene claramente definido ya sus proveedores que son los siguientes:

Tabla N° 4 Proveedores de la cooperativa Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba

PROVEEDORES	CONCEPTO
ARRIENDOS	Arriendo de la cooperativa
CNT.	Servicio de telefonía e Internet
SEGUROS	Por seguros generales
RADIO	Por publicidad, anuncios
TELEVISIÓN (TVS y Ecuavisión)	Por publicidad televisiva
EMAPAR EP.	Por consumo de Agua
FIT COP BANK APLICACION	Programa de manejo financiero
ZIBRA	Manejo de correos Internos
SEGURIDAD (SOS y	Proveedores de seguridad
	Proveedores de Suministros y materiales

Fuente: Elaboración propia

Por tal razón, para el caso de los proveedores, el poder de negociación es Alto, por el volumen del incremento de la cartera de crédito y también debido a que existen una

selección minusionsa y analisis de las proformas de acuerda a las necesidades y tendencias actuales que requiere la cooperativa para atender a las necesidades de los socios, aquello le permitira tambien llevar a cabo las actividades de la entidad de manera exitosa y de esa forma irse posecionandose de mejor forma dentro del mercado Chimboracense.

Cuadro N° 5 Factores claves del microentorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
<u>Competidores Potenciales</u>			
CP. 01 Competidores Potenciales	Alto	La cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, tendrá que aprovechar todos los recursos para mantener y en lo posible seguir aumentando clientes, ya que existe una competencia bastante alta que lucha por mejorar y ganar espacio. Por ello deberá mejorar día a día su portafolio de productos y mejorar la atención a los clientes. La competencia en si Es bueno ya que permite a la entidad siempre atender las necesidades de los clientes. Amenaza	Competidores de la provincia de Chimborazo
<u>Competidores del Sector</u>			
CS. 01	Alto	Debido a la influencia de personas ha hecho que por el lugar donde se encuentra la cooperativa se cree un sinnúmero de instituciones financieras casi de las mismas características de la COAC Mushuc Runa Ltda., por ello deberá ir mejorando innovando y transformando además revisando siempre la calidad del producto y servicio	Competidores del sector

<u>Poder de Negociación con los Clientes o Socios</u>			
CS. 01 Clientes o Socios		La Cooperativa tiene un gran número de socios por tal razón deberá mantener y de ser posible incrementar el volumen de socios. Para ello deberá realizar estrategias para satisfacer las necesidades de los socios. Oportunidad	Los socios y familias de la provincia de Chimborazo
<u>Productos Sustitutos</u>			
PS. 01 Instituciones que ofrecen productos similares	Alto Gran variedad de productos sustitutos	A este factor se lo considera como una amenaza ya que al existir productos sustitutos dentro del mercado de los productos de ellos, crea un impacto negativo y puede ocasionar la pérdida de los socios.	Bancos, Cajas de ahorro Asociaciones y gremios
<u>Proveedores</u>			
P.01 Proveedores	Alto Proveedores estables	Es una oportunidad ya que poseen proveedores seleccionadas de acuerdo a calidad y requerimientos de la Cooperativa.	Proveedores de la provincia de Chimborazo

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2 Análisis interno

El análisis interno hace referencia en conocer asuntos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., con el propósito de determinar sus aspectos positivos y negativos para generar una gestión más integral y efectiva para aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas del entorno.

➤ **Administración**

Cuadro N° 6 Factor administrativo

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS			
ADMINISTRACIÓN			
Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Ad. 01 Planeación Estratégica	Existe Lo realizan para 4 años pero se lo va evaluando anualmente	La cooperativa posee planificación estratégica aquello se convierte en una Fortaleza, ya cuentan con procedimientos técnicas, tácticas y herramientas que les permite analizar de manera efectiva la utilización de recursos que dispone la cooperativa para alcanzar los objetivos acorde a la misión y visión de la cooperativa.	La cooperativa, Dpto. administrati vo
Ad. 02 Comunicación de la filosofía	Muy buena Si comunican	La cooperativa realiza cada seis meses una reunión de todos los empleados específicamente para comunicar acerca de la filosofía, objetivos y metas a cumplir; Aquello se constituye en una fortaleza ya que los empleados tienen pleno conocimiento y pueden trabajar por cumplir objetivos propuestos.	Dpto administrati vo
Ad. 03 Manual de funciones políticas y procedimie ntos	Si posee Mejora el desempeño laboral	Según la entrevista si poseen y manejan el mismo manual para todas las demás agencias.	Dpto administrati vo

Ad. 04 Manual de Descripción de puesto y especificaciones de Trabajo	Si posee	Según la entrevista realizada al Sr. Gerente si cuenta con este manual; es así que en el instante que pasan a ser colaboradores de la entidad se les comunica cuales son las funciones que les compete de manera específica, previo a una capacitaciones concuerdan también los empleados en decir que si conocen cuales sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa. Este factor se constituye en una fortaleza	Dpto administrati vo
Ad. 05 Relación laboral con el jefe inmediato	Muy bueno	Este factor se constituye en una fortaleza. Aquello implica a que las actividades se realizan de manera armónica lo cual conlleva a que se cumpla con los objetivos y metas organizacionales.	Dpto administrati vo

Fuente: Elaboración Administrativa

➤ **Talento Humano**

Cuadro N° 7 Talento humano

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS			
TALENTO HUMANO			
Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
TH. 01 Si cuenta con Personal Capacitado	Ascendente Regular	Según la encuesta realizada a los empleados y entrevista al gerente no coinciden en que la cooperativa cuenta con personal capacitado, aquello ocasiona una insatisfacción el los requerimiento de los clientes. Este se constituye en una Debilidad.	Empleados y socios
TH. 03 Falta de personal para cubrir la demanda	Insuficiente. No cubre con la demanda	Mediante la entrevista al gerente y la técnica de observación se puede decir que hace falta personal que cubra con la demanda, aquello genera demoras y colas en la atención a los clientes. Debilidad	Empleados y socios
TH. 04 Mecanismos de selección contratación y evaluación de personal.	Suficiente. De acuerdo a lo que establece el Código de trabajo	La cooperativa posee un Reglamento Interno de Trabajadores con el objetivo de regular las relaciones laborales con los trabajadores, en atención a las disposiciones del Código de Trabajo La selección del personal se lo realiza en la matriz Ambato después de pasar todas las entrevistas y luego se le capacita de amañera adecuada de tal forma que contribuya al desarrollo de la entidad. A este factor se lo considera como una fortaleza.	La cooperativa los socios y empleados

Toma de Decisiones por parte de los empleados	Regular	Según la encuesta realizada a los empleados de la cooperativa se conoce que si les deja tomar decisiones de forma irregular aquello se constituye en una debilidad.	La cooperativa y empleados
Nivel de satisfacción de los trabajadores	Muy bueno	Los empleados de la cooperativa consideran que si se encuentra satisfechos con el cargo de ellos. Este factor es una fortaleza ya que favorece al buen desempeño y por tanto ayudan al crecimiento de la cooperativa.	La cooperativa y empleados
La comunicación, colaboración y la relación con los compañeros de trabajo	Regular Falta de comunicación	Según la encuesta a los trabajadores, se conoce que no existe compañerismo aquello es una debilidad ya que disminuye el espíritu de colaboración y ayuda mutua entre ellos, esto afecta a la entidad ya que conlleva a que no sean del todo eficientes, dinámicos y productivos.	La cooperativa y empleados
Motivación del personal	Exelente 33.33% Muy Bueno 41.67%	La cooperativa si cuenta con personal motivado pero aun no consigue la excelencia, para lograr las metas que permitirán a la entidad a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Es una Fortaleza	La cooperativa y empleados
Analiza y revisa con su jefe el trabajo en busca de nuevas ideas	Regular	Al no revisar o analizar con el jefe sobre su trabajo, infiere en la cooperativa de manera negativa ya que retrasa el progreso efectivo de los actividades diarios en la organización, debería existir una estrecha comunicación y contribuir con ideas que ayuden al progreso de la cooperativa	La cooperativa, jefe y empleados

Fuente: Elaboración propia

Marketing

Cuadro N° 8 Marketing

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS MARKETING			
Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Mark 01 Investigación de Mercado	Si posee	Según la entrevista al sr gerente si realizan estudios de mercado cada año, ya que necesitan conocer su mercado para alcanzar una mayor demanda objetiva aquello marca la diferencia de abrir nuevas oportunidades de mercado. Se constituye en una fortaleza.	La cooperativa, Depto. de Marketing y la comunidad
Mark 02 Estrategias de Publicidad y Promoción	Alto	Mediante la entrevista se conoció que la cooperativa cuenta con un Dpto. de Marketing fortalecido, cuentan con personal experto en estrategias de Marketing así como utilizan recursos económicos fuertes para la publicidad en la tv y radio de la provincia de Chimborazo. Por lo que se considera a este factor como una fortaleza.	La cooperativa, depto. de Marketing y medios de Comunicación.
Mark 03 Segmentación de mercado	Estable	Según la encuesta el mercado de ellos es segmentada esto se lo realiza mediante rutas y conocen que las personas indígenas campesinas son su nicho de mercado, por lo que se considera a este factor en una Fortaleza.	La cooperativa

Mark 04 Amplia oferta de Productos	Excelente Incremento de nuevos socios.	La cooperativa cuenta con alianzas estratégicas con algunas instituciones para satisfacer los requerimientos y expectativas de los socios y posibles socios, el pago se fija de acuerdo a los ingresos del socio. Este factor se constituye en una Fortaleza.	La cooperativa, instituciones aliadas, y los socios y la comunidad
------------------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

➤ **Operaciones**

Cuadro N° 9 Operaciones

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS OPERACIONES			
Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
O.01 Infraestructura	Alto No posee el Inmueble arrendado es	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Pese a que cuentan con contratos de arrendamiento corre el riesgo de que en cualquier momento tenga que desocupar las oficinas, por lo tanto se convierte en una Debilidad ya que debería ir viendo la posibilidad de tener su propia infraestructura, Además el pago de arriendo incurre a un gasto más para la cooperativa.	La cooperativa y proveedor de arrendamiento
O. 02 Políticas y procedimientos para	Alto Existe Manuales para la concesión	La Cooperativa cuenta con manuales de crédito competentes con lineamientos claros y subjetivos,	Cooperativa, socios y empleados

otorgamiento de Créditos	de créditos	Aquello ayuda a la cooperativa para colocar de manera adecuado sus créditos y no incurrir a una cartera vencida.	
O. 03 Materiales instalaciones y equipos	Estable	Según la encuesta realizada a los trabajadores se conoce sobre este factor que aún se necesita mejorar sus equipos e instalaciones de acuerdo a la demanda que posee la cooperativa, el espacio es muy reducido.	La cooperativa

Fuente: Elaboración propia

➤ **Finanzas**

Cuadro N° 10 Finanzas

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS FINANZAS			
Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
F. 01 Capital de Trabajo	Suficiente	La cooperativa cuenta con suficiente CT para hacer frente y responder a sus obligaciones el CT se obtiene de la resta de los AC-PC. $12166930,21 - 9347218,86 = 2,819,711.35$ Este factor se constituye en una fortaleza	La cooperativa y dpto. Financiero.
F. 02 Capacidad de Financiamiento	Suficiente	Mediante la entrevista se conoció que la cooperativa dispone de capital suficiente, y que por ahora no necesita ningún financiamiento	Dpto. Financiero
F. 03	Alta	La cooperativa por encontrarse	Dpto.

Solvencia		poseionada dentro del mercado tiene ya proyectada una imagen financiera estable aquello genera un ambiente de confianza para los socios y se constituye en una fortaleza.	Financiero
F. 04 Políticas de Pago de dividendos	Alta Lo que establece la ley	Mediante la entrevista se conoció las políticas de pago de dividendos se lo realiza de acuerdo a lo que estipula la ley en el Código de Trabajo.	La cooperativa, empleados y el Ministerio de Relaciones Laborales
F. 05 Relaciones con inversionistas y accionistas.	Alta Aseguran la fidelidad de los socios	La relación entidad- accionistas e inversionistas se encuentra estrechamente ligada ya que consideran que es clave para que los clientes sean leales con la cooperativa.	La cooperativa y los Socios

Fuente: Elaboración propia

➤ **Investigación y desarrollo**

Cuadro N° 11 Investigación y desarrollo

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
I y D. 01 Instalaciones para investigación y desarrollo	No posee	La cooperativa Mushuc Runa cuenta con instalaciones I y D en la matriz pero en la agencia Riobamba no existe para ello tratan de actualizar e investigar en la matriz cada que sea posible. Es por eso	La cooperativa

		q a este factor se lo considera como una debilidad.	
I y D. 02 Actúan con responsabilidad Social	Estable	En la posible la cooperativa trata de actuar con responsabilidad social por lo mismo hacen uso de los gps.	cooperativa y comunidad.

Fuente: Elaboración propia

➤ **Sistemas de información computarizados**

Cuadro N° 12 Sistemas de información computarizados

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS			
SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADOS			
Dimensión	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
SIC. 01 Sistemas Informáticos	Muy buenos	La cooperativa maneja el software FITCOP- BANK para realizar las respectivas operaciones consideran que es un sistema que cubre sus expectativas, además manejan un correo interno de la cooperativa para consultas y otro requerimientos llamado ZIBRA, el mantenimiento lo realizan de manera constate. hacen también uso de Internet para el uso de la página de la cooperativa	La cooperativa y Proveedores de sistemas informáticos
SIC. 02 Equipos de Computo	Buenos	La cooperativa cuenta con pocos equipos de cómputo para atender a los clientes se debe decir también que cada trabajador cuenta con su propio computador pero le hace falta los otros implementos como impresoras	La cooperativa y proveedores

		para que realice las actividades.	
SIC. 03 Sistema de Información	Si posee	Al contar con un sistema de información hace que la cooperativa tenga parámetros suficientes para la toma de decisiones efectivas, considerando puntos clave para la efectividad en el proceso operacional de la entidad. Fortaleza	

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Matriz de perfil estratégico externo POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).- Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

4.4.3 El perfil de capacidad institucional (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Cuadro N° 13 Matriz de perfil estratégico externo POAM

DIMENSIÓN	VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	Impacto
		Valoración(AMB)	Valoración(AMB)	Valoración(AMB)
Factor Económico-demográfico	Inflación	M		M
	PIB		A	M
	Desempleo		A	A
	Tasa de Interés Activa Pasiva		M	M
	Crecimiento Poblacional	A		A
Factor Político-Legal	Ley de Economía Popular y Solidaria	A		A
	Estabilidad Política	A		A
	Reformas Tributarias		B	A
	Código Orgánico Integral Penal		M	A
Factor Socio-Cultural	Identidad Cultural		A	A
	Pobreza		A	A
Factor Tecnológico-Ambiental	Tecnología e Innovación	A		A
	Acceso a la tecnología para automatización de procesos	A		A
	Desastres naturales		A	A
Factores del Microentorno	Socios o clientes	A		A
	Competidores Potenciales		B	B
	Productos sustitutivos		A	A
	Proveedores	A		A

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de factores estratégicos internos PCI

Cuadro N° 14 Matriz de factores estratégicos internos PCI

DIMENSIÓN	VARIABLE	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
		Valoración (AMB)	Valoración (AMB)	Valoración (AMB)
Capacidad administrativa	Planeación Estratégica	A		A
	Comunicación de la filosofía	M		M
	Manual de Funciones políticas y procedimientos	M		M
	Manual de descripción de puestos y especificación de trabajo	A		A
	Relación laboral con el jefe inmediato	A		A
Capacidad de Talento Humano	Personal capacitado		M	A
	Falta de personal para cubrir con la demanda		A	A
	Mecanismos de selección contratación y evaluación de personal.	M		M
	Toma de decisiones por parte del personal		B	B
	Nivel de satisfacción de los trabajadores	A		A
	La comunicación colaboración y relación con los compañeros de trabajo		A	M
	Motivación del personal	M		A
	Analiza y revisa con su jefe el trabajo en busca de nuevas ideas.		M	B
Capacidad marketing	Investigación de Mercado	A		A
	Estrategias de Publicidad y Promoción	A		A
	Segmentación de Mercado	M		M
	Amplia oferta de Productos	A		A
Capacidad Operación	Infraestructura		A	A
	Políticas y procedimientos para otorgamiento de Créditos	A		A
	Materiales, instalaciones y equipos	B		B
Capacidad Financiera	Capital de Trabajo	A		A
	Capacidad de financiamiento	A		A
	Solvencia	A		A
	Políticas de pago de dividendos	A		A
	Relaciones con inversionistas y accionistas		B	B
Capacidad de Investigación y desarrollo	Instalaciones de I y D		D	A
	Actúan con responsabilidad social	B		B
Capacidad Informática y de Información	Sistema informáticos		A	A
	Equipos de computo	A		M
	Sistema de información			A

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 FODA general

A continuación se presenta la matriz FODA donde se resume un panorama determinado en base a la investigación que se desarrolló, considerando únicamente los factores estratégicos que son los que fueron calificados entre medio y alto, y se incorporó algunas variables que tiene la COAC, lo cual se llegó a determinar la matriz FODA de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba.

Cuadro N° 15 FODA general de la COAC Mushuc Runa Agencia Riobamba

FACTORES EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inflación con tendencia a la baja ✓ Crecimiento del PIB ✓ Ley de económica Popular y solidaria ✓ Estabilidad política ✓ Constante avance de la innovación tecnológica ✓ Modernización tecnológica para la automatización de procesos ✓ Confianza en el sistema financiero cooperativo ✓ Cuenta con proveedores de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempleo ✓ Tasas de interés pasivas a la baja ✓ Incertidumbre en los cambios climáticos ✓ Competencia con instituciones con servicios similares ✓ Pobreza ✓ Productos sustitutivos q ofrecen otras entidades similares ✓ Sin numero de cooperativas en el lugar donde se ubica la COAC
FACTORES INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee Planeación Estratégica ✓ Relación laboral con el jefe inmediato es muy buena ✓ Investigación de mercado ✓ Estrategias de Publicidad y Promoción ✓ Segmentación de Mercado ✓ Posee Políticas y procedimientos para el otorgamiento de Créditos ✓ Posee Capacidad de financiamiento ✓ Posee Solvencia ✓ Políticas de pago de dividendos ✓ Sistema informaticos y de información. ✓ Buena imagen y reconocimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee personal capacitado ✓ Falta personal para cubrir con la demanda ✓ No existe comunicación colaboración entre compañeros de trabajo ✓ Relacion laboral poca satisfactoria ✓ No posee Infraestructura propia ✓ No posee Instalaciones para de Investigación y desarrollo ✓ Falta de Equipos de Computo

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3 Determinación de perspectivas y objetivos estratégicos

El Balanced Scorecard es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica de las empresas. Mismo que se diseñará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, cuya finalidad propone ayudar a que tengan a la mano una herramienta que les servirá de mucho para la gestión administrativa.

La metodología para el diseño del BSC se realizará de acuerdo a la metodología de los autores Robert. Kaplan y David Norton y tomado aportaciones de los diversos autores con el fin de comprender de una manera más acertada la función y beneficio de este modelo de gestión.

Kaplan y Norton establecen las siguientes cuatro perspectivas: Perspectiva financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Formación y Crecimiento. Añade que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa.

Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

La perspectiva financiera en el CMI mantiene indicadores financieros, ya que estos se pueden resumir las consecuencias económicas que generan dichos indicadores. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas en CMI.

Para vincular los objetivos financieros con la estrategia en la unidad de negocio puede diferir considerablemente en cada fase del ciclo de vida de una empresa. A continuación se muestran las fases principales de las empresas de acuerdo a su ciclo de vida que son:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- cosecha.

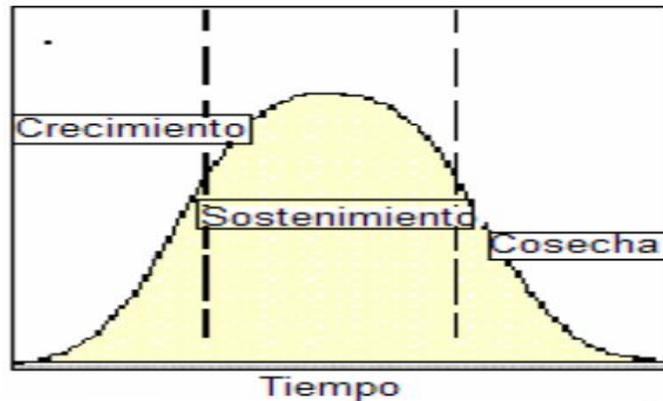


Figura No. 18 Ciclo de vida de las empresas

Fuente: Martínez Ricardo, 1999

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como

rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. (Fernandez, s.f.)

Para la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba se ha analizado los siguientes objetivos a alcanzar en la perspectiva financiera de acuerdo al diagnóstico situacional realizado, resaltando aquellos factores de más importancia para la COAC.

Cuadro N° 16 Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar la cartera de crédito• Obtener mayor rentabilidad• Disminuir el índice de morosidad
-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva del cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton)

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos

seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:



Figura No. 19 Indicadores centrales de clientes

Fuente: Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton.

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son: El tiempo, calidad y precios.

Dentro de la perspectiva de clientes, para la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa se identifican los segmentos de cliente y mercado en los que puede competir la cooperativa. En los objetivos se toma en cuenta la satisfacción del cliente y la adquisición de nuevos clientes.

Cuadro N° 17 Perspectiva de clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES

- Incrementar el número de socios
- Aumentar la satisfacción de los socios
- Mantener la fidelidad de los socios actuales

Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva de procesos internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes.

Se le recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

La cadena de valor del proceso interno



Figura No. 20 La cadena de valor del proceso interno

Fuente: (Fernandez, s.f.)

Los procesos internos abarca tres procesos principales el modelo genérico de la cadena de valor. Los tres procesos principales son: Innovación, operaciones y Servicio de Posventa. En general el proceso de innovación investiga todas las necesidades de los clientes. (Fernandez, s.f.)

Dentro de la perspectiva de procesos Internos hemos considerado los siguientes objetivos estratégicos para la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Estos objetivos se realizaron de acuerdo al análisis situacional realizado anteriormente.

Cuadro N° 18 Perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none">• Diversificar el portafolio de productos y servicios financieros• Mejorar el proceso de atención a los socios• Concretar nuevas alianzas estratégicas• Fortalecer la comunicación interna y externa
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura , es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo

plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

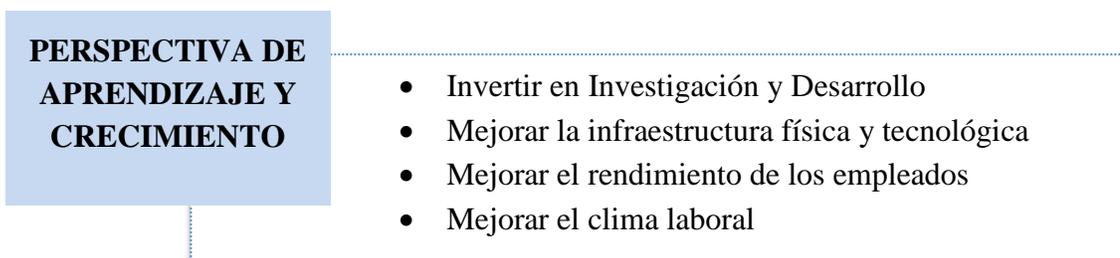
- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. (Kaplan R y Norton D., 2009).

Para la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa, dentro de la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje se determinó los siguientes objetivos estratégicos de acuerdo al diagnóstico estratégico que se realizó en la cooperativa.

Cuadro N° 19 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje



Fuente: Elaboración Propia

1.3.2 Determinación de objetivos estratégicos, metas, indicadores y responsables

Determinación de indicadores

Cada objetivo estratégico debe contener uno o varios indicadores de tal forma que sea cuantificable. A continuación se describe los objetivos conjuntamente con los indicadores y metas propuestas para la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba.

Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas

Cuadro N° 20 Matriz de objetivos estratégicos, indicadores y metas

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS E INDICADORES							
PERSPECTIVA FINANCIERA							
ORIGEN DE LOS DATOS	OBJETIVOS	INDICADORES/ FORMULA	DESCRIPCIÓN	Línea Base	Meta	Fuente	Tiempo
Planificación estratégica de la COAC Mushuc Runa Ltda. Lograr un incremento en la rentabilidad de la COAC	Obtener mayor Rentabilidad	ROA $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}} * 100$	Permite determinar cuan rentable son los activos que dispone la COAC y a determinar la composición de los mismos	1.18 %	> 2%	Estados financieros	Anual
		ROE $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	Permite determinar cuan rentable es el patrimonio de la cooperativa.	9.82%	>11%	Estados financieros	Anual
Planificación Operativa Anual Año 2013 Mejorar la cobertura	Incrementar la cartera de crédito	ÍNDICE DE COLOCACIÓN $\frac{\text{Cartera de Crédito}}{\text{Activo Total}} * 100$	Muestra el % de recursos que la entidad financiera entrega a sus socios en calidad de créditos y que debe ser recuperado a su debido tiempo y en su totalidad	70.10%	≥ 75%	Estados financieros	Anual
		CUMPLIMIENTO DE METAS $\frac{\text{N° metas alcanzadas}}{\text{N° metas programadas}} * 100$	Permite conocer si se están cumpliendo con las metas propuestas.	62%	≥ 75%	POA	Anual
FODA De la Coac Mushuc Runa Disminuir la cartera en Riesgo	Disminuir el Índice de Morosidad	ÍNDICE DE LA CARTERA VENCIDA $\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}} * 100$	Muestra el índice de cartera vencida con la que opera la cooperativa.	8,12%	≤ 5%	Estados financieros	Anual

PERSPECTIVA DE CLIENTES							
Planificación Estratégica de la COAC Lograr un incremento en el N° de ahorrantes	Incrementar el número de socios	ÍNDICE DEL NÚMERO DE SOCIOS N° Total de socios nuevos	Determina número de socios nuevos que ingresa a la cooperativa.	122	>160	COAC Ingreso de 160 socios mes	Mensual
Matriz FODA	Mantener la fidelidad de los socios actuales	ÍNDICE DE FIDELIDAD DE SOCIOS N° Total de socios con <u>cuentas cerradas</u> <i>Total de socios actuales</i> * 100	Medir y monitorear el aumento de confianza y fidelidad de los socios.	18%	< 10	Registro de cuentas cerradas	Trimestral
Matriz FODA Se encuentra como una Fortaleza	Aumentar la satisfacción de los socios	ÍNDICE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ¿Cuál es el grado de satisfacción con los servicios y productos que le ofrece la COAC Mushuc Runa Ltda.?	Determina el % de clientes satisfechos, con el uso de los productos y servicios que posee la cooperativa.	Exce nte 13.26 %Muy bueno 41%	>70% exce lente	Resultados de la Encuesta	Anual
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
Planificación Estratégica COAC MUSHUC RUNA LTDA. Desarrollar nuevos servicios y productos	Diversificar el portafolio de productos y servicios financieros	ÍNDICE DEL PORTAFOLIO Total de productos financieros	Permite conocer el índice de productos con que cuenta la COAC	14 produc tos y servici os	>16	Registro de productos	Anual
FODA DE LA COAC Mushuc Runa Ltda.	Concretar nuevas alianzas estratégicas	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Determina la cantidad de Alianzas estratégicas que posee la COAC MUSHUC RUNA LTDA	6	≥ 9	Registro de alianzas	Anual

		$\frac{\text{N}^\circ \text{ Alianzas Realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Alianzas planificadas}}$					
FODA DE LA COAC Mushuc Runa Ltda. Se encuentra como una Debilidad.	Fortalecer la comunicación interna y externa	COMUNICACIÓN ¿La comunicación, colaboración y relación entre sus compañeros de trabajo en la cooperativa?	El nivel de comunicación entre directivos y empleados de la cooperativa.	Exce nte 8% y muy bueno 25%	50% entre excele nte y muy bueno	Resultados de la Encuesta	Trimestral
FODA DE LA COAC Mushuc Runa Ltda.	Mejorar el proceso de atención a socios	ATENCIÓN A LOS SOCIOS ¿Considera Ud. Que la atención que le brinda la COAC es?	Permite conocer el nivel de atención que se les brinda a los socios de la COAC	Exce nte 16.18 % y muy Bueno 38.20 %	> 75% excele nte	Resultados de la encuesta	Anual
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE							
FODA DE LA COAC Mushuc Runa Ltda.	Invertir en I+D	INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO $\frac{\text{Presupuesto del I + D Ejecutado}}{\text{Presupuesto de I + D Planificado}} * 100$	El porcentaje de recursos q se destinan a I+D	6%	>10%	Estados financieros	Anual
La cooperativa no posee infraestructura propia.	Mejorar la infraestructura física y tecnológica	Infraestructura física y tecnológica implementada o mejorada	Permite disminuir riesgos y operar con seguridad ocasionando a la mejora en la atención a los clientes	0	> 2	Planificación estratégica	Anual
Planificación Operativa Anual. Consolidar la administración de	Mejorar el rendimiento de los empleados	NUMERO DE CAPACITACIONES $\frac{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones ejec}}{\text{Total capacitaciones progr}}$	Número de capacitaciones que realiza la cooperativa al personal que labora en sus diferentes áreas	2	>5 evento s	Plan de capacitación	Semestral

Recursos Humanos.		RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS $\frac{\text{N}^\circ \text{ de tareas ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ tareas designadas}} * 100$	Permite establecer el rendimiento de los empleados en cuanto a una tarea asignada.	76%	>90%	Registro de clientes atendidos	Trimestral
Matriz FODA de la COAC. Mushuc Runa		GRADO DE SATISFACCIÓN ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la COAC?	Permite medir el grado de satisfacción de los empleados de la cooperativa.	Exce nte 16% y muy bueno 41%	>75% exce nte	Resultados de la encuesta	Trimestral
Matriz FODA de la COAC. Mushuc Runa	Mejorar el Clima Laboral	Grado de motivación ¿Se siente motivado(a) laborar en la COAC en que nivel lo califica?	Nivel de motivación que tienen los empleados de la cooperativa	Exce nte 33.33 % y muy bueno 41.67 %	>75% exce nte	Resultados de la encuesta	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Programas de acción en los objetivos estratégicos

Cuadro N° 21 Programas de acción en los objetivos estratégicos

Impacto de los Programas de Acción en los objetivos estratégicos		Programas de Acción																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
		Planeación estratégica de costos	Buscar la optimización en los procesos administrativos y operativos	Aumentar la captación y colocación de créditos	Eliminar activos improductivos que no aporten valor.	Fortalecer la gestión de los asesores comerciales	Determinar metas a los asesores de crédito por colocación	Motivar a los empleados y presionar a bajar la morosidad	Mejorar las acciones de cobros por problemas judiciales	Diseñar un Plan de Marketing	Impulsar campaña de promoción para el ingreso de nuevos socios	Realizar un Plan de capacitación relacionado con la atención a socios	Contratar más personal	Instalar buzones de sugerencia	Establecer un servicio de Pos-venta	Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios que existen de acuerdo a los requerimientos de los socios	Ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros de calidad	Realizar programas para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros	Firmar convenios con instituciones financieras	Establecer procesos eficaces	Implementar canales de comunicación efectivos	Realizar presupuesto para conocer viabilidad financiera	continua	Implementar políticas de estímulo y recompensa en funciones de metas cumplidas	Realizar eventos deportivos	Motivar a directivos y empleados por medio de actividades de integración	Adecuar el área de trabajo	
Perspectiva Financiera	O1	Obtener mayor Rentabilidad																										
	O2	Incrementar la cartera de crédito																										
	O3	Disminuir el índice de Morosidad																										
Perspectiva del Cliente	O1	Incrementar el número de socios																										
	O2	Mantener la fidelidad de los socios actuales																										
	O3	Aumentar la satisfacción de los socios																										
Perspectiva de los Procesos Internos	O1	Diversificar el portafolio de productos y servicios financieros																										
	O2	Concretar nuevas alianzas estratégicas																										
	O3	Mejorar el proceso de atención a los socios																										

Matriz de objetivos estratégicos, iniciativa y responsables

Cuadro N° 22 Matriz de objetivos estratégicos

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INICIATIVAS Y RESPONSABLES				
Objetivos Estrat.	Iniciativas	Descripción	Responsables	Fecha/Prevista
Obtener mayor rentabilidad	Planificación estratégica de costos	Implementar actividades de mejora para la eliminación de desperdicios, con el fin de crear procesos de alta eficiencia.	Jefe de Agencia	30/12/2014
	Eliminar activos improductivos que no aporten valor a la COAC.	Permite mejora la capacidad de generar mayor rentabilidad	Jefe de Agencia	30/12/2014
Incrementar la cartera de crédito	Aumentar la captación y colocación de créditos	Permite a la COAC crecer en términos de rentabilidad		30/12/2014
	Fortalecer la gestión de los asesores	Mejorar el conocimiento y habilidades de los asesores comerciales	Jefe de Agencia	30/12/2014
	Determinar metas a los asesores de crédito	Trabajar en función de metas establecidas		30/12/2014
Disminuir el índice de morosidad	Mejorar las acciones de cobros por problemas judiciales	Determinar mayores sanciones para los socios que no cumplen con sus pagos en los tiempos establecidos.	Analista de Crédito y Asesor Jurídico.	30/12/2014
	Motivar a los asesores de crédito y presionar a bajar la morosidad	Implementar actividades e incentivos para asesores de crédito por cumplimiento de metas	Jefe Agencia	30/12/2014
Incrementar el número de socios	Realizar un Plan de Marketing	Desarrollar el Plan de Marketing, necesario para la COAC para acoger objetivos y estrategias	Jefe de Agencia	30/12/2014
	Impulsar campaña de promoción para el ingreso de nuevos socios	Permite a la cooperativa dar a conocer su servicios y productos financieros y por ende aumenta los socios	Jefe de Agencia Todo el personal	30/12/2014
Mantener la fidelidad de los socios actuales	Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios que existen, de acuerdo a los requerimientos de socios.	Establece la mejora continua en la calidad de los productos y servicios financieros, aquello permite contar con socios satisfechos.	Jefe de Agencia	30/12/2014
Aumentar la satisfacción de los socios	Instalar Buzones de Sugerencia	Permite a la cooperativa a tomar acciones inmediatas, en cuanto a los requerimientos y quejas de los socios	Jefe de Agencia	30/12/2014
	Establecer un servicio de Post-venta	Permite a la COAC realizar el respectivo seguimiento y acoger sugerencias	Jefe de Agencia	30/12/2014
	Ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros	Los socios de la cooperativa a contar con una amplia gama de productos, seguirán haciendo uso de ella.	Gerente General Jefe de Agencia	30/12/2014
Diversificar el portafolio de productos y servicios	Realizar programas para el desarrollo de nuevos productos financieros	Contar con una amplia gama de productos y servicios financieros, que genere la atracción de nuevos mercados	Gerente General	30/12/2014

financieros				
Concretar nuevas alianzas estratégicas	Firmar convenios con instituciones financieras	Permite a la cooperativa a mejorar su portafolio de productos y servicios.	Gerente General	30/12/2014
Fortalecer la comunicación interna y externa	Implementa canales de comunicación efectiva	Faculta a comunicar la información formal e informal que se genera, para la adecuada relación y desempeño laboral de los integrantes de la COAC	Analista de Talento Humano	30/12/2014
Mejorar el proceso de atención a los socios	Contratar más personal	Permite a la empresa a cubrir con toda la demanda que exige la COAC	Gerente General Jefe de Agencia	30/12/2014
	Implementar un programa de capacitación relacionado con la atención a socio.	Permite tener un personal capacitado y por ende comprometido a mejorar la atención de los socios	Jefe de agencia	30/12/2014
Invertir en I +D	Definir líneas de investigación en donde se desee mejorar de acuerdo a sus necesidades	Permite a la cooperativa a organizar, planificar y construir, el conocimiento científico en un campo específico de la ciencia y la tecnología	Gerente General	30/12/2014
Mejorar la infraestructura física y tecnológica	Realizar presupuesto para conocer la viabilidad financiera	Permite conocer si existe los suficientes recursos para la construcción e innovación de los sistemas informáticos	Gerente General	30/12/2014
Mejorar el rendimiento de los empleados	Implementar políticas de estímulo y recompensa en función de metas cumplidas	Desarrolla empleados capacitados, motivados y comprometidos a realizar su trabajo y alcanzar las metas establecidas.	Jefe de agencia	30/12/2014
	Implementar la capacitación continua del personal en las diferentes áreas de trabajo	Contribuye a mejorar las capacidades potenciales de los empleados.	Jefe de agencia	30/12/2014
Mejorar el clima laboral	Motivar a los directivos y personal, por medio de actividades de integración	Desarrolla un Talento Humano comprometido con la cooperativa	Jefe de agencia	30/12/2014
	Implementar un programa de remuneración variable por cumplimiento de objetivos	Permite mejorar la relación entre compañeros	Jefe de agencia	30/12/2014
	Adecuar el área de trabajo	Contribuya a mejorar la atención de los socios y por ende a sentirse cómodamente los trabajadores en su puesto de trabajo	Jefe de agencia	30/12/2014

Fuente: Elaboración Propia

4.4.4 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia en una organización y demuestran claramente porque una imagen es más poderosa que mil palabras.

El enfoque del mapa estratégico del BSC tiene una visión sobre el enlace y/o influencias entre los diversos componentes, que influyen la estrategia de negocio: perspectivas, objetivos, medidas, iniciativas y logros así como información contextual más suave.

Para crear un mapa estratégico tenemos que identificar las perspectivas por las cuales queremos analizar el estado de nuestra empresa. Seguidamente debemos definir los objetivos estratégicos y trazar la forma de conseguirlos con objetivos locales cada perspectiva.

La representación de estas relaciones causa-efecto será el mapa estratégico. Si al acabar el mapa no se tiene ningún objetivo local en alguna de las dimensiones, se verá claramente que la estrategia no está equilibrada, no está balanceada como se pretende en el CMI.

El mapa estratégico del BSC proporciona el marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

A continuación se puede observar en la siguiente figura el Mapa Estratégico propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba. Para la elaboración de los objetivos del mapa estratégico se partió de acuerdo a la Matriz FODA de la cooperativa anteriormente diseñada; donde también se establece las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y Crecimiento y Desarrollo.

Para el diseño del mapa estratégico se utilizó la herramienta DC SMAP (strategy Maps) una sencilla aplicación en Excel que permite diseñar mapas estratégicos de forma fácil y comunicar a los directivos empleados y trabajadores.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA COAC MUSHUC RUNA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA

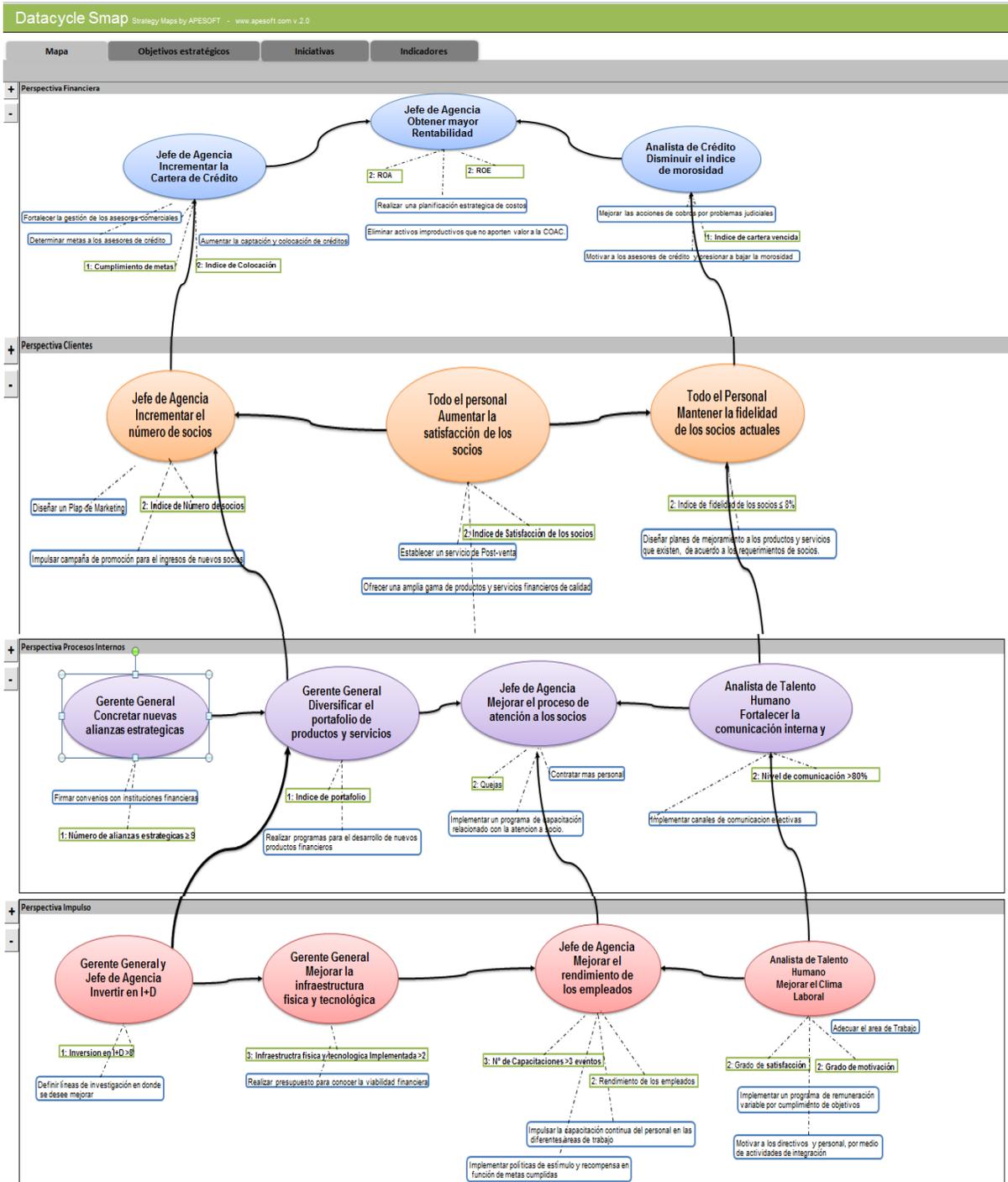


Figura No. 21 Mapa estratégico de la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba
Fuente: Elaboración propia

4.4.5 Cuadro de mando integral

Cuadro N° 23 Cuadro de mando integral

Cuadro de Mando Integral						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. AGENCIA RIOBAMBA						
<p>Visión:</p> <p>Brindar de forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el <i>sumak Kawsay</i> de nuestros socios y clientes, protegiendo la pachamama.</p>			<p>Misión:</p> <p>Ser una institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales</p>			
<p>Estrategia:</p> <p>En pocos años la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba ha tenido un crecimiento sostenido, con una estrategia enfocada en la diferenciación, cuenta con un mercado amplio, y bien segmentado que ofrezca productos y servicios de excelente calidad y con beneficios extraordinarios.</p>						
Objetivos	Indicadores	Metas			Programas de Acción	
		L/B	Año 2	Año 3		
Perspectiva Financiera						
F1	Obtener mayor Rentabilidad	ROA = Utilidad neta/Total Activos	1.18%	2.00%	2.5%	Planeación estratégica de costos
		ROE = (Utilidad Neta/Total Patrimonio)	9.82%	11%	15%	Eliminar activos improductivos que no aporten valor a la COAC
F2	Incrementar la cartera de crédito	INDICE DE COLOCACIÓN= (Cartera de credito/ Activo Total)*100	70.10%	75%	80%	Aumentar la captación y colocación de créditos
		CUMPLIMIENTO DE METAS = (N° metas alcanzadas/ N° metas Programadas)	62%	75%	80%	Determinar metas a los asesores de crédito Fortalecer la gestión de los asesores
F2	Disminuir el índice de morosidad	INDICE DE CARTERA VENCIDA = (Cartera Vencida/Cartera Total)*100	8,12%	5%	4%	Mejorar las acciones de cobros por problemas judiciales Motivar a los asesores de crédito a bajar la morosidad
Perspectiva del Cliente						
C1	Incrementar el número de socios	INDICE DE NUMERO DE SOCIOS = (N° total de socios nuevos)	122	140	160	Impulsar campaña de promoción para el ingreso de nuevos socios. Realizar un plan de Marketing
C2	Mantener la fidelidad de los socios actuales	INDICE DE FIDELIDAD DE SOCIOS = (N° total de socios con cuentas cerradas / Total de socios actuales) * 100	18%	12%	10%	Diseñar planes de mejoramiento a los productos y servicios que existen, de acuerdo a los requerimientos de socios.
			C3	Aumentar la satisfacción de los socios	INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE = (Numero de clientes satisfechos/ Total de clientes atendidos)	53%
Perspectiva de los Procesos Internos						
P1	Diversificar el portafolio de productos y servicios financieros	INDICE DE PORTAFOLIO = (Total de productos financieros)	14	16	18	Realizar programas para el desarrollo de nuevos productos financieros
P2	Concretar nuevas alianzas estratégicas	NUMERO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS = (N° Alianzas estratégicas/ Total de alianzas planificadas) * 100	6	9	12	Firmar convenios con instituciones financieras
P3	Fortalecer la comunicación interna y externa	INDICE DE COMUNICACION (ENCUESTA)	50%	60%	75%	Implementar canales de comunicación efectiva
P4	Mejorar el proceso de atención a socios	ATENCIÓN A LOS SOCIOS ¿Considera Ud. Que la atención que le brinda la COAC es?	53%	60%	75%	Contratar mas personal Implementar un programa de capacitación relacionado con la atención a socio.
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento						
A1	Invertir en I + D	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO = (Presupuesto I+D Ejecutadas / Presupuesto de I+D Planificadas) * 100	6	10%	15%	Definir líneas de investigación en donde se desee mejorar de acuerdo a sus necesidades
A2	Mejorar la infraestructura física y tecnológica	Infraestructura física y tecnológica implementada o mejorada	0	2	4%	Realizar un presupuesto para conocer la viabilidad financiera
A3	Mejorar el rendimiento de los empleados	NÚMERO DE CAPACITACIONES = (N° capacitaciones ejecutadas / Total de Capacitaciones Programadas)	2	5	8	Implementar políticas de estímulo y recompensa en función de metas cumplidas.
		RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS = (N° de tareas ejecutadas / N° de tareas asignadas)	76%	80%	90%	Impulsar la capacitación continua del personal en las diferentes áreas de trabajo
A4	Mejorar el Clima Laboral	GRADO DE SATISFACCIÓN (Encuesta)	57%	75%	90%	Motivar a los directivos y personal, por medio de actividades de integración
		GRADO DE MOTIVACIÓN (Encuesta)	74%	80%	90%	Implementar un programa de remuneración variable por cumplimiento de objetivos Adecuar el área de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

4.5 Resultados

4.5.1 Idea a defender

El diseño del modelo de gestión basado en el Balance Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, si se llegase a implementar permite asegurar y fortalecer un efectivo sistema de control de gestión que asegure una sólida estructura financiera y administrativa, encaminada hacia el desarrollo institucional.

Según García (1975) el control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

CONCLUSIONES

1. En el presente trabajo de investigación se realizó un amplio estudio de las principales teorías de la administración, en que se basa cada una de ellas y su inferencia en el diseño del BSC en la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba.
2. Se hizo mención al proceso administrativo; la planeación, organización, dirección y control sus principales características e importancia, la inferencia en el diseño del siguiente trabajo investigativo. Así también se realizó un profundo estudio de lo que contiene el BSC de acuerdo a varios autores y en especial de los tratandistas Kaplan y Norton.
3. Se desarrolló el diagnóstico situacional de la COAC, realizando un análisis minucioso de los factores internos y externos que de una u otra manera influyen de manera negativa o positiva en la cooperativa, hasta obtener la matriz FODA. Dentro de los hallazgos más importantes que se pudo detectar en la Coac a nivel interno es que le hace falta mejorar la comunicación y relación entre compañeros, la falta de personal para cubrir la demanda que exige el mercado, la infraestructura con que cuenta la COAC no es la adecuada y el nivel de capacitación de los empleados es insuficiente; si se lograra tomar en cuenta todas las observaciones antes mencionadas, permitirá elevar la calidad, eficiencia y eficacia en sus operaciones diarias disminuir el tiempo de espera de los socios. Aquello permitirá mejorar la atención a los socios y generar clientes fieles y satisfechos, por ende mejorar la creación de valor para los accionistas.
4. Se diseñó el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, para el cual se aplicó técnicas como; encuestas a empleados y socios, entrevistas al Sr. Gerente y observación directa. El BSC diseñado para la COAC Mushuc Runa se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Primero se encuentran definidas las perspectivas del BSC. Se tomó las mismas perspectivas citadas por los autores Kaplan y Norton: la financiera, clientes, procesos internos y la de desarrollo y aprendizaje.

Seguidamente se definió los objetivos estratégicos para cada perspectiva antes mencionadas de acuerdo al diagnóstico realizado en la Cooperativa. Pasamos a elaborar todas las matrices posibles para la determinación de los principales indicadores, metas, iniciativas y responsables.

Finalmente se procedió a realizar el diseño del mapa estratégico usando la herramienta Datacycle Smap Estrategy Maps version 2.0 .xls., software que facilitó el proceso es ahí donde se refleja objetivos estratégicos metas iniciativas y responsables y su relación causa efecto. Seguidamente se diseño el cuadro de mando integral usando la herramienta Excel que no es mas que un compendio del BSC.

RECOMENDACIONES

Para que este presente trabajo investigativo tenga un efecto positivo no solo para la COAC **Mushuc Runa Ltda.** Agencia Riobamba si no para las demás agencias que necesitan ser más competitiva se recomienda lo siguiente:

1. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, implementar el Balanced Scorecard, ya que nos ayudará a realizar constantemente un análisis de cómo se encuentra la entidad financiera, para determinar acciones inmediatas y plantear soluciones a futuros problemas.
2. Se recomienda a la cooperativa destinar los recursos economico-financiero, humanos y todo tiempo de recursos necesarios para que el modelo diseñado tenga su efecto esperado.
3. Se recomienda a la COAC a socializar y comunicar con directivos y trabajadores la importancia del sistema de gestión con el fin de que esta herramienta forme parte de la toma de decisiones en la gestión administrativa y operativa de la Cooperativa.
4. Se recomienda a la COAC Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba realizar un control minucioso, del cumplimiento de metas, logro de objetivos buscar soluciones y oportunidades de mejora. Hacer de esta herramienta de gestión un sistema dinámico que logre ser un sistema que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.
5. La cooperariva Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba, ejecuta el BSC se recomienda capacitar al personal administrativo, para la correcta utilización de esta herramienta en el manejo del software DCS Map.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Antonio Francés, (2006). Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México. Pearson Educación.

Chiavenato, A. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill.

Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, (2006). Dirección Estratégica. Séptima edición. Madrid. Pearson Prentice Hall.

Lourdes Münch. (2007). Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México. Pearson Educación.

Pacheco J.C.; Castañeda W.; y Caicedo C. Indicadores Integrales de Gestión. Colombia. McGraw-Hill.

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2000) El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Barcelona. Gestión.

Sergio Hernandez y Rodriguez, (2011). Introducción a la administración, México. McGraw-Hill educación.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración décima edición. México. Pearson Educación.

Lincografía

Mtro. Ernesto Erasmo Flores Rivera. Lic. Massiel Mancinas Morales. Conociendo Balanced Scorecard. Instituto tecnológico de la sonora. (En línea) disponible en: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/Balanced_Scorecard/z1.htm

Maria Beatriz Gomez. Fundamentos de la administración. [En línea] <http://mabegolu-a.blogspot.com/2008/05/enfoques-cuantitativos-o-de-la-ciencia.html>

La planeación [En línea] disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>

LIC. Sing. *Jun 04, 2012*. La organización como parte del proceso administrativo. Slideshare. [En línea] disponible en: <http://www.slideshare.net/sigui2193/la-organizacion-como-parte-del-proceso-administrativo>

Prof. Mario Hector Vogel. Balanced Scorecard ejemplo en un caso real. Club Tablero de Mando. [En línea] disponible en: <http://www.tablerodecomando.com/Balanced-Scorecard-ejemplo-en-un-caso-real/>

Instituto Nacional de estadísticas y Censos. Inflación enero 2014. [En Línea] disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp_content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf.

Banco Central de Ecuador. Tasa de Interes Activa y Pasiva. [En línea] disponible en:
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

Juan Bernardo. Monografías.com. Producto Interno Bruto. [En Línea]. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos82/producto-interno-bruto/producto-interno-bruto.shtml>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. [En Línea] disponible en:
<http://www.seps.gob.ec/web/guest/leyes>.

Sebastián Mantilla. El Comercio. Reformas Tributarias. [En línea]. Disponible en:
http://www.elcomercio.com.ec/sebastian_mantilla/reforma_tributaria-bono_de_desarrollo_humano-economia_0_839916011.html

Carlos Marx. Feb 03,2012. Slideshare. Reformas Tributarias. [En línea]. Disponible en:
<http://www.slideshare.net/amchamguayaquil/reformas-tributarias-carlos-marx>

El tiempo. 2014-01-19. Correa alcanzó estabilidad. [En Línea]. Disponible en:
<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/136328-correa-alcanza-estabilidad/>

Byron Villacís y Daniela Carrillo. INEC Analitika. País atrevido la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial. [En Línea]. Disponible en:
http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf

Coraje Ecuador. 19/3/2011 19:58 [En Línea]. Disponible en:
<https://sites.google.com/site/corajeecuador/identidad-y-cultura>

El Comercio. Com Negocios. Viernes 19/07/2013. La pobreza en el país no tiene variación significativa. [En línea] disponible en: http://www.elcomercio.com/negocios/Inec-pobreza-Ecuador-estadisticas-economia_0_958704221.html

Msc. Francisco Martínez Fernández. Monografías .com. el Cuadro de Mando Integral. Un Instrumento de Control. [En Línea] disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos45/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

ANEXOS

Entrevista al señor Gerente de la Coac

Entrevista dirigida al gerente general de la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Agencia Riobamba

El motivo de la presente entrevista se da con la finalidad de obtener la información necesaria para el diseño de un BSC como herramienta de gestión, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Por favor sírvase contestar las preguntas con toda sinceridad.

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
	Administración			
1	¿Realiza la planificación estratégica la Cooperativa			
2	¿Informan al personal acerca de los aspectos relacionados con la filosofía (misión, visión, valores y objetivos) de la cooperativa?			
3	¿La cooperativa cuenta con manuales de funciones, políticas y procedimientos?			
4	¿La cooperativa posee manuales de descripción de puestos y especificaciones de puesto de trabajo?			
5	¿El personal que labora en la entidad cubre con todo lo que demanda el mercado?			
6	¿El personal se encuentra distribuido de acuerdo con su formación académica, habilidades y destrezas para desempeñar su cargo?			
7	¿Se tienen previsto mecanismo de reclutación del personal?			
8	¿Se efectúan evaluaciones periódicas al personal			

	para conocer si se está cumpliendo con lo planificado?			
Marketing				
1	¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?			
2	¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?			
3	¿Cuenta la empresa con estrategias de publicidad y promoción?			
4	Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?			
5	¿ Son confiables los canales de distribución y tienen costos efectivos?			
6	¿Tienen los productos y servicios precios justos?			
7	Están los mercados eficazmente segmentados?			
8	¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?			
Finanzas				
1	Los análisis de los estados financieros indican que la empresa es fuerte en términos financieros			
2	Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?			
3	>Son razonables las políticas para pagar dividendos?			
4	¿Tiene la cooperativa buenas relaciones con sus inversionistas			
5	¿Puede la entidad obtener financiamiento a corto plazo, el que necesite?			
Investigación y Desarrollo				
1	Actúan la cooperativa con responsabilidad social con la ciudadanía			

2	Cuenta la empresa con instalaciones de Investigación y Desarrollo			
3	Están bien asignados los recursos para I y D			
4	Los producto y servicios que oferta en la actualidad la cooperativa son tecnológicamente competitivos			
5	Si se usan empresas externas de I y D ¿tienen estos costos razonables			
Sistemas de Información Computarizados				
1	La cooperativa posee un sistema informático y de información acorde a las necesidades laborales			
2	¿ Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?			
3	Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?			
4	Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa			
5	Se ofrecen talleres de capacitación sobre computación a los usuarios del sistema de información			

Encuesta dirigida a los empleados de la COAC. Mushuc Runa Ltda.

El motivo de la presente encuesta se da con la finalidad de obtener la información necesaria para el diseño de un BSC como herramienta de gestión, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Por favor sírvase contestar las preguntas con toda sinceridad.

Las preguntas se contestarán de acuerdo a los siguientes parámetros:

Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Con que frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?					
2	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la cooperativa?					
3	¿Considera usted, que ha sido capacitado para realizar su actividad dentro de la Cooperativa					
4	¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su jefe inmediato?					
5	Considera usted conocer cuáles son sus tareas y responsabilidades (desempeño personal) dentro de la cooperativa?					
6	¿La comunicación, colaboración y la relación entre sus compañeros de trabajo en la COAC Mushuc Runa es?					
7	¿Qué consideración tiene Usted sobre los materiales, instalaciones y equipos que tienen la Institución?					
8	¿Para realizar sus actividades laborales cuenta con los medios y recursos necesarios?					

9	¿Se siente motivado(a) laborar en la COAC y en qué nivel lo califica?					
10	¿Considera usted que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas y cómo lo califica?					
11	¿Cómo califica su nivel de compromiso con la cooperativa?					
12	¿Analiza y revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su efectividad?					

Encuesta dirigida a los socios de la COAC Mushuc Runa Ltda.

El motivo de la presente encuesta se da con la finalidad de obtener la información necesaria para el diseño de un BSC, como herramienta de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Por favor sírvase contestar las preguntas con toda sinceridad.

Las preguntas se contestarán de acuerdo a los siguientes parámetros:

Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud. que la atención que le brinda la COAC Mushuc Runa Ltda. es?					
2	¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios y productos que le proporcionamos la COAC Mushuc Runa Ltda.?					
3	¿Considera Ud. que la relación con sus clientes actualmente es?					
4	¿Cómo considera la comunicación con el personal que labora en la entidad al momento que usted requiere información para un trámite, es comprensible y fácil de entenderle?					
5	¿Considera usted que la Cooperativa Mushuc Runa Ltda., es segura para sus ahorros, como lo califica?					
6	Es eficiente y oportuna la entrega de servicios financieros (créditos) que usted requiere en cuanto al tiempo.					
7	Considera usted tener confianza en la COAC Mushuc Runa Ltda.					
8	Cómo calificaría Ud. el desempeño y el conocimiento de las labores por parte del personal					
9	Considera usted volver a utilizar a solicitar los servicios de la cooperativa Mushuc Runa Ltda.					

10	Considera que la cooperativa recoge de manera adecuada sus quejas y sugerencias					
11	Considera usted que la cooperativa cuenta con todos los productos financieros y alternativas que usted requiere					
12	Que le parece el horario de atención que brinda la Cooperativa Mushuc Runa Ltda.					