



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACION

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “SUMAC LLACTA LTDA.”**

AUTORA:

NOEMI ELIZABETH VELASTEGUI ZAMBRANO

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la Señorita. Noemi Elizabeth Velastegui Zambrano, ha realizado y culminado satisfactoriamente su Trabajo de Titulación, mismo que ha sido revisado en su totalidad y quedando autorizado para su presentación pública.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

MIEMBRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 10 de enero del 2016

Noemi Elizabeth Velastegui Zambrano
060454351-2

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Titulación, a mis padres; Juan Velastegui y Norma Zambrano por el gran apoyo brindado en cada una de las etapas de mi proceso estudiantil, por sus palabras de aliento para poder conseguir lo que me he propuesto en la vida. A mi Hermana Mery Velastegui quien ha sido mi motivo para ser un buen ejemplo, a mi tía Bélgica Zambrano quien ha sido como una segunda madre y amiga.

A mis abuelitos por todo el tiempo que cuidaron de mí y fomentaron grandes valores, para ser una mejor persona. A toda mi familia y amigos que me ayudaron de diferentes maneras, para la realización de este proyecto.

Sin duda alguna uno puede trabajar solo, pero las cosas salen mejor cuando cuentas con el apoyo de las personas que te quieren y la mejor gratitud es ser reciproco demostrando esto con trabajo y esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber guiado y bendecido mi vida, a mis Padres por el esfuerzo de darme siempre lo mejor y darme la gran oportunidad de estudiar, a la organización social Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, por depositar su confianza en mí, y darme la oportunidad de poder realizar las practicas pre profesionales y el presente trabajo de titulación, a mis tutores de tesis Ingenieros: Hernán Arellano y Jorge Paredes quienes a lo largo de este proceso me han orientado con sus conocimientos.

INDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación Del Tribunal.....	ii
Declaración De Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice De Contenido.....	vi
Índice De Tabla.....	viii
Índice De Gráficos.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2 ANÁLISIS DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.	7
2.2.1 Teorías administrativas más importantes y sus enfoques principales.	8
2.3 MODELOS DE GESTIÓN	10
2.3.1 Clasificación de los Modelos de Gestión	10
2.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14

2.5.1 Características de la Planeación Estratégica	16
2.5.2 Fases de la Planeación.....	18
2.5.3 Ciclo Deming según las NORMAS ISO.	20
2.5.4 Toma de Decisiones	22
2.5.5 Modelos de decisiones.	22
2.5.6 Buenas decisiones.	23
2.5.7 Decisiones estratégicas.....	23
2.6 BALANCED SCORECARD	24
2.6.1 Cuadro de Mando Integral.....	25
2.4.2 Cuadro de mando Integral como sistema de gestión.....	26
2.4.3 Perspectivas del BalancedScorecard.	27
2.7 BALANCED SCORECARD EN EL ECUADOR.....	30
2.8 EL COOPERATIVISMO EN ECUADOR.	31
2.6.1 El cooperativismo en Chimborazo	34
MARCO REFERENCIAL	36
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 IDEA A DEFENDER	40
3.2 VARIABLES	40
3.2.1 Variable Independiente	40
3.2.2 Variable Dependiente.....	40
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.3.1 Tipos de estudios de investigación.....	41
3.3.2 Diseño de la Investigación	41
3.3.3 Población.....	41
3.3.4 Métodos, técnicas e instrumentos.....	41
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO	44
4.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.....	44
4.1.1 Paso N° 1. Introducción al Balanced Scorecard.....	45
4.1.2 Paso N°2. Estudio de la organización	45
4.1.3 Paso N°3. Estudio de las técnicas de información.	46

4.1.4 Paso N° 4. Conformación del Equipo Guía.....	46
4.1.5 Paso N° 5. Adiestramiento del Equipo Guía.	47
4.1.6 Paso N°6. Estudio de la Visión/Misión/Estrategia.....	48
4.1.7 Paso N°7. Estructura del Mapa Estratégico.	49
4.1.8 Paso N°8. Establecimiento de los Indicadores.....	50
4.1.9 Paso N°9. Determinación de iniciativas y responsables.....	50
4.1.10 Paso N°10. Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard.....	51
4.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.....	56
4.2.1 Paso N° 1. Introducción al Balanced Scorecard.....	56
4.2.2 Paso N° 2. Descripción y Estudio de la Organización	56
4.2.1.1 Reseña Histórica	56
4.2.1.2 Descripción de la empresa.....	57
4.2.1.3 Localización de la empresa	57
4.2.1.4 Valores Corporativos	57
4.2.1.5 Organigrama Estructural	59
4.2.3 Paso N°3. Estudio de las técnicas de Información.	60
4.2.4 Paso N°4. Conformación del Equipo Guía.....	60
4.2.5 Paso N°5. Adiestramiento del Equipo Guía.	60
4.2.6 Paso N°6. Estudio de la visión misión estrategia.	61
4.2.7 Paso N° 7. Estructura del Mapa Estratégico.	68
4.2.8 Paso N° 8. Establecimiento de los Indicadores.	75
4.2.9. Paso N° 9. Determinación de iniciativas y responsables.....	75
4.2.10. Paso N° 10. Desarrollo del Balanced Scorecard mediante el Cuadro de Mando Odun. .	78
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
5. BIBLIOGRAFÍA.....	105
6. ANEXOS.....	107
6.1 Propuesta de Encuesta de Satisfacción del Cliente.	107
6.2 Cuestionario de Opinión dirigido a los empleados.	109

6.3 Ficha de Observación.....	110
6.4 Modelo Fe Cuestionario Para Evaluar La Satisfaccion Laboral.	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teorías Administrativas más importantes y sus principales enfoques.	8
Tabla 2: Valoraciones Cualitativas.	47
Tabla 3: Equipo Guía.	60
Tabla 4: Matriz de operacionalizacion de la estrategia.....	70
Tabla 5: Matriz del Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Financiera.....	71
Tabla 6: Matriz del Cuadro de Mando Integral- Perspectiva Clientes	72
Tabla 7: Matriz del Cuadro de Mando Integral- perspectiva Procesos Internos	73
Tabla 8: Matriz del Cuadro de Mando Integral- perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	74
Tabla 9: Resumen del Estado Operacional de las Perspectivas.....	100
Tabla 10: Parámetros de Calificación.....	102

INDICE DE GRAFICOS

Figura 1: Hilo Conductor.....	6
Figura 2: Modelo de la Planeación estratégica de Steiner.	16
Figura 3: Características de la Planeación Estratégica.	18
Figura 4: Fases de la Planeación Estratégica.	18
Figura 5: Ciclo PDCA, según las normas ISO 9001.....	21
Figura 6: Perspectivas del Blanced Scorecard.	28
Figura 7: Cuadro de Mando Integral o marco estratégico para la acción.	30
Figura 8: Pasos para la implementación del Blanced Scorecard.	45
Figura 9: Estructura Orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.	59
Figura 10 Nivel de unidad de negocio	61

Figura 11 Índice	62
Figura 12: Información de la unidad de negocio	62
Figura 13: Mision de la unidad de negocio.....	63
Figura 14: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	65
Figura 15: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	65
Figura 16: Análisis del entorno de la unidad de negocio.....	66
Figura 17: Análisis de la cadena de valor.	66
Figura 18: Análisis funcional de la unidad de negocio.....	67
Figura 19: Crecimiento participación BCG.	67
Figura 20: Formulación de fines y objetivos.	68
Figura 21: Determinación de indicadores.	75
Figura 22: Determinación de iniciativas y responsables.	75
Figura 23: Determinación del mapa estratégico.	77
Figura 24: Ingreso de Claves.	78
Figura 25: Misión y Visión de la empresa.	78
Figura 26: Nuevo objetivo de la empresa.	79
Figura 27: Nuevo indicador de la empresa.	79
Figura 28: Definición de objetivos e indicadores.	80
Figura 29: Medición del Indicador 1.	81
Figura 30: Medición del Indicador 2.	82
Figura 31: Medición del Indicador 3.	84
Figura 32: Medición del Indicador 4.	85
Figura 33: Medición del Indicador 5.	86
Figura 34: Medición del Indicador 6.	87
Figura 35: Medición del Indicador 7.	88
Figura 36: Medición del Indicador 8.	90
Figura 37: Medición del Indicador 9.	91
Figura 38: Medición del Indicador 10.	92
Figura 39: Medición del Indicador 11.	93
Figura 40: Medición del Indicador 12.	95

Figura 41: Medición del Indicador 13.	96
Figura 42: Medición del Indicador 14.	97
Figura 43: Medición del Indicador 15.	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Lacta Ltda, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la gestión cooperativa, a través de la formulación de un conjunto coherente de indicadores que facilitan la oportuna toma de decisiones.

Dentro de la investigación se emplearon los métodos de investigación inductivo, deductivo, analítico sintético, histórico lógico entre otros. Se aplicaron las técnicas basadas en la entrevista, la ficha de observación, las cuales permitieron la correcta valoración diagnóstica y construcción del Cuadro de Mando Integral CMI, que contó además con el soporte de herramientas importantes como el Dsc. Map. y SISTRAT.

Con la propuesta de implementación de un modelo de gestión estratégico, basado en las perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, se lograron establecer objetivos estratégicos específicos con sus respectivos indicadores, y porcentajes de cumplimiento. Los mismos que cuantifican e indican el nivel de desempeño de cada uno de ellos.

Se concluye que este trabajo de investigación, ofrece un gran aporte a la gestión estratégica, que conllevará a la cooperativa a mejorar la gestión de manera integral al contar esta herramienta que le da una ventaja competitiva dentro del mercado en que se desempeña.

Por consiguiente se recomienda ejecutar el trabajo de investigación, ya que a través de este se logrará alinear los objetivos personales y organizacionales con las estrategias, para el fortalecimiento de la organización.

Palabras claves: gestión estratégica, herramienta de gestión, gestión integral, indicadores de gestión.

SUMMARY

This research work aims to develop a Strategic Management Model based on the Balanced Scorecard, applied to the Credit Union SUMAC LLACTA Ltda, in order to contribute to the improvement of cooperative management, through the formulation of a coherent set of indicators that enable opportune decision making.

Within the research methods of inductive, deductive, synthetic-analytic, historical logic among others were used. Techniques based on interview and observation sheet were applied, which allows the correct diagnostic evaluation and construction of the (CMI) Balanced Scorecard, which also had the support of important tools such as Dsc. Map and Sistrat.

With the proposal to implement a Strategic Management Model, based on the financial, customer, internal processes, learning and growth viewpoints, it was possible to establish strategic and specific objectives with their respective indicators and compliance percentages.

Which quantifying and indicates the level of performance of each of them. It is possible to conclude that, this research provides a major contribution to the strategic management that entailed to the cooperative to improve holistically; having this tool that gives it a competitive advantage in the market in which it operates.

It is therefore recommended to implement the research because through this it will be possible to align personal and organizational objectives with strategies for strengthening the organization.

Keywords: STRATEGIC MANAGEMENT, MANAGEMENT TOOL, INTEGRATED MANAGEMENT, MANAGEMENT INDICATORS.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, enseña a sus lectores, como un Modelo de gestión estratégico es el factor principal para la gestión integral de la organización, y como a partir de la herramienta del Balanced Scorecard, permite la obtención de indicadores de rendimiento que llevan a la oportuna toma de decisiones.

Esta investigación se clasifica exactamente en cuatro capítulos, cada uno analizado y detallado de manera concreta.

En el capítulo uno, se determina el problema que presenta la organización y en base a esto se logra plantear las directrices para lograr dar solución, a las diferentes causas que lo conforman, y dar solución a través de sus objetivos.

El capítulo dos, consta del análisis teórico y conceptual acerca del Modelo de Gestión, y sus componentes, el cual pretende mostrar la importancia de cada una de las teorías mencionadas, los cuales dan una guía para poder cumplir el objetivo principal de esta investigación.

En el capítulo tres, se detalla las técnicas de investigación como: la observación, encuestas, entrevistas, para poder determinar los problemas de gestión que presenta la empresa. Dichos resultados reflejaron la necesidad de la existencia de una herramienta de medición, para posterior seguimiento y control respectivo.

Por ultimo en el capítulo cuatro, se presenta la propuesta que ayudara a mejorar la gestión administrativa , a través de la herramienta del Balanced Scorecard, el mismo que a través de sus indicadores permitieron la obtención de datos reales, para determinar de manera concreta en qué porcentaje se están cumpliendo las actividades por cada perspectiva.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la creación de la Cooperativa, el personal administrativo ha trabajado mediante planificaciones estratégicas diseñadas para tres años, utilizando sistemas informáticos como Microsoft Office Excel, para el desarrollo de sus actividades, siendo esta una herramienta para la organización de las mismas. Sin embargo se ha detectado que la planificación no se está cumpliendo en su totalidad, los empleados no se han regido a ciertas políticas, reglas y metas establecidas y ante ello no se han aplicado acciones correctivas. Esto se da debido a que no hay consistencia ni persistencia en la ejecución de lo establecido en la planificación, por parte de cada uno de los miembros que conforman la organización. Dando como resultado que la toma de decisiones sea inapropiada y conlleve así a la obstrucción y escaso progreso de la misma.

Otro importante aspecto es que las planificaciones estratégicas son realizadas por consultores externos, ya que la Cooperativa no cuenta con un modelo de referencia o herramienta definida que cuente con indicadores de gestión, mismo que les ayude a planificar, hacer, verificar y actuar, ante cada uno de las actividades previstas a realizar, influyendo así negativamente en la eficaz toma de decisiones. Esto se ha reflejado de manera relativa, en los balances financieros como un gasto y no una inversión en pro del mejoramiento de la misma.

Como se puede observar los factores que incurren a estos entornos son; la falta de concientización de todos los miembros de la organización de la importancia de alinear los objetivos hacia la misión y visión, para la obtención de resultados esperados, dificultando así la adecuada toma de decisiones, y no se prevenga eventos futuros, en los que la organización puede tener o no incidencia. Por otra parte la falta de personal preparado para desarrollar la metodología para una adecuada planeación, se desvirtúa el papel de la alta dirección en cuanto a la dedicación que se requiere para esta, siendo importante para la supervivencia de la organización a largo plazo.

Es por ello que esta problemática no permitirá el desarrollo, progreso y mejoramiento de las metas, objetivos, hacia el logro de los resultados esperados; desaprovechando las oportunidades que ofrece el medio y explotando las fortalezas con las que la organización cuenta. Lo que impide que no se pueda establecer una estrategia que garantice el éxito a futuro, y trabajar en un medio de innovación.

Dado esto se hace necesaria la implantación de un Modelo de Gestión Estratégico, involucrando así a todos los miembros de la organización, mediante una herramienta innovadora como el Balanced Scorecard que ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio, haciendo también que cada uno de los miembros de la Cooperativa convierta las estrategias en acciones contribuyendo con los resultados de la organización; estableciendo además un enfoque y un marco de referencia objetivo y estructurado para el diagnóstico de la misma.

1.1.1 Formulación del Problema

De qué manera un Modelo de Gestión Estratégico incide en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, período 2015.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Mejorar la Gestión Administrativa, mediante un Modelo de Gestión Estratégico fundamentado en el Balanced Scorecard, que permita la toma de decisiones apropiadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, periodo 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar el Modelo de Gestión que la organización aplica.
- 2) Determinar los aspectos positivos y negativos del Modelo de Gestión aplicado en la organización.
- 3) Plantear el Balanced Scorecard como Modelo de Gestión Estratégico para la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo, se justifica al existir la necesidad urgente de solucionar un requerimiento administrativo manifestado en la COAC Sumac Llacta Ltda, generado por la ausencia de un Modelo de Gestión Estratégico, con indicadores de rendimiento, que permita garantizar el mejoramiento la dirección empresarial, ya que cada día de acuerdo a los ámbitos competitivos, se requiere más profundización en la administración estratégica como clave para el éxito.

El modelo de Gestión Estratégico, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, está basado en el Balanced Scorecard, el mismo que brindara a la empresa la oportunidad de enfrentarse a un mundo empresarial competitivo, aprovechando sus fortalezas y explotando las oportunidades del medio existentes, respondiendo así a la demanda social, puesto que hoy en día exige que las empresas sean cada vez más innovadoras, y mantengan un nivel elevado de perfeccionamiento dentro del mercado.

Desde el punto de vista teórico, el tema investigativo cuenta con todas las fuentes bibliográficas necesarias para abarcar el tema, puesto que existen referentes de autores reconocidos por su trayectoria en la gestión empresarial, y herramientas de gestión como el Balanced Scorecard, de la misma manera se cuenta con la colaboración de todos los miembros que laboran en la organización para la accesibilidad a la información de la Cooperativa.

El modelo de Gestión Estratégico involucra a toda la organización, puesto que cuenta con al apoyo incondicional del Sr gerente, quien está dispuesto a ser parte de un proyecto innovador que lo guiara a la mejor toma de decisiones, por otra a todo el personal de la empresa ya que les implica a trabajar bajo un sistema de control y evaluación, exigiendo así a cada uno de ellos a producir con calidad cada una de sus actividades, como consecuencia generando un aporte esencial para el correcto desarrollo de la organización.

Por otra parte no se puede olvidar el gran aporte hacia los usuarios, quienes son el pilar principal para el funcionamiento de la organización , ya que si un cliente obtiene más de lo que espera a la hora de adquirir un producto-servicio, no durara en regresar a

la empresa donde adquirió dicho producto. Es por ello que el contar con una herramienta que permita identificar de manera precisa las necesidades y características más importantes del cliente, brindara una ventaja competitiva dentro del mercado. De esta manera se lograra que los socios y beneficiarios de la Cooperativa se sientan satisfechos con los productos que la organización ofrece.

El modelo de Gestión Estratégico, brinda un gran aporte a la entidad financiera, ya que induce a mejorar la gestión empresarial, los procesos administrativos y operativos, mediante la herramienta del Balanced Scorecard, el cual permite la obtención de un conjunto de indicadores, en las cuatro áreas principales; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, en las cuales se podrá medir y controlar cada uno de los objetivos propuestos al inicio de un periodo, por lo cual se conocerá con exactitud, si se están o no cumpliendo a cabalidad cada uno de ellos y de esta manera, se facultara la toma de decisiones correctivas que garanticen la sostenibilidad y sustentabilidad del negocio.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo sustenta teóricamente la investigación, para ello se presenta primero el hilo conductor, el cual detalla el esquema que se tomará para el desarrollo del marco teórico referencial; por lo que considero importante realizar un breve pero significativo análisis de las teorías administrativas, su evolución y la importancia que hoy en día tienen en el mundo empresarial, enfocándonos seguidamente en el modelo de gestión estratégico que las empresas están utilizando en la actualidad para medir y controlar los procesos administrativos y de esta manera elegir el adecuado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

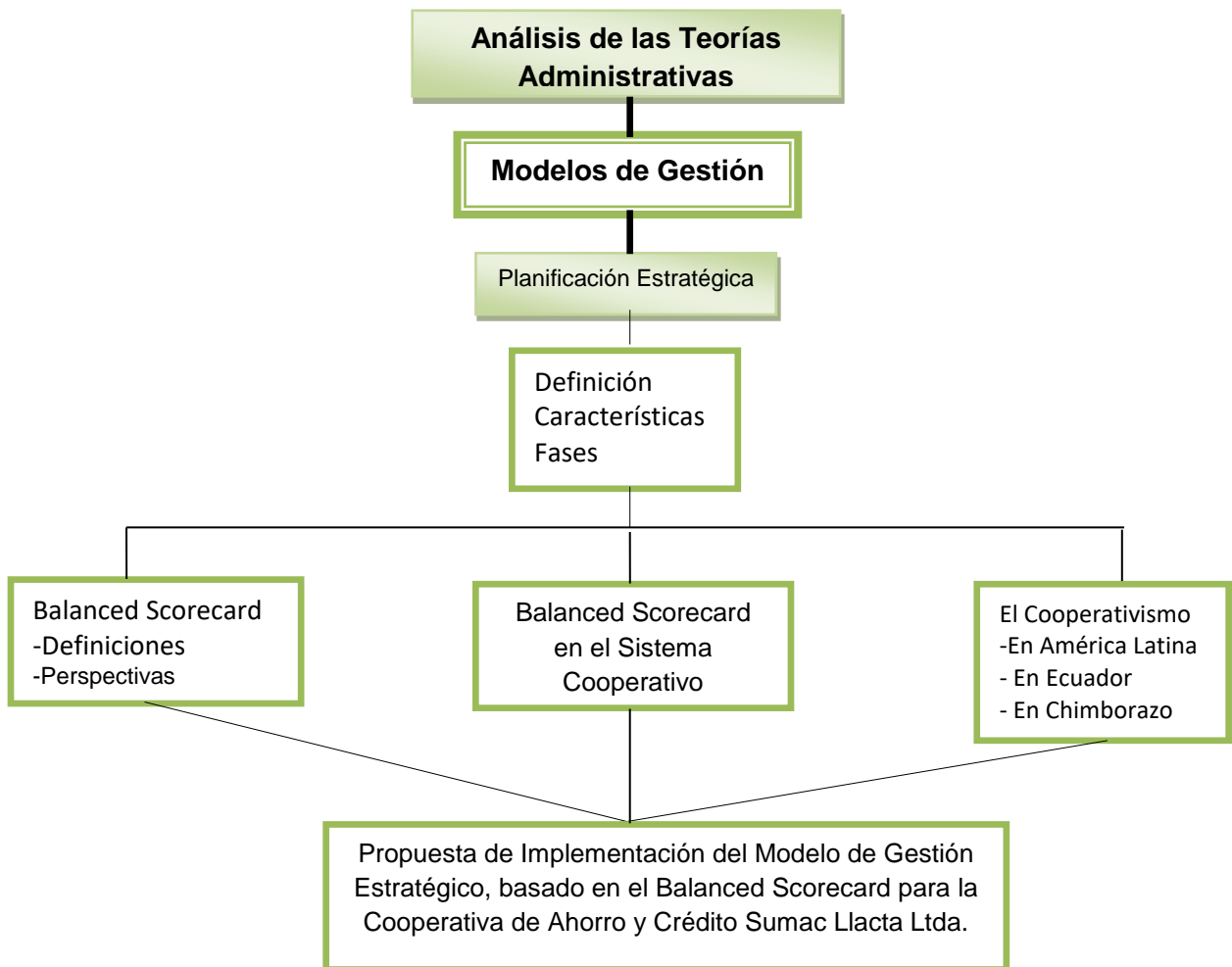


Figura 1: Hilo Conductor
Fuente: Elaboración Propia

2.2 ANÁLISIS DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

Según (Chiavenato, 2000), en el libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, menciona que el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) que son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas por personas y por recursos no humanos (como recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, etc.). La vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones extremadamente heterogéneas y diversificadas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general.

Entonces debido al volumen y a la complejidad de las operaciones que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas cuando alcanzan cierto desarrollo. Este proceso requiere un conjunto de personas distribuidas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes. En resumen lo que Chiavenato resalta es que la Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si ésta se aplica en organizaciones con ánimo de lucro (empresas) o en aquellas que no lo tienen. La TGA estudia la administración de las organizaciones.

Por otra parte (Maximiano, 2009) en su libro *Fundamentos de Administración*, indica que las teorías de la administración son conocimientos organizados, producto de la experiencia de las organizaciones. La teoría general de la Administración es el conjunto de esas teorías, las cuales se designan por medio de diferentes términos. (p. 00)

Estos conceptos me permiten deducir que la TGA “es el estudio de la administración de las organizaciones como un todo, sin importar cuál fuesen sus intereses, recalando

que hoy en día cada una de ellas necesitan mantener una estructura, clara y definida.; de esta manera las actividades sean equitativas”.

2.2.1 Teorías administrativas más importantes y sus enfoques principales.

A las teorías administrativas más importantes (Chiavenato, 2000), las clasifica conforme el siguiente cuadro:

Tabla 1: Teorías Administrativas más importantes y sus principales enfoques.

EVOLUCION DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS		
ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica (FREDERICK TAYLOR)	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
	Teoría clásica (HENRY FAYOL) Teoría neoclásica (HENRY FAYOL)	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
En la estructura	Teoría de la burocracia (MAX WEBER)	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista (KARL MARX).	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
	Teoría de las relaciones humanas (ELTON MAYO).	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
En las personas	Teoría del comportamiento organizacional (HERBERT SIMON)	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional (HORNSTEIN, BUNKER, BURKE, GINDES Y LEWICKI).	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría ambiental (GEORGE ELTON MAYO).	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial. (LAWRENCE Y LORSCH).	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

Fuente: Idalberto Chiavenato, 2000.

Elaborado: Elaboración Propia.

Por lo tanto el estado actual de la Teoría General de la Administración, (TGA) quiere demostrar el efecto acumulativo y paulatino de las diversas teorías con sus contribuciones y puntos de vista. Todas las teorías administrativas presentadas son válidas, aunque cada quien le dé valor sólo a una o algunas de las citadas anteriormente. En realidad, cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales; por consiguiente, el administrador necesita conocerlas bien para tener a su disposición un abanico de alternativas interesantes para aplicar en cada situación. (Chiavenato, 2000).

En el desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión, la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva, han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional. (Zabaleta, 2003).

En cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiadas que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto. Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del XX, surgen en Estados Unidos y después en Europa, un nuevo tipo de empresa integrada de forma vertical y compuesta por muchas divisiones. Después de la segunda guerra mundial, las tres fuerzas militares de Estados Unidos debatían acerca de cuál sería la mejor estructura organizacional para asegurar la competitividad en las fuerzas naval, aérea y armada, al mismo tiempo que preservara la integración estratégica y táctica. (Chiavenato, 2000)

Desde entonces surge como consecuencia el término planeación estratégica que se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que

se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. (Fred, 2003)

2.3 MODELOS DE GESTIÓN

Un modelo de gestión o de administración según (Maximiano, 2009) “es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo. Muchas veces, el modelo se asocia a una base cultural por ejemplo el modelo japonés de administración” (p. 07), uno de estos modelos pueden ser el KAISEN mismo que abarca una serie de herramientas para la gestión como él; KANBAN, TPM, JUST IN TIME, 5 S, etc. Por otra parte (García, 2001), define al modelo de gestión como “una forma de definir prioridades y tomar decisiones. La herramienta es una prolongación de las manos o los sentidos, mientras que el modelo es una prolongación de la mente” (p. 407).

2.3.1 Clasificación de los Modelos de Gestión

Los Modelos más representativos en la actualidad son:

- Gestión del Talento Humano
- Gestión del Conocimiento
- Gestión por Competencias
- Gestión por Procesos
- Gestión de la Calidad
- Gestión Estratégica

- **Gestión Del Talento Humano**

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en

beneficio de sí mismo y de su entorno. Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional. (Zabaleta, 2003).

- **Gestión Del Conocimiento**

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. (Zabaleta, 2003).

- **Gestión Por Competencias**

Es un comportamiento experto porque es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje. Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad. Se entiende por eficiencia las formas de actuación que permiten seguir correctamente instrucciones, normas y procesos; la eficacia se refiere a las posibilidades de determinar, generar y construir criterios correctos a partir de la experiencia y el desempeño eficiente; por último, la efectividad es el resultado integrado de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia, que están ligados a la prospección de un desarrollo exitoso y de sentido para hacerlo mejor. (Zabaleta, 2003).

- **Gestión Por Procesos**

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas a ellos. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se han convertido en la base estructural de un número creciente de empresas. (J.R.ZARATIEGUIE, 1999).

- **Gestión De La Calidad**

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo.

Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951 que está basado en 4 elementos; P= Planear, D= Hacer, C= Verificar A= Actuar. El modelo Malcolm Baldrige en 1987, está elaborado en base a 11 valores y representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de calidad y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992, surge en las empresas de la Unión Europea frente a la necesidad de ofrecer a los clientes productos y servicios de mayor calidad, este utiliza un sistema lógico llamado REDER (RADAR), que determinan agentes facilitadores y unos resultados. . (Cubino, 2001).

- **Gestión Estratégica**

La gestión estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables hard (técnico-económicas) propias de la planificación estratégica, hasta las variables soft (socio-político-culturales), propias de la dirección estratégica. (Juvé, 2012).

Debido a la serie de cambios que se dan en la actualidad en las organizaciones, para alcanzar sus objetivos es necesaria la implementación de una serie de estrategias que faciliten el camino hacia ellos, entonces para la (Juvé, 2012), “la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”(p.12).

Sin embargo, es importante recalcar que sin un Modelo de gestión Estratégico, no se podría llevar a cabo en su totalidad la planificación estratégica, puesto que se necesita de un marco de referencia para poder llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados. En la actualidad existen modelos de gestión que facilitan el cumplimiento de dicha planificación, uno de ellos es el Balanced Scorecard que es un Modelo de Gestión que transforma la estrategia en un conjunto de indicadores de rendimiento que permite tener una visión global del desempeño de la empresa, además señala las áreas en las que existen falencias o se requieren mejoras. Este modelo es empleado a través de una excelente herramienta como lo es el cuadro de mando integral que incorpora cuatro áreas fundamentales para el desempeño de toda empresa.

2.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En el mundo actual se usa con más frecuencia el termino planeación estratégica. Algunas veces el termino administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que la planeación estratégica se

refiere solo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. (Fred, 2003)

EL objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan. Su proceso se puede dividir en cinco componentes: (1) la selección de la misión y las principales metas corporativas; (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades; (4) la selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas; y (5) la implementación de la estrategia. (Salazar, 2011).

Por lo mencionado anteriormente por los autores, sin duda dentro del proceso de la administración estratégica, es imprescindible llevar a cabo un paso importante como lo es la toma de decisiones que a continuación se describen.

2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación puede considerarse, en principio como un proceso que pretende, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; es segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos con lo que asegurará la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. El uso de un enfoque metodológico fue el que dio lugar a la aparición del término estrategia en el dominio de la planeación. Su origen, evidentemente militar, se adaptó al sistema de la planeación en las organizaciones para proyectar pronósticos y, por medio de acciones, tratar de cubrir el diferencial entre el ser y el deber ser. Esas líneas genéricas de acción son las llamadas estrategias o alternativas estratégicas. De esta manera la administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las

decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. (Hernández, 2004).

Luego de conocer los antecedentes de la Planificación Estratégica se presenta a continuación la definición según varios autores.

En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado. Planear también es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer. (Lerma & Barcena, 2012).

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica más comprometida con la eficiencia con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación de los objetivos estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. (Gualle & Coronel , 2010).

(Maximiano, 2009) Sostiene que la planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica o estrategia corporativa se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc. (p.183). Por otra parte (Chiavenato & Sapiro, 2010) definió que “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 025).

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que solo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. (George A Steiner, 2007).

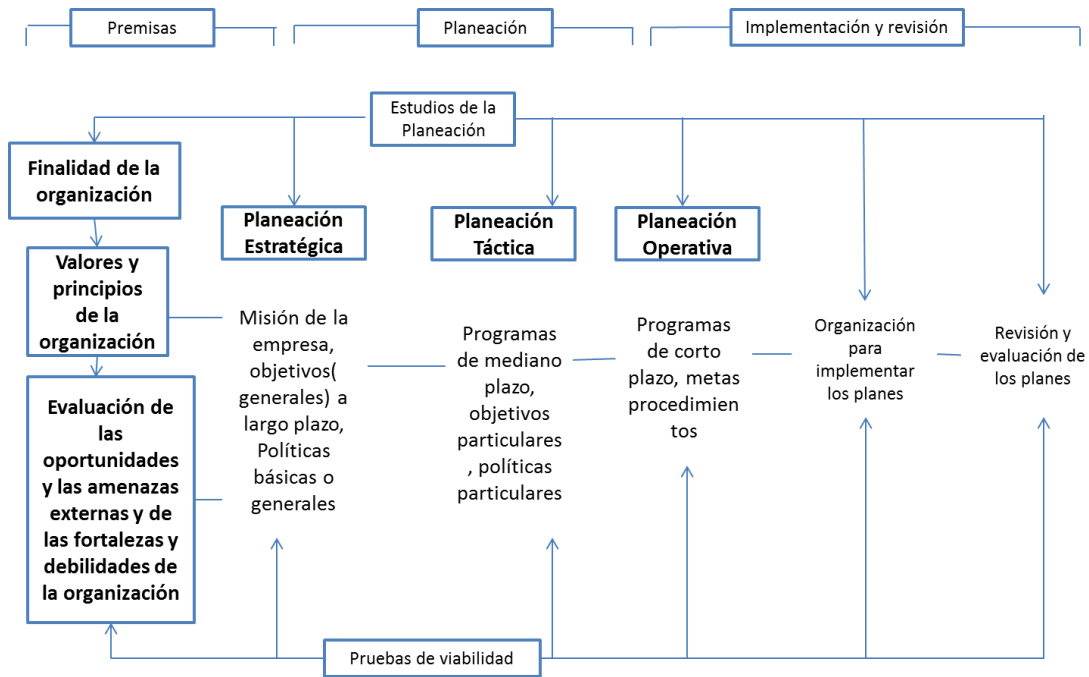


Figura 2: Modelo de la Planeación estratégica de Steiner.

Fuente: Idalberto Chiavenato, 2000.

Elaborado por: Elaboración Propia.

2.5.1 Características de la Planeación Estratégica

Al respecto (Lerma & Barcena, 2012), describen una serie de características importantes resaltando que “Si bien cada proceso de planeación varía de una organización a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planeación estratégica” (p. 007).

- Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.

- Un punto esencial en la planeación es la formulación de objetivos. Habla acerca de un conocimiento compartido de adonde se quiere llegar o hacia dónde se va.
- Es un conjunto de acciones racionales.
- Hacer planeación estratégica es activar la mente tanto creativa como analítica. El proceso de planeación esta guiado por cálculos lógicos de conveniencia para mantenerse alejado de corazonadas y especulaciones.
- Se desarrolla desde el más alto nivel organizacional.
- Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluyen altos niveles de responsabilidad, los cuales dependen de la alta gerencia.
- Por ser una herramienta de reducción de riesgo y de trazado de alternativas, la planeación estratégica necesita fijarse un plazo amplio de tiempo para poder tener una noción vasta y general de la realidad presente y esperada.
- Una empresa o persona que desarrolla la planeación estratégica, sin saberlo, se fija como propósito utilizar de forma lógica los recursos con los que se cuenta para conseguir metas que a su vez se enmarcan en objetivos.
- Busca minimizar incertidumbre y riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Tal vez sea improbable predecir de manera precisa los posibles eventos casuales que vulneren la estabilidad de la organización. Es posible vislumbrar a grandes rasgos situaciones de posible riesgo. Con el simple hecho de conocerlas, se reduce de forma considerable tanto la incertidumbre como el riesgo, que son factores de potencial daño para la organización.
- Le da coherencia y homogeneidad a las decisiones organizacionales.
- Para planear estratégicamente se requiere de un entendimiento holístico de la organización. Un plan ayuda precisamente a que si una decisión es tomada en cierta área con determinada jerarquía, esta decisión y todas las demás no contradigan a ninguna otra ni se contradigan entre sí.

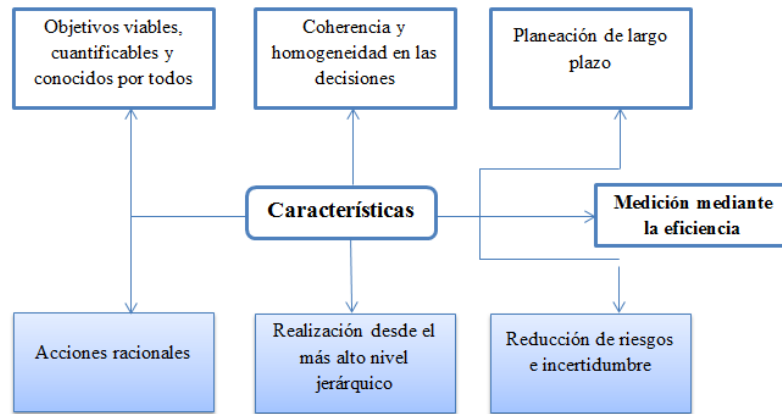


Figura 3: Características de la Planeación Estratégica.
Fuente: Alejandro Lerma, Sergio Bárcena, 2012
Elaborado por: Elaboración Propia.

2.5.2 Fases de la Planeación

Según Alejandro Lerma y Sergio Bárcena, 2012, en su libro Planeación Estratégica la planeación comprende una serie de pasos o tareas:



Figura 4: Fases de la Planeación Estratégica.

Fuente: Alejandro Lerma y Sergio Bárcena, 2012.

Elaborado por: Elaboración Propia.

Primera Fase: Definición de la Filosofía de la organización.

Recuerde que la empresa opera bajo una cultura organizacional que es el conjunto de valores y principios que orientan al desarrollo y desempeño de la organización; dentro de la cultura organizacional se suelen incluir las subculturas empresarial, laboral, comercial, social y ecológica.

Segunda Fase: Determinar la razón de ser.

El siguiente paso es expresar el ideal o máximo anhelo a donde se desea que llegue la empresa (sin importar las posibilidades). Teniendo en cuenta el ideal, pero sin perder de vista los recursos de que dispone o pudiese disponer, y el tiempo que abarca el plan, hay que realizar la visión, misma que debe ser congruente con el ideal y la misión, y que constituye un reto deseable, pero a la vez realizable mediante la inversión de esfuerzo y talento.

Tercera Fase: Establecimiento de objetivos

Fijar el principal objetivo u objetivos organizacionales; consiste en enunciar el fin hacia donde se deben dirigir los recursos y esfuerzos de una organización. Un objetivo es un punto deseable para la empresa y debe ser medible y claro para todos los que conforman la organización. La correcta definición de objetivos debe ser observar las siguientes características: factibles, cuantificables, ubicados en el tiempo, deben quedar por escrito por ultimo deben representar un reto.

Cuarta Fase: Definición de políticas

La definición de políticas es el paso donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben de seguirse dentro de la organización. Las políticas son las reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas, y usualmente se definen a partir de una política para aplicarse a casos específicos.

Quinta Fase: Creación de programas

Hacer un programa significa desarrollar un listado secuencial de acciones que deberán ser ejecutadas para el logro de algo, para enseguida determinar los tiempos de realización de las diversas acciones o actividades, calendarizándolas, lo cual constituye la creación de programas de trabajo, con el fin de coordinar en tiempo las acciones e instrucciones que necesita la empresa para funcionar correctamente.

Sexta fase: determinación de presupuesto

La última fase de la planeación consiste en precisar, o al menos hacer una estimación sistemática de cómo, en que cantidades y hacia dónde se destinarán los recursos financieros y humanos. Realizar un presupuesto es una forma de cuantificar los objetivos.

Seguir estos cuatro pasos puede llevar a una planificación coherente y útil para la empresa, ya que crear un objetivo, apoyándose en cómo y con qué se logrará, representa un acercamiento bastante completo a lo que significa planear, estando desde luego conscientes de que es necesario un referente normativo, como un reglamento, para prevenir conflictos internos, así como lubricante de las relaciones entre los elementos de la organización.

Es por ello que las organizaciones hoy en día actúan en un mundo de mayor competencia, lo que les incita a innovar para ser más eficientes, y estimula a la aplicación de herramientas con las que puedan ejercer una excelente planificación estratégica que contribuya así al logro de sus objetivos.

2.5.3 Ciclo Deming según las NORMAS ISO.

La metodología de Deming o PDCA se encuentra presente en las normas ISO 9001, pudiendo aplicarse a todos los procesos y formando una de las bases sobre las que se sustenta el sistema de gestión de la calidad, son los siguientes:



Figura 5: Ciclo PDCA, según las normas ISO 9001.

Fuente: Sbq Consultores

Elaborado Por: Elaboración Propia

- **Planear:** en este punto se establecen los diferentes objetivos, los procesos y los recursos que van a ser necesarios para alcanzar los resultados deseados.
- **Hacer:** continuando la fase anterior, se implementa aquello que hemos planificado.
- **Verificar:** en este punto se verifica realizando un seguimiento y, en los casos en los que sea posible, una medición de los procesos respecto a los aspectos planificados, así como de las políticas, objetivos y requisitos, y se informa de los datos obtenidos.
- **Actuar:** con los datos obtenidos en la anterior etapa, se emprenden las acciones para mejorar.

La Norma ISO 9001 es el sistema de gestión de la calidad con mayor implantación a nivel internacional, tal y como nos indican los datos aportados por la ISO que cifra en 1.1 millones de certificados emitidos en todo el mundo sin contar con todas aquellas empresas que trabajan siguiendo este sistema de gestión porque no están certificadas. (SBQ, 2015).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente en cuanto a la planificación estratégica, se hace necesario mencionar que todo esto se puede aplicar si se tiene una correcta administración estratégica para lo cual, se definen a continuación algunas conceptualizaciones por unos autores.

2.5.4 Toma de Decisiones

No existe un método único para tomar decisiones que todas las empresas puedan emplearen todas las situaciones. La persona que toma una decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, después debe generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, tomar la decisión. Sin embargo, hacer todo lo anterior no resulta tan sencillo en la realidad. (Franklin, 2015)

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación. Un aspecto verdaderamente importante en la toma de decisiones es el grado de comunicación y la aplicación del arte de escuchar. En el campo del liderazgo personal no hay mayor talento que la capacidad de comunicación de una persona. En un líder no importa cuál sea su auto motivación, si no puede transmitir sus ideas a otros. Es entonces cuando se entiende la importancia de la comunicación efectiva. (Salazar, 2011)

Por lo expuesto anteriormente se deduce que, sin duda no existe un método específico para tomar decisiones, pues esto depende del entorno y la situación por la que de las diferentes empresas estén atravesando. Entonces la persona que toma una decisión debe definir con precisión el problema las causas y generar soluciones, para ello se pueden aplicar las decisiones estratégicas que son de mayor factibilidad.

2.5.5 Modelos de decisiones.

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días, para lo cual es inevitable conocer los modelos existentes ya que se facilitara la toma de decisiones, previo un conocimiento de las mismas. Por lo que (Amaya, 2009), clasifica los modelos de decisiones en deterministas y probabilistas.

- Modelos deterministas: en los modelos deterministas, decisiones acertadas generan buenos resultados. Se obtiene lo que se espera, por lo tanto el resultado es determinista, es decir sin riesgo. Los modelos deterministas donde las decisiones acertadas se evalúan solo según los resultados.

- Modelos probabilistas: en los modelos de decisiones probabilísticos, el resultado es incierto, aquí el decisor se preocupa tanto por el valor del resultado como por el grado de riesgo involucrado en cada decisión.

2.5.6 Buenas decisiones.

En el lenguaje coloquial se acostumbra a decir que alguien tomo una buena decisión cuando, transcurrido el tiempo, las consecuencias se han mostrado favorables. Se ha escuchado y dicho tantas veces que una decisión buena es aquella que conduce a buenos resultados que resulta difícil ahora deslindar una de la otra. Otra de las acepciones populares de una buena decisión es una decisión lógica. La lógica, como la razón, se maneja como un certificado de denominación de origen. Si tienen razón están en lo cierto. Cuando algo es lógico se cae por su propio peso. (Leon, 2001)

2.5.7 Decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas en una compañía son aquellas que comprometen una cantidad sustancial de recursos, generan y orientan una cascada de posteriores decisiones. Por otra parte las decisiones estratégicas son normalmente responsabilidades de la alta dirección, y se suelen tomar después de haberse estudiado concienzudamente. (Ariño, 2010)

Las decisiones estratégicas se definen como una elección que es importante, en términos de las acciones adoptadas, los recursos comprometidos o los precedentes establecidos. Constituyen, por consiguiente, un proceso de elección que involucra la asignación de los recursos necesarios para alcanzar o mantener una ventaja competitiva. En este sentido, la toma de decisiones estratégicas es una tarea esencial para la alta dirección, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las amenazas y las oportunidades que existen en el medio. (Emilio Rodríguez, 2010).

En el complejo entorno competitivo actual, es importante considerar que, para lograr el éxito en la dirección y gestión de las organizaciones, implica para sus directivos la necesidad de contar con una amplia gama de medidas o indicadores de diferente naturaleza y temporalidad que reflejen el conjunto de hechos de distinta índole que afectan a la actuación de cada organización, tales medidas o indicadores significan el

grado en que se ha cumplido la meta y forman parte del plan estratégico. (María Álvarez, Mirna Chavez & Sergio Moreno, 2015) (p. 003).

2.6 BALANCED SCORECARD

En el desarrollo del proceso administrativo su primera fase es la Planeación, que consiste en definir que se va hacer, como se va hacer y quien lo va hacer, estableciendo su misión, visión, metas, objetivos, así como la asignación de recursos para cada acción y su implementación. Para llevar a cabo esto se debe realizar sin duda un Plan Estratégico el cual generalmente es considerado como la carta de presentación de toda empresa, ante las partes interesadas de la misma, como dueños, empleados, proveedores, socios, otros. El entorno actual cada vez es más competitivo, por lo que obliga a los directivos de las organizaciones contar con alternativas, medidas o indicadores de diferente naturaleza, que reflejen los hechos que pueden ser negativas en la situación de la empresa.

Es por ello que (Roberto Kaplan & David Norton, 2000), establecen que el Balanced Scorecard es:

Un conjunto coherente de indicadores, y las empresas lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica. Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motors, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero. Un indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus acciones. El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las del transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo. El entorno de la era de la información, tanto para

las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. (p. 026).

Una vez conocido los antecedentes del Balanced Scorecard o llamado también Cuadro de Mando Integral se presenta a continuación las definiciones según varios autores.

2.6.1 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. (Roberto Kaplan & David Norton, 2000).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa. (Valda, 2011).

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. (Peru., 2015).

Por otra parte (Fernández, 2001) define que El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El BSC presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. (Danny Villalta & Antonio Marqués, 2013).

Por lo tanto tomando en cuenta las definiciones según los autores antes mencionados, puedo acotar que el Balanced Scorecard es un Modelo de Gestión que a través de una herramienta como lo es el Mapa Estratégico o Cuadro de Mando Integral, permite a la organización definir la misión y la visión, establecer objetivos alineados a la misma. Así traducir la estrategia en un conjunto coherente de indicadores, para prevenir y mejorar las actividades tanto administrativas como operativas de la empresa. En conclusión es una herramienta de gestión y evaluación estratégica que involucra a las personas de todos los niveles de la organización.

2.4.2 Cuadro de mando Integral como sistema de gestión.

Según (Roberto Kaplan & David Norton, 2000) El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Este debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están

utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (p. 026).

Entre sus beneficios más importantes están:

- 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.

2.4.3 Perspectivas del BalancedScorecard.

El modelo del Cuadro de Mando Integral establece que para el análisis de la empresa se requieren de cuatro perspectivas, las cuales son; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje o crecimiento, aunque estas pueden variar según los requerimientos de las empresas. Estas perspectivas tienen objetivos, y estas a su vez indicadores que están relacionados entre sí.

Las cuatro perspectivas planteadas por el Balanced Scorecard para integrar coherentemente la estrategia de una institución según (Omar García & Julian Acuña, 2010), son las siguientes:

- 1. Perspectiva Financiera:** Se trata del análisis de las estrategias de crecimiento, rentabilidad y riesgo. El planteamiento estratégico de esta perspectiva consisten en el concepto que una organización para mantenerse en el tiempo debe tener una visión de utilidad mínima, que la permita ser auto sostenible.
- 2. Perspectiva del cliente o usuario:** ¿Qué esperan de la Institución? : para el sostenimiento de unos ingresos mínimos, la organización debe mantener los clientes que tienen y buscar nuevos clientes. En esta dimensión se busca conocer las expectativas de los clientes y ser capaz de cumplirlas para lograr un permanente crecimiento.

3. **Perspectiva Interna:** ¿En qué podemos destacarnos? : ¿Qué hacer dentro de la institución para cumplir con las expectativas de los usuarios? Los Procesos de la institución deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los usuarios. Se deben establecer prioridades estratégicas de los distintos procesos con miras a la satisfacción de los usuarios. La organización debe estar en permanente cambio para lograr el producto o servicio que los clientes quieren obtener, para el logro de esta dimensión los procesos deben evolucionar continuamente y la organización debe diseñar productos o servicio que satisfagan las necesidades establecidas por los clientes.
4. **Perspectiva de innovación, aprendizaje o crecimiento:** ¿Qué se debe continuar mejorando?: La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la institución debe ser apta para innovar y mejorar. Los servicios ofrecidos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas. En esta perspectiva lo que se espera es tener nuevos conocimientos ya sea en las personas o en la tecnología que les permitan a las organizaciones tener conceptos para cambiar en los procesos o productos o servicios.

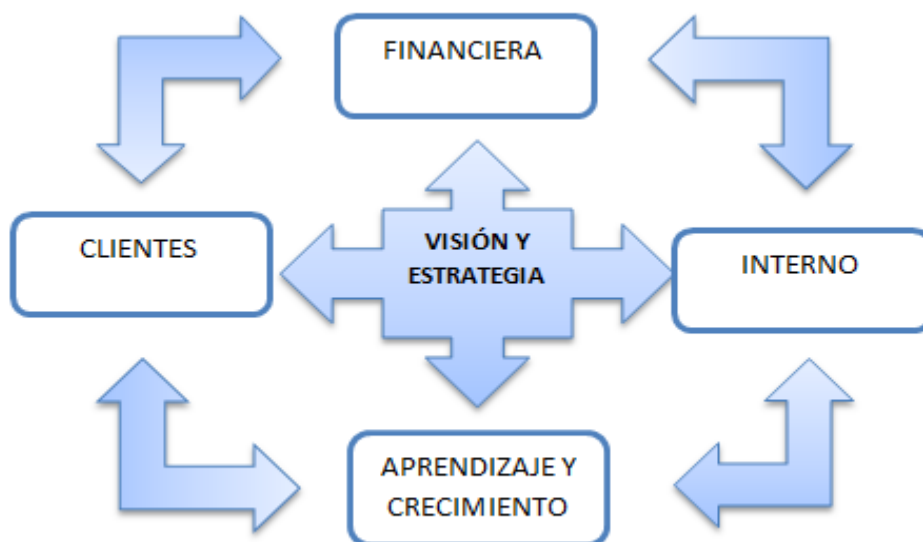


Figura 6: Perspectivas del Balanced Scorecard.
Fuente: (Omar García & Julian Acuña, 2010)
Elaborado por: Elaboración Propia.

Para que estas perspectivas se puedan ser desarrolladas de manera correcta es necesario seguir una guía metodológica que señale los pasos más fiables en cada una de ellas, para su proceso y ejecución, es así como (Roberto Kaplan & David Norton, 2000) indican una estructura de cómo hacerlo.

- **Clarificar y traducir la visión y la estrategia.**

El proceso de Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. El cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

- **Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.**

Los objetivos e indicadores estratégicos se comunican a través de toda una organización por medio de diferentes maneras, como videos, ordenadores personales instalados en res e incluso de forma electrónica. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio.

- **Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.**

El cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Se deben establecer los objetivos de 3 a 5 años, puesto que si se alcanzan transformarán la actuación de la empresa. El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

-Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.

-Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.

-Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

- **Aumentar el feedback y la formación estratégica.**

El proceso final de gestión termina en una estructura de formación estratégica. Se considera que este proceso es el más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

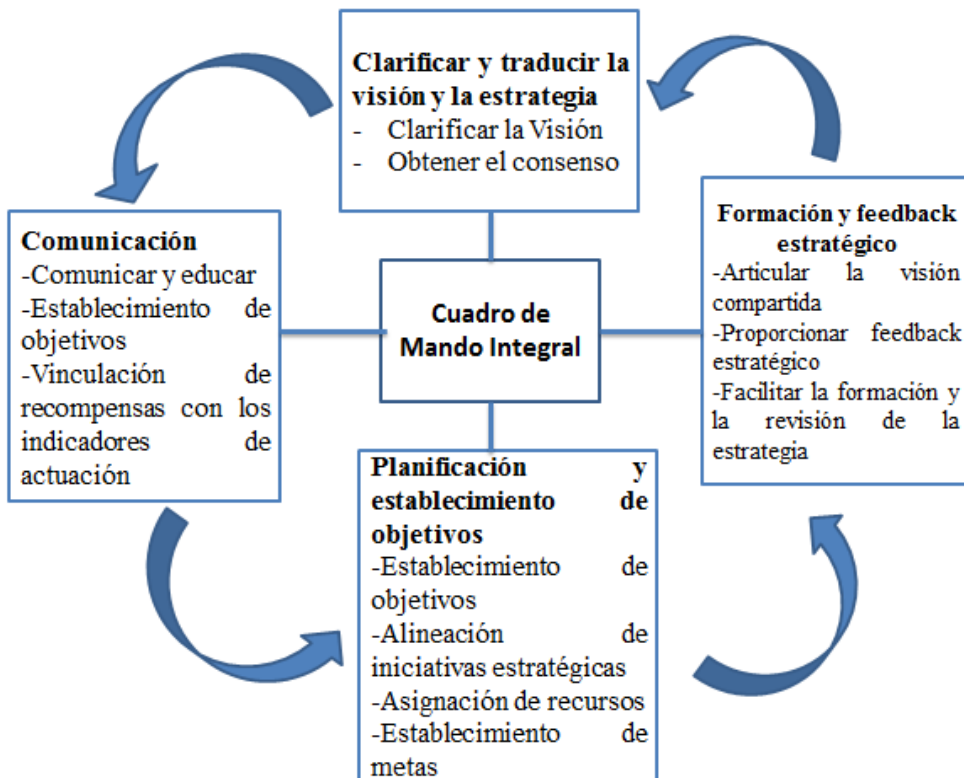


Figura 7: Cuadro de Mando Integral o marco estratégico para la acción.

Fuente: El Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2000.

Elaborado por: Elaboración Propia.

2.7 BALANCED SCORECARD EN EL ECUADOR

En el Ecuador existen un gran número de empresas que trabajan arduamente para llegar a formar parte de las empresa más competitivas, aplicando herramientas administrativas y operativas eficientes, entre los cuales se encuentran sistemas de medición, monitoreo, evaluación y control de su gestión, que ofrece a toda la

organización, información oportuna y adecuada para la mejor toma de decisiones, alineadas a la consecución de la misión y visión planteadas. Es por ello que al aplicar el BSC, como una herramienta de gestión innovadora permite el logro una serie de resultados positivos en su administración, entre las empresas que han aplicado esta herramienta están; Empresa Los Correos Del Ecuador Cuenca, Banco Central del Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Litoral, etc.

Es así que también El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), propone la implementación del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de contribuir como una herramienta de investigación para organismos y empresas del sector público, que pueden implementar el Balanced Scorecard en su planificación y gestión y por ende mejorar su calidad y transparencia que se traduce en un servicio eficiente al público. (Echeverría, 2009)

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), también incorpora el BalancedScorecard(BSC), en el área de dirección de la Industria Aeronáutica, como una herramienta que coadyuve al seguimiento, monitoreo y control del cumplimiento de la planificación estratégica. (Flor, 2011).

Considerando que varias empresas ecuatorianas han realizado estudios para la implementación del Balanced Scorecard, como una herramienta de gestión y control, tanto para empresas de producción de bienes o servicios, es importante mencionar que en el sector financiero también ha logrado grandes mejoras.

2.8 EL COOPERATIVISMO EN ECUADOR.

Sistema Cooperativo

"Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de

Buen Gobierno Corporativo. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Sistema Cooperativo en el Ecuador

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborígen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales. Sin embargo, se debe destacar la forma en que éste es asumido y adaptado a la realidad nacional para ser transformado en el actor cooperativista que trascenderá a lo largo de un siglo. Se registran fuertes problemas de difusión doctrinaria, educación y capacitación. Asimismo, a pesar de ello, no es menos cierto que desde el punto de vista cultural, la sociedad ecuatoriana se apropió del modelo cooperativo desde la complejidad regional organizada desde la cercanía o lejanía del centro europeo que generaba la doctrina cooperativa, entre una Guayaquil, abierta al mundo y Quito encerrada en la cordillera andina. Lo que determinó lógicas distintas de uso del mensaje cooperativo entre la Costa y la Sierra y un insuficiente conocimiento de los principios cooperativistas. Ya desde la conformación de las primeras organizaciones artesanales, establecidas en el pujante puerto de Guayaquil, durante el último cuarto del siglo XIX, se conformaron las primeras cajas de ahorro como apéndices de las asociaciones de artesanos que disponían de múltiples actividades. (Grijalva, 2013).

El Área de Investigación y Desarrollo de la UCACNOR, aplica la Metodología de Planificación Estratégica con el enfoque de Balanced Scorecard para Cooperativas de Ahorro y Crédito, se ha incorporado la Perspectiva de Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social; a partir de julio se inicia un proceso participativo de levantamiento de información tanto de la situación interna como externa de la Cooperativa Artesanos, esto con la finalidad de realizar su Planificación Estratégica, para el período 2013-2015. El trabajo se complementa con la realización de un estudio de mercado a través de encuestas a los socios y clientes de la cooperativa, la realización de grupos focales, para futuros socios potenciales, realizados tanto en la matriz como en las agencias. . (UCACNOR, 2012).

La ministra de Inclusión Económica y Social, Doris Soliz Carrión, anunció el traspaso del sistema cooperativo del país a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, hecho que evidencia la institucionalidad que el actual Gobierno ha creado para el sector cooperativo financiero y no financiero del país, que también estableció la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para que controle y fortalezca el sistema cooperativo del Ecuador. Según la funcionaria, existen 3 800 cooperativas a escala nacional y durante el proceso de transición se depuraron otras 2 700, que no registraban ninguna actividad económica por 10 años. El sector cooperativo del país mueve alrededor de 10 mil millones de dólares y cuenta con unos cinco millones de socios. Así, en el país existen unas 2 800 cooperativas en el sector no financiero, 980 cooperativas en el sector de ahorro y crédito y 1 600 asociaciones. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Algunas Cooperativas que han utilizado El Balanced Scorecard para mejorar su procesos administrativo son las siguientes; La cooperativa de Ahorro y Crédito “La Floresta” Ltda., que adopta un Plan Estratégico enfocado al Balanced Scorecard, con el objetivo de mejorar la Gestión Administrativa y Financiera, (Ortiz, 2011). La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda., que adopta el BSC con el propósito de realizar un diagnóstico de la Cooperativa, para proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión institucional. (Gaby, 2008)

Entre otras encontramos a:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasí Ltda.

2.6.1 El cooperativismo en Chimborazo

En la Provincia de Chimborazo: Al igual del resto de organismos de desarrollo nace el cooperativismo como ente de asistencia y ayuda social no como instituciones que protegen un cambio en la mentalidad de la población y permanece así como entidades de asistencia y ayuda social hasta principios de la década de los 80 esta institución refleja inclusive hasta nuestros días por la presencia de una ley de cooperativas cuya gestión data de hace 30 años provocando una serie de inconvenientes al interior de las cooperativas.

El movimiento cooperativo en la provincia de Chimborazo, genera interés a partir del año 1964, notándose que el más importante del cooperativismo se detecta en la línea de la vivienda, consecuencia del flujo de habitantes del sector rural al sector urbano. Desde la década de los 50 aparece principalmente en el sector rural de la Provincia de Chimborazo una gran cantidad de agencias internacionales de diferente índole, sean estas sociales, culturales y religioso, con la finalidad de “potenciar” el desarrollo del sector rural, considerando que este sector es uno de los más débiles de la economía nacional. Se puede considerar como el precursor del cooperativismo en la provincia de Chimborazo a Monseñor Leónidas Proaño.

En Roma, año 1957 conoció a altos funcionarios de la OIT los cuales mostraron gran interés en el asunto de la situación de los campesinos en la provincia de Chimborazo. Pasado algún tiempo recibió dos cartas en las que mencionaba que el Dr. Rudolf Resohazy profesor de la Universidad Católica de Eslovenia en Ginebra, estaba interesado en conocer un Obispo latino americano que se interesara por las cooperativas. Al final vino hasta Riobamba, para dirigir un curso de dos meses de duración, dictado en horas de la noche, sobre política de desarrollo y cooperativismo. El curso se realizó en el verano de 1960. Como conclusión del curso se pensó en organizar una institución promotora de cooperativas. Así nació CEAS (Centro de Estudio y Acción Social), cuyos fines principales fueron: La investigación socio-económica de la provincia de Chimborazo y la promoción de Cooperativas. Fueron

naciendo otras organizaciones más, entre ellas podemos mencionar a la Cooperativa Jesús del Gran Poder fundada, hace más de 40 años (actualmente existe pero no bajo esa razón social), la Cooperativa de Educadores de Chimborazo, la Cooperativa Riobamba, hace 35 años, la Cooperativa Acción Rural hace 16 años aproximadamente, la Cooperativa Cerámica, entre otras. (Sonia Gualpa Romero & Gabriela Parra Garces, 2010).

Actualmente en Chimborazo, en cambio, hay más de 100 instituciones financieras en los 10 cantones. De estas, 89 forman parte de la Red de Estructura de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo. Las 11 restantes, no están registradas en el organismo y no cuentan con permisos para laborar en ningún cantón chimboracense. (REFICH, 2013).

MARCO REFERENCIAL

Cumplir.- Ejecutar llevar a cabo.

Decisión.- La decisión es el resultado de la acción de decidir, derivando este verbo etimológicamente del latín “dicide”, indicando “de”, una separación; y “caedere”, cortar o separar. Lo que indica es que luego de evaluar diferentes opciones, se hace un corte en la evaluación de las propuestas visibles, y se opta por una de ellas.

Dirección Estratégica.- Dirección estratégica se configura como un sistema de planificación, en el tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto creativa.

Enfoque.- En la solución de problemas cotidianos, podemos poner el enfoque, o sea concentrar nuestra atención, en su génesis, o sea, como nació el problema, en las consecuencias que acarrea o en las posibles soluciones., sin ver la causa, o realizar un enfoque integral, que combine todas las miradas o enfoques. Significa entonces, desde donde se mira una determinada problemática.

Estrategia.- Las definiciones tradicionales de estrategia hacen énfasis en que la estrategia de una organización es el producto de un proceso racional de planeación. El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva.

Gestión Estratégica.- Implica decisiones que afectan la supervivencia del proyecto. Son las más complejas, ya que suelen requerir información externa al propio proyecto. Estas decisiones, que tienen implicaciones a largo plazo, las toma el director del proyecto, previa consulta con todos los equipos involucrados, con el fin de que su decisión tenga toda la información necesaria; y sea la más acertada.

Herramientas Administrativas.- No son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Indicadores.- Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Información.- Consiste en la transmisión de los datos obtenidos sensorialmente, a través de un mensaje, desde un transmisor hacia un receptor, en un proceso comunicacional, utilizando el lenguaje oral, escrito o gestual, expuestos de manera sistemática para otorgarles significación y generar conocimiento.

Misión.- Exponen el porqué de la existencia de la organización y el que debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros de población del país.

Objetivos.- Los objetivos son un compromiso de la organización para producir resultados específicos en un tiempo determinado.

Objetivos Estratégicos.- Estos objetivos se relacionan más directamente con la situación de competencia del mercado, e incluyen patrones de resultado, como crecer con más rapidez que el promedio y aumentar la participación en el mercado, que en este caso serían los usuarios.

Plan.- La palabra plan puede definirse como un conjunto de medidas que alguien proyecta realizar en miras a cumplir un objetivo. En un buen plan se distribuyen metódica y sistemáticamente los recursos y se evalúan estrategias, para obtener eficacia, economía de costos y alto rendimiento. Los planes se hacen con visión de futuro mediato o inmediato.

Planeación.- La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos.

Procesos.- Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

Proyectos.- Se puede definir proyecto como un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración predeterminada. Un proyecto es la unidad operativa del plan o instrumento del desarrollo socio-económico. Constituye el elemento operativo del plan, ya que mediante la implementación de los diversos proyectos se logran los objetivos contemplados en los planes de desarrollo económico.

Toma De Decisiones.-La toma de decisiones dentro de una empresa, es una acción que los responsables de cada puesto realizan de forma frecuente, sin embargo las decisiones que toman los puestos de alto rango, son las que delimitaran las acciones del resto del personal.

Ventaja Competitiva.- Es una habilidad de la organización para superar el rendimiento de sus. Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidades es mayor que el promedio de su industria. Es el producto de por lo menos una de las siguientes características: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad superior de satisfacer al cliente.

Visión.- Se denomina visión empresarial a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previniendo lo necesario para adecuarse a ello.

CAPITULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

General

Si se aplica un Modelo de Gestión Estratégico, fundamentado en el Balanced Scorecard, entonces mejorara la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, periodo 2016.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

El Modelo de Gestión Estratégico fundamentado en el BSC.

3.2.2 Variable Dependiente

Toma de decisiones apropiadas

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación encaminada a la solución de un problema, que es la falta de un Modelo de Gestión Estratégico, con indicadores de rendimiento, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, que indudablemente es una herramienta vital, para la toma oportuna de decisiones, que es la causa por la cual no ha obtenido los resultados esperados.

Es de campo, ya que los datos de interés fueron recogidos de forma directa en el lugar donde se producen los acontecimientos.

Es una investigación bibliográfica, porque se buscó información científica, sobre el objeto de estudio mediante la utilización de diferentes libros, revistas, folletos.

3.3.1 Tipos de estudios de investigación

Es exploratoria porque se formuló un problema, para posibilitar una investigación más precisa.

Es descriptiva, porque se recolectaron datos, información y se especifica sus propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno investigado.

3.3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación, presenta una visión de carácter cualitativo y cuantitativo, porque busco describir al fenómeno investigado, con los datos obtenidos se realizó interpretaciones y formulo estrategias, que facilitaran la toma de decisiones.

3.3.3 Población

Población.- es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (S, 2010)

El total de la población para la presente investigación de la COAC Sumac Llacta Ltda es de; 57 miembros entre ellos; 15 Directivos, 12 empleados, 30 representantes de la Asamblea General, por lo tanto ya que la población no es alta se decidió trabajar con toda la población es finita y no se necesita aplicar una fórmula para hallar la muestra.

3.3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

Inductivo

Se aplicó el método inductivo porque partimos de argumentos particulares que son analizados en el marco teórico, es decir buscamos información, partimos de datos y

resumen de información, de la COAC Sumac Llacta Ltda, para poder realizar el cuadro de mando a través de datos estadísticos, hasta obtener una relación y adaptar las teorías en el Modelo que se va a realizar para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, agencia Riobamba.

Deductivo

Este método se utilizó porque se obtuvo conocimientos decisivos en función de argumentos científicos, para la aplicación del Modelo acorde a las necesidades de la empresa.

Analítico- Sintético

Se utilizó este método porque permitió conocer la realidad de la Cooperativa, además permitió penetrar en aspectos que pueden constituir causa del fenómeno y así aclarar cada uno de los elementos que se requiere modificar.

Histórico-Lógico

Se aplicó este método en el marco teórico, en cuanto a las producciones de los hitos fundamentales de la trayectoria del estudio científico y sus representantes más ilustres.

Técnicas

Entrevista; se aplicó una entrevista a cada uno de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

Encuesta; La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos, a través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas.

Instrumentos

Guía de Entrevista; Se realizó una guía de entrevista seleccionando los aspectos más importantes para recabar la información.

Cuestionario; es el instrumento, que tiene forma material impresa o digital, utilizado para registrar la información que proviene de personas que participaron en la encuesta y entrevista.

Ficha de Observación; es un instrumento donde se registró una descripción detallada, del lugar, las personas que formaron parte de la investigación.

4 CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

En este capítulo se presenta la propuesta de implementación del Balanced Scorecard como Modelo de Gestión Estratégico con indicadores de rendimiento para la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, cumpliendo así con la idea a defender planteada en el trabajo de investigación.

Para la realización de este trabajo se tomó en consideración teorías, conceptos y recomendaciones de algunos autores del BSC como las de (David & Kaplan Norton 1989) referido en su trabajo de investigación. Además, de manera principal, las fuentes de información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

Posteriormente, para el procedimiento se ha utilizado una serie de pasos que ayudaron a identificar y evaluar de manera clara la información relevante de cada una de las áreas que integran la institución financiera, con el fin de buscar estrategias que permitan el mejoramiento de la gestión integral de la cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, durante toda su trayectoria empresarial ha ofrecido servicios y productos de calidad, por ello está obligada a innovar constantemente y que mejor que con la aplicación del BSC.

Por lo manifestado se detalla a continuación cada uno de los pasos que contienen la información necesaria para el desarrollo del BSC.

4.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.

Para su desarrollo los pasos recomendados por (Roberto Kaplan & David Norton, 2000), son diez, ya que el Balanced Scorecard en una empresa debe durar al menos doce semanas y su implementación debe ser apoyada por un sistema informático o Cuadro de Mando Integral, que garantice el control y la comunicación de la información. Este procedimiento es flexible y de acuerdo con las características de la COAC Sumac Llacta Ltda, tiene la particularidad de estar vinculado a las actividades de control que provee el cuadro de mando ODUN.

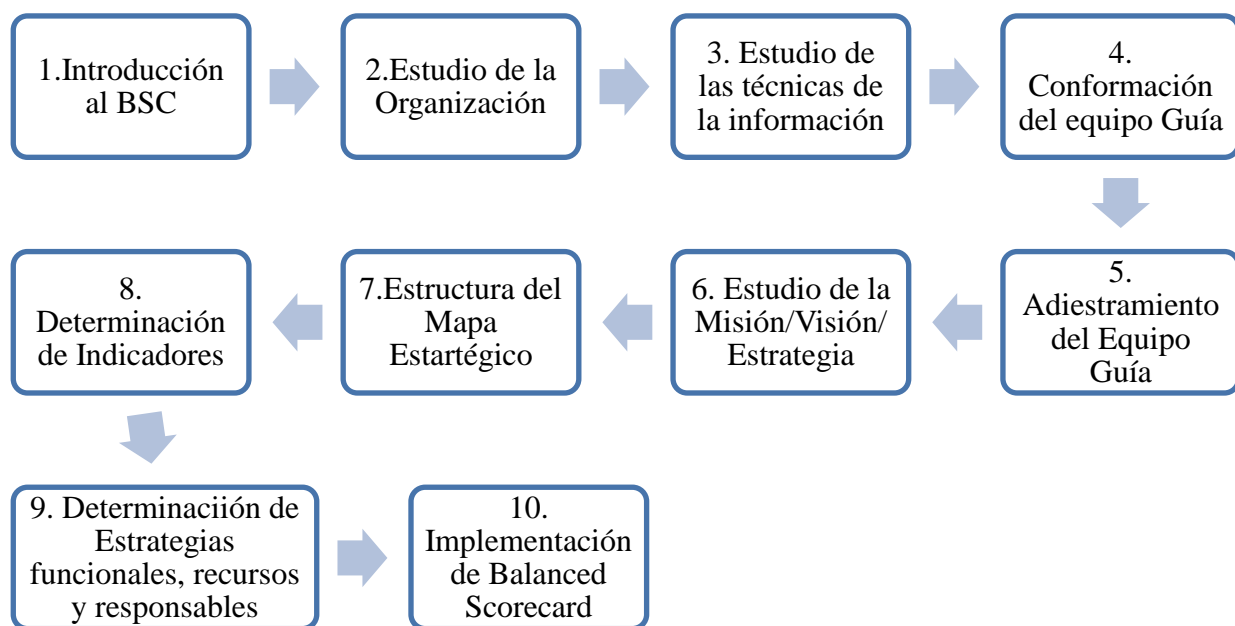


Figura 8: Pasos para la implementación del Blanced Scorecard.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Paso N° 1. Introducción al Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard es un Modelo de Gestión Estratégico, se aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, para orientar a la oportuna toma de decisiones, consecución de objetivos, políticas y metas planteadas.

En este paso se deberá capacitar a los empleados y directivos de la cooperativa a través de exposiciones de las técnicas del BSC, tomando en cuenta bases teóricas de fácil comprensión, para dar a conocer la utilidad de la planeación estratégica.

4.1.2 Paso N°2. Estudio de la organización

En este paso se analiza el desempeño actual de la cooperativa en ámbitos administrativos y operativos, para prever la posibilidad de incluirlos al modelo del Balanced Scorecard, ligándose a la planeación estratégica de la Cooperativa, comenzando desde el diagnóstico institucional que es base para el modelo del Balanced Scorecard.

Estas entrevistas tienen como objetivo conocer la disposición a diseñar un proceso de implementación del Blanced Scorecard, que se estima de él, si la Visión Institucional es compartida, adicionalmente se realiza un análisis de los factores internos y externos de la organización. Después de este análisis se conocerá cual será la estrategia de implementación declarada y cuáles son sus brechas.

4.1.3 Paso N°3. Estudio de las técnicas de información.

Un paso muy importante dentro del desarrollo del Blanced Scorecard será la implementación del Cuadro de Mando Integral mediante el software **ODUN**. Por esta razón es necesario evaluar las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información (IT). La solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, un servidor de Microsoft con 1.4 Hz y una memoria RAM de 500. Otros datos a investigar son:

- ✓ Cantidad de medios de cómputo
- ✓ Sistema operativo utilizado
- ✓ Cantidad y tipos de servidores
- ✓ Sistema de trabajo a partir de las TI

A partir de estos datos se traza la estrategia informática para la implementación de la solución informática ODUN para el cuadro de mando, que posee un manual de explotación que es necesario para conocer su correcta explotación y adecuación a entornos empresariales específicos.

4.1.4 Paso N° 4. Conformación del Equipo Guía.

Para el diseño del Blanced Scorecard se utiliza técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías, comparaciones, etc. Siendo esta una técnica subjetiva de previsión. Los autores deben diseñar o adecuar el modelo de planeación estratégica de acuerdo a las condiciones de la institución y utilizar como validador al área administrativa y coordinación de la unidad en cuestión.

Existen diferentes criterios no son fijos y pueden variar de acuerdo a la situación de cada organización. Los criterios de evaluación pueden estar valorados en el intervalo $(0,1) \in \mu$. La tabla N°1 muestra las valoraciones cualitativas dadas en el intervalo.

Tabla 2: Valoraciones Cualitativas.

VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN
1,00	Perfecto	0,50	Regular
0,90	Muy Bueno	0,40	Más bien malo
0,80	Bueno	0,30	Bastante malo
0,70	Bastante Bueno	0,20	Malo
0,60	Más bien bueno	0,10	Muy malo

Fuente: Odun.

Elaborado: Elaboración Propia.

La cantidad de miembros del equipo guía debe estar entre 2 y 6 personas. La cantidad de personas está limitado debido al método de trabajo en grupo que se realiza, que es una mezcla de diferentes tendencias. Más de seis personas harían muy engorrosa la toma de decisiones. Las técnicas de trabajo en grupo utilizadas pueden ser la lluvia de ideas, el método, seis, tres, cinco, etc.

Como ayuda de estas técnicas de trabajo en grupo y para la toma de decisiones, se utilizan los gráficos de afinidad, diagramas de causa y efecto, gráficos de relación, técnicas del pensamiento sistémico, arquetipos, etc.

4.1.5 Paso N° 5. Adiestramiento del Equipo Guía.

El equipo guía necesita ser capacitado acerca del Balanced Scorecard mediante un seminario, taller especializado. Este seminario constará con teorías, ejercitaciones y apoyo en la literatura especializada del Balanced Scorecard, de forma digital o escrita.

Estos seminarios deben constar con los medios audiovisuales correspondientes para la utilización de presentaciones y ejercicios dinámicos que promueven la motivación por el tema. El seminario de adiestramiento también posee intervenciones de diferentes teóricos del tema que ayudan a comprender este procedimiento de ejecución estratégica.

4.1.6 Paso N°6. Estudio de la Visión/Misión/Estrategia.

Las empresas que deciden diseñar el Balanced Scorecard para mejorar su modelo de mando, generalmente ya poseen esquemas estratégicos en su gestión empresarial. Sus diseños de gestión de mando tienen definidos los conceptos básicos de Misión, Visión, Objetivos, Indicadores y Estrategias, por lo que es recomendable no tratar de cero el esquema estratégico, de esta forma se llega al análisis de lo planteado y a una alineación para la futura construcción de un Mapa Estratégico de objetivos. Por tal motivo y después del estudio del diagnóstico empresarial se realiza un análisis de la visión declarada, su estrategia para alcanzar y los objetivos que le tributan.

Deben quedar bien esclarecidos los conceptos de misión y visión, debiéndose cuidar no mezclarlos. Se define como misión; “el propósito de la organización, que representa la razón de ser de su creación” responde a la pregunta ¿Con qué intención hemos fundado esta empresa?. En otras palabras la misión es la declaración de los trabajos, servicios y productos que están autorizados a brindar las empresas y que están en plena concordancia con su objetivo social, aprobado en la cámara de comercio.

De igual forma la visión empresarial es “la imagen a futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora. Una proclamación de visión muestra a dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí. En sentido general visión es el objetivo principal de la organización, que expresa las paradigmas que se requieren lograr en un período determinado”.

La visión institucional junto a la estrategia general serán los puntos de inicio en el diseño del mapa estratégico, que es la piedra angular del Balanced Scorecard, por tal razón la visión debe ser explícita evitando criterios unipersonales, irreales y que no se podrán medir y mucho menos realizar, ya que el Mapa Estratégico es la traducción de la Visión y la Estrategia Maestra, por lo que es importante que dicho planteamiento exprese claramente lo que se quiere lograr en áreas económicas, en las de sociedad y qué se pretende con los procesos, cuál será la postura empresarial respecto a su personal. De esta forma será más fácil ubicarse en lo que se desea lograr y declarar objetivos medibles, mediante indicadores que permitan evaluar la realización de las estrategias.

De igual forma se verá el planteamiento estratégico general que tributa a la visión empresarial. Este planteamiento general o maestro debe reflejar los tipos de crecimiento que deberá tener la empresa, y cómo se va a proyectar en el mercado para alcanzar la visión.

Que se tenga una visión y una estrategia general meridiana es el elemento fundamental para la alineación y construcción del mapa estratégico que es el aspecto fundamental del Balanced Scorecard.

4.1.7 Paso N°7. Estructura del Mapa Estratégico.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (Kaplan, Norton, 2000).

El Mapa Estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas empresariales determinadas, que narran el actuar estratégico de una organización. Como herramienta de diseño se puede utilizar DC Map.xls de la empresa APESOF.

Para su estructura son determinantes las definiciones de Visión y Estrategia General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SumacLlactaLtda, son sus puntos de partida y que son traducidos a relaciones causales de objetivos que representan la historia estratégica de la gestión empresarial.

a) Estructura del Mapa Estratégico

Se recomienda los siguientes pasos:

- ✓ Determinar las perspectivas de la cooperativa.
- ✓ Determinar las estrategias genéricas por perspectivas.
- ✓ Determinar los objetivos estratégicos por perspectivas y sus relaciones causales.

Las perspectivas a utilizarse particularmente para el desarrollo del Mapa Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda, están relacionadas directamente con las perspectivas definidas en la Planeación Estratégica de la empresa.

b) Las propuestas de valor de las perspectivas empresariales.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión empresarial que aporta valor a la organización y para ello se basa en propuestas para cada perspectiva. En el diseño del Mapa Estratégico y para la determinación de los objetivos estratégicos y sus relaciones causales, es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva junto a la visión, la estrategia general y sus estrategias genéricas. Las propuestas de valor de cada perspectiva plantean:

4.1.8 Paso N°8. Establecimiento de los Indicadores.

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para el Balanced Scorecard es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia.

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de forma tal que pueda ser medido, debido a que los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos.

La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. La relación objetivo/ indicador de resultado permite verificar el cumplimiento de la meta que se ha propuesto mediante acciones que son las estrategias y de esa forma estamos ejerciendo el control de lo que se está realizando.

4.1.9 Paso N°9. Determinación de iniciativas y responsables.

Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación. El Balanced Scorecard incluye dentro de las metas empresariales muchos valores intangibles relacionados con los clientes, procesos y el aprendizaje empresarial. Estos valores por su incertidumbre son de difícil medición por lo que se aconseja a que se utilicen criterios a la lógica difusa para su medición.

En el caso de los indicadores económicos financieros las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles en muchas ocasiones nunca se han medido y no existen referencias. En tales casos será necesario establecer su forma de medición que puede ser cualitativa o cuantitativa.

Criterios de Aceptación

Después de determinar la meta a alcanzar, debe determinarse en que medida se cumple con lo propuesto por lo cual se dará tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforo que posee el programa cuadros de mando ODUN. Estos criterios son dados en porcentajes y ajustado de acuerdo con los intereses de la empresa. Los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador y en cada mes del año.

Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.

Al determinar los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Los indicadores de resultado pertenecientes a las perspectivas Financieras o partes interesadas generalmente no poseen acciones, pues son resultados de estrategias de las otras perspectivas. En ocasiones se implementan acciones de actualización para el cuadro de mando.

4.1.10 Paso N°10. Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard.

Para desarrollar el Balanced Scorecard se necesita, poseer un cuadro de mando que se adapte a las características de la organización. El cuadro de mando debe ser realizado de acuerdo a la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones.

Desarrollo del BSC a partir de la solución informática ODUN.

Desde los inicios de las investigaciones realizadas para desarrollar el Cuadro de Mando Integral se conformó un grupo de especialistas que se encargarían de diseñar e implementar un cuadro de mando que serviría a las empresas adecuándose a sus características. ODUN permite dentro del esquema empresarial visualizar todas las áreas funcionales de trabajo y evaluar de forma integral la organización.

ODUN es un cuadro de mando diseñado para funcionar en servidores Web de Microsoft con base de datos en Access, permitiendo disponibilidad a todas las estaciones de

trabajo de intranet. ODUN está formado por tres secciones fundamentales que son las áreas de gestión operativa, una sección para el análisis integral y de procesos en la organización puede mostrarse desde una o varias perspectivas y otra sección dedicada a la administración de la herramienta. En sentido general ODUN es un programa ejecutable y flexible para adaptarse a la mayoría de las empresas con estructuras funcionales y de procesos.

Concatenación de Objetivos en las áreas funcionales de la empresa.

El cuadro de mando ODUN permite visualizar la empresa desde una perspectiva integral y otra particular de forma que a partir de una planeación estratégica pueda ser concatenada con las áreas funcionales de la estructura de la organización. Con esta situación se garantiza el desempeño de la gestión empresarial.

Los objetivos de las áreas, sus indicadores, sus metas y criterios de aceptación así como las informaciones que deben confeccionarse en función de la organización serán digitalizadas en los Cuadros de Mando que posee cada área funcional.

La evaluación de las necesidades de información permitirá adaptar el cuadro de mando ODUN a la estructura de la organización. Generalmente las empresas tienen estructuras funcionales y el cuadro de mando mostrará el sistema operativo empresarial mediante funciones, la función estratégica general se analiza a partir del diseño del Balanced Scorecard visualizado mediante el mapa estratégico.

Concepción Matemática de Odun

Los resultados y estrategias requieren de la evaluación gerencial que necesita ser auxiliada por diferentes análisis. Todo tipo de medición generada por el diseño del Balanced Scorecard es evaluada a partir de tres criterios de aceptación, basados en un sistema de semáforo en el cuadro de mando:

-Verde= Bien

-Amarillo= Regular

-Rojo=Mal

La determinación de intervalos de confianza para la evaluación de parámetros que poseen cierta intangibilidad es un caso que se trata en el procesamiento cuantitativo de

datos. Existen tres tipos de evaluaciones que utilizan determinadas herramientas para la evaluación de indicadores de resultado y por ende de los objetivos estratégicos. De forma general son:

Valoraciones de indicadores tangibles (generalmente estos datos son de carácter económico financiero).

Valoraciones de indicadores intangibles (variables blandas)

Valoración de actividades (variables blandas)

Una de las características de la evaluación integral que propone el modelo del BSC es la medición de las variables blandas que están relacionadas a las perspectivas no financieras y se concentran en las perspectivas de Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje siendo consideradas como las palancas de actuación.

Evaluación de Indicadores Tangibles

En la implementación del Balanced Scorecard es necesario establecer la medición de todos los indicadores sean estos tangibles o intangibles. Los indicadores tangibles están mayoritariamente relacionados a la perspectiva financiera. La evaluación de los indicadores tangibles se realiza obteniéndose los resultados a partir de formulaciones, mediciones, bases de datos, entre otras.

Todo resultado de un indicador se compara con la meta correspondiente. La relación entre meta y resultado generará un porcentaje que será evaluado de acuerdo a un criterio de aceptación expresado en porcentaje que da la señalización al sistema de semáforos del cuadro de mando.

70%-100% Bien

40%-69% Regular

1%-39% Mal

Los datos serían procesados en el cuadro de mando que alimentarían a un sistema de semáforos de forma que bien se podría analizar en un grupo de datos, para saber cuál es el grado de desviación por la señalización lumínica.

Evaluación de Indicadores Intangibles

Para la evaluación de los indicadores intangibles será necesario determinar intervalos de confianza por donde se deslizarán valores vagos que serán evaluados de acuerdo a su ubicación en ese intervalo. La determinación de intervalos de confianza, permite disminuir la incertidumbre. Esta evaluación permitirá ubicarlos en una escala que esclarecerá los resultados.

El procedimiento de evaluación en el cuadro de mando es similar para indicadores tangibles e intangibles; la diferencia consiste en la metodología a utilizar para la obtención del resultado del indicador sea este tangible o borroso.

Evaluación en Cadena

Cada objetivo debe tener al menos un indicador. Es necesario crear una metodología que permita evaluar el cumplimiento del objetivo a partir de los resultados de indicadores. Esta situación se complica cuando en ocasiones se tiene que evaluar indicadores de índoles positiva y negativa, lo que obliga a dar una solución viable para la medición del objetivo y la probable cadena. De igual forma las perspectivas poseen diferentes objetivos y es necesario hacer una evaluación al menos por perspectivas para tener una idea más objetiva de cómo se está cumpliendo el planteamiento representado en el mapa estratégico.

Después de esta asignación que permite trabajar con indicadores homogenizados la evaluación de objetivos, cadenas de objetivos dentro de una misma perspectiva, así como la evaluación de la eficacia de los procesos, puede ser evaluada mediante medias ponderadas, para tener una idea más objetiva del cumplimiento de la eficacia de las actividades de mando.

La base teórica de esta evaluación está en la determinación de resultado con variables de diferente importancia que conduce a la determinación de ponderaciones. Esta formulación estará programada en la solución informática ODUN permitiendo la evaluación de objetivos, procesos y perspectivas. Dependiendo del usuario se determinan las ponderaciones pertinentes de los indicadores y objetivos en la formulación.

Fiabilidad de La Medición De Indicadores

La asignación realizada para garantizar la homogenización de los indicadores puede introducir errores que afectan la fiabilidad de la medición. Esta situación podrá ser significativa en los indicadores económicos financieros fundamentalmente.

4.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL BALANCED SORECARD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.

De acuerdo al análisis y estudio del sistema de investigación se procede a elaborar el Balanced Scorecard de acuerdo a los diez pasos mencionados anteriormente.

4.2.1 Paso N° 1. Introducción al Balanced Scorecard.

Esta herramienta induce a la compañía una serie de resultados que favorecen a la administración de la cooperativa, puesto que para una buena gestión organizacional es necesario contar no solo con indicadores financieros, sino indicadores que indiquen el rumbo general a futuro de la empresa. El BSC permite obtener una definición clara de los objetivos de la empresa, vinculando estos hacia la misión y la estrategia.

El seguimiento continuo de los objetivos hace que todos los empleados se involucren para tener una meta en común que es la unidad de negocios.

4.2.2 Paso N° 2. Descripción y Estudio de la Organización

La administración de la cooperativa de ahorro y crédito, actualmente está dirigida por el Lic. Luis Guairacaja, quien desde hace ocho años atrás maneja una administración basada en una planificación anual. Sin embargo no tiene las herramientas necesarias para poder obtener resultados más específicos acerca del desempeño de la organización. Es por ello que la herramienta del Balanced Scorecard se presenta con una serie de indicadores de gestión que ayudaran al mejor desempeño de la cooperativa. De esta manera se llegara a la toma de decisiones adecuadas y oportunas. Sin duda la empresa necesita involucrarse en un ambiente innovador, ya que solo así podrá trabajar al ritmo de sus competidores y llegar a ser líder en el mercado.

4.2.1.1 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., tiene como socios a personas de diferentes sectores sociales, de raza mestiza e indígena de la provincia de Chimborazo. Su matriz se encuentra localizada en la ciudad de Riobamba, y una

agencia en el cantón Guamote. La Administración, el personal operativo y de apoyo son personas quichua hablantes; la organización fue creada mediante acuerdo ministerial Acuerdo Ministerial No. 219 del Ministerio de Bienestar Social (Actual MIES), publicado en el Registro Oficial No. 3559 de 8 de febrero de 1983, con reforma al Estatuto mediante Acuerdo Ministerial No. 1038 de 9 de julio de 1997. (LTDA, 2015)

La mayor parte de comunidades son beneficiarias, ya que a la vez son socios de nuestra organización, se encuentran ubicadas en las estribaciones de la cordillera de los andes, en altitudes que van desde los 2700 a 3500 metros sobre el nivel del mar.

Han transcurrido tres décadas desde que la cooperativa inicia su trabajo en la provincia de Chimborazo donde se planteó la necesidad de apoyar a sectores de escasos recursos y que tienen limitaciones de gestión para el desarrollo económico familiar; para ello se levantó un Diagnóstico Ambiental Rápido en cada uno de los territorios beneficiarios de la cooperativa, se analizan los problemas territoriales y se planifica el apoyo, mismo que se lo ha hecho con fondos externos proveniente del sector privado en unos casos y en otros con fondos externos.

4.2.1.2 Descripción de la empresa

Entidad financiera, dedicada a la prestación de servicios particular. Creada con el fin de apoyar al crecimiento económico de sus socios.

4.2.1.3 Localización de la empresa

La cooperativa de ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda se encuentra ubicada en el cantón Riobamba, su matriz está ubicada en las calles; Lavalle 19-23 entre Villarroel y Olmedo y una agencia en el cantón Guamote.

4.2.1.4 Valores Corporativos

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática por parte de los asociados
- Participación económica de los asociados

➤ Cooperación entre Cooperativas

4.2.1.5 Organigrama Estructural

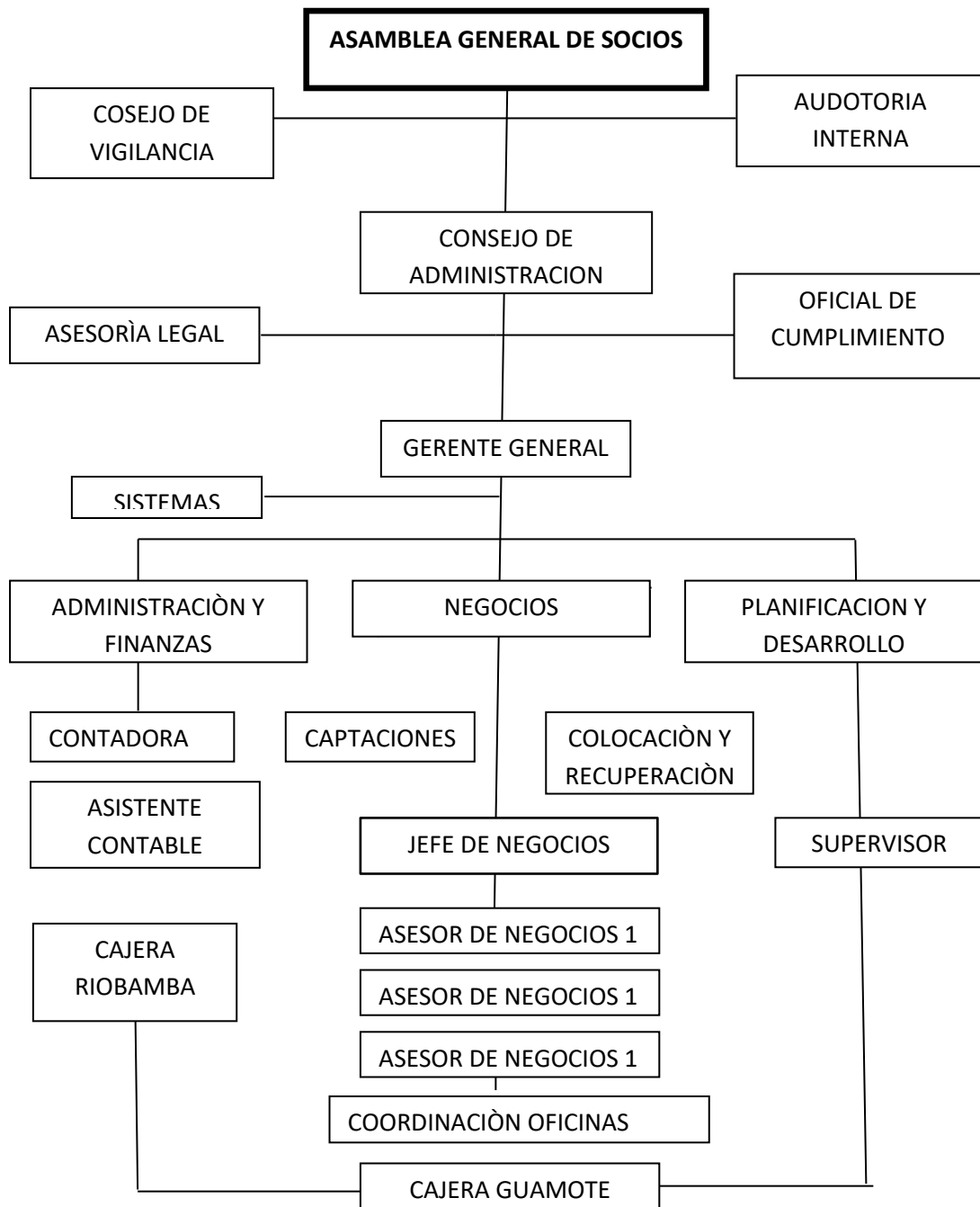


Figura 9: Estructura Orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

Elaborado por: Elaboración Propia

4.2.3 Paso N°3. Estudio de las técnicas de Información.

Para la adecuada implementación del Cuadro de Mando es necesario evaluar las condiciones materiales de las Tecnologías de Información (TI). Actualmente la empresa cuenta con 8 computadoras distribuidas de la siguiente manera: 2 computadoras en el área administrativa, 1 en el área de contabilidad, 5 en el área de crédito.

Se ha podido verificar que las computadoras cumplen con las características para la implementación del software ODUN PLUS, que además requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, un servidor de Microsoft con 1.4 Hz y una memoria RAM de 500.

4.2.4 Paso N°4. Conformación del Equipo Guía.

Los involucrados en la implementación de este sistema informático deberán adecuar el modelo de planificación estratégica de acuerdo a las condiciones de la Cooperativa. A continuación se detallan los integrantes del Equipo Guía.

NOMBRE	FUNCION
Ing. Hernán Arellano	Director de Tesis
Ing. Jorge Paredes	Miembro de Tesis
Noemi Velastegui	Tesista
Ing. Luis Guairacaja	Representante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda

Tabla 3: Equipo Guía.
Fuente: Elaboración Propia.

4.2.5 Paso N°5. Adiestramiento del Equipo Guía.

El equipo guía fue adiestrado mediante información obtenida del internet, medios bibliográficos como libros, revistas, y material didáctico por parte de los miembros del tribunal y la principal herramienta como lo es el DCS MAP.

El DCS MAP es un cuadro de mando integral que da soporte a las compañías para poder cumplir con los planes estratégicos, mediante información concreta y detallada.

4.2.6 Paso N°6. Estudio de la visión misión estrategia.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac LLacta cuenta con esquemas estratégicos para su gestión empresarial, es decir ya tienen definida su misión, visión, estrategias a partir de esta se analiza la misión, visión, objetivos, indicadores, por lo que resulta más fácil el análisis de lo planteado y la futura construcción del Mapa Estratégico.

Conjuntamente, De acuerdo a la teoría del Balanced Scorecard destaca que los elementos más importantes para la organización son la misión visión y estrategias, por lo que para su mejor análisis se utiliza la herramienta SISTRAT.

EL SISTRAT es una aplicación informática de carácter cualitativo que ha sido diseñado para facilitar el aprendizaje de técnicas y herramientas de análisis organizativo. El mismo que cuenta con diferentes ítems, a partir de los cuales permite la formulación de una misión más estructurada y el análisis de los diferentes aspectos que forman parte de la empresa.

Su portada principal indica a través de un mapa de la metodología que utiliza el programa SISTRAT.

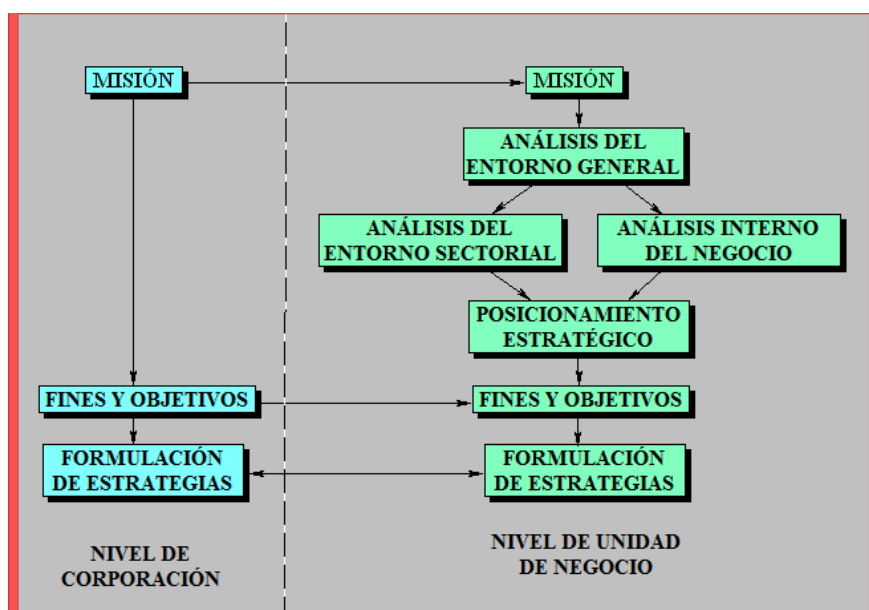


Figura 10 Nivel de unidad de negocio
Fuente: Software SISTRAT

Contiene un índice el cual da una guía de cada uno de los aspectos a analizar.

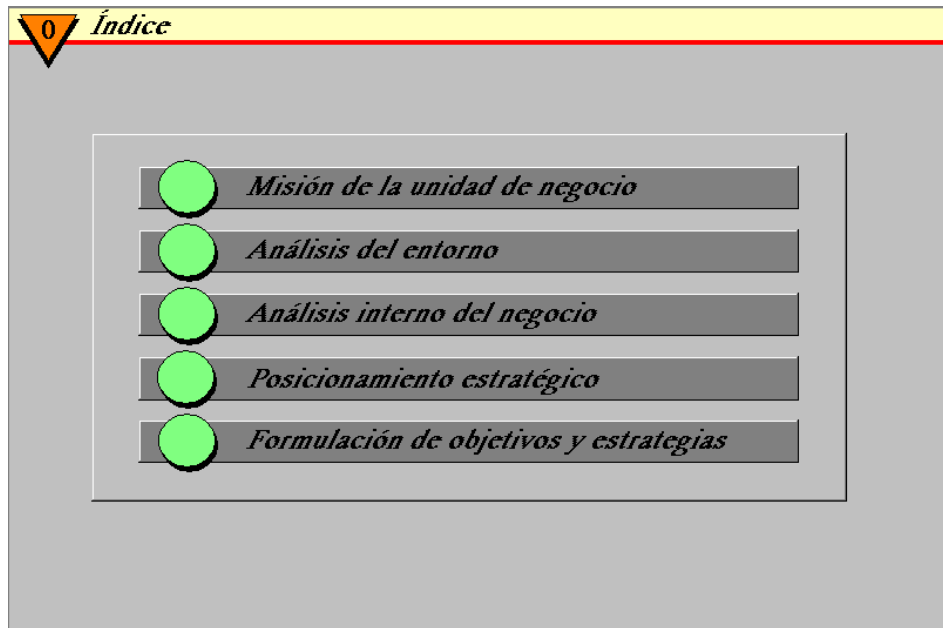


Figura 11 Índice
Fuente: Software SISTRAT

En primera instancia se describe las características principales de la organización tales como; sector de la actividad, ámbito de actuación, número de empleados, y la descripción general de la actividad que desempeña.

Figura 12: Información de la unidad de negocio
Fuente: Software SISTRAT

El programa permite describir la misión actual de la organización y la misión futura, para la construcción de la misión se presenta una serie de aspectos tales como; razón de ser, producto o servicio, mercado, geografía, tecnología, compromiso, filosofía, capacidades, otros.

MISION ACTUAL

Somos una Cooperativa que trabaja por una satisfacción plena de las necesidades de sus socias y socios , mediante la prestación de productos y servicios financieros innovadores de la mejor calidad, amparados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y bajo los principios cooperativos busca permanentemente el fortalecimiento de la Economía Social, Popular y Solidario de sus asociados y clientes con un enfoque de género, incremento de ingresos económicos familiares, inversiones con productividad y rentabilidad justa.

1 *Misión de la unidad de negocio*

ÁMBITO TEMPORAL: ? ACTUAL FUTURO

Razón de ser | Producto-servicio | Mercado | Geografía | Tecnología | Compromiso | Filosofía | Capacidades | Otros

MISIÓN FUTURA

Satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios, a través de la cultura del ahorro e inversión para contribuir a mejorar la calidad de vida del socio, su familia y la comunidad.

Borrar Resumen Menú

Figura 13: Misión de la unidad de negocio.

Fuente: Software SISITRAT

MISION PROPUESTA

Satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios, mediante la prestación de servicios financieros y no financieros, dentro de los valores y principios que rigen la

organización, para contribuir a mejorar la calidad de vida del socio, su familia y la comunidad.

VISION ACTUAL

Ser una institución de intermediación financiera; entregando productos y servicios de calidad con el compromiso, transparencia, responsabilidad e incorporando permanentemente nuevas alternativas que cubran expectativas del cliente y del mercado en forma gil, oportuna por su efectiva contrición al desarrollo de la comunidad, lo cual permitirá al desarrollo económico y social de nuestros socios/os.

VISION PROPUESTA

PREGUNTAS	ELEMENTOS	COAC SUMAC LLACTA
¿Cuánto?	Para cuantos años	Indefinido
¿Qué?	A que dedica primordialmente la actividad comercial	Captación y concesión de recursos (ahorro y crédito)
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de brújula	Servicio eficiente
¿Con quién?	Que competencias tendrá	Asociados
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado	Excelente grado de aceptación y honestidad
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia	Desarrollo de la comunidad
¿Dónde?	El lugar del planeta	Sociedad

VISION PROPUESTA

Ser una cooperativa financiera importante, auto sostenible y sólida en el sector financiero cooperativo de microcrédito con un alto nivel de confiabilidad, credibilidad y enfocada permanentemente al desarrollo humanístico de los asociados a través de un servicio eficiente en la captación y concesión de recursos financieros practicando sus valores para con la sociedad.

Como segundo paso se analiza las 5 fuerzas de Porter y el entorno general de la organización.

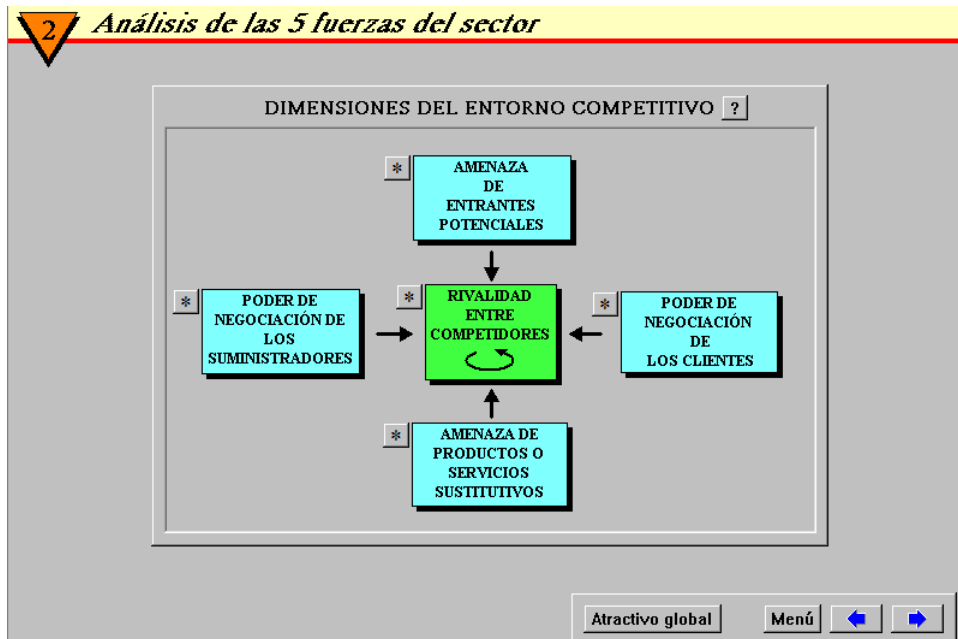


Figura 14: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
Fuente: Software SISITRAT

5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DE ATRACTIVO					ATRACTIVO
		1	2	3	4	5	
Sensibilidad del socio a las tasas de intereses	20						100
Facilidad del cliente de cambiar de empresa	16						64
Información de los clientes sobre el sector	15						45
Numero de empresas del sector	14						42
Diferenciación de productos	13						39
Numero de clientes	12						36
Grado de dependencia de los canales de distribución	10						30
	0						0
	0						0
IMPORTANCIA TOTAL:							100
ATRACTIVO TOTAL:							356

OPORTUNIDADES:
 Numero de clientes
 Diferenciación de productos
 Grado de dependencia de los canales de distribución

AMENAZAS:
 Numero de empresas del sector
 Información de los clientes sobre el sector
 Facilidad del cliente de cambiar de empresa

Figura 15: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
Fuente: Software SISITRAT

En lo referente al entorno general se analiza los factores externos como oportunidades y amenazas, para lo cual se analizan el entorno económico, social, cultural, político, legal, tecnológico, otros.

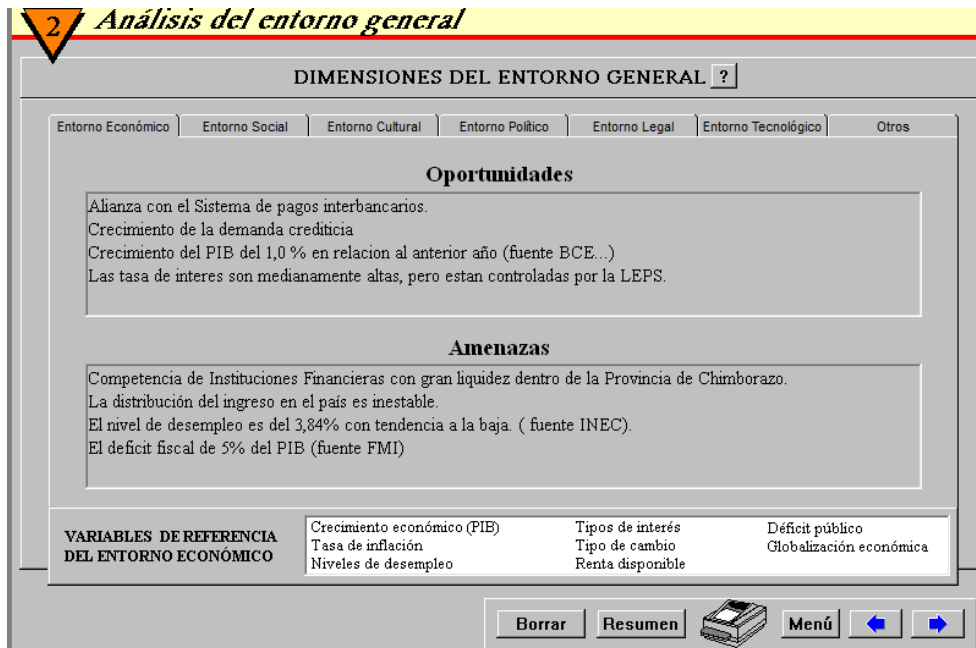


Figura 16: Análisis del entorno de la unidad de negocio.
Fuente: Software SISITRAT

El tercer paso es el análisis interno de la organización, en el que se analizan los siguientes aspectos; descripción del principal competidor, análisis funcional y análisis de la cadena de valor.

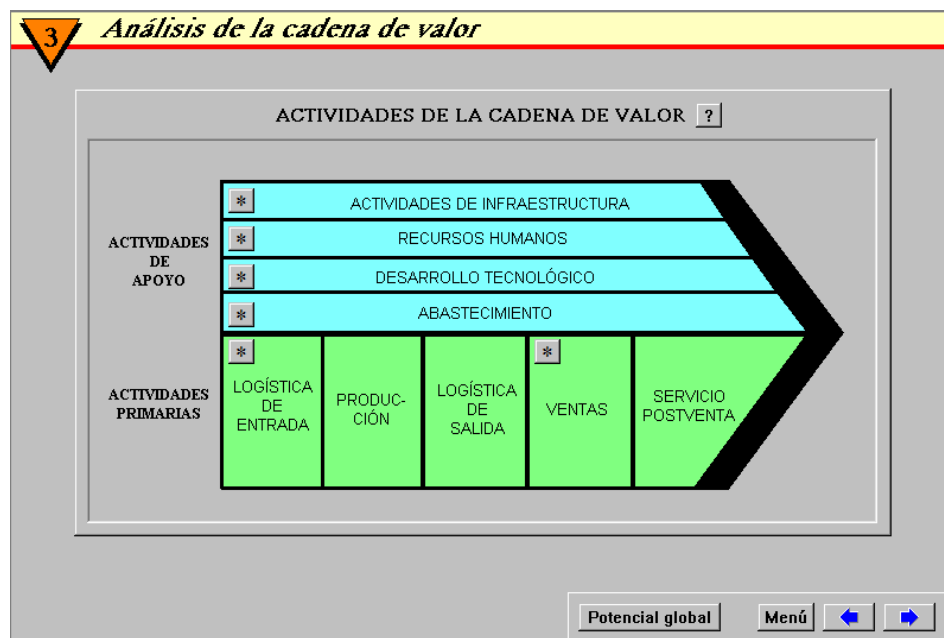


Figura 17: Análisis de la cadena de valor.
Fuente: Software SISITRAT

En el aspecto del análisis funcional se detallan las fortalezas y debilidades de la organización, enfocándose en las áreas como; dirección, producción, marketing, finanzas, recursos humanos, tecnología, otros.

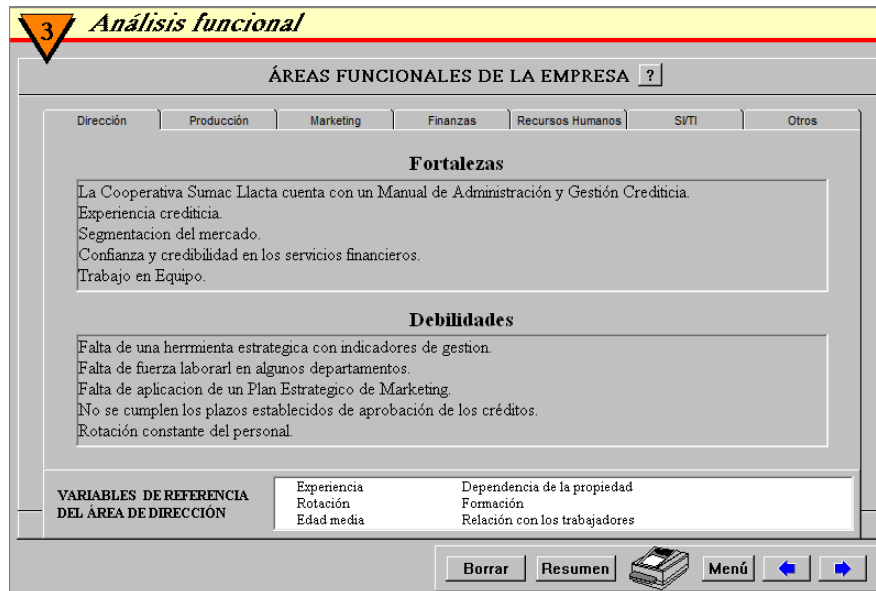


Figura 18: Análisis funcional de la unidad de negocio.
Fuente: Software SISITRAT

El paso N. 4 permite analizar el posicionamiento estratégico de la organización, el cual contiene la Matriz DAFO, matriz de crecimiento-participación BCG y la matriz de dimensiones agregadas.

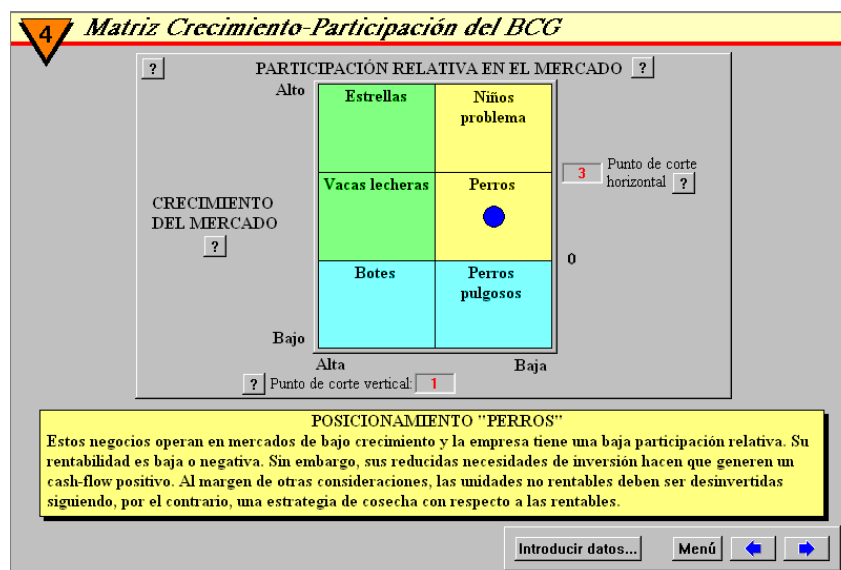


Figura 19: Crecimiento participación BCG.
Fuente: Software SISITRAT

La cooperativa se encuentra en un cuadro de participación baja en el mercado, representada por el indicador Perros, lo que quiere decir que existen algunos productos de la organización que no están reflejando rentabilidad. Por lo cual se recomienda deshacerse de ellos. Innovando los productos de portafolio que ofrece la cooperativa. . EL paso N.5 permite detallar la formulación de objetivos y estrategias.

Figura 20: Formulación de fines y objetivos.
Fuente: Software SISITRAT.

4.2.7 Paso N° 7. Estructura del Mapa Estratégico.

Para desarrollar el mapa estratégico se utilizara el software dinámico DCS MAP de la empresa APESOF, el mapa estratégico tiene 4 perspectivas empresariales cada una con sus objetivos y respectivos indicadores, con el objetivo de alinear las estrategias de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

La misión y visión de la empresa en el cumplimiento de metas toma de decisiones oportunas y contribuye a la solución de problemas.

Las perspectivas son:

- 1) Financiera: Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando de la organización.

Cada uno de los objetivos seleccionados forman parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Los temas estratégicos y determinantes para la perspectiva financiera son:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes/ mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/ estrategia de inversión.

2) Clientes: En lo referente a la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los objetivos están enfocados al cliente y el mercado en que ha elegido competir. Lo que representa las fuentes que proporcionarían el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que la cooperativa equipare sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

3) Proceso Interno: Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Los sistemas existentes de medición se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. Por lo cual se enfatiza en procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos, y termina con el servicio post-venta.

4) Aprendizaje y Crecimiento: La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Siendo así la retribución a los empleados por el trabajo bien desempeñado, retroalimentación del desempeño laboral y la generación de un ambiente proactivo de trabajo los objetivos clave para la dicha perspectiva. Dichos objetivos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Tabla 4: Matriz de operacionalización de la estrategia.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA ESTRATEGIA			
OBJETIVO GENERAL: Mejorar la gestión administrativa a través de la obtención de indicadores de rendimiento en cada una de las perspectivas con la finalidad de lograr la toma de decisiones apropiadas.			
PERSPECTIVA	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	POLITICAS	INDICADORES
FINANCIERA	Desarrollo de indicadores de gastos. Desarrollo de indicadores de rentabilidad.	Crecimiento Sostenimiento	Gastos Incremento de ingresos Rentabilidad
CLIENTES	Satisfacción de las necesidades del cliente. Evaluación de la retención de los clientes y la relación a l/p con c/u de ellos. Mejoramiento de los medios de distribución a través del marketing.	Atributos de producto Relación con los clientes Imagen y prestigio	Satisfacción del cliente Calidad del producto Retención de clientes
PROCESOS INTERNOS	Mejoramiento de los procesos internos. Reclutamiento de personal idóneo para cada área. Creación de un sistema de motivación hacia los clientes puntuales en el pago de créditos.	Innovación Operación Servicio Post Venta	Reducción de tiempos Eficiencia Operativa Servicio Post Venta
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Retribución a los empleados por el trabajo bien desempeñado. Retroalimentación del desempeño laboral. Generación de un ambiente proactivo de trabajo.	Capacidades Sistemas de información Empowerment	Capacidades, habilidades y competencias del personal Motivación de los empleados

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 5: Matriz del Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Financiera

MATRIZ DE GESTION OPERACIONAL DEL CUADRO DE MANDO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.											
PERSPECTIVA FINANCIERA											
OBJETIVO TÁCTICO	META	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Reducir y optimizar los gastos para lograr una máxima eficiencia en los gastos.	Priorizar Gastos y mantener un 70% de eficiencia en manejo de gastos.	Nivel de Gastos	$\text{Presupuesto mensual asignado} * 100 / \text{Presupuesto Real gastado}$	Elaborar un presupuesto mensual para gastos.	Monitorear los rubros que son desembolsados.	CONTADOR	Financieros	Semestral	0,00	PROPIO	Determinar si existen desviaciones de los rubros y tomar medidas correctivas a tiempo.
Aumentar la Rentabilidad, en cada inversión para maximizar los intereses de los propietarios.	Obtener $\geq 20\%$ de rentabilidad semestral	Nivel de rentabilidad	$\text{ROE} = \text{Utilidades} / \text{Patrimonio}$	Desarrollo de indicadores de rentabilidad.	Calculo del margen de utilidad en las inversiones	CONTADOR	Financieros	Semestral	0,00	PROPIO	Al determinar con exactitud estos indicadores se conoce si la empresa realmente tiene o no rentabilidad.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda
Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 6: Matriz del Cuadro de Mando Integral- Perspectiva Clientes

MATRIZ DE GESTION OPERACIONAL DEL CUADRO DE MANDO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.											
PERSPECTIVA CLIENTES											
OBJETIVO TÁCTICO	META	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Evaluar la satisfacción del cliente para conocer sus necesidades reales y mejorar la atención hacia ellos.	Mantener el 90% de clientes satisfechos	Nivel de Satisfacción de clientes	Cientes satisfechos/Total de socios	Satisfacción de las necesidades del cliente	Aplicación de una encuesta de satisfacción	JEFE DE CREDITO	Económicos	Cuatrimestral	0,00	PROPIO	Se verificara en que porcentaje están satisfechos los clientes.
Asegurar la calidad del producto, para retener a los clientes y evitar su preferencia hacia la competencia	Incrementar un 10% de clientes	Nivel de Clientes nuevos	Cientes Nuevos/Total de clientes	Evaluación de la retención de los socios actuales y nuevos	Promoción de los productos que la empresa oferta.	JEFE DE CREDITO	Humanos	Cuatrimestral	0,00	PROPIO	Por cada cliente bien atendido, vendrán clientes nuevos y se retendrán a los antiguos.
	Retener un 80% de clientes	Retención de los clientes	1 - (Clientes Inactivos en el periodo / Clientes a principio del periodo)		Medición de la retención de socios						
Incrementar el número clientes, para continuar creciendo dentro del mercado financiero.	Obtener el 45 % de colocaciones y captaciones	Tasa de crecimiento de colocaciones	% Tasa de crecimiento colocaciones Nuevas colocaciones/Total de colocaciones	Mejoramiento de los medios de difusión de la empresa	Aplicación de un plan de marketing	JEFE DE CREDITO	Financieros	Semestral	800,00	PROPIO	Por cada \$1 de ahorro en captaciones y colocaciones la cooperativa mejorara sus ingresos.
		Tasa de crecimiento de Captaciones	% Tasa de crecimiento captaciones Nuevas captaciones/Total de captaciones								

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda
Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 7: Matriz del Cuadro de Mando Integral- perspectiva Procesos Internos

MATRIZ DE GESTION OPERACIONAL DEL CUADRO DE MANDO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.											
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS											
OBJETIVO TÁCTICO	META	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Reducir los tiempos de respuesta ante una solicitud de crédito, para evitar que los clientes acudan a la competencia.	Entregar 15 créditos al mes	Tiempos de entrega de créditos	Tiempo efectivo / Tiempo real	Mejoramiento de los procesos internos	Aplicación de un plan de capacitación al personal	JEFE ADMINISTRATIVO	Humanos	Mensual	0,00	Convenio con la ESPOCH	Del total de los clientes atendidos al mes, se obtendrán menos quejas, ya que podrán ser atendidos en un tiempo eficiente.
	Obtener solo un 30% de quejas al mes	Quejas de clientes	Porcentaje de quejas (Quejas esperadas/quejas reales)*100								
Gestionar eficiencia del personal operativo, para mejorar los procesos de producción.	Incrementar un 8% de eficiencia en los empleados	Eficiencia operativa	Eficiencia (Producción real/Producción efectiva)*100	Reclutamiento de personal idóneo para cada área.	Selección adecuada del personal	JEFE ADMINISTRATIVO	Humanos	Cuatrimestral	0,00	PROPIO	La eficiencia operativa del personal coadyuvara al mejor desarrollo de la empresa. .
Mejorar el servicio Post Venta, para que el cliente continúe satisfecho aun después de la venta	Obtener un 90% de pagos puntuales	Cancelación puntual en letras crediticias.	Letras crediticias Letras canceladas/ total de letras	Creación de un sistema de motivación hacia los socios puntuales	Premiación a la puntualidad en el pago de créditos	JEFE DE CREDITO	Materiales	Mensual	0,00	PROPIO	Recuperación puntual de cartera.

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda
Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 8: Matriz del Cuadro de Mando Integral- perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

MATRIZ DE GESTION OPERACIONAL DEL CUADRO DE MANDO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA.											
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO											
OBJETIVO TÁCTICO	META	INDICADOR	FORMULA	INICIATIVAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Mejorar el nivel de capacidades, habilidades y competencias del personal, para obtener un mejor desempeño en su trabajo.	100% satisfacción	Nivel de satisfacción del empleado	Nivel ideal-Nivel real de satisfacción	Retribución a los empleados por el trabajo bien desempeñado.	Aplicación de un plan de capacitación al personal	GERENTE	Financieros	Trimestral	30\$/h	Convenio con la ESPOCH	Por cada capacitación realizada, al personal, estará más satisfecho y mediante el sistema de evaluación se determinara en que porcentaje están retribuyendo con su trabajo.
	Obtener un 90% de buen desempeño laboral.	Evaluación del desempeño laboral	(Desempeño real/ desempeño esperado)*100	Retroalimentación del desempeño laboral	Desarrollo de un sistema de evaluación periódica para los empleados	GERENTE		Mensual			
Incrementar la motivación de los empleados, para obtener un mejor ambiente de trabajo.	Obtener empleados motivados	Sugerencias realizadas por el personal	Sugerencias reales / sugerencias esperadas	Generación de un ambiente proactivo de trabajo	Otorgamiento de bonos al mejor empleado del mes	GERENTE	Financieros	Mensual	800,00	Convenio con la ESPOCH	Personal altamente motivado.
	Obtener un 90% empleados participantes	Empleados participantes en actividades de desarrollo y mejora	(Empleados participantes*/ 100)/Total de empleados		Aplicación de un plan de motivación al personal						

Fuente: COAC Sumac Llacta Ltda
Elaborado por: Elaboración propia

4.2.8 Paso N° 8. Establecimiento de los Indicadores.

Cada objetivo debe tener un indicador ya que estos son objeto de ponderación en el cuadro de mando, y será el camino que conduzca al éxito a la empresa.

A continuación se presentan los indicadores del sistema Dactacyle SMap:

Indicador	Descripción	Responsable	Origen indicador
Nivel de liquidez	El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.	CONTADOR	ESTADOS FINANCIEROS
Nivel de rentabilidad	El estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultados y de inversión relacionado con el mismo.	CONTADOR	ESTADOS FINANCIEROS
Satisfacción de cliente	La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.	JEFE DE CREDITO	
Cientes nuevos	Es la persona o empresa que adquiere los productos de la empresa por primera vez, otorgando un nivel de preferencia ante la competencia.	JEFE DE CREDITO	SISTEMA CONEXUS
Retención de los clientes	La retención de clientes es más que dar al cliente lo que espera, se trata de superar sus expectativas para que se conviertan en defensores leales de la marca.	JEFE DE CREDITO	SISTEMA CONEXUS
Tasa de crecimiento de colocaciones.	La colocación permite poner dinero en circulación en la economía, ya que las entidades financieras toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a los	JEFE DE CREDITO	SISTEMA CONEXUS

Figura 21: Determinación de indicadores.

Fuente: Elaboración propia según sistema Dactacyle SMap

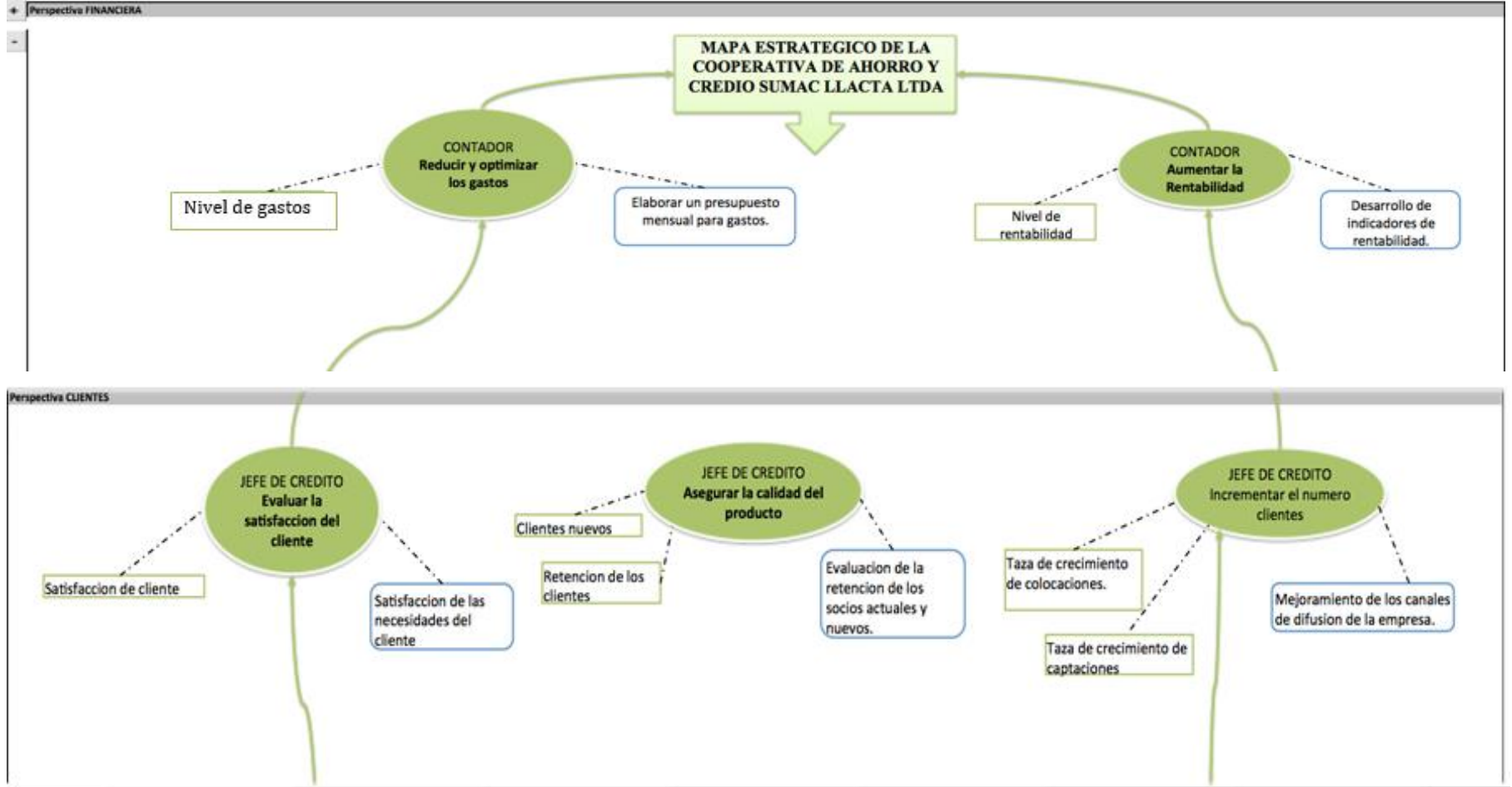
4.2.9. Paso N° 9. Determinación de iniciativas y responsables.

Así como para cada objetivo se estableció un responsable, de la misma manera en la iniciativa se especificó, el responsable, quien es el encargado de hacer cumplir a cabalidad la iniciativa del objetivo.

Código	Iniciativa	Descripción	Responsable	Inicio	Final
P.1	Desarrollo de indicadores de liquidez.	La falta de liquidez ocasiona varias consecuencias y esto perjudica a la empresa de diferentes formas por tal razón es conveniente contar con liquidez para que la imagen de la empresa no se vea perjudicada.	CONTADOR		
P.3	Desarrollo de indicadores de rentabilidad.	Los indicadores de rentabilidad permiten establecer y expresar en porcentaje, la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos.	CONTADOR		
P.5	Satisfacción de las necesidades del cliente	Para medir la satisfacción del cliente se puede emplear una encuesta de satisfacción, así conocer la percepción que los clientes tienen de nuestros productos y servicios. Es esta percepción la que genera o no la tan precada satisfacción.	JEFE DE CREDITO		
P.7	Evaluación de la retención de los socios actuales y nuevos.	La capacidad de una empresa para atraer y retener nuevos clientes, no sólo está relacionada con su producto o servicio, sino también con la forma en la que da servicio a sus clientes actuales y la reputación que crea dentro y a través de los mercados.	JEFE DE CREDITO		
P.9	Mejoramiento de los procesos internos	La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando las mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.	JEFE ADMINISTRATIVO		
P.10	Reclutamiento de personal idóneo para cada área.	El reclutamiento de personas es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.	JEFE ADMINISTRATIVO		
P.11	Creación de un sistema de motivación hacia los socios puntuales.	La puntualidad en el pago de cada cuota del crédito otorgado, es un beneficio que va permitiendo a la empresa y la cooperativa así que de este modo, no existirá un índice de morosidad y el cliente cuenta registros en la cuota. Además que se puede incentivar su puntualidad, para que siga siendo	JEFE DE CREDITO		

Figura 22: Determinación de iniciativas y responsables.

Fuente: Elaboración propia según sistema Dactacyle SMap



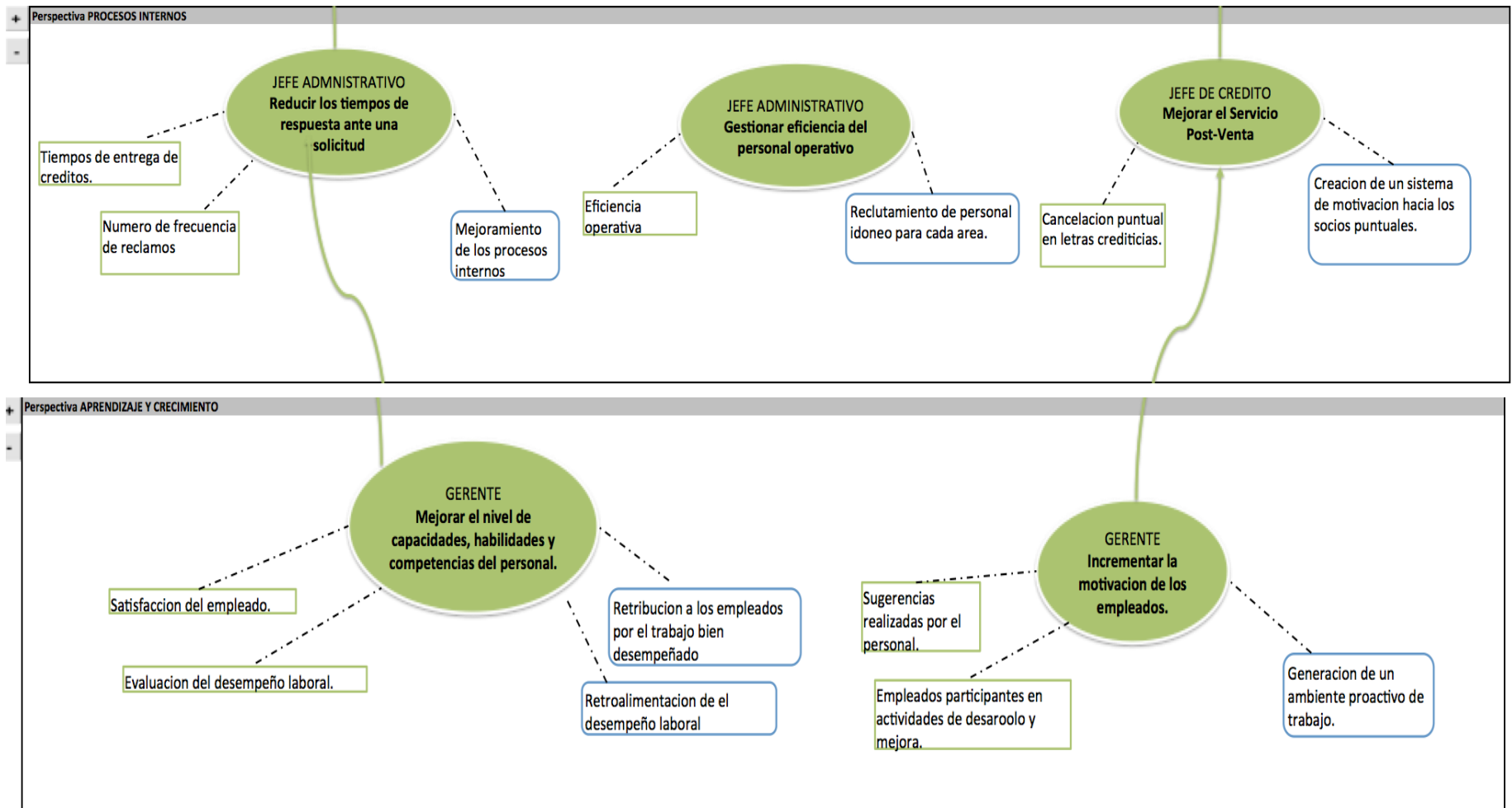


Figura 23: Determinación del mapa estratégico.
Fuente: Elaboración propia según sistema Dactacycle SMap

4.2.10. Paso N° 10. Desarrollo del Balanced Scorecard mediante el Cuadro de Mando Odun.

Conociendo los nueve pasos anteriores se puede implementar el Balanced Scorecard. Para lo cual se empleara la solución informática para la gestión empresarial ODUN. Para lo que se instaló Easy php 12.1 con programación en PHP y base de datos MySQL.



The image shows a login interface with the heading "Entre sus credenciales". It contains two text input fields for username and password, and a blue button labeled "Entrar".

Figura 24: Ingreso de Claves.

Fuente: Software Easy PHP 14



The image is a screenshot of a web browser displaying the website for COAC SUMAC LLACTA. The browser's address bar shows "Ir", "Escritorio", "Administración", and "Documentación". The website header features the logo "COAC SUMAC LLACTA" and the tagline "Cooperativa de ahorro y crédito". Below the header, there is a section titled "COAC SUMAC LLACTA" with a social media icon. The main content area is divided into two sections: "Misión" and "Visión".

Misión
Somos una Cooperativa que trabaja por una satisfacción plena de las necesidades de sus socias y socios, mediante la prestación de productos y servicios financieros innovadores de la mejor calidad, amparados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y bajo los principios cooperativos, busca permanentemente el fortalecimiento de la Economía Social, Popular y Solidaria de sus asociados y clientes con un enfoque de género, incremento de ingresos económicos familiares, inversiones con productividad y rentabilidad justa.

Visión
Durante los próximos años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta, será una organización financiera importante, auto sostenible y sólida del centro del país; de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por su enfoque de intervención, amparado en la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, como resultado de sus crecientes niveles de productividad, administración transparente, alto nivel de tecnificación, así como por sus activos totales y patrimonio.

© Copyright by Odun

Figura 25: Misión y Visión de la empresa.

Fuente: Software Easy PHP 14

Nuevo Objetivo

Nombre:

Descripcion:

Cerrar Aceptar

Figura 26: Nuevo objetivo de la empresa.
Fuente: Software Easy PHP 14

Nuevo indicador

Nombre:

Description:

Acciones:

Cerrar Aceptar

Figura 27: Nuevo indicador de la empresa.
Fuente: Software Easy PHP 14

The screenshot shows a web application interface for 'COAC SUMAC LLACTA', a cooperative of savings and credit. The interface includes a navigation bar with 'Odun', a date '2015/09/01', and menu items like 'Escritorio', 'Administración', and 'Documentación'. The main content area displays the following information:

Nombre: Incrementar los ingresos
Descripción:

Indicadores

Nombre	Descripción	Activo	Estado
% de aumento de cuota de mercado.	La cuota de mercado se refiere al porcentaje de ventas que una empresa tiene en un mercado específico dentro de un período de tiempo específico.	1	Verde

© Copyright by Odun

Figura 28: Definición de objetivos e indicadores.

Fuente: Software Easy PHP 14

INFORME DEL CONTROLADOR

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA

Fecha de emisión: Enero de 2016

Autora: Noemi Elizabeth Velastegui Zambrano

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo 1: Reducir y optimizar los gastos para lograr una máxima eficiencia en los gastos.

Indicador: Nivel de Gastos

Formula: Nivel de Gastos

La reducción y optimización de gastos es un tema estratégico dentro de la perspectiva financiera, puesto que se enfoca en los rubros claves sobre los cuales se tienen control y que al reducirlos no afecten a la cooperativa.

$$\text{Eficiencia de Gastos} = \frac{\text{Presupuesto mensual asignado} * 100}{\text{Presupuesto Real gastado}}$$

$$= \frac{9000 * 100}{16629,34}$$

$$= 54,12\%$$



Figura 29: Medición del Indicador 1.

Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es del mantener un 70% de eficiencia en el manejo de gastos de la organización. El porcentaje real de manejo de recursos para los gastos es del 54%, lo que refleja un cumplimiento del 77%, considerado como Bien. Sin embargo este porcentaje se puede mejorar, a través de un monitoreo mensual de los rubros que son desembolsados para cada área de la organización. De esta manera determinar si existen desviaciones de los mismos y cuáles son los gastos que se pueden evitar. Así el nivel de ingresos no se verá afectado.

Objetivo 2: Aumentar la Rentabilidad, en cada inversión para maximizar los intereses de los propietarios.

Indicador: Nivel de rentabilidad

Formula: ROE (Retorno sobre el Patrimonio)

El ROE es el indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad de una empresa. Este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, es decir el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} * 100 \\ &= \frac{36,171.71}{214,584.10} * 100 \\ &= 16.86\% \end{aligned}$$



Figura 30: Medición del Indicador 2.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es obtener $\geq 20\%$ semestral. Mediante la aplicación de la fórmula se obtiene un resultado del 16.86%, lo que quiere decir que la empresa tiene una rentabilidad del 16.86% con respecto al patrimonio que posee, o en otras palabras la empresa utiliza el 16.86% de su patrimonio en la generación de utilidades, que casi cumple la meta establecida. Por ende se obteniendo un cumplimiento del 84.3%, considerado como Bien, Sin embargo se puede mejorar este porcentaje, al determinar semestralmente este valor, ya que refleja si los accionistas están teniendo un buen rendimiento sobre sus inversiones, caso contrario tomar acciones correctivas.

PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo 1: Evaluar la satisfacción del cliente para conocer sus necesidades reales y mejorar la atención hacia ellos.

Indicador: Nivel de satisfacción de clientes

Fórmula: Satisfacción de clientes

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es un indicador muy valioso para cualquier empresa. Además que la satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.

$$\begin{aligned} \text{Satisfacción del cliente} &= \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100 \\ &= \frac{1700}{2500} * 100 \\ &= \mathbf{68\%} \end{aligned}$$

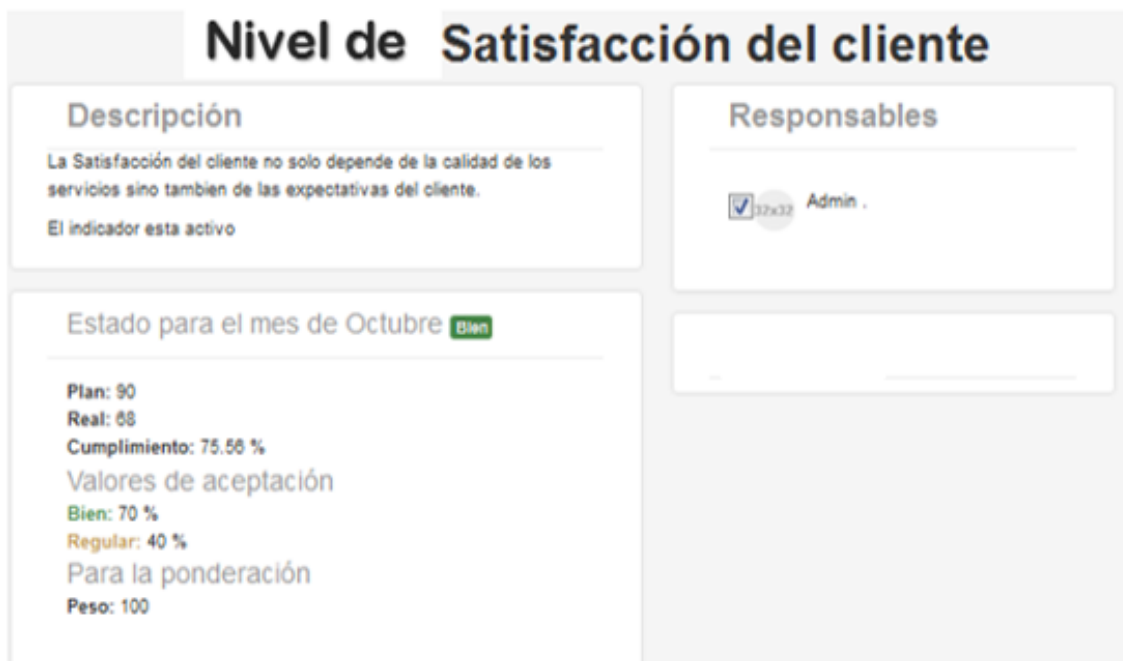


Figura 31: Medición del Indicador 3.

Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es mantener el 90% de clientes satisfechos cada cuatrimestre. Mediante la aplicación de la fórmula se obtiene un resultado del 68%, lo que quiere decir que la empresa no está manteniendo muy satisfechos a sus clientes, esto puede darse debido a que no son atendidas sus necesidades a tiempo, o simplemente no son atendidas. Por ende se obtiene un cumplimiento del 75.56%, considerado como Bien. Sin embargo para poder llegar a la meta se debe considerar el tomar más en serio las solicitudes de los socios, a través de una encuesta de satisfacción, así conocer, satisfacer y superar las expectativas presentadas.

Objetivo 2: Asegurar la calidad del producto, para retener a los clientes y evitar su preferencia hacia la competencia.

Indicador: Nivel de clientes nuevos

Fórmula: Clientes

Es la persona o empresa que adquiere los productos de la empresa por primera vez, otorgando un nivel de preferencia ante la competencia.

$$\begin{aligned}
 \text{Clientes nuevos} &= \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}} * 100 \\
 &= \frac{120}{2500} * 100 \\
 &= 4.8\%
 \end{aligned}$$

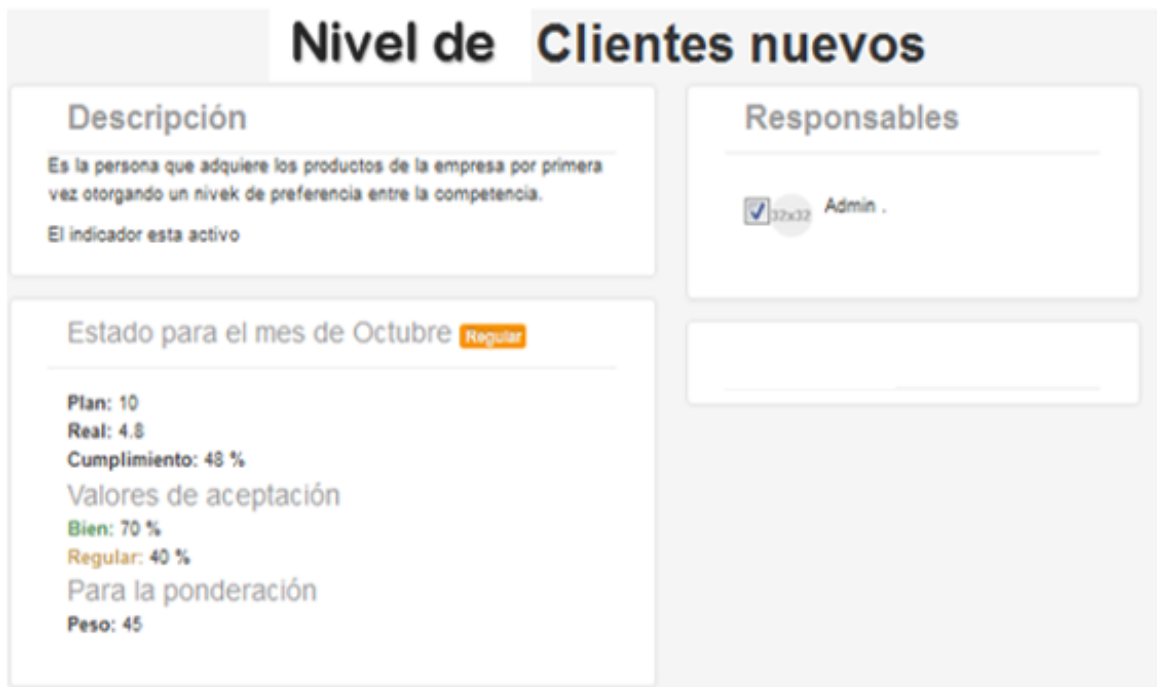


Figura 32: Medición del Indicador 4.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es incrementar un 10% de clientes cada cuatrimestre. Mediante la aplicación de la formula se obtiene un resultado del 4,8%, Por consiguiente se obtuvo un cumplimiento del 48%, considerado como Regular. Lo que indica un nivel de alerta frente a este indicador, y se debe tomar medidas correctivas ante la situación, tales como, aprovechar el ingreso de clientes al día, es decir a cada cliente nuevo ofertarle los beneficios que ofrece la cooperativa. Brindarle un buen servicio y atención.

Objetivo 2: Asegurar la calidad del producto, para retener a los clientes y evitar su preferencia hacia la competencia.

Indicador: Retención de clientes

Formula: Retención

La retención de clientes es más que dar al cliente lo que espera, se trata de superar sus expectativas para que se conviertan en defensores leales de la marca. La retención de clientes es la actividad que las organizaciones llevan a cabo con el fin de reducir la pérdida de clientes.

$$\begin{aligned} \text{Retención de clientes} &= 1 - \frac{\text{Clientes inactivos en el periodo}}{\text{Clientes a principio de periodo}} * 100 \\ &= 1 - \frac{25}{100} * 100 \\ &= 75 \% \end{aligned}$$



Figura 33: Medición del Indicador 5.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es retener en un 80% los clientes cada cuatrimestre. Mediante la aplicación de la fórmula se obtiene un resultado del 75%, lo que quiere decir que la empresa está reteniendo casi en su totalidad a sus clientes, referente a la meta planteada, es decir no ha perdido clientes en el transcurso del periodo. Por ende se obtiene un cumplimiento del 93.75%, considerado como Bien. Sin embargo para

poder llegar a la meta se debe aplicar estrategias que permitan superar el nivel de retención de los clientes. Para empezar una de ellas es conocer en qué porcentaje se está reteniendo a los clientes, clasificar a los clientes de acuerdo a su nivel de actividad en las transacciones, y analizar su accionar dentro de la institución.

Objetivo 3: Incrementar el número clientes, para continuar creciendo dentro del mercado financiero.

Indicador: Taza de crecimiento de colocaciones

Formula: % Tasa de crecimiento colocaciones

Las colocaciones desempeñan un papel de gran importancia dentro de la economía, debido a que es un instrumento muy eficaz en el proceso de reactivación económica, ya que mediante un crédito se puede impulsar el desarrollo de la economía. Por dar estos préstamos las cooperativas cobran intereses.

$$\begin{aligned}
 \% \text{ Tasa de crecimiento colocaciones} &= \frac{\text{Nuevas colocaciones}}{\text{Total de colocaciones}} * 100 \\
 &= \frac{30}{90} * 100 \\
 &= 33.33 \%
 \end{aligned}$$



Figura 34: Medición del Indicador 6.

Fuente: Autoría Propia.

Interpretación

La meta para este indicador es obtener un 45% más de colocaciones cada semestre. Aplicando la fórmula de cálculo, se obtiene un resultado del 33.33%, lo que quiere decir que la empresa está obteniendo un rendimiento considerable en base a la meta planteada. Por lo que se genera un cumplimiento del 74.07%, considerado como Bien. Sin embargo la mejora de este porcentaje, puede estar en la aplicación de un plan de marketing que permita dar a conocer a la organización y sus productos o servicios y así lograr mayor colocaciones dentro del mercado.

Objetivo 3: Incrementar el número clientes, para continuar creciendo dentro del mercado financiero.

Indicador: Taza de crecimiento de captaciones

Formula: % Tasa de crecimiento de captaciones

La captación significa a receptor dinero de otras personas, este dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona, (cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a término fijo, gana unos intereses.

$$\begin{aligned} \% \text{ Tasa de crecimiento captaciones} &= \frac{\text{Nuevas captaciones}}{\text{Total de captaciones}} * 100 \\ &= \frac{20}{60} * 100 \\ &= 33.33 \% \end{aligned}$$



Figura 35: Medición del Indicador 7.

Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es obtener un 45% más de captaciones cada semestre. Aplicando la fórmula de cálculo, se obtiene un resultado del 33.33%, lo que quiere decir que la empresa está obteniendo un rendimiento formidable en base a la meta planteada. Por lo que se genera un cumplimiento del 74.07%, estimado como Bien. Sin embargo para poder llegar a un cumplimiento más elevado, se debe considerar el aplicar un plan de marketing, que permita mejorar así los canales de difusión de la empresa, de esta manera llegar a la sociedad y que se interese por ser parte de la empresa confiando sus recursos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo 1: Reducir los tiempos de respuesta ante una solicitud de crédito, para evitar que los clientes acudan a la competencia.

Indicador: Tiempos de entrega de créditos

Formula: Eficiencia

Para realizar la evaluación de la solicitud de crédito, se solicita al interesado una serie de documentos de los que obtiene información sobre su solvencia económica y sobre sus pautas de consumo; y en función de la combinación de ambas decide si concede el préstamo o no. Para lo cual se reúne la Asamblea general y los miembros de la empresa.

$$\begin{aligned}\text{Tiempo efectivo} &= \frac{\text{Tiempo Efectivo}}{\text{Tiempo Real}} * 100 \\ &= \frac{10 \text{ días}}{15 \text{ días}} * 100 \\ &= \mathbf{66.67\%}\end{aligned}$$



Figura 36: Medición del Indicador 8.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es poder entregar los créditos en 10 días, ya que realmente se están entregando en 15 días. Aplicando la fórmula de cálculo, se obtiene un resultado del 66.67% de tiempo efectivo ante la respuesta de solicitud de un crédito, lo que quiere decir que la empresa no está respondiendo con las expectativas del cliente. Dado esto el cumplimiento llego a ser del 66%, estimado como Regular. Lo que pone en alerta a la empresa, ya que debería ser menor el tiempo de respuesta ante una solicitud de crédito sea esta positiva o negativa, ya que así los clientes no acudirán a la competencia, y la imagen de la empresa no se desprestigiaría. Para ello se debe aplicar un plan de capacitación al personal del área de crédito, con el fin de mejorar su gestión.

Objetivo 1: Reducir los tiempos de respuesta ante una solicitud de crédito, para evitar que los clientes acudan a la competencia.

Indicador: Quejas de clientes

Formula: Porcentaje de quejas

Los clientes, usuarios o compradores pueden expresar su disconformidad cuando consideran que el producto o servicio recibido no cumple con sus expectativas debido a errores por parte de la empresa.

$$\begin{aligned}
 \text{Porcentaje de quejas} &= \frac{\# \text{ Quejas al mes}}{\text{Total de clientes atendidos}} * 100 \\
 &= \frac{20 \text{ quejas}}{100 \text{ clientes atendidos}} * 100 \\
 &= 20\%
 \end{aligned}$$



Figura 37: Medición del Indicador 9.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es obtener solo un 30% de quejas al mes, puesto que no se puede aspirar a un 0% ya que siempre se debe considerar un margen de error en cualquier actividad empresarial. Mediante la aplicación de la fórmula se obtuvo un resultado del 20% de quejas al mes, lo que quiere decir que es muy bueno el resultado ya que es menor al porcentaje planteado cada mes. Dado esto el cumplimiento llego a

ser del 66,66%, estimado como Regular. Resultado que refleja que a pesar de obtener un porcentaje de quejas menor al planteado, el cumplimiento no es muy satisfactorio, lo que pone en alerta a la empresa, y Capacitar al personal para que atienda al cliente con una mejor predisposición.

Objetivo 2: Gestionar eficiencia del personal operativo, para mejorar los procesos de producción.

Indicador: Eficiencia operativa

Formula: Eficiencia

Mediante la eficiencia operativa se persigue una optimización de los flujos productivos, partiendo desde la fase inicial de configuración y definición de productos y/o servicios, hasta la entrega al cliente.

$$\begin{aligned}
 \text{Eficiencia operativa} &= \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Total Activos}} * 100 \\
 &= \frac{100,091.16\$}{1'872,455.95\$} * 100 \\
 &= 5.34\%
 \end{aligned}$$



Figura 38: Medición del Indicador 10.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es incrementar un 8% de eficiencia en los empleados. Mediante la aplicación de la fórmula se obtuvo un resultado que indica que, por cada \$1,00 en egresos de empleados se obtiene el 5.34% como gasto operativo. Dado esto el cumplimiento llegó a ser del 66,75%, estimado como Regular. Para evitar esto se debería comenzar por el reclutamiento del personal idóneo para cada área, basándose los lineamientos de selección y reclutamiento del personal

Objetivo 3: Mejorar el servicio Post Venta, para que el cliente continúe satisfecho aun después de la venta.

Indicador: Cancelación puntual en letras crediticias.

Formula: Letras crediticias.

Los créditos se van amortizando en cuotas regulares que pueden ser de tipo mensual, trimestral, semestral o anual. Así el cliente puede planificar la forma y cuotas en las que ira devolviendo el dinero que se le presto.

$$\begin{aligned} \text{Letras crediticias} &= \frac{\text{Letras reales canceladas}}{\text{Letras esperadas a cancelar}} * 100 \\ &= \frac{20 \text{ letras}}{24 \text{ letras}} * 100 \\ &= \mathbf{83.33\%} \end{aligned}$$

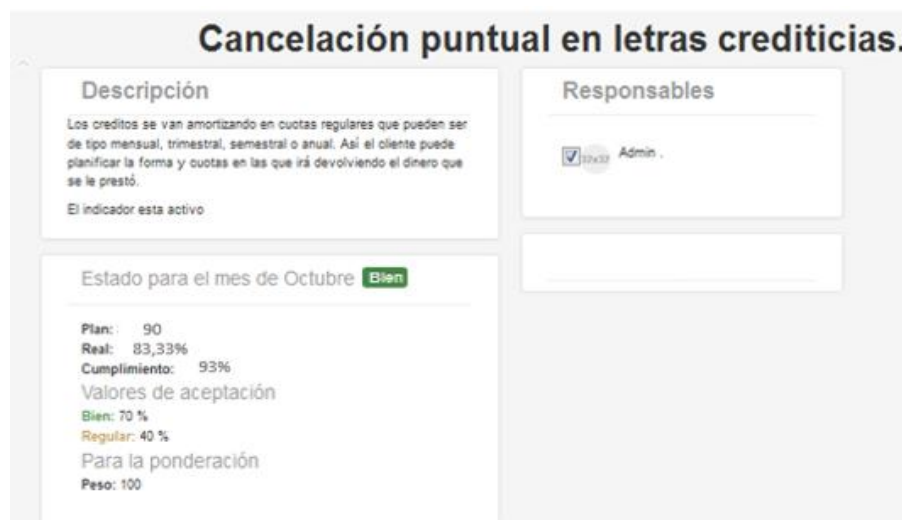


Figura 39: Medición del Indicador 11.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es obtener un 90% de pagos puntuales en lo que se refiere a créditos. Mediante la aplicación de la fórmula se obtuvo un resultado del 83.33% de clientes que cancelan con puntualidad sus letras. Dado esto el cumplimiento llegó a ser del 93%, estimado como Bien. Lo que significa que para aquellos que se encuentran dentro de este grupo responsables, se debe crear un sistema de motivación, y premiarlos para que continúen así y no pierdan el nivel de pago que han venido manteniendo.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo 1: Mejorar el nivel de capacidades, habilidades y competencias del personal, para obtener un mejor desempeño en su trabajo.

Indicador: Nivel de satisfacción del empleado

Formula: Satisfacción de empleados

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones, puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

$$\begin{aligned} \text{Satisfacción del empleados} &= \frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total de empleados}} * 100 \\ &= \frac{8 \text{ empleados}}{12 \text{ empleados}} * 100 \\ &= \mathbf{66.67\%} \end{aligned}$$



Figura 40: Medición del Indicador 12.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es obtener un 100% de empleados satisfechos con su trabajo cada trimestre. Mediante la aplicación de la fórmula se obtuvo un resultado del 66.66% de clientes que satisfechos. Dado esto el cumplimiento también llegó a ser del 66.66%, estimado como Regular. Lo que significa que la empresa debe aplicar acciones correctivas, para mejorar la situación laboral de los empleados, tales como; retribución a los trabajadores por su buen desempeño, empleo de un plan de capacitación, para perfeccionar sus capacidades y habilidades, ya que en la entrevista mencionaron que no a todos los empleados se les da la oportunidad, de asistir a una capacitación.

Objetivo 1: Mejorar el nivel de capacidades, habilidades y competencias del personal, para obtener un mejor desempeño en su trabajo.

Indicador: Evaluación del desempeño laboral

Formula: Desempeño

La evaluación del desempeño es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas capacidades, habilidades y competencias.

$$\begin{aligned}
 \text{Desempeño laboral} &= \frac{\text{Desempeño Real}}{\text{Desempeño Esperado}} * 100 \\
 &= \frac{70}{90} * 100 \\
 &= 77.78\%
 \end{aligned}$$



Figura 41: Medición del Indicador 13.
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es obtener un 90% de buen desempeño laboral. Mediante la aplicación de la fórmula se obtuvo un resultado del 77,78% de desempeño de los empleados en sus actividades laborales. Dado esto el cumplimiento llego a ser del 86,42%, estimado como Bien. Lo que quiere decir que se mantiene un buen desempeño, sin embargo para llegar a la meta esperada es necesario que se desarrolle un sistema de evaluación periódica de esta forma poder determinar en qué área están fallando y cuál es la causa de su bajo rendimiento en las mismas.

Objetivo 2: Incrementar la motivación de los empleados, para obtener un mejor ambiente de trabajo.

Indicador: Sugerencias realizadas por el personal

Formula: Sugerencias

ES importante que se consideren las sugerencias y peticiones por parte de los empleados ya que ellos son los que necesitan la motivación, para desempeñar de la mejor manera sus actividades.

$$\begin{aligned}
 \text{Sugerencias} &= \frac{\text{Sugerencias Reales}}{\text{Sugerencias Esperadas}} * 100 \\
 &= \frac{24}{36} * 100 \\
 &= 66.67\%
 \end{aligned}$$



Figura 42: Medición del Indicador 14.

Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es obtener 3 sugerencias por empleado, ya que actualmente se están receptando 2 por cada uno, del total de empleados que son 12. Mediante la

aplicación de la fórmula se obtuvo un resultado del 66,77% de sugerencias recibidas lo que indica que para llegar a la meta establecida falta el 33,23% de sugerencias por parte de los empleados.

Dado esto el cumplimiento llego a ser del 85,71%, estimado como Bien. Sin embargo para llegar a un cumplimiento optimo se debe incentivar a los empleados, como otorgándoles notificaciones al empleado más puntual de cada mes.

De manera que ellos se sientan involucrados a sugerir actividades para mejorar el ambiente laboral.

Objetivo 2: Incrementar la motivación de los empleados, para obtener un mejor ambiente de trabajo.

Indicador: Empleados participantes en actividades de desarrollo y mejora.

Formula: Participación de empleados

A través del número de empleados que participan en el proceso de mejora y motivación del ambiente de trabajo, se puede relucir quien está interesado por mejorar las condiciones laborales y quine no.

$$\begin{aligned} \text{Sugerencias} &= \frac{(\# \text{Empleados participantes} * 100)}{\text{Total de empleados}} \\ &= \frac{7 * 100}{12} \\ &= \mathbf{58,33\%} \end{aligned}$$



Figura 43: Medición del Indicador 15
Fuente: Autoría Propia

Interpretación

La meta para este indicador es obtener un 90% de empleados participantes en cada una de las actividades de desarrollo y mejoramiento. Mediante la aplicación de la fórmula se obtuvo un resultado del 58,33% de sugerencias recibidas lo que indica que para llegar a la meta establecida falta el 31,67% de participación de los empleados. Esto se debe a que no todos están interesados en participar en dichas actividades o no les interesa mejorar el ambiente laboral. Dado esto el cumplimiento llego a ser del 64,44%, estimado como Regular. Lo que refleja un nivel de alerta a la empresa y se debe aplicar un plan de motivación para que así mejore la actitud de los empleados, ya que si un empleado no está motivado no tendrá un buen desempeño en su rol de trabajo.

Tabla 9: Resumen del Estado Operacional de las Perspectivas.

RESUMEN DEL ESTADO OPERACIONAL DE LAS PERSPECTIVAS DE LA COAC SUMAC LLACTA LTDA							
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Objetivo 1:	Reducir y optimizar los gastos para lograr una máxima eficiencia en los gastos.						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Nivel de gastos	70	54		77%		100	BIEN
Objetivo 2:	Aumentar la Rentabilidad, en cada inversión para maximizar los intereses de los propietarios.						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Nivel De Rentabilidad	20	16,86		84,30%		100	BIEN
PERSPECTIVA CLIENTES							
Objetivo 3:	Evaluar la satisfacción del cliente para conocer sus necesidades reales y mejorar la atención hacia ellos.						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Nivel De Satisfacción De Los Clientes	90	68		75,56%		100	BIEN
Objetivo 4:	Asegurar la calidad del producto, para retener a los clientes y evitar su preferencia hacia la competencia.						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Cientes nuevos	10	4,8		48%		45	REGULAR
Retención de clientes	80	75		93,75%		55	BIEN
Objetivo 5:	Incrementar el número clientes, para continuar creciendo dentro del mercado financiero.						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Taza de crecimiento de colocaciones	45	33,33		74,07%		55	BIEN
Taza de crecimiento de captaciones	45	33,33		74,07%		45	BIEN
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS							
Objetivo 6:	Reducir los tiempos de respuesta ante una solicitud de crédito, para evitar que los clientes acudan a la competencia.						

INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Tiempos de entrega de los créditos	10	15		66%		60	REGULAR
Quejas de clientes	30	20		67%		40	REGULAR
Objetivo 7:	Gestionar eficiencia del personal operativo, para mejorar los procesos de producción.						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Eficiencia Operativa	8	5.34		66,75%		100	REGULAR
Objetivo 8:	Mejorar el servicio Post Venta, para que el cliente continúe satisfecho aun después de la venta						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Cancelación Puntual En Letras Crediticias	90	83		75%		100	BIEN
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
Objetivo 9:	Mejorar el nivel de capacidades, habilidades y competencias del personal, para obtener un mejor desempeño en su trabajo.						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Nivel de satisfacción del empleado	100	66,66		66,66%		50	REGULAR
Evaluación del desempeño laboral	90	77,78		86%		86,42	BIEN
Objetivo 10:	Incrementar la motivación de los empleados, para obtener un mejor ambiente de trabajo.						
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO	% ODUN	RESULTADO	PESO	ESTADO
Sugerencias realizadas por el personal	36	24		85,71%		50	BIEN
Empleados participantes en actividades de desarrollo y mejora	90	58		64,44%		50	REGULAR

Fuente:

Autoría

Propia.

RESUMEN DEL ESTADO OPERACIONAL DE LAS PERSPECTIVAS

Después de haber aplicado las respectivas fórmulas para cada indicador como resultado final se obtuvo los siguientes resultados. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Lacta Ltda, tiene un total de 15 indicadores, de los cuales 9 están dentro del parámetro “Bien”, 6 en estado “Regular” y 0 en estado “Mal”.

Todo tipo de medición generada por el diseño del Cuadro de Mando Integral está realizada a partir de tres parámetros de calificación que tributan a un sistema de alerta.



Tabla 10: Parámetros de Calificación.

PARAMETROS DE CALIFICACION	RANGO	TOTAL
BIEN	70%-100%	9
REGULAR	40%-69%	6
MAL	1%-39%	0
TOTAL		15

Fuente: Autoría Propia.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Credito Sumac Llacta Ltda, desde el inicio de sus operaciones, no ha trabajado con una herramienta de planificación que presente indicadores de rendimiento, que permita evaluar la situación global de la empresa.
- Los directivos y empleados de la Cooperativa, recalcaron que por falta de colaboración e ingenuidad, no han haya ejecutado un Modelo de Gestión Estratégico, basado en la herramienta del Balanced Scorecard.
- El estudio de cada una de las perspectivas que sostiene el BSC, logra establecer objetivos específicos, con metas, iniciativas y acciones encaminadas a cumplir con la estrategia ligada a la visión y misión de la cooperativa. Presentando así sus respectivos indicadores, que determinaron el porcentaje de cumplimiento de las metas planteadas dentro de la misma.
- Mediante el desarrollo del proyecto investigativo, se logró determinar la importancia del papel que desempeña el Blanaced Scorecard, en una institución financiera, para la futura toma de decisiones apropiadas en cada una de las perspectivas presentadas.

RECOMENDACIONES

- La implementación del Modelo de Gestión Estratégico, como herramienta de gestión, ayudara a establecer claramente los lineamientos para el manejo administrativo y operativo de la cooperativa. Dando así soluciones a las distintas falencias encontradas en cada una de las áreas de la empresa así lograr:
 - Comunicar las estrategias a toda la organización.
 - Alinear los objetivos personales y empresariales con las estrategias.
 - Tomar decisiones oportunas en base a indicadores reales.
- Se recomienda que los directivos de la cooperativa, den la apertura suficiente y necesaria a sus colaboradores para que puedan aportar con ideas innovadoras, que vayan en beneficio del crecimiento de la misma.
- Poner énfasis en cada uno de los indicadores de cada perspectiva, puesto que en su aplicación está el mejorar o retrasar el desarrollo organizacional. Además que cada uno de ellos permiten el logro de los objetivos tanto; los relacionados con la rentabilidad, posicionamiento, crecimiento de ingresos, fidelización con los clientes, etc.
- Es necesario un plan de capacitación a los empleados que laboran en la Cooperativa, específicamente enfocada al desarrollo continuo de los procesos, y también para el desarrollo personal de sus funciones, esto garantizara un ambiente de trabajo eficiente que encamine al progreso continuo de la organización.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, M. (2009). Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. Sapiro, A. (2010). Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones. 2da ed. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill interamericana.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson Educación.
- Hernández, L. (2004). Planeación Estratégica con enfoque sistémico. México: Fondo Editorial FCA.
- Kaplan, R. Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestion.
- Lerma, A. Barcena, S. (2012). Planeación Estratégica por Áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Steiner, G. (2007). Planeación Estratégica. México: Patria.

Linkografía

- Ariño, M. (4 de 10 de 2010). Toma de decisiones. Recuperado el 12 de 09 de 2015, de <http://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/>
- De Gerencia.com. (12 de 01 de 2015). Recuperado el 12 de 01 de 2015, de De Gerencia.com: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
- Diaz, E. A. (11 de 2007). Google Academico. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de Google Academico: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/fuentes_ed/sources/fuentes_ed.pdf
- Echeverría, C. (2009). Google Académico. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de Repositorio: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/185/1/IAEN-020-2005>
- Económica, M. C. (2015). Política Económica. Recuperado el 26 de 01 de 2015, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/>
- Fernández, A. (03 de 2001). Google Academico. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de Revista Antiguos Alumnos: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf

- Flor, X. (Junio de 2011). Re-Implementación del BSC como herramienta de control de la Planificación Estratégica en la dirección de la FAE. Quito.
- Gaby, C. L. (2008). Escuela Politécnica Nacional, Quito. Recuperado el 26 de 01 de 2015, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/940>
- Gualle & Coronel . (2010). <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1921>. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1921>:
- Ortiz, C. (2011). Plan Estratégico enfocado al Balanced Scorecard en la Coac La Floresta Ltda. Ambato.
- Peru, U. T. (2015). El Balanced Scorecard . Recuperado el 12 de 01 de 2015, de Google Académico:
http://scholar.google.es/scholar?q=balanced+scorecard+definiciones&btnG=&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5
- REFICH. (2013). El Telegrafo. Recuperado el 26 de 01 de 2015, de <http://eltelegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/en-chimborazo-operan-100-cooperativas-de-las-980-del-pais.html>
- S, J. W. (07 de 2010). Google. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de Google:
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Salazar, R. (09 de 09 de 2011). Gestipolis. Recuperado el 11 de 07 de 2015, de Diccionario de Gestión Estratégica: <http://www.gestipolis.com>
- Sonia Gualpa Romero & Gabriela Parra Garces. (2010). Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado el 26 de 01 de 2015, de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/123456789/5/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=GUALPA+ROMERO%2C+SONIA+ELIZABETH>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 26 de 01 de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/web/guest>
- UCACNOR. (2012). Union de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte, Ecuador. Recuperado el 26 de 01 de 2015, de http://www.ucacnor.org/index.php?option=com_content&view=article&id=111&Itemid=98
- Valda, J. C. (2011). Google Académico . Recuperado el 26 de enero de 2015, de Grandes PYmes: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>

6. ANEXOS

6.1 PROPUESTA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA ENCUESTA A LOS SOCIOS

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los socios en la cooperativa.

Nota: Las respuestas que usted nos facilitara serán de absoluta confidencialidad.

Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

-Señale con una x las respuestas q usted elija.

EDAD _____

HOMBRE _____

MUJER _____ DE DONDE ES

1. Trabaja: SI _____ NO _____ en que _____

2. Como se entero acerca de la Cooperativa.

-Radio _____

-Televisión _____

-Periódicos _____

-Alguien le informó _____

3. Por qué eligió esta Cooperativa.

-Bajas tasas de interés en préstamos _____

-Conveniente tasa de interés en pólizas _____

-Variedad de créditos y Servicios _____

-Rapidez de créditos _____

-Asesoría técnica _____

-Incentivos _____

-Otros _____

3. Desde hace cuanto tiempo es usted socio de la Cooperativa.

Menos de 1 año _____

1-5 años _____

5-10 años _____

10-15 años _____

4. La atención que le brindan en esta Cooperativa le parece

-Malo _____

-Regular _____

-Bueno _____

-Excelente _____

En qué área _____

5. Que aspectos considera debe mejorar la Cooperativa

- Rapidez en créditos _____
- Atención al cliente _____
- Imagen de la Cooperativa _____
- El lugar donde esta ubicado _____

6. Ha tenido últimamente algún inconveniente en la Cooperativa, indique cuál.

SI _____ NO _____

7. Utiliza los servicios que la Cooperativa ofrece.

-SI _____ NO _____

Cual _____

8. Con que frecuencia deposita dinero en su cuenta de ahorros y cuanto dinero?

Una vez a la semana _____

Una vez al mes _____

A los 2 meses o más _____

No ahorra _____ Por qué _____

9. Con que objetivo ahorra

Educación _____

Salud _____

Alimentación _____

Otros _____

10. Tiene créditos o ahorros en otras Cooperativas indique cual.

SI _____ NO _____

CUAL _____

11. Que Beneficios le dio esta Cooperativa?

6.2 CUESTIONARIO DE OPINIÓN DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

CUESTIONARIO DE OPINION

DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA COAC SUMAC LLACTA LTDA.

Objetivo: Obtener información del personal, con el fin de determinar las falencias existentes.

Nota: Las respuestas que usted nos facilitara serán de absoluta confidencialidad. Le agradecemos el brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas.

Nombre:

Departamento:

Tiempo que ocupa el cargo:

Preguntas

1. La Cooperativa cuenta con una visión y misión?
2. La cooperativa tiene claramente establecidos los objetivos que pretende cumplir?
3. Son las metas y objetivos de la empresa medibles, alcanzables y bien comunicados?
4. Planifica de forma eficaz en todos los niveles jerárquicos?
5. Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo ¿
6. Es apropiado el estado de motivación de los empleados?
7. Cuál es el nivel de ausentismo y productividad de los empleados?
8. Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la empresa?
9. Se han fijado políticas razonables, justas, coherentes, claras, oportunas, ejecutables?
10. Se han determinado medidas disciplinarias adecuadas para casos de incumplimiento de las políticas formuladas?
11. Considera que el personal que labora en la cooperativa esta totalmente capacitado?
12. Está satisfecho con el trabajo realizado por el personal?

6.3 FICHA DE OBSERVACIÓN.

FICHA DE OBSERVACION
<p>Tema: COAC Sumac Llacta Ltda.</p> <p>Subtema: Características de la Administración de la Cooperativa.</p> <p>Lugar: Riobamba.</p> <p>Fuente: Lic. Luis Guairacaja</p> <p>Fecha: Marzo 2015.</p>
<p>El Lic. Luis Guairacaja actualmente se encuentra encargado de la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Credito Sumac Llacta. Por lo que nos describió cómo se lleva a cabo el proceso administrativo. Desde la creación de la Cooperativa, el personal administrativo ha trabajado mediante planificaciones estratégicas diseñadas para tres años, utilizando sistemas informáticos como Microsoft Office Excel, para el desarrollo de sus actividades, siendo esta una herramienta para la organización de las mismas. Sin embargo se ha detectado que la planificación no se está cumpliendo en su totalidad, los empleados no se han regido a ciertas políticas, reglas y metas establecidas y ante ello no se han aplicado acciones correctivas. Esto se da debido a que no hay consistencia ni persistencia en la ejecución de lo establecido en la planificación, por parte de cada uno de los miembros que conforman la empresa. Dando como resultado que la toma de decisiones sea inapropiada y conlleve así al estancamiento y escaso progreso de la empresa.</p> <p>Otro importante aspecto es que las planificaciones estratégicas son realizadas por consultores externos, ya que la Cooperativa no cuenta con un modelo de referencia o herramienta definida que cuente con indicadores de gestión, mismo que les ayude a planificar, hacer, verificar y actuar, ante cada uno de las actividades previstas a realizar, influyendo así negativamente en la eficaz toma de decisiones. Esto se ha reflejado de manera relativa, en los balances financieros como un gasto y no una inversión en pro del mejoramiento de la misma.</p>

6.4 MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION LABORAL.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LLACTA LTDA ENCUESTA LABORAL

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los empleados en la cooperativa.

Nota: Las respuestas que usted nos facilitara serán de absoluta confidencialidad.

Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

-Señale con una x las respuestas q usted elija.

PRECEPCIÓN GENERAL

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

6.5 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE OPINIÓN A LOS MIEMBROS DE LA COAC SUMAC LLACTA LTDA.

RESULTADO CUESTIONARIO DE OPINION			
1.SÍNTOMAS	2. CAUSAS	3.PRONÓSTICO	4. CONTROL AL PRONÓSTICO
La planificación no se está cumpliendo en su totalidad	Falta de concientización de todos los miembros de la empresa de la importancia de alinear los objetivos hacia la misión y visión.	Esta problemática no permitirá el desarrollo, progreso y mejoramiento de las metas, objetivos, para lograr los resultados esperados	Se hace necesaria la implantación de un Modelo de Gestión Estratégico, involucrando así a todos los miembros de la empresa, mediante una herramienta innovadora como el Balance Scorecard que permite medir controlar y evaluar los objetivos y metas planteadas, así que cada uno se responsabilice mas por sus actividades encomendadas en pro del bienestar de cada uno de ellos y de la organización.
Incumplimiento de ciertas políticas, reglas y metas establecidas	No se toman medidas correctivas a tiempo	Se está desaprovechando las oportunidades que ofrece el medio y explotando las fortalezas con las que la empresa cuenta	
Las metas y objetivos que la empresa plantea no son conocidos por todo el personal	Escases de personal preparado para desarrollar la labor de planeación	No se pueda establecer una estrategia que garantice el éxito a futuro, y trabajar en un medio de innovación e investigación, dando así a los empleados alternativas de acción de acuerdo a cada acontecimiento.	
Las planificaciones estratégicas son realizadas por consultores externos, ya que la empresa no cuenta con una persona idónea para la realización de esta	No existe un área específica para la investigación y desarrollo de la empresa		
No tienen una correcta retroalimentación sobre las actividades que se cumplen y no, no se ha logrado mejorar la situación financiera de la empresa			