



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERAS EN FINANZAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS CIA. LTDA”

AUTORAS:

MARÍA ADELA BARRIONUEVO YUNGÁN

RITA ALEXANDRA BAÑOS VACACELA

RIOBAMBA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: “DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS CIA. LTDA.”, previo a la obtención del título de Ingenieras Financieras, ha sido desarrollado por las Srtas. Rita Alexandra Baños Vacacela y María Adela Barrionuevo Yungán, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

ASESOR DE TESIS

.....
Ing. Carlos Raúl García

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Rita Alexandra Baños Vacacela y María Adela Barrionuevo Yungán, estudiantes de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Rita Alexandra Baños Vacacela

María Adela Barrionuevo Yungán

AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones recibidas y enseñarnos que nada es fácil de conseguir, que con esfuerzo y sacrificio y dedicación somos capaces de alcanzar nuestras metas.

A nuestros padres que durante toda la etapa de nuestras vidas nos han inculcado valores, enseñándonos a cumplir con nuestros objetivos, también han sembrado en nosotros valentía para seguir adelante y no dejarnos vencer ante cualquier circunstancia.

A los Ingenieros Giovanni Alarcón y Carlos García que durante este lapso de tiempo nos han brindado sus conocimientos y nos han apoyado en la realización de esta tesis, a más de toda la paciencia y comprensión que no han brindado para la realización de esta tesis.

A la Escuela Politécnica de Chimborazo por darnos las herramientas, los conocimientos necesarios y enseñarnos a buscar y alcanzar el éxito.

Adela y Rita

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por haberme dado la vida, por guiarme todos los días de mi existencia, por enseñarme que la vida es maravillosa y que hay que vivirla de la mejor manera, a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental durante mi carrera profesional, quienes con su cariño y su apoyo incondicional me han enseñado siempre a mirar hacia adelante y a todas las personas que forman parte de mi vida amigos (as), familiares quienes han sido también mi fortaleza, mi motivación para seguir adelante.

Rita

A Dios por darme coraje necesario para tener la oportunidad de demostrarle hasta donde puedo llegar.

A mis padres por su ejemplo, apoyo incondicional, moral, material y económico que me que me han proporcionado día tras día. A mis familiares, amigos, por ser y estar, por compartir el espacio y los momentos significativos en mi vida.

Adela

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----|
| Portada..... | i |
| Certificación del Tribunal..... | ii |
| Certificación de responsabilidad..... | iii |
| Agradecimiento..... | iv |
| Dedicatoria..... | v |
| Índice general..... | vi |
| Índice de anexos y tablas..... | vii |
| Índice de figuras..... | ix |
| Resumen ejecutivo..... | x |
| Summary..... | xi |
| Capítulo I: El problema..... | 1 |
| 1.1 Antecedentes del problema..... | 1 |
| 1.1.1 Formulación del problema..... | 1 |
| 1.1.2 Delimitación del problema..... | 1 |
| 1.2 Objetivos..... | 2 |
| 1.2.1. Objetivo general..... | 2 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.3 Justificación de la investigación..... | 3 |
| Capítulo II: Marco teórico..... | 4 |
| 2.1 Teorías administrativas..... | 5 |
| 2.1.1. Escuela clásica..... | 7 |
| 2.1.2 La Corriente de las relaciones humanas..... | 12 |
| 2.1.3 Escuela neoclásica o ecléctica..... | 16 |
| 2.1.4 Teoría de la contingencia o situacional..... | 18 |
| 2.2 Proceso administrativo..... | 22 |
| 2.2.1 Planeación..... | 23 |
| 2.2.2 Organización..... | 26 |
| 2.2.3 Dirección..... | 27 |
| 2.2.4 Control..... | 29 |

| | | |
|--|---|-----|
| 2.3 | Dirección estratégica..... | 30 |
| 2.3.1 | Estrategia | 33 |
| 2.4 | Business intelligence/(BI)..... | 34 |
| 2.5 | Balanced scorecard | 36 |
| 2.6 | Balanced Scorecard en el Ecuador..... | 44 |
| 2.7 | Balanced Scorecard en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador..... | 46 |
| Capítulo III Marco Metodológico..... | | 50 |
| 3.1. | Idea a defender..... | 50 |
| 3.2. | Identificación de variables | 50 |
| 3.2.1. | Variable independiente | 50 |
| 3.2.2. | Variable dependiente | 50 |
| 3.3. | Tipo de investigación..... | 50 |
| 3.3.1. | Tipos de estudios de investigación | 51 |
| 3.4. | Población y muestra..... | 53 |
| 3.4.1. | Población | 53 |
| 3.4.1 | Muestra | 54 |
| 3.5 | Técnicas de recolección de datos..... | 56 |
| 3.5.1. | Métodos, técnicas e instrumentos | 56 |
| Capítulo IV:Análisis de resultados | | 60 |
| 4.1. | Procedimiento para el diseño del Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas..... | 60 |
| 4.1.1 | Paso No. 1: Planificación del Balanced Scorecard | 62 |
| 4.1.2 | Paso No. 2: Conformación del equipo investigador | 62 |
| 4.1.3 | Paso No. 3: Estudio de la organización | 63 |
| 4.1.4. | Paso No. 4: Diagnóstico de la COAC Amazonas sucursal Riobamba..... | 70 |
| 4.1.5. | Paso No. 5: Estudio de la misión/ visión/ estrategia..... | 84 |
| 4.1.6. | Paso 6: Desarrollo de objetivos y medida de los resultados, metas e iniciativas. | 86 |
| 4.1.7. | Paso No. 7: Elaboración del mapa estratégico..... | 95 |
| 4.1.8. | Paso No: 8 Construcción del matriz tablero de comando (Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Inductores, Iniciativas, estratégicas) | 98 |
| 4.1.9. | Paso 9: Balanced Scorecard de la COAC Amazonas Ltda., a través del ODUN ... | 101 |

| | |
|----------------------|-----|
| Idea a defender..... | 111 |
| Conclusiones..... | 112 |
| Recomendaciones..... | 113 |
| Bibliografía..... | 114 |

Índice de anexos

| | |
|--|-----|
| 1.-Encuesta aplicadas a los socios, de la COAC Amazonas Ltda..... | 122 |
| 2.-Encuesta aplicadas a los empleados, de la COAC Amazonas Ltda..... | 123 |
| 3.-Alfa de cronbach..... | 124 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| 1: Personal administrativo | 54 |
| 2: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas | 54 |
| 3: La cooperativa y su entorno..... | 70 |
| 4: Los implicados o stakeholders..... | 70 |
| 5: Factores del macro entorno..... | 72 |
| 6: Matriz de prioridades Macro- Entorno | 74 |
| 7: Pronosticación de los factores del macro-ambiente..... | 75 |
| 8: Socios activos e inactivos de la COAC | 77 |
| 9: Factores del micro-entorno | 78 |
| 10: Matriz de prioridades del micro-entorno | 79 |
| 11: Factores internos | 80 |
| 12: Análisis Foda | 83 |
| 13: Objetivos de perspectiva financiera..... | 88 |
| 14: Perspectiva de clientes | 90 |
| 15: Perspectiva de procesos internos | 92 |
| 16: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 94 |

Índice de gráficos

| | |
|---|-----|
| 1: Hilo conductor marco teórico referencial | 4 |
| 2: Teorías administrativas | 6 |
| 3: Congruencia de intereses empresa-trabajador desde la perspectiva de taylor | 9 |
| 4: Aportaciones de la escuela clásica..... | 10 |
| 5: Principales aportaciones de la teoría de las relaciones humanas | 14 |
| 6: El proceso administrativo y sus funciones principales según la teoría neoclásica | 17 |
| 7: Patrones de comportamiento organizacional | 19 |
| 8: Enfoque contingencial | 20 |
| 9: El proceso administrativo | 23 |
| 10: Elementos de la planeación | 24 |
| 11: Funciones de la dirección | 28 |
| 12: Cuadro resumen de indicadores de las cuatro perspectivas..... | 37 |
| 13: Los principales elementos cmi..... | 44 |
| 14: Pasos para el diseño del balanced scorecard..... | 61 |
| 15: Organigrama de la coac amazonas | 69 |
| 16: Elementos del análisis situacional | 71 |
| 17: Elementos de las fuerzas de porter | 75 |
| 18: Mapa estratégico de la coac amazonas | 97 |
| 19 : Características de un c.m.i | 98 |
| 20: Matriz cuadro de mando | 100 |
| 21: CMI. Visión y Misión de La COAC..... | 102 |
| 22: Perspectiva financiera..... | 103 |
| 23: Perspectiva clientes..... | 104 |
| 24: Perspectiva procesos..... | 104 |
| 25: Aprendizaje y crecimiento 21: CMI. Visión y Misión de La COAC..... | 105 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo el diseño del Balanced Scorecard, como una propuesta para mejorar los procesos internos en la Cooperativa de Ahorro y crédito Amazonas Ltda., de la ciudad de Riobamba, con la finalidad de brindarles una herramienta de gestión, que si se implementa en la Cooperativa les permitirá el control, verificación del cumplimiento de las metas y objetivos planteados permitiéndole alcanzar la eficiencia Organizacional, haciéndola más competitiva.

En el Capítulo I, se formuló el planteamiento del problema, justificación y objetivos, en el Capítulo II se sustentó y fundamento Teóricamente la presente investigación, se desarrollaron y se analizaron: las Teorías Administrativas, Dirección Estratégica, Business Intelligent, Balanced Scorecard, y todo lo que concierna para el desarrollo de la presente Tesis, en el capítulo III se abordó la metodología de la investigación, tipos de estudio, métodos y herramientas tales como: encuestas, entrevistas, en el capítulo IV se procedió a realizar el diseño del BSC, y finalmente en el capítulo V se realizaron las Conclusiones y Recomendaciones.

El diseño del Balanced Scorecard propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., se realizó en 8 pasos fundamentales y se sustentó en cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Desarrollo y Aprendizaje, para su desarrollo se utilizó herramientas informáticas como: DCS Map, ODUN.

Se espera que el presente trabajo sea un aporte de investigación, análisis y propuestas a la Administración de la Cooperativa y de otras instituciones financieras, para que sirva como una herramienta de toma de decisiones, que permita la Eficacia organizacional.

SUMMARY

The present research has a target the design of the Balanced Scorecard, as a proposal to improve internal processes at the Saving and Credit Cooperative Amazonas Ltda, in Riobamba city, in order to provide a management tool, to control, verify the accomplishment of goals and allowed objectives to achieve organizational efficiency.

In chapter I, it was carried out the problem statement, justification and objectives, in chapter II was based the theoretical foundation, in this research were analyzed: Administrative Theories, Strategic Management, Business Intelligence, Balanced Scorecard, in chapter III the investigation research, surveys, interviews, in chapter IV, it was made the design of the BSC, and finally in chapter V conclusions and recommendations.

The Balanced Scorecard design for the cooperative was help and 8 fundamental steps and it was based on four perspectives: Financial, costumers, internal processes developmental and learning, for its development tools as: DCS map, ODUN were used.

It is expected that this work is contribution of research, analysis and proposal to the Administration of the Cooperative and other financial institutions as a tool for decision making that allows Organizational Efficiency.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad, un modelo de control de gestión ya no es un tema únicamente de las grandes organizaciones, sino que se ha convertido en una necesidad que las medianas y pequeñas empresas requieren para fortalecer su participación en el mercado.

La empresa en estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., dedicada a ofrecer múltiples servicios, tales como: Ahorros, Créditos, Inversiones, Cuenta Juvenil Pinocho, Convenio con el programa protección social bono de desarrollo humano, Giros internacionales de dinero, Convenios institucionales para el crédito inmediato. En la actualidad carece de un sistema de planificación financiera estratégica que permita una toma de decisiones basado en indicadores que engloben a toda la gestión de la empresa.

Con esta investigación se fortalecerá el concepto e importancia de un Balanced Scorecard también la implementación del mismo permitiendo una adecuada dirección en todas las áreas administrativas de la Cooperativa.

1.1.1 Formulación del Problema

No existe un modelo de gestión que facilite la toma de decisiones para mejorar los procesos internos y externos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

1.1.2 Delimitación del Problema

Tipo de Estudio: Para la delimitación del problema de investigación se ha considerado como **objeto** la Gestión Empresarial y como **campo** la Planificación Estratégica.

Delimitación en el Tiempo: está previsto realizar la investigación, para el desarrollo de nuestra tesis septiembre-diciembre.

Delimitación en el Espacio: La investigación se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., perteneciente a la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un Balanced Scorecard, como modelo de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., Sucursal Riobamba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Exponer teóricamente las bases de la gestión empresarial.
- Efectuar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de “Ahorro y Crédito Amazonas” Ltda., para identificar los factores estratégicos en base a los que se desarrolla la propuesta.
- Desarrollar un procedimiento para el diseño un BSC en la cooperativa de Ahorro y crédito Amazonas Ltda.
- Diseño basado en el procedimiento descrito el BSC en la Cooperativa de Ahorro y crédito Amazonas Ltda.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- **Aporte Práctico**

Hoy en día el sector financiero cada vez más se está volviendo más competitivo lo que hace necesario la aplicación de nuevos modelos y herramientas de gestión relacionadas a los Business Intelligence en la Cooperativa Amazonas la misma que permita alineación de la empresa con la estrategia a través de la generación de indicadores de gestión, por tal motivo se hizo necesaria la realización de un diseño del Balanced Scorecard, la cual permitirá la toma de decisiones adecuada en todas las áreas administrativas de la Cooperativa.

- **Aporte Social**

Los beneficiarios de la presente investigación, por su puesto si se llegara a implantar esta herramienta será la alta dirección, que en este caso la dirección, quien contará con una herramienta técnica de gestión que le permitirá integrar y controlar las actividades operacionales hacia el crecimiento Empresarial. También se beneficiará el personal administrativo quienes contarán con una evaluación de desempeño, ya que el Balanced Scorecard rescata la importancia del talento humano en la consecución de objetivos Institucionales.

- **Aporte Académico**

Se pretende que la investigación sirva de material de apoyo tanto para los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ya que servirá de fuente de consulta y para aquellas Cooperativas Ahorro y Crédito, que necesiten implementar un sistema de gestión, valga la redundancia, gestionar sus estrategias a mediano y largo plazo, las cuales se alcanzan.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el Capítulo II se sustentará y fundamentará teóricamente la presente investigación, se desarrollaran y analizaran: las Teorías Administrativas, Dirección Estratégica, Business Intelligent, Balanced Scorecard, y todo lo que concierna para el desarrollo de la presente Tesis.

Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial

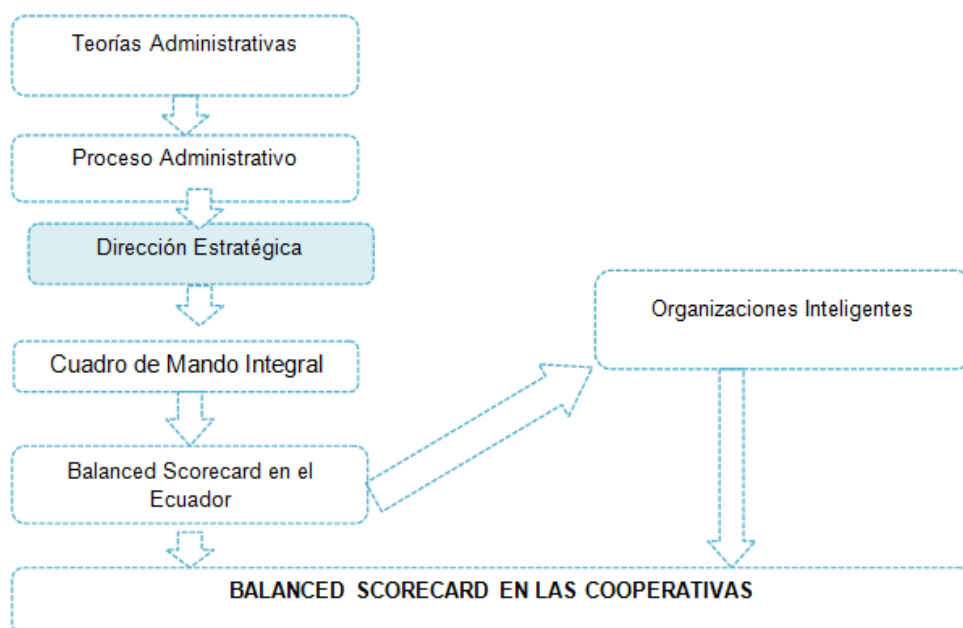


Gráfico No 1: Hilo conductor Marco Teórico Referencial

Elaborado por: Las autoras

2.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Antecedentes de la Teoría Administrativa

La administración es tan antigua como el hombre. Con ello queremos decir que la administración como ACTIVIDAD PRÁCTICA, existió desde que dos o más personas unieron sus esfuerzos para el logro de objetivos comunes. Por lo tanto, tradicionalmente han existido tareas administrativas.

Los enfoques que engloban las teorías administrativas, con frecuencia son denominadas ESCUELAS O CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. En algunos casos constituyen modificaciones o funciones de conceptos anteriores. En otros casos, el aporte de profesionales de distintos campos, tales como economía, psicología, sociología, ciencias políticas, matemáticas, etc., han contribuido a crear nuevas conceptualizaciones sobre la administración y en consecuencia se han estructurado nuevas teorías. (Paniagua, 2005)

Se hace notar que todas las escuelas que se mencionaran a continuación implican grandes contribuciones a la administración, cada una sirve para satisfacer las necesidades de las organizaciones. El aprendizaje y aplicación de la administración solo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Este conocimiento es el único camino para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere. (Munch, 2007)

La palabra administración viene del Latín (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en

todas las áreas y niveles de organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. (Chiavenato, 1995)

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

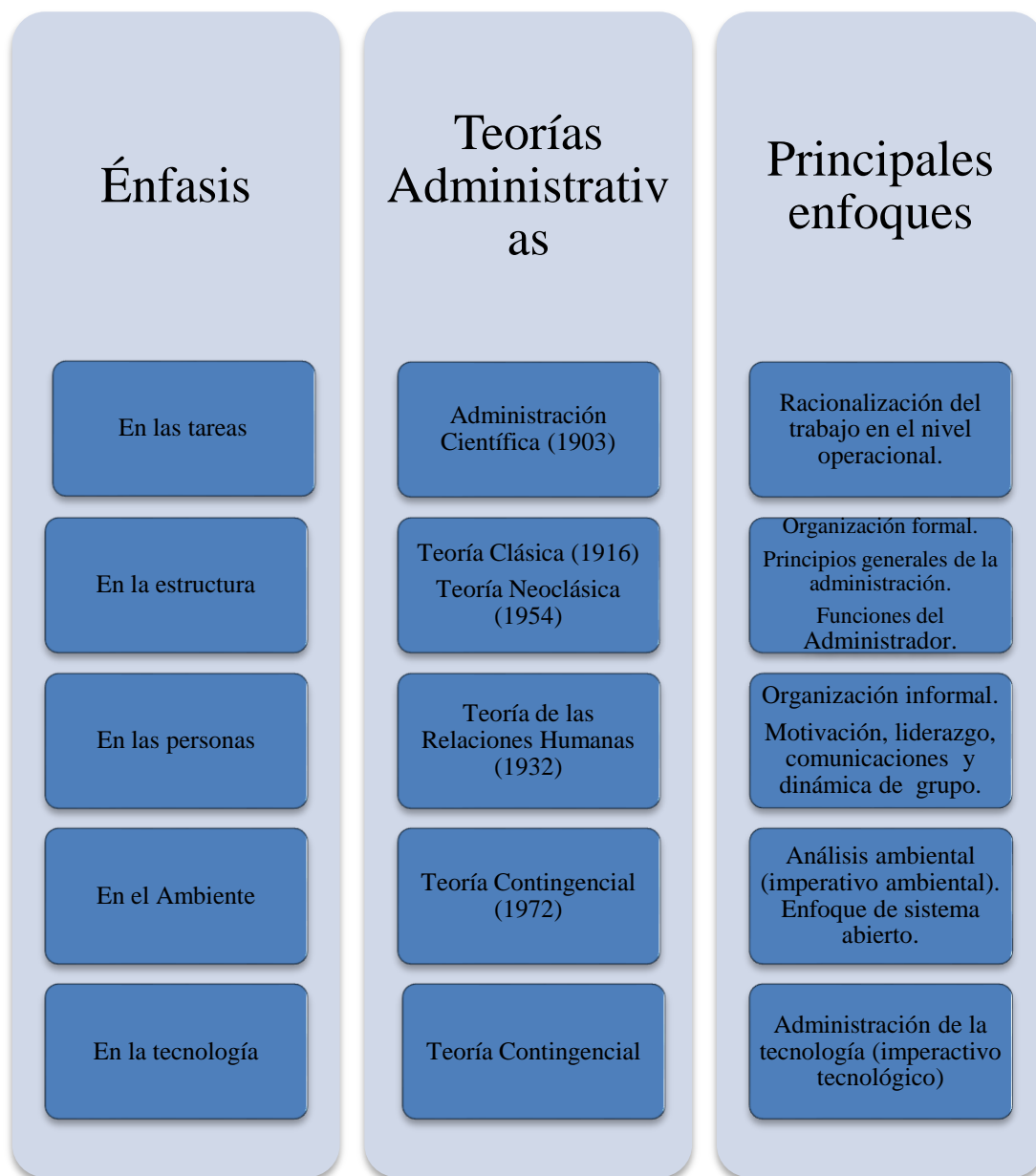


Gráfico No 2: Teorías Administrativas

Fuente: Elaborado por las autoras

2.1.1. Escuela Clásica

En la teoría clásica pueden diferenciarse dos vertientes: la denominada *organización científica del trabajo*, encabezada por Taylor (1911), y la denominada *teoría clásica de la administración*, que surge a raíz de los trabajos de Fayol (1916). Ambas conciben la organización como un sistema cerrado y racional. (José, 1997)

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La Teoría Clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas. (James, Daniel, & Freeman, 1996)

- **Escuela de Administración Científica**

El enfoque típico de la escuela de administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar la elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a la administración científica fueron iniciados a comienzos de este siglo por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor, a quien se considera como padre de la Administración Científica.

La teoría de la Administración Científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica. (James, Daniel, & Freeman, 1996)

Taylor reconocido como “padre de la administración científica”. Su principal interés fue la elevación de la productividad, mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios

mas altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de la armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. (James, Daniel, & Freeman, 1996) Frederick W. Taylor

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y el desarrollo del trabajador.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y en su opinión al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. (Chiavenato, 1995)

La administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

- Ciencia en vez de empirismo.
- Armonía en vez de discordia
- Cooperación, no individualismo
- Redimiendo máximo en vez de producción reducida
- Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

(Chiavenato, 1995)

Mientras que en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros norteamericanos desarrollaban la denominada Administración científica en 1916, surgía en Francia la denominada Teoría de la Administración, que se difundió rápidamente por Europa. Si la administración científica se caracterizaba por el énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se caracteriza en su énfasis en la estructura que una organización debe tener para la eficiencia. En realidad, el objetivo de ambas teorías era el mismo, la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol parte de la concepción de que toda empresa cumple seis funciones, a saber.

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionados con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionados con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración, por parte de la dirección, de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

PERSPECTIVA DE TAYLOR

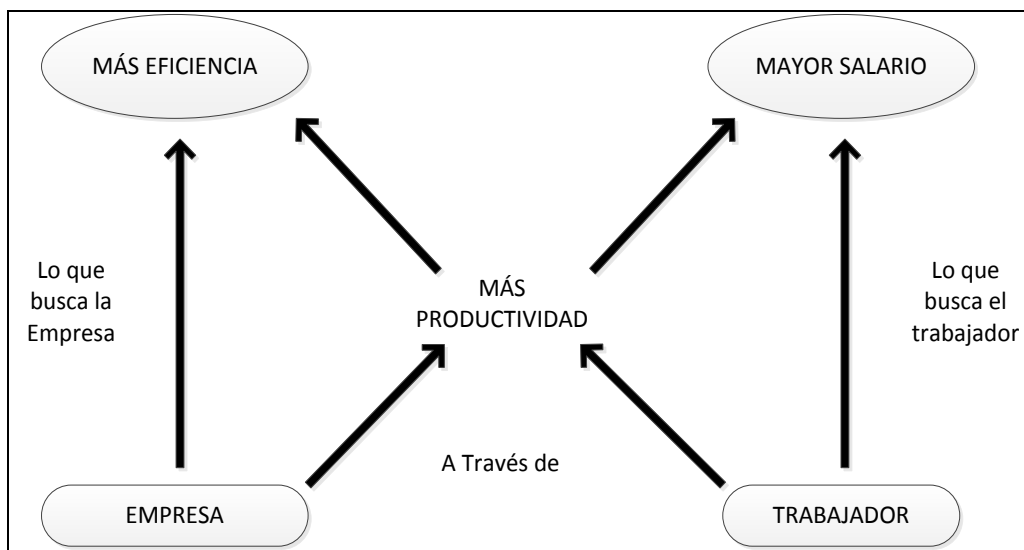


Gráfico No 3: Congruencia de intereses empresa-trabajador desde la perspectiva de Taylor
Fuente: (José, 1997)

La Escuela Clásica (o del Manejo Científico): La búsqueda para una mayor efectividad y eficiencia de las organizaciones, trajo como la formación de la Teoría Clásica de la Administración. Dentro del contexto de este tipo de escuela, se considera que los

trabajadores son motivados por medio de una retribución económica. A su vez la organización se encuentra caracterizada por una clara y definida división del trabajo, con un personal altamente especializado y expresada en una jerarquía de autoridad bastante distintiva. Este tipo de escuela no reconoce ningún tipo de conflicto entre el hombre y la organización. Contempla a la organización desde un punto de vista de alto manejo.

Expresa en su filosofía que una labor dura y eficiente termina por retribuir adecuadamente a ambos grupos al incrementar la eficiencia de la organización. Una productividad alta lleva a obtener beneficios similares, lo cual conduce a su vez conformar formas de pago adecuados y a una mayor satisfacción de los trabajadores. (Yopo, 1970)

- **Escuela Clásica**

Según Henry Fayol (1841-1925), inicia la Escuela del Proceso Administrativo, conocida también como Teoría Clásica, considerado al igual que Taylor como uno de los fundadores de la administración, identificó las principales actividades (o áreas funcionales), que de acuerdo con su criterio deberían existir en cualquier Organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia. (Munch, 2007)

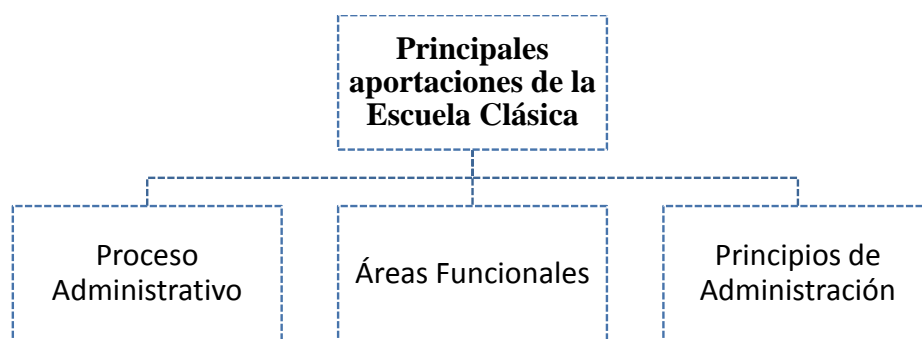


Gráfico No 4: Aportaciones de la Escuela Clásica
Fuente: Múnich, 2007

¿Que estimuló la escuela clásica?

El mundo era muy ineficiente a finales del siglo XIX y principios del XX. Casi todas las actividades de las organizaciones no eran planificadas ni estaban organizadas. Las responsabilidades de los puestos eran vagas y ambiguas. Los gerentes cuando los había no tenían una noción clara de lo que supuestamente debían hacer. Existía una gran necesidad de ideas que logran poner en orden este caos y mejorar la productividad. La Teoría Clásica de la Administración se inicia en 1776 con los estudios de economía d Adam Smith (uno de los fundadores de la economía política) y llega hasta 1949 con las aportaciones que hacen sus seguidores M.C. Niles y R.N. Barnes. (DeCenzo, 2009)

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador d la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo, Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. (James, Daniel, & Freeman, 1996)

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo Taylor se interesaba primordialmente por la funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba a la administración que en su opinión era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol se pensaba que los “gerentes nacen no se hacen”. No obstante Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podía enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales. (Chiavenato, 1995)

Enfoque Clásico

Según Fayol los principios son los siguientes: (Mercado, 2004)

- División del trabajo
- Autoridad – Responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de Mando.
- Unidad de Dirección
- Subordinación de los intereses individuales al interés general.
- Remuneración del personal
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Unión del Personal

2.1.2 La Corriente de las Relaciones Humanas

- **Escuela del Comportamiento Humano**

Según (Munch, 2007) La Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de Las Relaciones Humanas, otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración. El humano relacionismo contribuyó a que la administración se enfocara hacia aspectos éticos y al respeto de la dignidad del trabajador.

Postula la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la psicología.

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

¿Que estimuló el enfoque de recursos humanos?

Este enfoque empezó a difundirse realmente en la década de 1930, cuando las dos fuerzas relacionadas se constituyeron en el instrumento idóneo para despertar este interés. La primera fuerza era contrarrestar la visión excesivamente mecanicista que tenían los clásicos acerca de los empleados; la segunda fue la gran depresión Estado Unidense.

La visión clásica trataba a las personas y organizaciones como máquinas. Los gerentes eran los encargados de que hubieran insumos disponibles y de que las maquinas estuvieran en buenas condiciones. Cualquier falla del empleado en generar la producción se consideraba como un problema de ingeniería; había llegado el momento de rediseñar el trabajo o engrasar la máquina ofreciendo al empleado un plan de incentivos salariales y así mejorar la productividad de los trabajadores. (DeCenzo, 2009)

En 1935 y 1938 se creó la ley del Seguro Social para proporcionar ayuda a los ancianos; la Ley Nacional De Relaciones Laborales fue aprobada para legitimar los derechos de los sindicatos obreros; La Ley de Normas Laborales Justas introdujo un salario garantizado por hora, y la Ley De Seguro de Desempleo para Ferrocarriles estableció la primera protección nacional contra el desempleo. El clima del Nuevo Trato aumento la importancia del trabajador. Humanizar el centro de trabajo resultaba congruente con los intereses de la sociedad. (DeCenzo, 2009)

Principales aportaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas

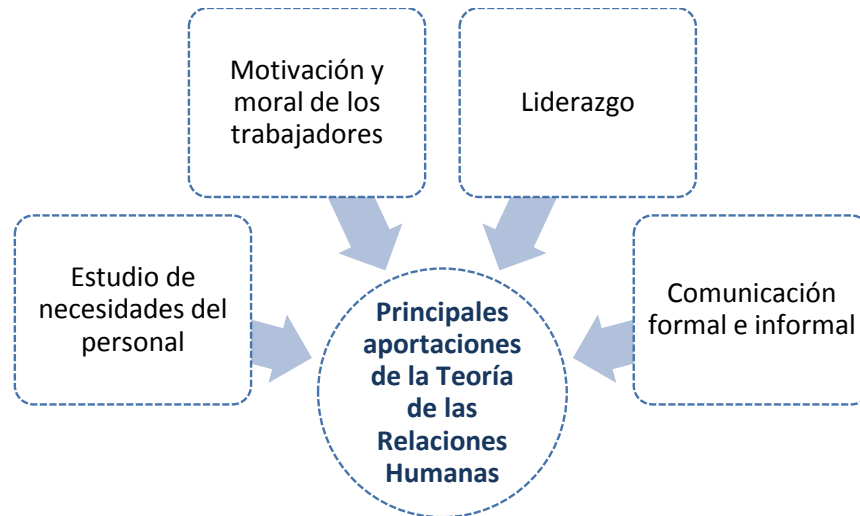


Gráfico No 5: Principales aportaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas
Fuente: Münch, 2007

La teoría de las Relaciones Humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores surgió en Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de v Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la Teoría clásica de la administración. (Chiavenato, 1995)

Con la Teoría de las Relaciones Humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social.

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores el comportamiento en el trabajo, como el comportamiento en cualquier lugar, es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
2. Las personas son motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos con los cuales interactúan. Si hay dificultades en comunicarse y relacionarse con el grupo, se produce aumento en la rotación del personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.
3. El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es el que posee capacidad para dirigir a sus

subordinados, obteniendo lealtad, estándares elevados de desempeño y alto compromiso con los objetivos de la organización.

4. Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores de comportamiento de los miembros, controlando informalmente los niveles de producción, ese control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), como también negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.).

Según Elton Mayo los factores técnicos y económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos. Sin embargo, entre los factores que influyen las actitudes de los empleados y sus sentimientos, los de máxima importancia son aquellos que surgen de su participación en grupos sociales “Si se realizan súbitamente cambios radicales en nuestras habilidades técnicas y en nuestros métodos de trabajo, debemos desarrollar habilidades sociales que puedan balancear estos movimientos, efectuando cambios sociales en los métodos de vida, para coordinarse con la situación alterada. (Reyes Ponce, 2004)

El elemento clave de este modelo es conseguir que los miembros de una organización se sientan útiles e importantes. Los objetivos son disminuir la resistencia a la autoridad formal y buscar una mayor satisfacción laboral que conduzca a un mejor desempeño de las tareas. De forma esquemática, el modelo es el siguiente : el incremento de la participación conduce a una mayor satisfacción laboral, resultando una menor resistencia a la autoridad formal, y consecuentemente, mayor armonía y eficiencia empresariales; aunque los roles del directivo y de sus colaboradores siguen siendo los mismos. (Varo, 1994)

La teoría de las relaciones humanas pasó a dominar el pensamiento de la teoría organizacional durante más de una década, pero en los años cincuenta fue duramente criticada por su fuerte oposición a la teoría clásica, inadecuada visualización de los problemas de las relaciones industriales, su concepción ingenua y romántica del operario, limitación en el campo experimental y parcialidad de las conclusiones. (José, 1997)

2.1.3 Escuela Neoclásica o Ecléctica

(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006) Al inicio de la década de 1950, la teoría de la administración pasó por un periodo de intensa remodelación. Al terminar la Segunda Guerra Mundial, el mundo experimentó un notable desarrollo industrial y económico.

El enfoque neoclásico solo es una redefinición de la teoría clásica debidamente actualizada y redimensionada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones actuales.

Algunos autores denominan Escuela Neoclásica al conjunto de teorías que evolucionaron de la Escuela Clásica de Taylor, Fayol y Ford. Es una designación que abarca contribuciones distintas, creadas a partir de la década 1920 y que se concentraron básicamente en la estructuración y las grandes corporaciones en aquella época. (Amaru, 2009)

Los autores de la Escuela Neoclásica o Ecléctica conforman una teoría a partir de los conocimientos de las escuelas o enfoques de administración que consideran más valiosos, y los toman como base para formar su propia teoría sus principales exponentes son: Drucker, considerado como uno de los gurús de la administración contemporánea.

(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 1995) El enfoque neoclásico es justamente la reivindicación de la teoría clásica debidamente actualizada y redimensionada a los problemas administrativos actuales y al tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica es exactamente la teoría clásica colocada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

(Chiavenato, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, 1995) Las principales características básicas de la teoría neoclásica son las siguientes:

1. Énfasis en la práctica de la administración.

2. Reafirmación de los postulados clásicos.
3. Énfasis en los principios generales de la administración.
4. Énfasis en los objetivos y resultados.
5. Eclecticismo.

Énfasis en la práctica de administración

La teoría neoclásica se caracterizaba por hacer un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no se haya preocupado muchos por conceptos teóricos de la administración.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

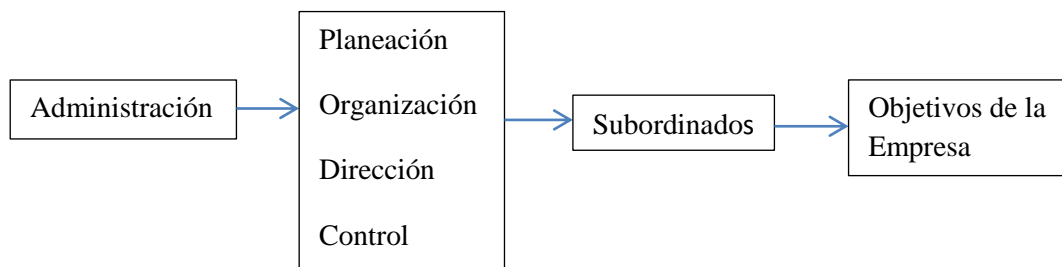


Gráfico No 6: El proceso administrativo y sus funciones principales según la Teoría Neoclásica

Fuente: (Chiavenato, 1995)

Menciona que en la escuela Neoclásica se considera como un sistema donde a partir de los objetivos generales de la dirección, los demás niveles participan en la fijación de los objetivos correspondientes a su área. (Münch, 2007)

Algunas ventajas de Administración por objetivos son:

- ✓ Los objetivos son conocidos por precisión.
- ✓ Requiere menos supervisión, fomenta la autodirección y el autocontrol.

- ✓ El personal sabe hacia dónde se dirigen los esfuerzos.
- ✓ Todos los niveles participan en la fijación de los objetivos de su área y puesto, y de los objetivos personales.
- ✓ Fomenta la comunicación y la motivación entre jefe y subordinado.
- ✓ Trimestralmente se verifica el logro de los resultados y se corrigen desviaciones.

2.1.4 Teoría de la Contingencia o Situacional

El enfoque de las contingencias a veces denominado (enfoque situacional), es muy lógico. Debido a que las organizaciones son distintas en cuanto a tamaño, objetivos, tareas realizadas, y demás, sería extraño encontrar principios de aplicación universal que funcionaran en todas las situaciones. Es decir, administrar a los ingenieros que diseñan software en Oracle no es igual que administrar a los vendedores de mostrador de Nordstron, tampoco es lo mismo que administrar al equipo de marketing de Oracle. (DeCenzo, 2009)

Menciona que “dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo”. (Koontz & Weihrich, 2004)

Según (Dávila, 1992). Argumenta que "el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología".

Orígenes de la teoría contingencial

Según Chiavenato, (1995) La teoría contingencial nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. La estructura de una

organización y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente externo. En otros términos, no existe una manera única y mejor de organizar.

Según (Hall, 1973) Los factores externos pueden dividirse, según en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Características, enfoque de las contingencias o situacional

La práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

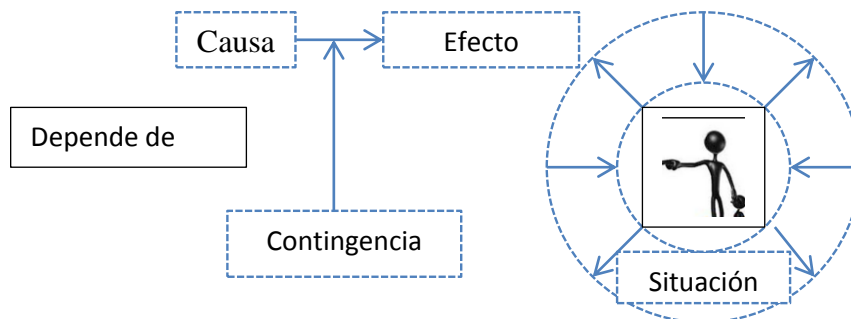


Gráfico No 7: Patrones de Comportamiento Organizacional
Fuente: Münch

Teoría contingencial enfatiza en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. El enfoque contingencial explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideraban variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes. (Chiavenato, 1995)

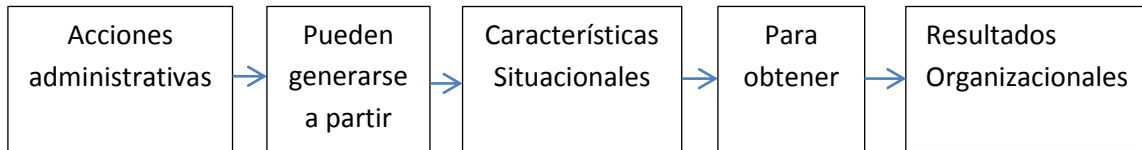


Gráfico No 8: Enfoque Contingencial

Fuente: (Chiavenato, 1995)

Las escuelas situacionales incorporan el entorno como elemento integrante de la organización. Estas teorías subrayan la necesidad de que la empresa se adapte a su realidad exterior, en la cual incluyen aquellas situaciones o contingencias que exigen una solución organizativa. (Varo, 1994)

Según (Varo, 1994) La teoría de la contingencia señala la estructura de la organización que mejor puede responder a cada una de las situaciones o contextos organizativos. Parte de los siguientes supuestos:

1. No hay un modo óptimo de organizar: no pueden establecerse generalidades para todas las organizaciones.
2. Todas las formas de organizar no son igualmente eficaces; siempre habrá una mejor o más adecuada.
3. La forma de organizar está relacionada con el entorno y el nivel de adaptación de las organizaciones al mismo.
4. Los diferentes tipos de entorno condicionan de distinta forma a las organizaciones.

La teoría de la contingencia analiza variables que pueden conducir a la organización óptima según las características del entorno y de la propia empresa, como son el tamaño, la tecnología, el status legal, etc., es decir todas aquellas que influyen el diseño de la organización.

De todas las teorías antes mencionadas lo que nosotros podrías recalcar es lo siguiente:

- **Teoría clásica**

En esta teoría Fayol nos indica que la eficiencia de una organización se podrá alcanzar estableciendo una forma predeterminada de estructura organizacional haciendo énfasis en la jerarquía a través de un organigrama, además esta afirma que la administración debe

estudiarse de un modo científico y tratarse a partir de técnicas para con esto lograr ser mejores administradores como mejores cualidades y aptitudes de los mismos.

En esta teoría nos indica también que para tener una buena administración se deben seguir 5 procesos que son la planeación, organización, la dirección, la coordinación y finalmente el control, con estas funciones indicadas toda empresa lograra el éxito. La teoría administrativa de Fayol sigue siendo de suma importancia, pues hasta nuestros días continuos vigentes los principios y proceso administrativo que impuso, aunque con algunos cambios de modernidad.

- **Teoría Humanística**

George Elton Mayo fundador de la teoría humanística menciona la importancia que da al factor humano en la administración, todo lo contrario de Taylor y sus seguidores que más se preocuparon por la Organización racional del trabajo, pero gracias a los psicólogos que realizaron investigaciones que los llevaron a descubrir que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización, sino también un problema de motivación del trabajador y de satisfacción de sus necesidades humanas, ya que adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo.

En definitiva esta teoría trata de valorar al talento humano ya que es el principal motor de toda organización, por lo tanto hay que valorarlo como incentivarlo, capacitándolo día tras día, ofreciéndoles todos los beneficios que se merecen para con esto lograr la eficiencia del trabajador.

- **Teoría neoclásica**

En esta teoría dirigido por Peter Drucker en la que nos manifiesta que todas las organizaciones existen para alcanzar objetivos y producir resultados, la misma que debe ser determinada, estructurada y orientada en función de estos. De allí nació el énfasis en los objetivos organizacionales y en los resultados que deben alcanzarse, como medio de

evaluar el desempeño de los empleados en las organizaciones. Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización, que espera alcanzarlos a través de la eficiencia de operación, para la cual tanto las empresas como los trabajadores deben coordinar sus objetivos para obtener los mejores resultados, además al administrar por objetivos se fomenta la autorrelación y autocontrol del personal, alcanzando con esto una buena comunicación entre jefes y trabajadores, teniendo como resultado el éxito de la organización. En actualidad la teoría neoclásica es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial.

- **La Escuela Situacional o Contingencial**

Sostiene que el sistema administrativo y la estructura organizacional depende en gran parte del medio ambiente, de la organización, las actividades y de la tecnología para alcanzar eficazmente los objetivos de la organizacional, pero más se debe hacer énfasis al medio externo de la organización, tratando de identificar las variables externas que produzcan un mayor impacto en la misma, además aprovechar las circunstancias ambientales que ayudara al éxito empresarial.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

“El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa” (Gestiopolis, 2011)

Según (Valda, 2013) el proceso administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

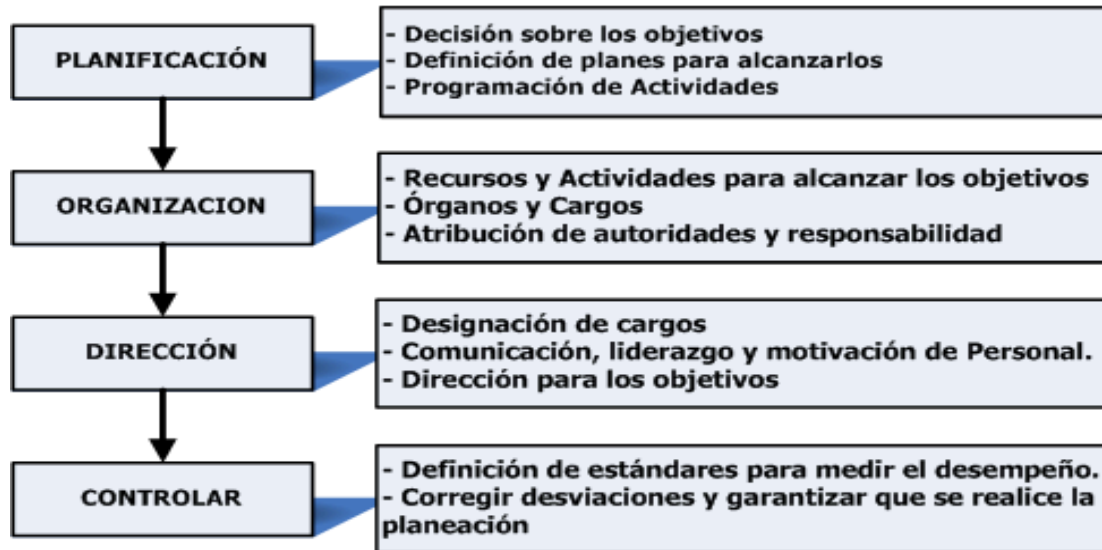


Gráfico No 9: El proceso administrativo

Fuente: (Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, 2008)

2.2.1 Planeación

“El concepto de planeación proviene de la palabra planear, que es un verbo y que significa organizar algo con anticipación a que suceda para encontrarse uno mejor preparado. La planeación es entonces el acto mediante el cual una persona, una institución, un grupo organizan de manera anticipada una situación, evento o acción que ya se sepa que tomará lugar con el objetivo de hacerlo de la mejor manera posible.” (Importancia, 2002)

Concepto de Planeación

La planeación es la base de las funciones administrativas, ya que da lugar a que las demás funciones se puedan realizar. La planeación consiste en elaborar por anticipado las metas y los objetivos que se quieren cumplir y además defina las tácticas para llegar allí, por lo cual es considerado el modelo teórico para actuar en el futuro.

El primer paso a seguir en el proceso de planeación, consiste en dejar en claro los objetivos de la organización, es decir, definir claramente que es lo que quiero hacer y donde quiero llegar, consecuentemente hay que definir las actividades necesarias para llegar allí. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar con anticipación el mejor camino para lograrlos. Para clarificar la función que cumple la planeación dentro del proceso administrativo, hay que tener claro que ella determina:

- a. A donde se pretende llegar.
- b. Que debe hacerse.
- c. Como debe hacerse.
- d. Cuando debe hacerse y
- e. En qué orden.

Elementos de la Planeación



Gráfico No 10: Elementos de la Planeación
Fuente: (GIL, 2010)

- * **Objetivo.** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.
- * **Cursos alternos de acción.** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.
- * **Elección.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- * **Futuro.** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Con los elementos es posible definir a la planeación como:

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Actividades importantes de planeación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control. (S.A, 2008)

Características de la Planeación

a) Previsión: Los planes deben de hacerse lo más precisos posibles y no con afirmaciones vagas y genéricas.

b) Flexibilidad: Todos los planes deben de dar margen para los cambios que surgen en este.

c) Unidad: Los planes deben de ser de tal naturaleza que exista una para cada función y todos los aplicables para una empresa puedan estar coordinados e integrados que pueda decirse que existe un sólo plan general. (Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, 2008)

2.2.2 Organización

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia. (Pérez, 2009)

La organización de las empresas cumple un papel muy importante ya que maneja tres niveles que son institucionales, intermedios, operacionales. El primer nivel se refiere a la superestructura de la empresa, el formato organizacional y los procesos de comportamiento, el segundo se refiere a la agrupación de unidades de subsistemas, como lo son departamentos o divisiones. Y el tercero se refiere a la estructura de las posiciones y las actividades en los cargos. (Einstein, 2011)

La organización se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. (El prisma, 2011)

Según Agustín Reyes Ponce, la Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y

humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Según Eugenio Sisto Velasco, Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Esta función implica el proceso de crear la estructura de una organización determinando las tareas que se realizarán, quienes las harán, como se agruparán las tareas, quienes informarán a quienes, y donde y quienes tomarán las decisiones. (Jr, 2008)

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones. (GestioPolis, 2003)

2.2.3 Dirección

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa. (Carinitha, 2010)

Es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos en comendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo. (Bustamante, 2008)

Funciones de la Dirección:

- ✓ Implica conducir
- ✓ Guiar
- ✓ Supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social.

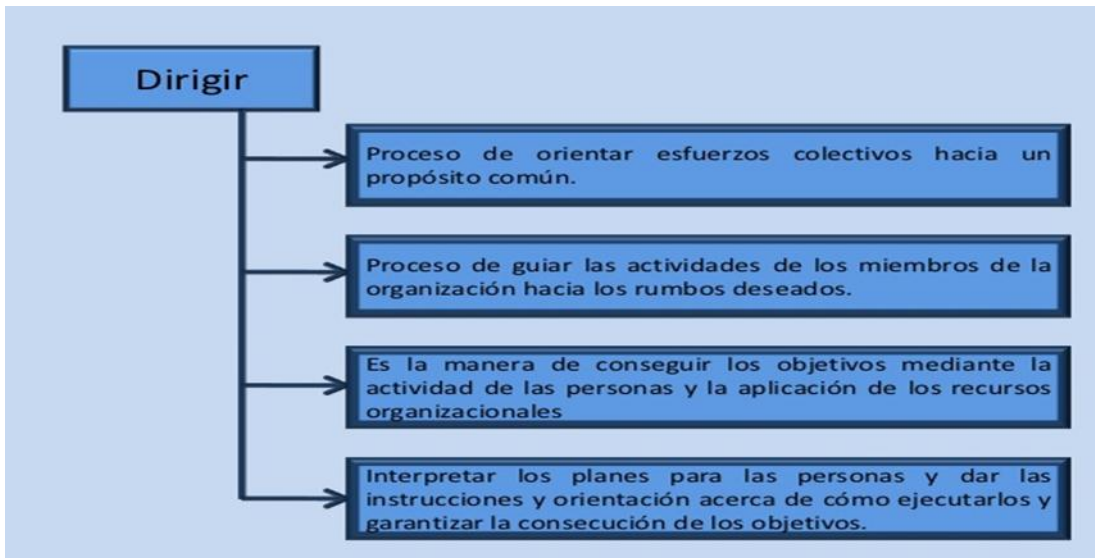


Gráfico No 11: Funciones de la Dirección

Fuente: (Majorel, 2012)

“Liderar un equipo de trabajo dando pautas específicas, logrando de esta manera los resultados esperados, estimulando el sentido de pertenencia por parte de todos los empleados de la organización”. (Chiavenato, Introducción a la teoría General de la Administración, 2008)

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. (GestioPolis, 2003)

Según (Valda, 2013) Los elementos del concepto son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

2.2.4 Control

“Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación significativa.” (Jr, 2008)

Según (Valda, 2013) También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

- Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".
- Para Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas"

- Para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativo.

Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (Mairenacaramelo, 2011)

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas.

1.- Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

2.-Desde la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. (Acevedo, 2011)

2.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital pues es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo, para ello debemos aprovechar las oportunidades que se nos presente con el tiempo y así poder construir ventajas competitiva. Para administrar de una forma eficaz y eficiente todas las organizaciones deben realizar una planeación estratégica en la que facilitara a cumplir con la misión y visión de dicha organización.

No basta definirla como la dirreccion del proceso de toma de desiciones estrategicas. La direccion estrategica tiene una naturaleza distinta de otras facetas de la direccion, ademas

esta se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación.

Puesto que la dirección estratégica viene caracterizada por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y juicios de valor en función de la conceptualización de cuestiones difíciles. Sin embargo, la formación y experiencia previas de los directivos estar orientadas hacia la acción, o la planificación o los análisis detallados. (Gerry Johnson, 2006)

Las empresas son organizaciones económicas que necesitan aplicar una estrategia que les permita sobrevivir en un escenario de globalización y competencia donde las fuerzas del mercado son difíciles de controlar. La formulación y marcha de esta estrategia corresponde a la Dirección Estratégica de la empresa. Estrategia y dirección son las dos caras de una misma moneda que pueden favorecer la evolución de la Empresa, impulsando la consecución de los objetivos, la supervivencia en circunstancias adversas, el nivel de eficiencia o la maximización de beneficios. Sin duda, los conocimientos sobre la dirección estratégica de la empresa permitirán una comprensión más acertada sobre estas cuestiones. (Caballero & Freijeiro, 2005)

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. En ocasiones el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evolución de la estrategia. (Fred R, 2003)

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas de una empresa, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias

alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios que realiza la Empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa en común, y la manera de evitar una toma de control hostil. (Fred R, 2003)

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo la dirección estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso. (Carneiro Caneda, 2010)

La dirección estratégica de una organización supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Es decir la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización. Después, los líderes deben tomar decisiones estratégicas. Estas decisiones, generalmente hablando, responden a dos interrogantes básicas: ¿En qué industrias deberíamos competir? ¿Cómo deberíamos competir en dichas industrias?, por último se encuentran las acciones que deben adoptarse. Resulta obvio que las decisiones son de poca utilidad a menos que se lleven a la acción. Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias. (Dess & Lumpkin, 2003).

Atributos claves de la dirección estratégica

- Dirige la organización hacia las metas y objetivos globales.
- Implica la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.
- Necesita incorporar perspectivas a corto y a largo plazo.
- Reconoce interrelaciones entre eficiencia y eficacia.

2.3.1 Estrategia

La estrategia debe entenderse como una búsqueda constante de un plan de negocios tendiente a desarrollar y explotar aquellas ventajas Competitivas de la Organización que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: crear mayor valor para sus clientes. (Vértice, 2008)

Hermida considera la estrategia como “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas”. En resumen, la estrategia es esencialmente la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Según (Ansoff, 1988). La estrategia permanece en el centro del BSC. Por lo general, las organizaciones no lucrativas tienen dificultades para cultivar una estrategia clara y concisa, La estrategia se define como aquellas prioridades que se planean realizar para alcanzar la misión.

La estrategia con como alcanzar los objetivos, no con lo que aquellos objetivos son o deberían ser, o cómo ellos son establecidos. Si la estrategia tiene algún significado, en absoluto lo es solo en relación con algún objetivo o fin, además la estrategia es un elemento en una de cuatro partes.

1. Están los fines a alcanzar
2. Están las estrategias para la obtención de aquellos, los caminos (modos) en los que los recursos serán utilizados
3. Están las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados
4. Están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. (Garrido, 2006)

2.4 BUSINESS INTELLIGENCE/ (BI)

En la actualidad, bajo el término Business Intelligence se reconoce al valor de suministrar los hechos de información como soporte a la toma de decisiones, entonces se define como un conjunto de herramientas y aplicaciones para la ayuda a la toma de decisiones que posibilitan acceso interactivo, análisis y manipulaciones de información corporativa de misión crítica. Estas aplicaciones aportan un conocimiento valioso sobre la información operativa identificando problemas y oportunidades de negocio. Con ellas los usuarios son capaces de acceder a grandes cantidades de información para establecer y analizar relaciones y comprender tendencias que, a la postre, soportarán decisiones de negocio. Estas herramientas previene de la potencial pérdida de conocimiento dentro de la empresa como consecuencia de una masiva acumulación de datos e información que no es fácilmente accesible a lo está en forma no utilizable. (Méndez L. , 2000)

Estos sistemas hacen que las organizaciones sean proactivas y ágiles en la gestión de la información que utilizan para:

- ✓ Apoyar a los usuarios en la evaluación, mejora y optimización de las operaciones.
- ✓ Suministrar información crítica de negocios a los usuarios sobre competentes de la cadena de valor como clientes, proveedores etc.

(Cano, 1999)Menciona que “Business Intelligence es la habilidad de consolidar información y analizarla con la suficiente velocidad y precisión para descubrir ventajas y tomar mejores decisiones de negocios. Definición compatible con la necesidad actual de los negocios que ante la presión de ser cada día más competitivos, para mantenerse tienen la doble tarea no sólo de permanecer sino de ser lucrativos”.

Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios. La inteligencia de negocio actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio:

entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, eliminación de islas de información, control financiero, optimización de costes, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, etc. (Sinnexus, 2012)

Las BI son un conjunto de estrategias y herramientas que son utilizadas por la administración con el propósito de obtener toda la información requerida, facilitando en la toma de decisiones, además ayuda acelerando el tiempo en las respuestas y haciendo que éstas sean más personalizadas, lo que supone una gran ventaja competitiva.

También abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, bien como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.

Los principales productos de Business Intelligence que existen hoy en día son:

- ✓ Cuadros de Mando Integrales (CMI)
- ✓ Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS)
- ✓ Sistemas de Información Ejecutiva (EIS)

(Jordi, Caralt, & Conesa, 2010) Algunas de las tecnologías que forman parte de Business Intelligence son:

- Data Warehouse
- Reporting
- Análisis OLAP (On line Analytical Processing)
- Análisis Visual
- Análisis predictive
- Cuadro de Mando Integral
- Gestión del Rendimiento
- Previsions
- Reglas del Negocio
- Integración de Datos.

Beneficios de un sistema de inteligencia de negocio

La implementación de estos sistemas de información proporciona diversos beneficios, entre los que podemos destacar:

- Crear un círculo virtuoso de la información
- Permite una visión única, conformada, histórica, persistente y de calidad de toda la información.
- Crear, manejar y mantener métricas, indicadores claves de rendimiento e indicadores claves de metas fundamentales para la empresa.
- Aportar información actualizada tanto a nivel agregado como en detalle.
- Mejorar la comprensión y documentación de los sistemas de información en el contexto de una organización. (Días, 2010)

2.5 Balanced Scorecard

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

Según, (Valhondo, 2002) El modelo, desarrollado por Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996) y descrito en su libro «Balanced Scorecard», consiste en un sistema de indicadores financieros integrados en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa; con el objetivo final de medir los resultados obtenidos para la organización « Lo que mides, es lo que consigues».

Una de las características de un BSC es que puede adaptarse a cada empresa, área de actividad o departamento, proporcionando distintos puntos de vistas, utilizando distintos indicadores corporativos, estratégicos, operacionales.

“El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la

historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole”. (Kaplan & Norton, 2000)

El Balanced Scorecard, monitoriza cuatro áreas o perspectivas diferentes de actividad.

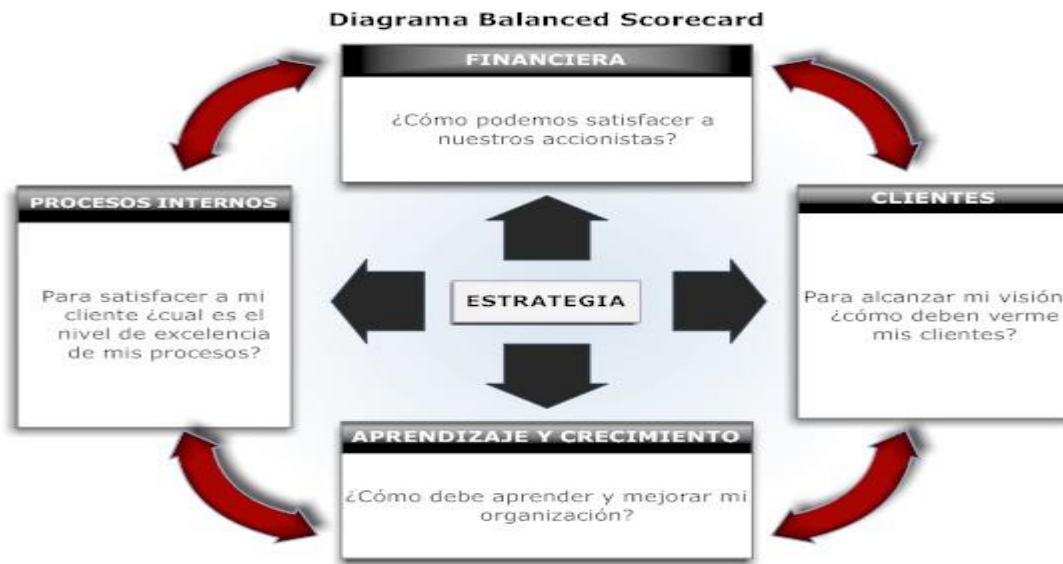


Gráfico No 12: Cuadro resumen de Indicadores de las cuatro perspectivas
Fuente: (Prayaga)

(Kaplan & Norton, 1992) Elementos de CMI se dividen de acuerdo a varias perspectivas, que son categorías cruciales de los resultados de la empresa. Hay varias áreas de resultado que son clave para el CMI, así como para el Cuadro de Mando de la unidad de negocio, del equipo y el plan de actuación personal. Dependiendo de las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son típicas de la empresa y de las que se tienen que obtener resultados, tales como financiera, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, cuota de mercado, etc. Las perspectivas que más se usan las cuatro siguientes, de acuerdo con Kaplan y Norton:

Financiera: Sensatez financiera. Aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y qué significa para ellos.

Clientes: (perspectiva externa): Satisfacción del cliente. En este punto habría que plantarse cómo ven los clientes la empresa y qué significa para ellos.

Procesos internos: (perspectiva interna): Control de procesos. Es el momento de plantearse cómo podemos controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a nuestros clientes y en qué procesos tenemos que superarnos para satisfacerlos continuamente.

Conocimiento y aprendizaje: Habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa. Cabría preguntarse cómo puede la empresa seguir teniendo éxito en el futuro y cómo deberíamos aprender y comunicarnos para mejorar nosotros mismos y mediante esto darnos cuenta de nuestra visión.

Beneficios del Balanced Scorecard

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ayuda a analizar y evaluar áreas de desempeño
- Ayuda a visualizar cómo se ejecutará el Plan Estratégico
- El Balanced Scorecard logra hacer realidad una Visión abstracta
- El Balanced Scorecard sincroniza la Estrategia con los Procesos
- Herramienta de comunicación, motivación e incentivo.
- Integra a todos los colaboradores.

Una de las principales razones por la que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

El BSC no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía. En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa. (Vagel, 2012)

Factores de Riesgo de un BSC

- ❖ Falta de compromiso de la Dirección.
- ❖ Falta de continuidad en el proceso.
- ❖ Mantener el BSC en la alta dirección solamente.
- ❖ Errónea interpretación del concepto de cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control.
- ❖ Pocos empleados implicados.
- ❖ Proceso de Desarrollo demasiado largo.
- ❖ Contratar consultores sin experiencia.
- ❖ Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos (Carolinah, 2007)

Componentes del BALANCED SCORECARD

1. Una cadena de relaciones de causa efecto; que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados-lag).
2. Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera - Inversionista, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
3. Un Balance de Indicadores de Resultados: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan; para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- lead). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que

propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

4. Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores

5. Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización: El Balanced Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:

El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, puede expresarse, para efectos de su implantación, en lo que denominamos "El Modelo de Las Cuatro Fases". Esta secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diversas empresas, pues asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que lo adopte.

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

Kaplan Robert, Norton David. “Balanced Scorecard” Editorial Gestión 2000.

En la mayoría de las empresas el cuadro de mando se sigue presentando en papel aunque para su elaboración se utilicen herramientas informáticas, porque se suele debatir en los Comités de Dirección o Consejos de Administración

Cuadro de mando

Según Kaplan & Norton, (2009). El cuadro de Mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI permite que las empresas puedan seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El CMI 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 negocio, innovación, formación y crecimiento. El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo.

El cuadro de mando integral es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observada la empresa como una totalidad. En los libros especializados se denomina cuadro de mando al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada

como una totalidad y, por consiguiente, es un informe destinado a la gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos que tienen cargo la responsabilidad por los resultados corporativos. (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004)

Además es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión.

Características de Cuadro de Mando Integral

- ✓ Incluye indicadores sobre las variables externas de la organización y no solamente de las internas.
- ✓ Los indicadores presentan un equilibrio entre los indicadores de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- ✓ Hace énfasis en la consecución de los objetivos financieros y mantiene los indicadores financieros tradicionales
- ✓ Complementa los indicadores financieros con inductores de actuación futura, es decir, las acciones y las inversiones en capacidades corporativas que proporcionan valor para el futuro.
- ✓ Los objetivos y los indicadores del CMI se derivan de la visión y la estrategia de una organización y proporcionan una estructura para poner en operación la estrategia.
- ✓ Incluye indicadores para los procesos críticos de la empresa, como la innovación, la formación y el crecimiento.
- ✓ Incorpora las actividades críticas de creación de valor relacionados con el capital intelectual. (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004)

El cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, también de la zona de Boston. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas

financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual las empresas que participan en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidos de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, y se aceptó la idea de un Cuadro de Mando en el que las mediciones reflejaban las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y por supuesto los intereses de los accionistas, Kaplan Y Norton le dieron el nombre de “cuadro de mando integral”. (Niven, 2003)

Podemos definir, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí. (Amo, 2010)

Entre los beneficios que nos puede aportar la metodología del cuadro de Mando Integral, podemos destacar los siguientes:

- Nos proporciona una visión global del negocio y la estrategia de la organización
- Promueve la comunicación y participación de las personas en el proceso de la planificación estratégica.
- Promueve la comunicación y participación de las personas en el proceso de la planificación estratégica.
- Da soporte a la elaboración de los presupuestos y asignación de recursos.

ELEMENTOS BÁSICOS DEL CMI

(Martínez & Milla, 2012) Los principales elementos CMI son los siguientes:

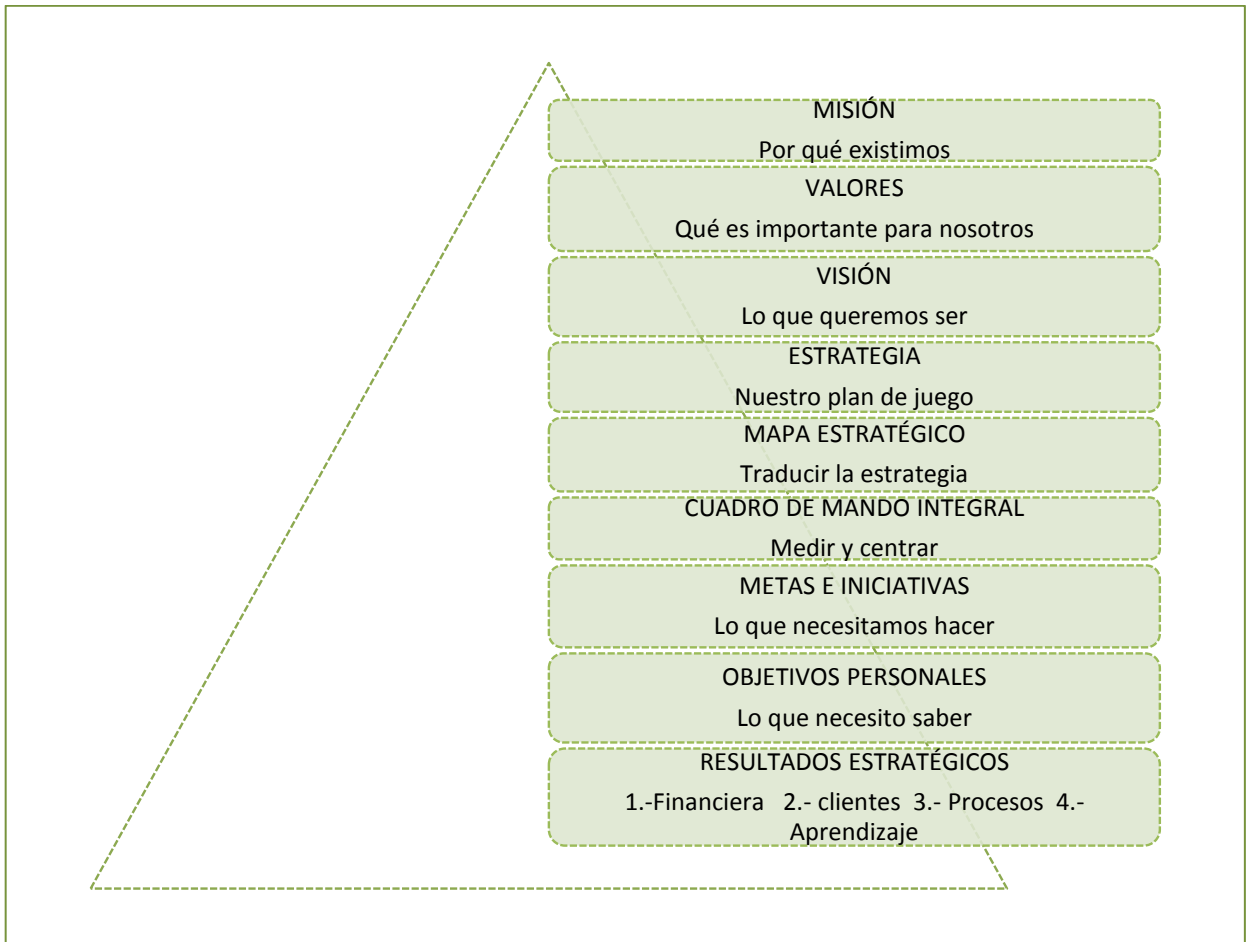


Gráfico No 13: Los principales elementos CMI

Fuente: (Martínez & Milla, 2012)

2.6 Balanced Scorecard en el Ecuador

Las empresas se enfrentan a un nuevo escenario, más exigente y complejo que en el pasado. Hoy en día, los gobiernos son más activos en materias regulatorias y más sensibles a las preocupaciones sociales. Y aunque esas preocupaciones son tan heterogéneas como la propia ciudadanía, hay algo que las unifica: el cuestionamiento a una lógica empresarial encerrada en sí misma, que no se hace cargo de las necesidades y expectativas de otros actores.

Pero, no podemos ir tan rápido ¿deben las empresas hacerse cargo? Sí y no. Sí porque de esa manera generan un mayor valor a todos los actores, lo que a su vez maximiza las ganancias de los accionistas, toda vez que adquieren una mayor licencia social. No, si es que estamos pensando que las empresas deben hacer filantropía y poner en riesgo sus utilidades. (EKOS, 2012)

El Ecuador al formar parte de los países en vías de desarrollo para ser competitivo en este mundo globalizado se ve obligado a incursionar en nuevos métodos de Administración y de Gestión; una de las Herramientas más eficaces en la actualidad es el BSC que forma parte de las Business Intelligence.

En el Ecuador las empresas privadas son las que mayor poder adquisitivo tienen por lo tanto, son las que pueden invertir en este tipo de herramientas; el diseño y la implementación del BSC requiere de inteligencia en su aplicación, la misma que utiliza recursos económicos, humanos, y sobre todo el factor tiempo.

Las empresas Ecuatorianas que aplican de una forma u otra el BSC son:

- ✓ Balanced Scorecard para el área de recursos humanos de TAME S.A.
- ✓ Empresa los Correos del Ecuador Cuenca.
- ✓ Banco Central de Ecuador 2010.
- ✓ Empresa Eléctrica Regional del Sur, Loja – 2011.
- ✓ Empresa Productora y Comercializadora de Materiales de Acero, Guayaquil – 2012.
- ✓ Petroamazonas.
- ✓ Balanced Scorecard en el Laboratorio de Ensayos Metrológicos y de Materiales de la Escuela Superior Politécnica del Litoral- 2011.
- ✓ Empresa Familia Sancela del Ecuador S.A., Lasso-Cotopaxi 2007.
- ✓ Empresa Ecuatoriana del Caucho S.A. Cuenca.
- ✓ Empresa de Servicios de Telecomunicaciones del Ecuador 2012.
- ✓ Unidad de Mantenimiento de Plantas de Tratamiento de la EMAAP-Q, Quito – 2010.

2.7 Balanced Scorecard en las Cooperativa de Ahorro y Crédito del Ecuador

Cooperativa de Ahorro y Crédito: Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Título III, Sección 1 Art. 89.)

Para una evaluación del desempeño de las cooperativas que trabajan en el ámbito de los planes de salud, es indispensable una metodología de Balanced Scorecard como un modelo de sistema de información que permita evaluar el desempeño de las cooperativas, con base en los indicadores creados utilizando la metodología Balanced Scorecard. Los indicadores de desempeño que cubra la actividad propuesta para el aprendizaje y el crecimiento, el financiero, el cliente y los procesos de responsabilidad, este último creado específicamente para satisfacer las características de las cooperativas. La diferencia de este modelo es que se basa en la metodología Balanced Scorecard, utilizando los indicadores tradicionales, es decir, los procesos que se ocupan financieras y no financieras, relaciones con los clientes y la innovación, el fortalecimiento, por lo tanto, la estrategia de comunicación de la cooperativa en todos los niveles de la organización y facilitar el análisis de rendimiento general, así como una revisión de las estrategias y planes de acción con el compromiso de todos los empleados. (Moser, 2003)

Sigue el proceso de planificación estratégica, desde la formulación de la misión y visión hasta la elaboración de los planes estratégicos, y combina la tecnología del Balanced Scorecard, adopta por las cooperativas más representativas en el mundo entero, con la formulación de la estrategia y planes por niveles: corporativo, de negocios y funcional. Incorpora los más recientes paradigmas aplicados en la formulación de estrategias competitivas e incluye aportes originales, como modelos balanceados, que facilita la formulación de planes operativos integrados con los planes estratégicos. (Francés)

Ahora bien, es preciso que toda cooperativa tenga claridad del modelo de direccionamiento a seguir, pues éste será parte de la base del desarrollo de la cooperativa.

Hoy en día puede hablarse de diversos tipos de direccionamiento administrativos, entre ellos se encuentra el modelo Balanced Scorecard, que tiene como principio ser una herramienta de medición de gestión, convirtiéndose así en modelo en auge en muchas Cooperativas de América latina, esto con el fin de que los directivos de una organización puedan verlo como un instrumento que les permita trasladar los objetivos estratégicos de sus cooperativas, a un conjunto coherente de medidas definidas según algunos parámetros para la medición de la gestión. (Alveiro, 2013)

Las cooperativas del siglo XXI tienen a disposición la herramienta Balanced Scorecard que les permitirá medir la manera en que sus unidades de negocios están creando valor agregado a sus clientes, al igual que la forma en que deben potencializarse tanto las capacidades internas, como las inversiones en personal, en los sistemas y en los procedimientos que son base necesaria para la mejora de la actuación a futuro de la cooperativa.

Las cooperativas son empresas que, por la forma jurídica de constitución diferenciada tratan de crear una ventaja competitiva entre sus competidores en el mercado en general. Sin embargo, la constitución legal de las cooperativas, basado actualmente en la Ley 5.764/71, no puede considerarse en sí misma una ventaja competitiva para las cooperativas, excepto que no hay consolidación de modelos de gestión eficientes, eficaces y eficientes, y son con el apoyo de los indicadores de desempeño que ayudan a dirigir las acciones de las cooperativas para que se forme basados en el rendimiento de la interacción con sus clientes (cooperativa y el mercado en general), y no sólo en las leyes en que se basa su constitución. Así que una de las herramientas de ayuda a la gestión identificados como cruciales para el cuadro de mando integral de la Cooperativa. El Balanced Scorecard, adaptado a las cooperativas de crédito, es una herramienta administrativa que gestiona su desempeño futuro. Por lo tanto, el análisis de este tipo de empresas se basa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (Silvia, 2002)

Según (Martínez R. , 2010) EL BSC permite identificar rápidamente mejoras sustanciales en aspectos claves de una cooperativa tales como: rentabilidad, costos, calidad del servicio, eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente y del empleado, aplicables a todas las áreas de estas entidades.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que han utilizado esta herramienta gestión son las siguientes:

- ✓ Cooperativa de ahorro y crédito La Floresta LTDA
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.
- ✓ Cooperativas de trabajo asociadas
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. Agencia Riobamba
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Alangasí Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Fray Manuel Salcedo Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y crédito 4 de Octubre.
- ✓ Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas por el MIES, en el Distrito Metropolitano de Quito.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito 18 de Noviembre.

El Área de Investigación y Desarrollo de 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. Con lo cual además de

elaborar el Informe de Planificación Estratégica se está en capacidad de elaborar los Planes. (UCACNOR, 2012)

La competitividad es un tema que en la actualidad se escucha en cualquier tipo de organización, como son las cooperativas que hoy en día se están incremento gracias a los beneficios económicos que están ofrecen, por tal razón un 40% de las cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina han implementado el Balanced Scorecard ya que permite al gerente prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, detectar las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación y por último y no menos importante reducir considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir cambios y comportamientos, tanto del exterior como en el interior de la cooperativa. (UCACNOR, 2012)

Mediante esta herramienta mejorar la productividad y calidad de sus servicios y a la vez ser reconocida como una organización líder en el mercado, alcanzando el logro de los objetivos organizacionales planteados y ajustarse a las nuevas circunstancias que le impone el entorno.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

Si se diseña el Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., se controlaran los procesos internos lo cual ayudara a medir la eficacia empresarial.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

La variable dependiente de la idea es la Eficacia organizacional ya que estos dependen de la variable independiente que son los procesos administrativos.

3.2.1. Variable Independiente

Establecer un sistema de control de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

3.2.2. Variable Dependiente

Medición de la eficacia empresarial.

3.3. Tipo de investigación

Cualquier investigación que se realice para alcanzar los objetivos planteados, necesitara sustento teóricos, por lo tanto en este capítulo se describirá la metodología que se utilizara para el desarrollo de la Tesis: tipos de estudios de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos, conforme se vaya desarrollando la

Tesis se explicara todos los procedimientos y actividades que se efectúen durante la Investigación.

3.3.1. Tipos de estudios de Investigación

De acuerdo al propósito de estudio, este se estructuró bajo aspectos entre los cuales se tienen que el tipo de investigación es Mixta, de campo, y documental.

1. El cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”. (Hernández, 2003; p.5)
2. El cualitativo “por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (Hernández, 2003; p.5)

Ambos usan fases similares y relacionadas entre sí:

1. Observación y evaluación de fenómenos
2. Establecimiento de ideas como resultado
3. Pruebas que demuestren el fundamento
4. Revisión de ideas con base
5. Proposición de nuevas observaciones para cimentarlas ideas originales.

El enfoque que se le dio a la presente investigación fue cualitativo y cuantitativo porque el trabajo es participativa y humanista, se aplicaron encuestas, entrevistas, y otras herramientas técnicas administrativas, y todas ayudaron a la búsqueda de la solución. Etnográfica, porque la se limita a los habitantes de Riobamba. Interna, porque es de interés

tanto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda. Involucrada en el problema como para las investigadoras.

La investigación también cuenta con un enfoque cuantitativo, también conocido como: normativo, porque se basa en normas, reglas y leyes, debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Amazonas” Ltda., es una institución que brinda servicios financieros para satisfacer las necesidades de sus socios y potenciales clientes.

Investigación Bibliográfica o Documental

Para realizar el trabajo de investigación, se utilizó la modalidad biográfica documental ya que para su ejecución se centró en información ya existente basada en: libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, con la finalidad de que la información se centre en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera a las investigadoras pueda conceptualizar las variables.

Investigación de Campo.

El trabajo de investigación se realizó en el lugar de los hechos, y es por eso que también se utilizó la investigación de campo, porque a través del contacto directo con los involucrados en el problema, se recolectó la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la Cooperativa y se conoció el problema objeto de estudio.

Investigación en Internet

Este tipo de investigación puede ser desde un Computador Personal, utilizándolo como medio de consulta.

Tipo de Estudio

En la ciencia existen diferentes tipos de estudios a realizar en una investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse. Aunque no hay acuerdo entre los distintos tratadistas sobre la clasificación de los tipos de estudios a realizarse en una investigación, a continuación se presentan los tipos a utilizarse en la presente investigación:

- **Estudio descriptivo.-** Reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.
- **Estudio correlacional.-** Mide el grado de relación entre variables de la población estudiada.
- **Estudio explicativo o causal.-** Da razones del porqué de los fenómenos. (Bernal, Metodología de la Investigación, 2006)

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Se designan con este término a cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre del individuo. Debido a la imposibilidad en la mayoría de los estudios de poder estudiar todos los sujetos de una población, se hace necesario la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de la población dicho subconjunto es denominado muestra. (Juez & Díez, 1997)

La población comprende el personal administrativo, y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., las mismas que se detallan en la tabla N ° 1 y N°2.

Tabla No 1: Personal Administrativo

| Población | Número |
|--------------------------------------|---------------|
| Jefe de Sucursal | 1 |
| Asistente Financiera | 1 |
| Cajera Recaudador | 1 |
| Jefa de Captaciones | 1 |
| Asistentes de captaciones | 1 |
| Auxiliar de captaciones | 1 |
| Jefe de Créditos | 1 |
| Asistente de Créditos | 1 |
| Auxiliar de Créditos | 2 |
| Atención al Cliente | 1 |
| Guardia de Seguridad | 1 |
| Total Personal Administrativo | 12 |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas

Tabla No 2: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas

| Población | Número |
|------------------|---------------|
| Socios | 3865 |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas

1.3.1 Muestra

Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas. (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2002)

Fórmula para calcular la muestra

Según (Suarez, 2011), para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$$n = \frac{3865(0.15)^2 (1.96)^2}{3865 - 1 (0.05)^2 + (0.15)^2 (1.96)^2}$$

$$n = \frac{334,08}{9.66 + 0.08643}$$

$$n = \frac{334,08}{8,35}$$

$$n = 40 \text{ Socios}$$

Es el número de encuestas que se aplicarán, a los socios de la Cooperativa, el modelo de las mismas se adjunta en los Anexos 1 y 2. No se calcula la muestra del personal debido a que por ser 12 miembros si se puede realizar a todo el personal la encuestas.

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS O PROCEDIMIENTOS

La recolección implica el aumento de los conocimientos del que indaga acerca del comportamiento del fenómeno que estudia (problema de investigación). Este proceso debe responder a: ¿Qué datos se obtendrán? ¿De dónde se obtendrán?. ¿Qué procedimientos de recopilación se emplearán? Estos interrogantes dan origen a la definición de las variables de estudio, el método que se debe emplear, las fuentes de datos, las técnicas de recolección y los instrumentos para consignar los datos.

3.5.1. Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

- **Método Teórico.-** Se realizará un respectivo análisis con la recaudación de la información obtenida de la COAC Amazonas, para estudiar los sistemas estratégicos que se han venido manejando en la COAC.
- **Método Empírico.-** Se realizará a través de observaciones directas, basadas en encuestas, experiencias, documentos de las diferentes direcciones estratégicas que han sido implementadas en la Escuela
- **Método Inductivo - Deductivo.-** Este método se lo realizará con la finalidad de diagnosticar el nivel de desempeño que ha tenido la COAC Amazonas, a través de la información obtenida.

Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Revisión Bibliográfica

Sobre la cual (Bavaresco, 1994) señala: Se debe recurrir a la técnica de revisión bibliográfica; tanto los libros, folletos, documentos, revistas, seminarios y muchos más vienen a brindarle al investigador todo el soporte del marco teórico, lo que significa que se

percata de todo lo escrito o que esté relacionado con el tema que escogió como investigación.

La revisión bibliográfica, se utilizó como base complementaria a la investigación central, con el fin de recopilar y revisar todos aquellos documentos que permitan confrontar el aspecto teórico con la situación. Es importante señalar que esta revisión se efectuó antes y durante la investigación, con el objetivo de cotejar información, obtener nuevas ideas, indagar la naturaleza de los datos y realizar nuevas conclusiones.

Entrevista

La cual “consiste en la obtención de los datos de manera verbal por parte de un sujeto informante” (Bavaresco, 1994). Esta se caracterizó por establecer una relación directa con el entrevistado, quien suministró la información solicitada en forma verbal. La ventaja de utilizar esta técnica, es que el entrevistado conversó libremente, proporcionó la información de manera directa y espontánea.

Se aplicó la técnica de la entrevista, ya que de esta manera se pudo obtener una comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio que en este caso será el Jefe de Agencia Abg. Maritza Cárdenas, a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

Encuesta

El cuestionario, según (Bavaresco, 1994)“es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que se piensa y dice del objeto en estudio, permitiendo determinar con los datos recogidos la futura verificación de las hipótesis que se han considerado”.

Se aplicaron las encuestas a los socios y personal administrativo de la COAC Amazonas, para obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de la COAC y a su vez determinar el grado de satisfacción de los socios y el personal administrativo, además para que esta herramienta sea fiable se aplicó el alfa que a continuación se explicará.

Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951, aunque sus orígenes se encuentran en los trabajos de Hoyt (1941)² y de Guttman (1945). (Wikipedia., 2008)

Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alpha de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado). Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra. El alpha de Cronbach y el alpha de Cronbach estandarizados, coinciden cuando se estandarizan las variables originales (ítems), pero el que usamos en nuestra tesis es la siguiente formula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

S_i^2 =Es la varianza del ítem i,

S_t^2 =Es la varianza de los valores totales observados y

K= Es el número de preguntas o ítems.

Cabe recalcar que cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que

valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala

Observación: Para (Bavaresco, 1994) “la observación se puede considerar como técnica de mayor importancia, por cuanto es la que conecta al investigador con la realidad, es decir, al sujeto con el objeto o problema”. Esta técnica se utilizó sin necesidad de contar con un instrumento de registro y facilitó su aplicación en el lugar donde ocurren los hechos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMAZONAS.

Para el diseño del Balanced Scorecard, se tendrá en cuenta las teorías y recomendaciones de los expertos en este tema, en especial se pondrá énfasis en las teorías del Balanced Scorecard de Robert Kaplan y David Norton, quienes son los diseñadores del BSC.

El Balanced Scorecard que se diseñara para la COAC Amazonas se basa en cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Desarrollo y Crecimiento cabe recalcar que las perspectivas mencionadas son las sugeridas Robert Kaplan y David Norton, y que se pueden implementar o cambiar dichas perspectivas de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa. Para el diseño del BSC, se tomará en cuenta toda la información disponible de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas tanto externa como interna lo que nos permitirá saber el desempeño de la Cooperativa de manera general, analizar su: visión, objetivos, estrategias, Matriz FODA, que contiene las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, encontrando así los factores críticos del éxito que darán origen a las líneas estratégicas, permitiéndonos definir de manera adecuada los objetivos, los indicadores, iniciativas, estrategias, determinación de responsabilidades entre otros elementos que se deberán plantearse en el Diseño del Balanced Scorecard el cual deberá ser diseñado acorde a las necesidades de la Cooperativa, con ayuda de herramientas informáticas.

Pasos a seguir para el diseño del Balanced Scorecard

En la etapa del Diseño del BSC, el equipo de trabajo se ocupa de las definiciones fundamentales del Balanced Scorecard. Para el diseño del Balanced Scorecard es importante contar con la participación y colaboración de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., o de un grupo representativo de ellos incluyendo a los

directivos quienes serán los encargados de alentar su participación, generar compromiso, dedicación y comunicar los avances y resultados del proceso al resto de la organización.

Antes de desarrollar el Balanced Scorecard, se debe planificar de manera adecuada lo que se va a hacer, para ello es importante definir claramente cuál es el proceso, cuáles van a ser los pasos o las fases que se van a seguir para la creación de esta herramienta de gestión, se establecerá cuáles van a ser las actividades a realizar, quienes serán los responsables de ejecutarlas, donde y porqué se harán ya que de este proceso de planificación, depende la utilidad y el éxito de esta herramienta en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior se establece que para el adecuado desarrollo del Balanced Scorecard de la COAC Amazonas Ltda., se realizaran los siguientes pasos:



Gráfico No 14: Pasos para el Diseño del Balanced Scorecard
Elaboración por: Las autoras

4.1.1 Paso No. 1: Planificación del Balanced Scorecard

Muchas veces cuando intentamos implementar nuevas formas de administrar de manera eficiente nuestro negocio, olvidamos algunas cosas o preguntas, que es importante tener claras para marcar el rumbo de la organización:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Qué nos compra el cliente?
- ¿Somos buenos en la realización del producto o servicio?
- ¿Creamos valor a la organización, al entorno, al cliente?

EL Balanced Scorecard, es el resultado de un proceso de reflexión y estudio sobre la entidad de la Cooperativa Amazonas que entrega servicios a la sociedad ecuatoriana que, además de cumplir las funciones que le ofrece la institución. EL BSC es un modelo de planeación y administración del desempeño que ubica a la estrategia en el centro del proceso.

4.1.2 Paso No. 2: Conformación del Equipo Investigador

El equipo Guía lo conformamos las dos estudiantes que estamos realizando nuestro proyecto de tesis como requisito previo a la obtención del título de Ingenieras, conjuntamente con nuestro Director de Tesis Ing. Giovanni Alarcón, nuestro miembro de Tesis Ing. Carlos García, y el Dr. Rafael Soler PHD de la Facultad de Administración de Empresa, quienes con sus conocimientos nos han ido guiando en el proceso de nuestra tesis a través de algunas tutorías lo cual nos ha permitido ir avanzando en el diseño del Balanced Scorecard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

4.1.3 Paso No. 3: Estudio de la Organización

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COAC AMAZONAS LTDA.

Razón Social: Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

Fecha de Creación de la Sucursal: 29 de Marzo del 2008.

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Calles: Colombia y Juan de Lavalles esq.

RUC: 1691704536001

Presidente: Azogues Ramos Sergio Giovanni

Gerente Sucursal: Dra. Maritza Cárdenas.

Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., se genera en el seno de un grupo comerciantes minoristas indígenas oriundos de la provincia de Tungurahua, radicados en la ciudad del Puyo, es una institución financiera creada el 23 de septiembre del 2004. A inicios del año 2004, la actividad de negocios era más intensa y los comerciantes informales sentían la necesidad de adquirir financiamiento para seguir con sus actividades económicas de productos comestibles, por lo que buscaron financiamiento en las diferentes instituciones de la misma provincia de Tungurahua, como en las instituciones de la provincia de Pastaza, sin embargo las solicitudes de crédito eran negadas por diferentes aspectos, uno de los cuales fue no tener un domicilio fijo, puesto que la naturaleza de ser comerciantes informales les obligaba a recorrer la mayor parte del territorio oriental y del país con sus productos y mercaderías, siendo el limitante más considerable para un análisis de crédito .

Al principio no existía un consenso en el nombre de la empresa, ya que se pensaba estratégicamente en un nombre que englobe y se proyecte a nivel nacional, que se distinga

en la región amazónica, que sea llamativo a diferencia de las demás instituciones, que se identifique con todos los sectores, hasta que se ideó el nombre y se estableció como Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, una institución con identidad propia.

La constitución de la institución se realizó bajo el liderazgo de Luis Moposita, como primer secretario de actas y comunicaciones, dentro de la directiva provisional, iniciando con los trámites de legalidad en las diferentes instancias y autoridades competentes, a tal punto que la Dirección Nacional de Cooperativas del Ecuador emite el Acuerdo Ministerial N0-0012 del 21 de octubre del año 2004 y el 28 de Abril de 2006, fue inscrita en el registro general de Cooperativas con Número de orden N°-6853, con lo cual se da personería jurídica y se autoriza su operatividad como institución financiera. Con esta documentación se forma la directiva oficial, la misma que, por la constancia y la perseverancia que siempre le ha caracterizado para conseguir los objetivos propuestos, hace recaer la Gerencia General nuevamente en Luis Moposita, quien posterior a ello, inicia una intensa gestión con un inmueble colonial en las calles Atahualpa y Jacinto Dávila, de la ciudad de la ciudad del Puyo.

Posteriormente la *Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas* inauguró una nueva sucursal el día 29 de Marzo del 2008 en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, en las calles Colombia y Juan de Lavalle, en el popular sector de la Condamine, brindando productos y servicios, como ahorro a la vista, Ahorros Certificados, Inversiones, Depósitos a plazo fijo, Créditos para el comercio, agricultura artesanía y para las diferentes actividades productivas que el socio desee emprender o proponga incrementar su negocio o su trabajo; en fin para cubrir cualquier necesidad. Además con la ideología de incentivar el ahorro en los niños poseen una cuenta especial de Ahorro Infantil, con varias promociones.

Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, es una institución financiera creada el 23 de septiembre del 2004, se constituye de manera jurídica por el Ministerio de Bienestar Social mediante acuerdo Ministerial N°-0012, el 21 de Octubre del 2004, y el 28 de Abril del 2006, fue inscrita en el registro general de Cooperativas con Número de orden N°-6853.

Se encuentra bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social, con resolución Ministerial N.- 0012 del 21 de Octubre del año 2004, a partir del año 2013 su organismo de control es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Misión

Entregar soluciones y servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios, retribuyendo a ellos altos niveles de rentabilidad en sus aportes. Promoviendo así el desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal.

Visión

Amazonas Ltda., Para el 2015 será una Institución líder en el Sistema Cooperativo Financiero Nacional, por la calidad de los productos y servicios que ofrece, de tal manera que se constituirá en la mejor opción financiera social para producir un alto nivel de satisfacción, tanto para sus asociados como para la comunidad en general, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico del país, enmarcando todas las actividades en el respeto la solidaridad y las leyes Cooperativistas.

Principios y Valores Institucionales

Los principios y valores representan las convicciones o filosofías del alta Dirección de la Cooperativa, respecto a lo que les conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

Principios

Los principios organizacionales, están basados en los valores que se identificaron a través de una herramienta de evaluación y priorización:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito, desarrolla todas sus actividades, exigiendo a sus empleados, clientes y proveedores honestidad, en su accionar diario.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito, cumple con su función brindando a sus socios, clientes y proveedores información de manera transparente.
- El servicio que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas, es un servicio que se lo brinda con absoluta seriedad y respeto a todos sus socios, clientes y proveedores y público en general.
- La confianza depositada en la Cooperativa por parte de sus socios, es el activo más importante para la institución.

Valores

De los principios mencionados anteriormente se desprende que los valores más importantes y que están presentes en los socios y empleados de la Cooperativa son:

- **Respeto:** Considerar en el trato, la cultura, religión y pensamiento del socio.
- **Honestidad:** Hablar y actuar con la verdad.
- **Disciplina:** Puntualidad, actuar cumplimiento orden, normativas y disposiciones.
- **Constancia:** Insistir en los cumplimientos de los objetivos y metas.
- **Igualdad:** Trato justo y sin ninguna distinción.
- **Transparencia:** Informar y actuar públicamente con claridad.
- **Emprendimiento:** Buscar oportunidades para un futuro mejor.
- **Responsabilidad:** Asumir y cumplir tareas encomendadas y los compromisos adquiridos.
- **Identidad:** Conciencia de pertenecer a un grupo definido.
- **Confianza:** Creer en la palabra dada.

Objetivo General

Promover el desarrollo socioeconómico de los cooperadores y comunidades del sector urbano marginal, urbano medio y rural.

Objetivos Específicos

- Fortalecer el ahorro y crédito familiar.
- Fomentar, a través de sus servicios, los principios de esfuerzo, autocontrol y equidad, como base del funcionamiento y desarrollo.
- Promover la coordinación e integración con otras entidades, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la cooperativa.
- Obtener fuentes de financiamiento interna o externa, para el desarrollo institucional y de las familias asociadas.
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento.

PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFERTA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., mantiene el siguiente portafolio de productos y servicios:

Productos

- ✓ Créditos Estudiantiles
- ✓ Créditos Consumo
- ✓ Créditos Microcrédito
- ✓ Créditos Comerciales

Tipos de Ahorros

- ✓ Ahorro a plazo fijo
- ✓ Ahorro mi futuro

Servicios Financieros

- ✓ Pago de desarrollo humano
- ✓ Pago de SOAT
- ✓ Recargas electrónicas CLARO Y MOVISTAR
- ✓ Giros internacionales a través de Money gran y Ecuagiros
- ✓ Transferencias de dinero a otras Cooperativas y Bancos mediante BCE
- ✓ Pago de matriculación de vehículos
- ✓ Recaudación del RISE, SRI.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA COAC AMZONAS
SUCURSAL RIOBAMBA**

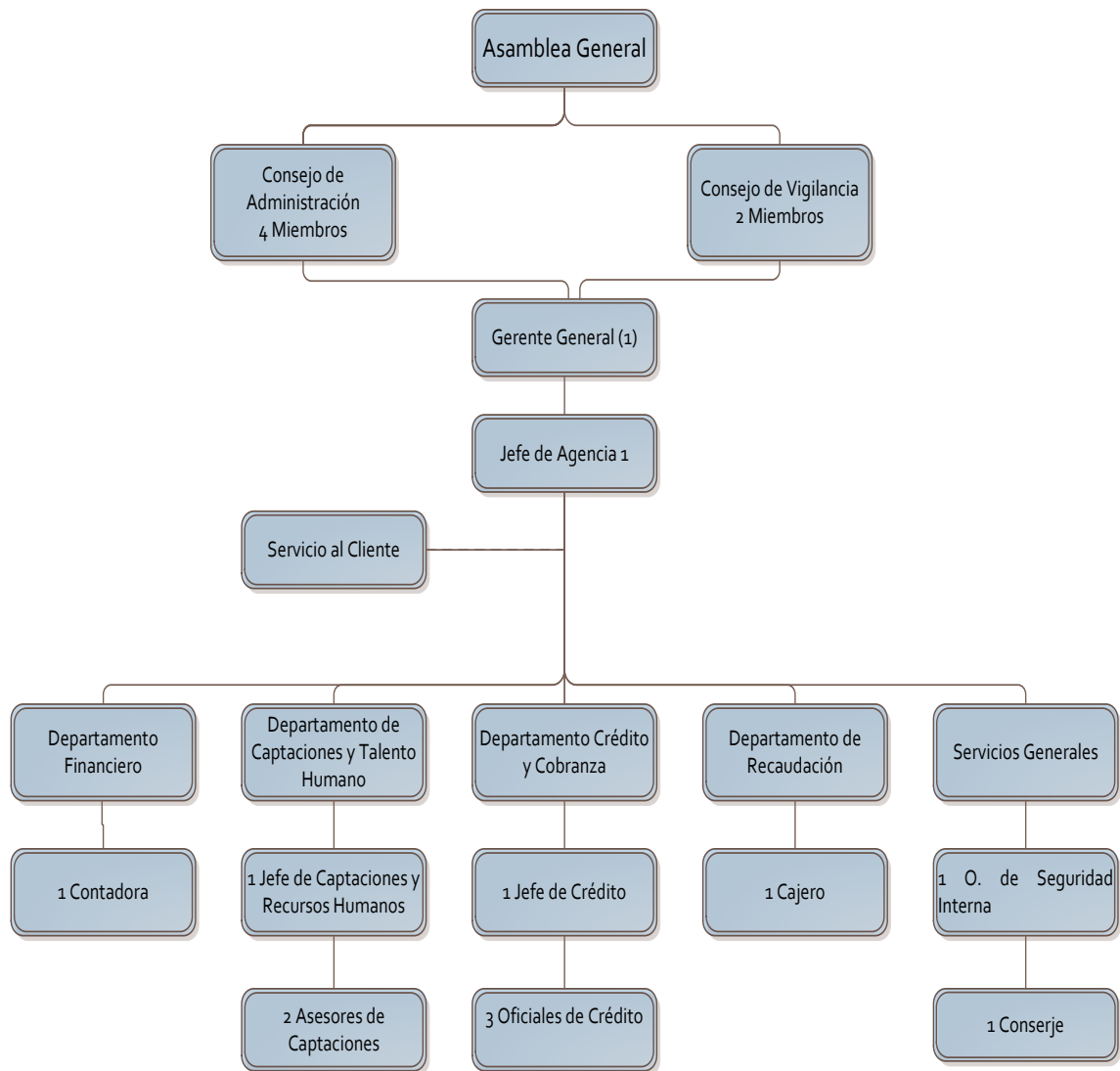


Gráfico No 15: Organigrama de la COAC Amazonas
Elaborado por: las autoras

4.1.4. Paso No. 4: Diagnostico de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Amazonas Sucursal Riobamba

La Cooperativa y su Entorno

Tabla 3: La Cooperativa y su entorno

| ENTRADAS | PROCESO TRANSFORMACIÓN | DE | SALIDAS |
|-----------------------|-----------------------------------|-----------|-----------------------|
| Trabajo | | | Productos y Servicios |
| Captaciones | | | Colocaciones |
| Información | | | Dividendos |
| Sistemas Informáticos | | | Impuestos |
| Clientes o Socios | | | Contribuciones |
| Muebles y Equipo | | | |
| | | | |

Elaborado por: Las autoras

Los Implicados

Tabla 4: Los implicados o stakeholders

| | |
|---------------------|---|
| Accionistas | Dividendos |
| Socios | Utilidades. Crecimiento económico del capital. |
| Empleados | Oportunidad de Ascenso Estabilidad Laboral Condiciones de trabajo Salarios dignos |
| Directivos | Mayor oportunidad en la toma de decisiones Reconocimientos por méritos. |
| Competidores | Tasa de Crecimiento Variedad y calidad de productos y servicios Mayores cambios profundos y complejos Posible existencia de colusión |
| Gobierno | Regulaciones a las leyes Nuevas estrategias impulsadas |
| Proveedores | Consistencia en las compras Innovación en entrega de productos. |

Elaborado por: Las autoras

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL O ANÁLISIS FODA

El objetivo de realizar el diagnóstico situacional es para conocer la situación interna y externa de la Cooperativa, para perfeccionar sus fortalezas, sobrellevar las debilidades, aprovechar oportunidades, y minimizar las amenazas.

Para el análisis situacional consta de: análisis externo y análisis interno de la Cooperativa.

Elementos del Análisis Situacional

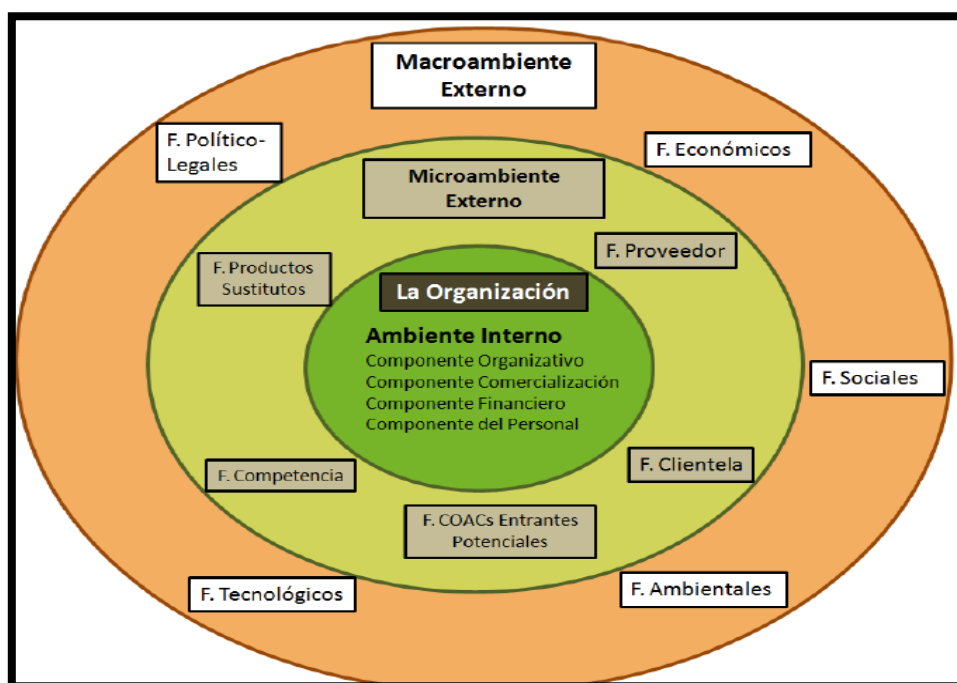


Gráfico No 16: Elementos del Análisis Situacional

Elaborado por: las Autoras

Análisis Externo

Para el análisis externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., Sucursal Riobamba, identificaremos y analizaremos las amenazas y oportunidades que puedan afectar directamente el entorno interno de la cooperativa, las oportunidades son eventos o escenarios que se espera que ocurran y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la COAC, y que si son aprovechadas se puede obtener ventajas y beneficios, las

oportunidades, pueden ser: clientes o socios, en industrias, en el Gobierno, en la competencia y hasta en el ambiente tecnológico, dentro del análisis externo están las amenazas que son eventos que pueden ocurrir y que pudieran tener un impacto negativo, para la Cooperativa, las amenazas pueden minimizarse o convertirse en oportunidades desarrollando un plan de contingencia y prevención cuidadoso.

Macro ambiente: Es el ambiente externo más alejado a la COAC del que no se tiene control, sus componentes son de largo alcance y tienen consecuencia de largo plazo. Su análisis permite determinar una parte de las oportunidades y amenazas.

Herramientas:

De este modo la herramienta principal de trabajo es el análisis FODA, por medio de la que se agrupará la información que será obtenida a través de: el análisis P.L.E.S.T.A.

Tabla 5: Factores del Macro entorno

| IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACRO ENTORNO | | | |
|---|---|---|-----------------------|
| FACTORES Y SUS DIMENSIONES | FUNDAMENTO | IMPACTO DE LA EMPRESA | IDENTIFICACIÓN |
| DIMENSIÓN POLÍTICA | | | |
| Estabilidad política en el país | Estable, Presidente Economista Rafael Correa (7 años) | Estabilidad | OPORTUNIDAD |
| Creación de nuevas instituciones financieras por parte del estado | BIES | Disminución de Socios | AMENAZAS |
| DIMENSIÓN ECONÓMICA | | | |
| Inflación | Descendente 2,04% actualmente | Ingresos suficientes para poder destinar a ahorros. | OPORTUNIDAD |

| | | | |
|---|---|---|--------------------------|
| Tasas de Interés | Activa=8.17 % Pasiva=4.53 % Spread=3.64% | Si las tasas de interés permanecen estables las personas van adquirir obligaciones crediticias. Al seguir disminuyendo el spread financiero, la utilidad de la Cooperativa será menor. | OPORTUNIDAD Y AMENAZA |
| PIB | 2011=7.80 % 2012=5.10 % 2013 =3.98 % | | AMENAZA |
| DIMENSIÓN LEGAL | | | |
| Organismos de Control (Leyes de las Cooperativas) | Dirección Nacional de Cooperativas, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, etc. | Establecen leyes que fortalecen los procesos de la Cooperativa | OPORTUNIDAD |
| Disminuir por decreto la tasa activa. | Decreto Presidencial | Afecta a la Rentabilidad de la Cooperativa | AMENAZA |
| DIMENSIÓN DE MERCADO | | | |
| Creación de nuevas instituciones financieras. | Existe una demanda del cooperativismo por lo que incentivan a desarrollarse nuevas cooperativas | Disminución de socios en la cooperativa dentro del mercado nacional. | AMENAZA |
| DIMENSIÓN SOCIAL | | | |
| Reducción del Desempleo en la Ciudad de Riobamba | Descendente 4,91%, Actualmente | Disminuye los índices de morosidad, incrementan las inversiones | OPORTUNIDAD |
| DIMENSIÓN SOCIO- CULTURAL | | | |
| Existencia de diferentes movimientos sociales | Desconocimiento de información acerca del sistema financiero de personas del sector rural | Menor captación de socios en la urbanización | AMENAZA |
| Crecimiento de la población económicamente activa | 2011=156.723 2012=225741 Octubre 2013= 509.352 | Incremento del número de Socios | OPORTUNIDAD |

| | | | |
|---|---|--|--------------------|
| DIMENSIÓN TECNOLÓGICA | | | |
| Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones | Agilidad e información oportuna al cliente | Mejoran los procesos de las cooperativas y Modernización en la tecnología generando una mayor aceptación en el mercado | OPORTUNIDAD |
| DIMENSIÓN INFORMACIONAL | | | |
| Escases fuentes de información sobre el mercado financiero. | Hay dificultades para acceder a información actualizada | No se puede realizar comparaciones con la competencia | DEBILIDAD |

Elaborado por: las Autoras

Tabla 6: Matriz de prioridades Macro- Entorno

| MATRIZ DE PRIORIDADES MACRO-ENTORNO | | | |
|--|--------------|---|---|
| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | ALTA | <ul style="list-style-type: none"> Estabilidad política en el país Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones Creación de nuevas instituciones financieras. | <ul style="list-style-type: none"> Organismos de Control (Leyes de las Cooperativas) PIB Tasas de Interés Inflación |
| | MEDIA | <ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento poblacional | <ul style="list-style-type: none"> Disminuir por decreto la tasa activa. Escasas fuentes de información sobre el Sector Financiero Creación de nuevas instituciones financieras por parte del estado |
| | BAJA | <ul style="list-style-type: none"> Reducción del Desempleo en la Ciudad de Riobamba | <ul style="list-style-type: none"> Existencia de diferentes movimientos sociales |
| | ALTO | MEDIO | BAJO |
| PROBABILIDAD DE IMPACTO | | | |

Elaborado por: las Autoras

PRONOSTICACIÓN

Tabla 7: Pronosticación de los factores del macro-ambiente

| LISTADO DE LOS FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA | | |
|---|-----------------------|-------------|
| FACTORES | CALIFICACIONES | SUMA |
| Creación de nuevas instituciones financieras. | 4 | 4 |
| Crecimiento Económico | 3 | 3 |
| Estabilidad política en el país | 3 | 3 |
| Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones | 4 | 4 |
| Organismos de Control (Leyes de las Cooperativas) | 4 | 4 |
| Tasa de crecimiento poblacional | 4 | 4 |
| Crecimiento estable de la demanda | | |
| Disminuir por decreto la tasa activa. | 5 | 5 |

Elaborado por: las Autoras

Micro-ambiente

Dentro del microambiente se analizará a los socios, proveedores, competencia, productos sustitutos, los frenos a la entrada de nuevos competidores, a partir del análisis del microambiente podremos obtener oportunidades disponibles para la organización y amenazas que enfrentar.

Herramientas: Las 5 Fuerzas de Porter



Gráfico N° 17: Elementos de las Fuerzas de Porter

Fuente: (Paula, 2008)

1.- LA COMPETITIVIDAD PROPIA ENTRE EMPRESAS DEL MISMO SECTOR

Existe un alto porcentaje de rivalidad entre los competidores, debido al gran número de cooperativas que se han creado en la ciudad de RIOBAMBA, la competencia se vuelve más agresiva y desleal, la guerra constante por la que se enfrentan son las facilidades al momento de dar un crédito, tasas activas y pasivas, atención personalizada y oportuna, agilidad en trámites, calidad en el servicio. En Chimborazo el sistema financiero es de gran importancia, la provincia ocupa el tercer lugar en colocación (créditos) en Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la superintendencia de bancos y seguros, la incursión de este gremio en el mercado financiero es cada vez mayor, así como el número de cooperativas de ahorro y crédito administradas por este grupo humano, entre los competidores más fuertes en la ciudad de Riobamba están la Cooperativa Riobamba ,Acción Rural ,El Sagrario, 29 de Octubre, instituciones que con poca experiencia tienen una importante inyección de dinero hacia las micro finanzas y cada vez van mejorándose y ganando espacio entre la población chimboracense.

2.- LOS FRENOS A LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda. Cuenta con un alto riesgo de entrada de nuevos competidores, en el mercado en el cual se desarrolla cada vez más se forman cooperativas dentro y fuera de la provincia debido a la demanda de créditos que existe en la comunidad, algunas de las entidades financieras que pueden aparecer significan un alto riesgo ya que poseen todos los recursos y capacidades siendo fácil apoderarse de una porción del mercado.

3.- LA FUERZA DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es bajo, la Cooperativa atiende a clientes ubicados en zonas urbanas y rurales de la ciudad de Riobamba pero más está centrada al segmento de cartera de consumo y microcrédito respectivamente ya sea en la zona urbana y rural. La cooperativa no se adapta a las solicitudes de cada uno de los socios ya que no cuenta con todos los productos y servicios necesarios de acuerdo a los requerimientos del mercado.

- **Socios**

“Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles. La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.” (Art. 29 de la Ley de Economía Popular y Solidaria)

Socios activos.- Para ser considerado socio activo, deberá haber pagado la totalidad del valor de los certificados de aportación obligatorios y cumplir sus deberes y obligaciones de socio, establecido en la normativa interna de la Cooperativa, condición necesaria para ser beneficiario de todos los derechos que otorga la Entidad, previstas en el presente Estatuto.

Tabla 8: Socios activos e inactivos de la COAC

| | |
|------------------------|-------------|
| Socios Activos | 3865 |
| Socios Inactivos | 577 |
| Total de Socios | 4442 |

Elaborado por: Las autoras

Tenemos un nivel de socios aceptables con un porcentaje del 87,01% de socios Activos y un 12,99% de socios Pasivos.

4.- FUERZAS DE LOS PROVEEDORES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Amazonas” Ltda. Cuenta con proveedores con una alta capacidad de negociación. Al ser una institución Financiera los Socios quienes son los principales proveedores de la COAC Amazonas Ltda., al aportar con su dinero y realizara inversiones tales como: colocar su dinero a plazo fijo.

5.- AMENAZA DE INGRESO DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

La situación se complica si los sustitutos como son asociaciones, gremios barriales, bancos comunales, cajas de ahorro, bancos episcopales, ONG, entren con otros productos o productos similares y con mayores facilidades para acceder a cualquier producto o servicio financiero, pueden llegar a abarcar un mayor mercado ya que pueden ofrecer tasas más atractivas tanto en créditos como en captaciones.

Tabla 9: Factores del Micro-entorno

| IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICRO ENTORNO | | | |
|---|----------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| FACTORES Y SUS DIMENSIONES | FUNDAMENTO | IMPACTO DE LA EMPRESA | IDENTIFICACIÓN |
| COMPETIDORES ACTUALES | | | |
| Numerosas Instituciones que ofertan una variedad de servicios y productos a diferentes tasas de interés | Numero de COAC en Riobamba | Retiros de socios de la Cooperativa | AMENAZA |
| LOS FRENO A LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | | | |
| Creación de nuevas Instituciones Financieras | | Menor ingreso de socios a la | AMENAZA |

| | | | |
|---|--|---|-------------|
| privadas o estatales | | organización | |
| PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | |
| Instituciones Financieras que ofrecen productos y servicios similares | Asociaciones, gremios barriales, bancos comunales, cajas de ahorro, bancos episcopales, ONGS, etc. | Disminución de Clientes | AMENAZA |
| CLIENTES Y PROVEEDORES | | | |
| Estable crecimiento de socios en la cooperativa | Número de Socios | La empresa cuenta con clientes fieles antiguos y actuales | OPORTUNIDAD |

Elaborado por: las Autoras

Tabla 10: Matriz de Prioridades del Micro-entorno

| MATRIZ DE PRIORIDADES MICRO-ENTORNO | | | | |
|--|--------------|---|---|-------------|
| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | ALTA | Estable crecimiento de socios en la cooperativa | | |
| | MEDIA | Instituciones Financieras que ofrecen productos y servicios similares | Numerosas Instituciones que ofertan una variedad de servicios y productos a diferentes tasas de interés | |
| | BAJA | Creación de nuevas Instituciones Financieras privadas o estatales | | |
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| | | PROBABILIDAD DE IMPACTO | | |

Elaborado por: las Autoras

PRONOSTICACIÓN

Análisis Interno

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Para el **análisis interno** se revisó los índices financieros de la institución, la entrevista realizada a la Jefa de Agencia, así como los resultados de encuestas realizadas al personal y a los clientes de la entidad con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la institución en todas sus áreas funcionales, conocer además el grado de satisfacción de los clientes y del personal y las condiciones del clima laboral.

Análisis que se realiza dentro de la organización procura la definición de Fortalezas y Debilidades.

Herramientas:

Índices Financieros, Encuestas, Entrevistas y Observación

ANÁLISIS INTERNO

Tabla 11: Factores Internos

| IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES INTERNOS (Ilustración) | | | | |
|---|--|---|---|-----------------------|
| Factores y sus Funciones | Comportamiento | Impacto en la Empresa | Implicados | Identificación |
| <u>Función de marketing</u> | | | | |
| M1. Falta de investigación dentro del mercado | En los últimos años no se ha realizado una investigación profunda para alcanzar una mayor demanda objetiva | Menor demanda objetivo dentro de la empresa | -La institución -Dpto. de Marketing -La comunidad | DEBILIDAD |

| | | | | |
|--|---|--|--|-----------|
| M2. Promociones y Sorteos | Reconocimiento de la empresa en el mercado nacional | Mayor número de nuevos socios en la institución | -La institución Dpto. de Marketing | FORTALEZA |
| M3. Alto porcentaje de clientes activos. | La COAC cuenta con un porcentaje de 88% socios activos | Cientes Fieles | Socios Servicio al Cliente | FORTALEZA |
| <u>Función de Recursos Humanos</u> | | | | |
| RH1. Se cuenta con un personal con experiencia para cumplir las funciones establecidas. | Profesional calificado para cada una de las áreas asignadas | Satisfacción de cada uno de los requerimientos de los socios. | -Empleados -Socios | FORTALEZA |
| RH.2 Personal Administrativo de la COAC no cuenta con estudios superiores | De total del personal de la COAC tan solo el 41% tienen estudios superiores | Bajo nivel de confianza en la COAC | El personal Recursos Humanos | DEBILIDAD |
| R.H.3 Escasa comunicación interna en la institución. | Al realizar las encuestas se determinó que no existe una buena comunicación entre el personal | Incumplimiento de las funciones encomendadas por falta de comunicación | El personal Gerente General Recursos Humanos | DEBILIDAD |
| R.H.4 Alta rotación del personal. | Existe una alta rotación del personal, debido a la inestabilidad de la COAC | Fuga de información, inseguridad del personal | El personal Gerente General Recursos Humanos | DEBILIDAD |
| <u>Función de Finanzas</u> | | | | |
| F1. Poca capacidad de captaciones dinero del mercado y de posibles inversionistas. | Disminución de colaciones de créditos para la prestación de servicios financieros | Disminución de utilidades por la prestación de servicios financieros. | Dpto. de Captaciones | DEBILIDAD |
| F2. Poca agilidad en el procesamiento de créditos (por falta de liquidez o por falta de un proceso más claro.) | Escasa Colocación de créditos | Aumento de cartera vencida | Dpto. de Créditos | DEBILIDAD |

| | | | | |
|--|--|--|---|-----------|
| F3. La morosidad de la Cooperativa es alta. | Actualmente la liquidez de la COAC es del 5,02% es relativamente baja | Baja rentabilidad y liquidez | Dpto. de Créditos | DEBILIDAD |
| F.4 Créditos financiados directamente por la COAC Amazonas, lo que nos dará una mejor rentabilidad financiera. | El dinero | Mayor rentabilidad de la COAC | Gerente General | FORTALEZA |
| F.5 Tasas de interés bajas, en relación a la competencia | | Mayor número de socios | Gerente General | FORTALEZA |
| Función de Investigación y Desarrollo | | | | |
| ID1. El portafolio de servicios y productos es limitado para satisfacer las necesidades de los socios | La Cooperativa Amazonas no cuenta con una adecuada gama de productos y servicios | Menor captación de socios. | Dpto. de Marketing -Gerencia. | DEBILIDAD |
| ID.2. Alianzas institucionales con otras Institución Financiera | | Incremento de nuevos servicios y productos | Jefe de Agencia Instituciones Financieras | FORTALEZA |
| <u>Tecnología</u> | | | | |
| T.1 No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios y personal. | Actualmente la COAC no cuenta con un método o sistema que mida tanto la satisfacción del personal y socios | Perdida de Socios, personal Insatisfecho | Dep. Sistemas | DEBILIDAD |
| T.2 No existe un sistema de información gerencial, que permita al Jefe de Agencia la toma de decisiones. | No existe ningún modelo de Bussines Intelligent implementado para la toma de decisiones | Ineficiencia en la toma de decisiones | Dep. Sistemas | DEBILIDAD |

Elaborado por: las Autoras

ANÁLISIS FODA DE LA COAC AMAZONAS SUCURSAL RIOBAMBA

Tabla 12: Análisis Foda

| FACTORES INTERNO | |
|---|---|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia de los empleados en las funciones encomendadas ✓ Alianzas institucionales con otras Institución Financiera ✓ Créditos financiados directamente por la COAC Amazonas, lo que nos dará una mejor rentabilidad financiera. ✓ Tasas de interés bajas, en relación a la competencia. ✓ Alto porcentaje de clientes activos. ✓ Aplicación de las Normativas legales. ✓ Se cuenta con un personal capacitado para cumplir las funciones establecidas. ✓ Promociones y sorteos semestrales. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe un sistema de información gerencial, que permita a Gerencia y Directivos la toma de decisiones. ✓ La morosidad de la Cooperativa es alta. ✓ Poca capacidad de captaciones dinero del mercado y de posibles inversionistas. ✓ El portafolio de servicios y productos es limitado para satisfacer las necesidades de los socios ✓ Personal Administrativo de la COAC no cuenta con estudios superiores ✓ Alta rotación del personal. ✓ Falta de planes de recuperación y fidelización de clientes |
| FACTORES EXTERNOS | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los montos de financiamiento, tasas competitivas y la facilidad con la que se dan créditos, permiten a las cooperativas ser más atractivas para cierto sector de la sociedad. ✓ Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información y comunicaciones que mejoren los procesos de las cooperativas. ✓ Situación económica del país en crecimiento sostenido. ✓ Posibilidad de obtener alianzas estratégicas con otras cooperativas para ofrecer nuevos beneficios a los socios. ✓ Fortalecimiento de los créditos mediante la Economía Popular Solidaria. ✓ Crecimiento de la población económicamente activa. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasa cultura tecnológica de los clientes. ✓ Ingreso de nuevas instituciones financieras en el sector (nacionales y extranjeras) ✓ Existe una variedad de productos ofertados en el mercado. ✓ Políticas del nuevo gobierno para fijar tasas por decreto. ✓ Publicidad y promociones agresivas de la competencia ✓ Gran variedad de instituciones que prestan servicios similares a diferentes tasas. ✓ Baja cultura de pago y poco respaldo jurídico para cobrar. ✓ Disminución de las Remesas enviadas por emigrantes |

Elaborado por: Las autoras

4.1.5. Paso No. 5: Estudio de la Misión/ Visión/ Estrategia

Aquí se realizara un análisis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas para de allí realizar el diseño del Balanced Scorecard.

En este paso se deben analizar los siguientes aspectos:

- La Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.
- Los objetivos planteados.
- En la existencia de estrategias
- Los indicadores planteados actualmente por la Cooperativa y el grado de cumplimiento de los mismos.

Estos son los componentes esenciales de un Balanced Scorecard. Al desarrollar esto debe concordar con la misión, la visión, los valores y la estrategia de la empresa.

- Se Realizara entrevistas para saber los criterios y el grado de conocimiento que tienen los miembros acerca de la Cooperativa.

Entrevistas a cada uno de los empleados principales de la COAC Amazonas:

- Jefe de Sucursal
- Asistente Financiera
- Cajera Recaudador
- Jefa de Captaciones
- Asistentes de captaciones
- Auxiliar de captaciones
- Jefe de Créditos
- Asistente de Créditos
- Auxiliar de Créditos
- Atención al Cliente

Guardia de Seguridad Las entrevistas y encuestas realizadas, tendrán como objetivo obtener la información necesaria para poder diseñar el BSC, conocer el grado de conocimiento que tiene los trabajadores de la Institución acerca de la Misión, Visión, Objetivos de la Institución y su aceptación de los mismos, su nivel de satisfacción laboral, lo que desean de la Institución entre otros ítems con la finalidad de poder establecer los objetivos inexistentes y sus estrategias.

Visión

Amazonas Ltda., Para el 2015 será una Institución líder en el Sistema Cooperativo Financiero Nacional, por la calidad de los productos y servicios que ofrece, de tal manera que se constituirá en la mejor opción financiera social para producir un alto nivel de satisfacción, tanto para sus asociados como para la comunidad en general, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico del país, enmarcando todas las actividades en el respeto la solidaridad y las leyes Cooperativistas.

Misión

Entregar soluciones y servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios, retribuyendo a ellos altos niveles de rentabilidad en sus aportes. Promoviendo así el desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal.

La visión organizacional junto a la estrategia general son los puntos de partida para la confección del mapa estratégico, por lo que constituyen en los pilares fundamentales del Balanced Scorecard por lo tanto la visión debe ser clara y se debe poner lo que se va a poder cumplir.

Como la confección del Mapa Estratégico es la traducción de la Visión y la Estrategia Maestra se recomienda que dicho planteamiento exprese claramente lo que se quiere lograr en el área financiera y social, qué se pretende con los procesos y cuál será postura Institucional 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.

Análisis de la visión

La visión de la Cooperativa Amazonas plantea Entregar soluciones y servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de sus socios pero no considera dentro de su misión al personal y tecnología que son parte fundamental para el desarrollo de la Institución, además plantea para el 2015 ser líder en sistema Cooperativo Nacional, a nuestro criterio primero debería ser líder a nivel Regional y subir del segmento 3 en el que se encuentra al segmento 4.

Análisis de la misión

La misión de la Cooperativa manifiesta entregar servicios oportunos y de calidad sin embargo su cartera de productos y servicios financieros es limitado, además no menciona el recurso humanos, los valores, tecnología con los que va a lograr la Misión establecida.

4.1.6. Paso 6: Desarrollo de objetivos y medida de los resultados, metas e iniciativas.

En este paso en primer lugar se deben elegir las perspectivas adecuadas para la Cooperativa, pues no todas pueden serlo, se pueden también considerar otras perspectivas diferentes a las ya conocidas acorde a las necesidades de la Cooperativa. La selección de las perspectivas deberá basarse, en cumplir la Visión para crear una ventaja competitiva para la Cooperativa y también en base al análisis situacional de la COAC con el fin de identificar factores estratégicos que mejoren los procesos internos y externos de la Cooperativa.

Las perspectivas

El Balanced Scorecard, para la Cooperativa Amazonas se construye en base de cuatro perspectivas importantes para cualquier empresa privada estas son:

- ✓ Perspectiva financiera

- ✓ Perspectiva del cliente
- ✓ Perspectiva de procesos internos
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva Financiera

Para establecer las perspectivas Financieras deberán estar acorde con la declaración de la Visión de la Cooperativa, los objetivos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., representan los objetivos a largo plazo de la misma, en función a esto deberán plantearse los objetivos e indicadores de las otras perspectivas del BSC, de manera que todas las estrategias se orienten al logro de los objetivos financieros.

Tabla 13: Objetivos de Perspectiva Financiera

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | | | | |
|---|--|--|---------|------------|----------|-------------|-----------------------------------|--|-----------------|
| ELEMENTO IDENTIFICADO | OBJETIVO | INDICADOR | FÓRMULA | Línea Base | Meta | Frec. Repor | Promedio COAC Seg 3 según la SEPS | Iniciativa | Resp |
| MISIÓN: Retribuyendo a ellos altos niveles de rentabilidad en sus aportes. | Obtener una rentabilidad equivalente o superior a la medida del sector | ROA (Rendimiento o sobre los activos) | | 0,63 % | 0,63 | Anual | 0,44% | - Plan de recuperación de cartera | Jefa de agencia |
| D: La morosidad de la Cooperativa es alta. | Disminuir el nivel de morosidad de la cartera de créditos | Índice de morosidad de cartera | | 11% | 9% | Anual | 5,42% | - Plan de recuperación de cartera vencida | Dep. de Crédito |
| D: Poca capacidad de captaciones dinero del mercado y de posibles inversionistas | Incrementar la participación de la cartera de captaciones | Índice de captaciones | | 87,0 9% | 87,0 95% | Anual | 83,99% | -Diseñar e implementar incentivos | Dep. de Crédito |
| Art 85 de la SEPS establece que COACS deberán <u>mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir con sus obligaciones</u> | Obtener un índice de solvencia igual o superior al del sector | Índice de solvencia | | 6,60 % | 8,00 % | Anual | 15,72% | Realizar campañas de marketing para incrementar las colocaciones y captaciones | Jefa de agencia |
| Art 85 de las SEPS establece q todas las COACS deben mantener niveles mínimos de liquidez | Mantener niveles adecuados de liquidez | Índice de Liquidez | | 5,02 % | 10% | Anual | 20,86% | - Plan de Financiamiento | Jefa de agencia |
| D: Baja colocación de créditos, debido a la poca agilidad en el procesamiento de créditos (por falta de liquidez o por falta de un proceso más claro.) | Incrementar la participación de La Cartera de Créditos | Índice de cartera de créditos | | 84,7 7% | 84,7 7% | Anual | 75% | - Publicidad | Dep. de Crédito |

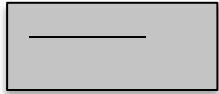
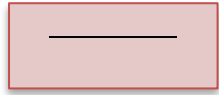
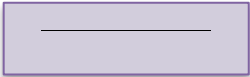
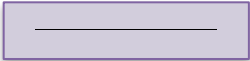
Elabora por: las autoras

Perspectiva del Cliente

Desde esta perspectiva podemos identificar los segmentos de clientes y mercado en el que la Cooperativa ha elegido competir, en general los clientes perciben de y valoran de manera muy cuidadosa los productos y servicios que una Entidad Financiera les ofrece, por lo tanto la atención al cliente, la calidad de los productos y servicios, la seguridad, la imagen, el prestigio, etc., serán imprescindibles al momento de plantear los objetivos de cliente por lo tanto es muy importante la capacitación constante de los empleados y directivos de la Cooperativa para fortalecer los procesos de servicio y atención al cliente.

Los objetivos propuestos para esta perspectiva son 4, cada uno con su respectivo indicador la línea base de cada indicador fue determinado a través de encuestas para determinar la satisfacción y el grado de percepción acerca de la imagen de la COAC, se realizó la revisión de información acerca del número de clientes (activos e inactivos) y el porcentaje de crecimiento de clientes.

Tabla 14: Perspectiva de Clientes

| PERSPECTIVA DE CLIENTES | | | | | | | | |
|---|--|---------------------------|--|---------------------|-------------|--------------------|---|---------------------|
| ELEMENTO IDENTIFICADO | OBJETIVO | INDICADOR | FÓRMULA | Línea a Base | Meta | Frec. Repor | Iniciativa | Resp |
| F:Alto porcentaje de clientes activos | Incrementar el número de clientes | Índice de socios nuevos |  | 0,52 % | 1% | Mensual | - Plan de Marketing | Servicio al Cliente |
| D:Falta de planes de recuperación y fidelización de clientes | Aumentar la Fidelidad a los Socios | Índice de clientes |  | 15% | 13% | Mensual | - Mejorar la imagen Institucional | Servicio al Cliente |
| MISIÓN: Calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios | Incrementar la Satisfacción y expectativas de los clientes | Nivel de satisfacción |  | 91% | 93% | Mensual | - Plan de evaluación y medición de satisfacción | Servicio al cliente |
| La imagen de la COAC Amazonas, se ha visto afectada por los créditos vinculados identificados en el año 2012 | Mejorar la imagen Institucional | Calificación de la imagen |  | 85% | 90% | Mensual | - Estrategia Institucional | Jefa de agencia |

Elaborado por: Las autoras

Perspectiva de procesos internos

Para plantear los objetivos en esta perspectiva se deben identificar los procesos más críticos, estos se plantean luego de haber planteado los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y del cliente debido a que los objetivos del proceso interno dependen de estos, algunas empresas miden los procesos que se han planteado intentando mejorar el desempeño de los departamentos de la Organización.

Esta perspectiva consta de 4 objetivos que ayudaran a mejorar los procesos internos de la Cooperativa, cada objetivo tiene un solo indicador, cabe recalcar que un objetivo puede tener uno o más indicadores, la línea base se estableció a partir de la información obtenida de la Cooperativa, y a la vez se determinaron los responsables y las acciones o planes que se van a realizar para que se cumplan tales objetivos.

Tabla 15: Perspectiva de Procesos Internos

| PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | | | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|---|----------------------------|--------------------|---|---------------------------------|
| ELEMENTO IDENTIFICADO | OBJETIVO | INDICADOR | FÓRMULA | Línea Base | Meta | Frec. Repor | Iniciativa | Resp |
| D: <i>El portafolio de servicios y productos es limitado para satisfacer las necesidades de los socios</i> | Ofertar nuevos productos y servicios financieros | Nuevos productos y Servicios | Nuevos productos y Servicios implementados | Productos: 2 Servicios: 10 | P: 1 S: 5 | Anual | Diseñar un plan de productos y servicios | Marketing y servicio al cliente |
| O: <i>Posibilidad de obtener alianzas estratégicas con otras cooperativas para ofrecer nuevos beneficios a los socios.</i> | Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras | Nro. de Alianzas | Alianzas | 7 | 9 | Anual | Plan de alianzas estratégicas con entidades financieras | Jefa de agencia |
| <i>Al mejorar la calidad la calidad del servicio se incrementa la satisfacción de los clientes este objetivo es causa-efecto</i> | Mejorar la Calidad del Servicio | Tiempo de ciclo de los servicios | Promedio en horas del tiempo empleado en la prestación del servicio | 30min | 25min | | Mejorar los procesos | Marketing |
| D: <i>No existe un sistema de información gerencial, que permita a Gerencia y Directivos la toma de decisiones</i> | Implementar nuevos sistemas de información | Sistemas informáticos nuevos | Nuevos sistemas informáticos implementar | 5 | 6 | Mensual | Renovación de paquete informático | Dep. de Sistemas |
| D: <i>Poca agilidad en el procesamiento de créditos</i> | Mejorar el proceso de Créditos | Tiempo de procesos | Día de desembolso – día que recibe la carpeta | 3 | 2 | 2 | Implementar un control de tiempos | Dep. de crédito |

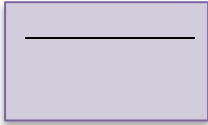
Elaborado por: Las autores

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta es la cuarta perspectiva del BSC, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Esta perspectiva consta de 4 objetivos para determinar estos se ha considerado el personal de la Cooperativa y los sistemas de información, cabe recalcar que el personal tanto administrativo y operario es imprescindible para que los demás objetivos de las otras perspectivas se cumplan ya que ellos son los responsables de realizar las acciones o planes determinados para cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 16: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE | | | | | | | | |
|--|--|-----------------------|---|-------------------|-------------|--------------------|--|------------------|
| ELEMENTO IDENTIFICADO | OBJETIVO | INDICADOR | FÓRMULA | Línea Base | Meta | Frec. Repor | Iniciativa | Resp |
| <i>Se establece este objetivo debido a que la COAC Amazonas trabaja en cada departamento por metas</i> | Evaluar la eficiencia del personal | Índice de eficiencia | Actividades cumplidas / actividades propuestas | 83,33% | 90% | Mensual | - Realizar un plan de capacitación | Recursos Humanos |
| <i>D:El ambiente laboral de la COAC Amazonas no es adecuado, por lo tanto no existe una buena comunicación</i> | Mejorar clima laboral | Nivel de satisfacción |  | 75% | 80% | Mensual | Plan de mejoramiento de ambiente laboral | Recursos humanos |
| <i>D:Personal Administrativo de la COAC no cuenta con estudios superiores</i> | Mejorar las competencias del personal | Nivel de conocimiento | Personal con estudios superiores con fines a la carrera de Administración /Total personal | 25% | 50% | Mensual | Plan de capacitación | Recursos humanos |
| <i>D: Alta rotación del personal.</i> | Disminuir la Rotación de los Empleados | Índice del personal | Cantidad de empleados despedidos/Total empleados | 83,33% | 50% | Mensual | Mejorar el clima laboral | Recursos Humanos |

Elaborado por: las autoras

El diseño BSC propuesto para la Cooperativa Amazonas constará con 18 objetivos los cuales han sido planteados en base a la visión, misión y análisis situacional de la Cooperativa, y un indicador por cada objetivo, en este paso se identificó la línea base, la meta, los responsables, las iniciativas que se van a realizar para que se cumplan tales objetivos los cuales son medibles.

4.1.7. Paso No. 7: Elaboración del Mapa Estratégico

Según (Kaplan & Norton, 2000) es una herramienta complementaria del Balanced Scorecard que permite medir y alinear cada una de las perspectivas para garantizar el éxito empresarial. También se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales.

Para el diseño de los Mapas Estratégicos utilizamos herramientas informáticas como DC Map.xls de (Apesoft) que se encuentra disponible en internet de manera gratuita, para la realización de estos mapas son imprescindibles la Visión y Estrategia General de la Cooperativa puesto que son puntos de partida que vienen a ser relaciones causales de objetivos estratégicos. El mapa Estratégico de la Cooperativa se elaborara cuidadosamente y que a partir de este se plantearan los indicadores, las iniciativas estratégicas, los planes de acción, los recursos necesarios y los responsables.

La comprensión del mapa estratégico debe ser fundamental para los miembros y ejecutivos de la Cooperativa ya que puntualiza la estrategia organizacional, en si el Mapa Estratégico no es más que la representación gráfica de los objetivos estratégicos cuidadosamente planteados mediante las perspectivas de la Cooperativa determinadas a través de un estudio de la Organización.

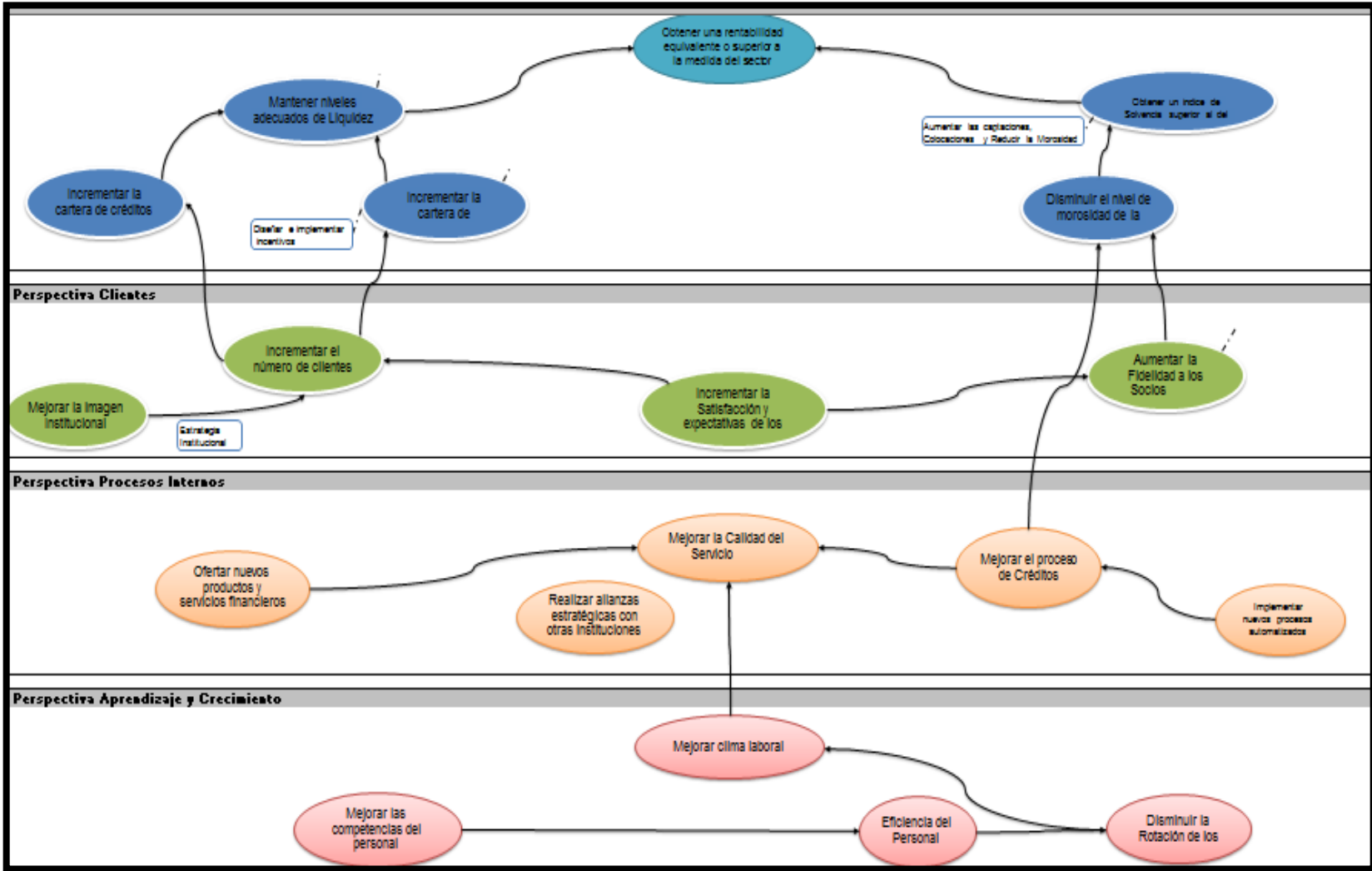
Confección del Mapa Estratégico

- a) En primer lugar debemos determinar las perspectivas de la Cooperativa.
- b) Establecer los Objetivos Estratégicos por cada perspectiva, los objetivos han de ser congruentes con la Misión-Visión propuesta en la entidad y consistentes con el resto de objetivos.
- c) Definir los indicadores y su medida
- d) Control de los indicadores (Consulting, 2013)

A continuación se refleja una representación gráfica a través del mapa estratégico de objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., Sucursal Riobamba, los mismos que están relacionados y debidamente estructurados.

La información que contendrá el mapa estratégico es la que se estableció en el anterior paso, aquí podremos observar la relación causa- efecto que existen entre los diferentes objetivos.

Gráfico No 18: Mapa Estratégico de la COAC Amazonas



Fuente: DC Smap.

4.1.8. Paso No: 8 Construcción del matriz tablero de comando (Perspectivas, Objetivos, Indicadores, Inductores, Iniciativas, estratégicas)

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN C.M.I

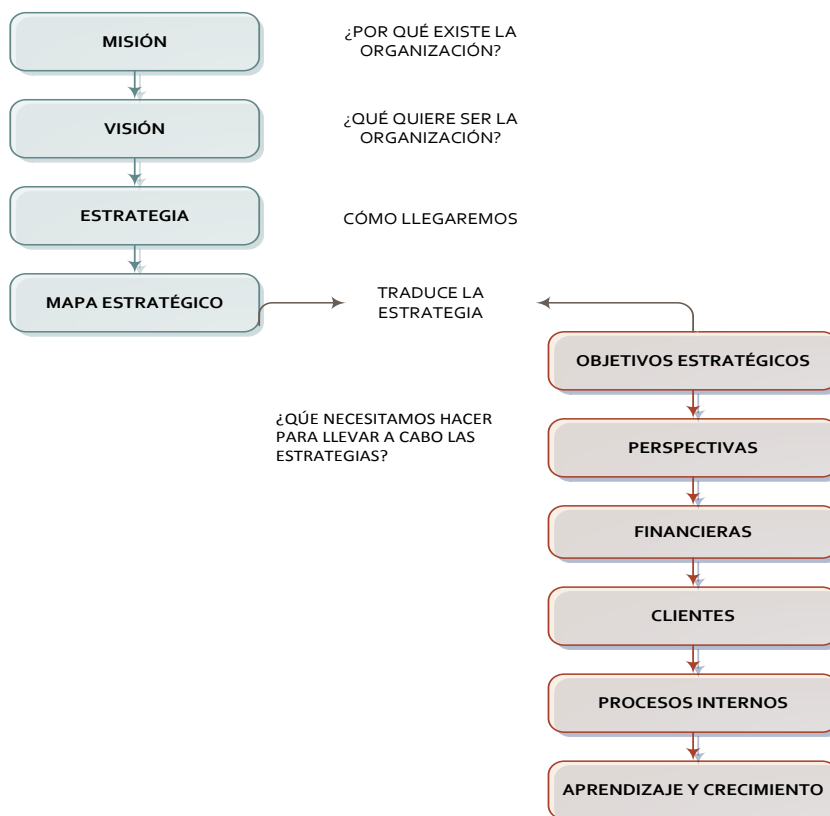


Gráfico No 19 : Características de un C.M.I.
Elaborado por: Las Autoras

Construcción del matriz tablero de comando.

Dentro del matriz tablero comando se puede identificar los siguientes elementos:

- ✓ Perspectivas
- ✓ Objetivos
- ✓ Indicadores
- ✓ Inductores
- ✓ Iniciativas estratégicas

MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO DE LA COAC AMAZONAS LTDA., SUCURSAL AMAZONAS

| MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda | | | |
|---|---|---|---|
| <i>Visión:</i> | | <i>Misión</i> | |
| Amazonas Ltda., Para el 2015 será una Institución líder en el Sistema Cooperativo Financiero Nacional, por la calidad de los productos y servicios que ofrece, de tal manera que se constituirá en la mejor opción financiera social para producir un alto nivel de satisfacción, tanto para sus asociados como para la comunidad en general, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico del país, enmarcando todas las actividades en el respeto la solidaridad y las leyes Cooperativistas. | | Entregar soluciones y servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios, retribuyendo a ellos altos niveles de rentabilidad en sus aportes. Promoviendo así el desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal. | |
| Objetivos (Qué se quiero lograr) | Indicadores (Qué indicador de resultados nos indica si estamos caminando hacia el objetivo) (Nombre y Fórmula) | Responsable | Iniciativas (Qué Planes, Programas y/o Proyectos de Acción, para lograr el Objetivo) |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | |
| Obtener una rentabilidad razonable equivalente o superior a la medida del sector | ROA =% utilidad/activos = Utilidad/activos*100 ROE = %utilidad/capital = Utilidad/Capital * 100 | Jefe de Agencia | - Ingresar a nuevos segmentos de mercado - Aumentar el nivel de captaciones - Mejorar los ingresos, con la reducción de la cartera en mora y judicial, colocando el capital en micro créditos para una recuperación en corto plazo. |
| Mantener niveles adecuados de Liquidez | Liquidez =(Activo Circulante/Obligaciones con el público)x100 | Jefe de Agencia | - Plan de Financiamiento |
| Obtener un índice de Solvencia igual o superior al del sector | Índice de solvencia = (Pasivos Totales/Activos Totales) x 100 | Jefe de Agencia | Aumentar las captaciones, Colocaciones y Reducir la Morosidad |
| Incrementar la participación de la cartera de créditos | Rotación de Cartera = Préstamos / Activos Total Valor Total de Créditos | Jefe de Créditos | - Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de mercado - Incremento y retención de Socios |
| Incrementar la participación de la cartera de captaciones | Índice de captaciones = Captaciones/Pasivo Total Valor Total de Captaciones | Jefe de captaciones | Alianzas Estratégicas con empresas del sector público y Privado Campaña de incentivo al ahorro |
| Disminuir el nivel de morosidad de la Cartera de Crédito. | Morosidad de cartera =Préstamos Vencidos/Préstamos por Cobrar | Jefe de Créditos | - Plan de recuperación de cartera vencida |
| PERSPECTIVA CLIENTES | | | |
| Incrementar la Satisfacción y expectativas de los clientes | Índice de Satisfacción de cliente = (Σ del porcentaje de satisfacción de cada pregunta/# de preguntas)*100 | Servicio al Cliente | - Plan de evaluación y medición de satisfacción |
| Fortalecimiento de la imagen Institucional | Calificación de la Imagen :Calificación obtenida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria | Jefe de Agencia | -Estrategia Institucional |
| Aumentar la Fidelidad a los Socios | Índice de clientes =Socios Inactivos / Total de Socios | Servicio al Cliente | -Mejorar la imagen Institucional |
| Incrementar el número de clientes | Porcentajes de nuevos clientes = (Número total de socios actuales *100)/ Total de Socios Nuevos | Jefe Financiero | -Plan de Marketing |

Perspectiva de Proceso

| | | | |
|--|---|---------------------------------------|---|
| Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras | Alianzas: Número de alianzas realizadas | Jefe de Agencia | Plan de alianzas estratégicas con entidades financieras con el fin de generar productos de calidad y agilidad de los mismos |
| Ofertar nuevos productos y servicios financieros | Nuevos productos y Servicios | Marketing | - Diseñar un plan de productos y servicios según las necesidades de los socios |
| Mejorar el proceso de créditos | Tiempo de proceso: Cantidad de solicitudes de crédito revisadas/el total de solicitudes % de incremento de créditos concedidos | Estudio de Costos Tasas de Interés | Implementar un control de tiempos |
| Mejorar la infraestructura física y tecnológico de la cooperativa | Mejorar la imagen | Junta general de socios | - Estrategia Institucionales |
| Mejorar la calidad del Servicio | Tiempo de ciclo de los servicios = # de Quejas / Total socios atendidos | Recursos Humanos | - Mejorar los procesos |
| Implementar nuevos procesos automatizados | Cantidad de procesos automatizados | Sistemas | - Diseñar una plataforma tecnológica |

Perspectiva de Desarrollo, Aprendizaje y Crecimiento (Recursos)

| | | | |
|--|---|-----------------------|--|
| Mejorar clima laboral | Nivel de Satisfacción | Gerencia | - Crear un ambiente laboral agradable |
| Mejorar las competencias del personal | Nivel de conocimientos = (Empleados con estudios superiores afines de la carrera de administración /Total empleados)*100 | Dep. Recursos Humanos | - Plan de capacitación |
| Nivel de satisfacción del personal | % de satisfacción del personal en su lugar de trabajo | Analista de RRHH | _ Colocar al personal de acuerdo a su profesión Encuestas de clima laboral |
| Implementar nuevos sistemas de información | No de Sistemas de Información | Dep. Sistemas | Renovación de paquete informático |
| Disminuir la Rotación de los Empleados | % de rotación de Empleados =(No. de personas que entran – No. de personas que salen)/Número total de empleados * 100 | Analista de RRHH | - Mejorar el clima laboral Programa de incentivos |

Gráfico No 20: Matriz Cuadro de Mando

Elaborado por: Las Autoras

4.1.9. Paso 9: Balanced Scorecard de la Cooperativa Amazonas Ltda., a través del ODUN

Para realizar el diseño del Cuadro de Mando Integral el cual es una herramienta del BSC, se utilizara un software ODUM en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., para la instalación de este sistema primero se debe realizar un análisis tecnológico acerca de los equipos de cómputo con los que contaba la Cooperativa evaluando sus características y capacidad para poder implantar el Software ODUN.

C.M.I. Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., Sucursal Riobamba modelo de Robert Kaplan y David Norton



Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda, Sucursal Riobamba

Misión

Entregar soluciones y servicios financieros oportunos y de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios, retribuyendo a ellos altos niveles de rentabilidad en sus aportes. Promoviendo así el desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal.

Visión

Amazonas Ltda., Para el 2015 será una Institución líder en el Sistema Cooperativo Financiero Nacional, por la calidad de los productos y servicios que ofrece, de tal manera que se constituirá en la mejor opción financiera social para producir un alto nivel de satisfacción, tanto para sus asociados como para la comunidad en general, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico del país, enmarcando todas las actividades en el respeto la solidaridad y las leyes Cooperativistas.

© Copyright by Odun

Gráfica No 21: CMI. Visión y Misión de 1a COAC
Fuente: Controlador Easy PHP., ODUN 6.

PERPECTIVA FINANCIERA

Disminuir el nivel de morosidad de la Cartera de Crédito

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|--------------------------------|--------|-----------------|------|---|
| Índice de Morosidad de Cartera | Mal | 10.84 | 0 | 0 |

Obtener un índice de Solvencia superior al del sector

Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|---------------------|--------|-----------------|------|---|
| Índice de Solvencia | Mal | 8.8 | 1 | 0 |

Mantener niveles adecuados de Liquidez

Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|--------------------|--------|-----------------|------|---|
| Índice de Liquidez | Mal | 0.97 | 1 | 0 |

Obtener una rentabilidad equivalente o superior a la medida del sector

Real: 3 y cumplimiento de 100%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|---------------------------------|--------|-----------------|------|---|
| ROA (Retorno sobre los activos) | Bien | 0.83 | 1 | 0 |

Incrementar la cartera de Captaciones

Real: 3 y cumplimiento de 100%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|-----------------------|--------|-----------------|------|---|
| Índice de Captaciones | Bien | 87.09 | 1 | 0 |

Incrementar la cartera

Real: 3 y cumplimiento de 100%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|------------------------------|--------|-----------------|------|---|
| Índice de Cartera de Crédito | Bien | 84.78 | 1 | 0 |

Gráfica No 22: Perspectiva Financiera
Fuente: Controlador Easy PHP., ODUN 6.

***: PERSPECTIVA DE CLIENTES**

Mejorar la imagen Institucional Real: 2 y cumplimiento de 66.67%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|---------------------------|---------|-----------------|------|---|
| Calificación de la Imagen | Regular | 85 | 1 | 0 |

Aumentar la Fidelidad a los Socios Real: Vacío y cumplimiento de 0%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|--------------------|---------|-----------------|------|---|
| Índice de Clientes | Regular | 87.12 | 0 | 0 |

Incrementar el número de clientes Real: 3 y cumplimiento de 100%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|-----------------------------|--------|-----------------|------|---|
| Porcentaje de nuevos socios | Bien | 99.9 | 1 | 0 |

Incrementar la Satisfacción y expectativas de los clientes Real: 3 y cumplimiento de 100%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|------------------------------------|--------|-----------------|------|---|
| Índice de Satisfacción del Cliente | Bien | 90 | 1 | 0 |

Gráfica No 23: Perspectiva Clientes
Fuente: Controlador Easy PHP., ODUN 6.

***: PROCESOS INTERNOS**

Ofertar nuevos productos y servicios financieros Real: Vacío y cumplimiento de 0%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|------------------------------|--------|-----------------|------|---|
| Nuevos Productos y Servicios | Bien | 100 | 0 | 1 |

Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras Real: 3 y cumplimiento de 100%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|--------------------|--------|-----------------|------|---|
| Número de Alianzas | Bien | 90.91 | 1 | 0 |

Mejorar la Calidad del Servicio Real: Vacío y cumplimiento de 0%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|----------------------------------|----------|-----------------|------|---|
| Tiempo de ciclo de los servicios | inactivo | Vacío | - | 1 |

Mejorar el proceso de Créditos Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | |
|------------------------------------|--------|-----------------|------|---|
| Tiempo del Proceso en los créditos | Mal | 75 | 1 | 0 |

Gráfica No 24: CMI. Perspectiva Procesos
Fuente: Controlador Easy PHP., ODUN 6.

***: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Implementar nuevos sistemas de información Real: Vacío y cumplimiento de 0%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | | |
|-----------------------------------|----------|-----------------|------|---|---|
| Número de Sistemas de Información | inactivo | Vacío | - | - | 0 |

Mejorar el Clima Laboral Real: 2 y cumplimiento de 66.67%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | | |
|-----------------------|---------|-----------------|------|--|---|
| Nivel de satisfacción | Regular | 75 | 1 | | 0 |

Mejorar las competencias del personal Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | | |
|------------------------|--------|-----------------|------|--|---|
| Nivel de Conocimientos | Mal | 25 | 1 | | 0 |

Eficiencia del Personal Real: 2 y cumplimiento de 66.67%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | | |
|----------------------|---------|-----------------|------|--|---|
| Índice de Eficiencia | Regular | 83.33 | 1 | | 0 |

Disminuir la Rotación de los Empleados Real: 2 y cumplimiento de 66.67%

| Indicador | Estado | Cumplimiento(%) | Peso | | |
|---------------------------------|---------|-----------------|------|--|---|
| Índice de Rotación del Personal | Regular | 83.33 | 1 | | 0 |

Gráfica No 25: CMI. Aprendizaje y Crecimiento
Fuente: Controlador Easy PHP., ODUN 6.

INFORME DEL ODUN (BSC)

COAC AMAZONAS LTDA., SUCURSAL RIOBAMBA

PERSPECTIVA FINANCIERA

Las cooperativas de ahorro y crédito están sujetas a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por lo tanto se deben regir a los parámetros y leyes establecidas por este ente controlador, los resultados de los objetivos planteados en esta perspectiva han sido comparados con los resultados del promedio del segmento 3, segmento en el que actualmente se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda.

Objetivo 1: Obtener una rentabilidad equivalente a la medida del sector

Indicador: ROA, la rentabilidad de la COAC para el año 2012 fue 0.63, y la rentabilidad promedio de las Cooperativas del segmento 3 fue 0.44, por lo tanto de acuerdo a los parámetros previamente establecidos que son: bien 0.44, regular 0.35 mal 0.25, este objetivo se encuentra un estado bien ya que cumple con los parámetros.

Objetivo 2: Mantener niveles adecuados de liquidez

Indicador: Índice de liquidez, 5.02% en el mes de noviembre y el promedio del segmento es de 20.86, razón por la cual no cumple con los parámetros establecidos y no puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo que son principalmente con sus socios, debido a la falta de liquidez.

Objetivo 3: Obtener un índice de solvencia igual o superior a la del sector

Indicador: Índice de solvencia, es de 6.6 y el promedio del segmento 3 es de 15.72, la COAC no cumple con este parámetro, debido a su bajo nivel de liquidez.

Objetivo 4: Incrementar la participación de La Cartera de Créditos

Indicador: Índice de Colocaciones 85% y el promedio del segmento 3 es de 75%, la Cooperativa está cumpliendo satisfactoriamente este objetivo, debido a que sobrepasa el porcentaje del promedio de las SEPS.

Objetivo 5: Incrementar la participación de la cartera de captaciones

Indicador: Índice de captaciones, 87% y el promedio del segmento 3 es 84%, este resultado demuestra que la Cooperativa del total de sus pasivos mantiene un 87% de obligaciones con sus socios.

Objetivo 6: Disminuir el nivel de morosidad de la cartera de créditos

Indicador: Índice de morosidad de cartera, 10.64% y el promedio del segmento 3 es de 5.42%, lo que significa que este objetivo no cumple con los parámetros establecidos por las SEPS, debido a que la Cooperativa no está realizando un análisis adecuado al momento de conceder un crédito a un socio.

PERSPECTIVA DE CLIENTE

Al ser una Institución Financiera los socios son parte fundamental del éxito o fracaso de la Cooperativa Amazonas por lo tanto se les debe ofrecer productos y servicios de calidad y una excelente atención con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

Objetivo 1: Incrementar el número de clientes

Indicador: Índice de socios nuevos, 7% la Cooperativa Amazonas mensualmente plantea incrementar su número de socios en un 5%, lo que significa que la publicidad y la satisfacción que brinda la Cooperativa a sus socios es buena.

Objetivo 2: Aumentar la Fidelidad a los Socios

Indicador: Índice de clientes fieles 87% que es igual a 3865 del total de socios 4442 por lo tanto la Cooperativa se planteó fidelizar a sus socios en un 89% para el mes de noviembre, a través de incentivos y una buena atención.

Objetivo: 3 Incrementar la Satisfacción y expectativas de los clientes.

Indicador: Índice de Satisfacción de los socios.- En el mes de octubre 2013 se realizó encuestas a 40 socios el cual permitió conocer su grado de satisfacción, obteniendo del total de socios encuestados el 91% de satisfacción, para el mes de noviembre la Cooperativa se planteó el alcanzar un 93% de satisfacción, lo ideal es lograr un 100% de satisfacción.

Objetivo: 4 Mejorar la imagen Institucional

Indicador: Calificación de la imagen, para el mes de octubre 2013 se realizó encuestas a 40 socios para determinar la percepción acerca de la imagen institucional de la Cooperativa a los socios, el 85% de los socios considera que la imagen de la institución es buena mientras que el 15% considera que es regular, por lo cual la Cooperativa deberá realizar constantes cambios en beneficio de la Institución.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva brinda la oportunidad de mejorar la productividad, la calidad e innovación de productos y servicios para alcanzar la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero de la organización.

Objetivo: 1 Ofertar nuevos productos y servicios financieros

Indicador: Nuevos productos y Servicios, la Cooperativa actualmente dispone de 12 productos y servicios financieros se plantea incrementar anualmente 2 productos para lo

cual es necesario realizar un estudio de mercado tomando en cuenta ciertos factores: sociales, culturales entre otros para implementar el producto adecuado.

Objetivo: 2 Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras

Indicador: Número de Alianzas, en su plan anual de trabajo se planteado realizar 3 alianzas estratégicas, de las cuales realizó 2, dando un nivel de cumplimiento de 75%, ubicándose en estado de bien. Actualmente la COAC cuenta con un total de 7 alianzas estratégicas.

Objetivo: 3 Mejorar la Calidad del Servicio

Indicador: Tiempo de ciclo de los servicios, es de 30 minutos por cada trámite, la COAC para el mes de noviembre se planteó reducir ese tiempo a 25 minutos, logrando agilizar los trámites y servicios que brinda la institución.

Objetivo: 4 Mejorar el proceso de Créditos

Indicador: Disminución el índice de morosidad, que es de 10.64% al mejorar los procesos de crédito se realizaran análisis adecuados al momento de colocar los créditos a los socios lo que permitirá disminuir el índice de morosidad.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva proporciona a la organización la oportunidad de ser más competitiva, al contar con empleados suficientemente preparados, que contribuyan a alcanzar la calidad total o excelencia empresarial, que solamente se consigue si la organización cuenta con la participación entusiasta de todos sus empleados, dispuestos al crecimiento constante como personas y como profesionales.

Objetivo: Evaluar la eficiencia del personal

Indicador: Índice de eficiencia, en un 83% son cumplidas las actividades asignadas al personal administrativo y operacional de la Cooperativa, hay que tener en cuenta que la COAC, tiene como política el establecimiento de asignación de metas al personal, quien no cumpliera con la meta establecida puede ser despedido.

Objetivo: Implementar nuevos sistemas de información

Indicador: Sistemas informáticos nuevos, actualmente la COAC cuenta con 5 sistemas de información que le han permitido agilizar los procesos, se pretende que semestralmente se implemente un nuevo sistema de información.

Objetivo: Incrementar la satisfacción del personal

Indicador: Nivel de satisfacción del personal, es de 75% este porcentaje se determinó a través de encuestas, encontrándose en un estado de regular ya que lo ideal sería que la COAC obtenga un porcentaje de satisfacción del 90% en adelante.

Objetivo: Mejorar las competencias del personal

Indicador: Personal Títulos a fines a Administración.- al realizar la encuesta a Noviembre del 2013, se determinó que de los 10 empleados administrativos de la COAC tan solo 3 cuenta con título profesional.

Objetivo: Fortalecer clima laboral

Indicador: Nivel de satisfacción del personal, este dato fue tomado del estudio investigativo de la satisfacción del personal realizado a trabajadores de la COAC, con una población de 12 trabajadores a encuestar esto se realizó en el mes de septiembre del 2013. El objetivo es determinar el grado de compromiso que mantienen los trabajadores, los resultados fueron que un 87.5% se encuentran comprometidos con la COAC Ltda., y por ello realizan el trabajo adecuadamente.

Objetivo: Disminuir la Rotación de los Empleados

Indicador: Índice del personal, 83,33% del total del personal ha sido despedido por factores tales como: cambio de directiva, por no haber cumplidos las metas establecidas, por créditos vinculados este porcentaje muestra que la Cooperativa no brinda estabilidad laboral a sus empleados, lo cual puede ocasionar que no se sientan comprometidos con la Institución.

IDEA A DEFENDER

EL Balanced Scorecard es un modelo de gestión que permite a las organizaciones, contar con un sistema de control, basado en cuatro perspectivas Financieras, Clientes, Procesos, Aprendizaje y crecimiento, permitiendo la alineación de la empresa con la estrategia a través de la generación de indicadores que engloben todo la gestión de la organización y así alcanzar la Visión.

Si se implementa el Balanced Scorecard en la Cooperativa de ahorro y crédito Amazonas Ltda., a la dirección le permitiría medir la eficacia empresarial.

CONCLUSIONES

1. Mediante esta investigación se conocieron aspectos teóricos, concernientes al Balanced Scorecard o llamado también Cuadro de mando integral como las escuelas administrativas, procesos administrativos, las herramientas de Bussines Intelligent, el BSC etc.
2. En esta investigación se han desarrollado encuestas, entrevistas, análisis de los resultados obtenidos, evaluación de las políticas y servicios del sistema financiero, y análisis del FODA con el propósito de obtener un análisis adecuado de la COAC, de tal manera que podamos identificar los factores críticos y determinar Objetivos que nos permitan mejorar la gestión de la COAC.
3. Deficiente planificación estratégica por la evidente falta de investigación del mercado en el que operan las COACS, impidiéndoles realizar un diagnóstico adecuado del entorno y prevenir la dinámica del sistema financiero y del sector cooperativo; por lo que no se puede evaluar los resultados como organización, afectando la toma de decisiones que se fundamenta en la planificación estratégica.
4. Para el diseño del Balanced Scorecard se utilizaron algunas herramientas informáticas tales como: DCS Smap, el cual fue utilizado para realizar el mapa estratégico y ODUN, que sirvieron de apoyo para dar un correcto seguimiento y cumplimiento de los pasos de la metodología para el desarrollo del diseño del BSC.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas Ltda., Implementar el Balanced Scorecard ya que le ayudará a la toma efectiva de las decisiones, así como al control, verificación y evaluación de los procesos en función de los indicadores de gestión, la cual beneficiara tanto a los socios como a los clientes.
2. Realizar la actualización de datos, obtenidos a través de encuestas, entrevistas, revisar o modificar el Análisis FODA por lo menos anualmente, para obtener información confiable y acertada para la determinación de factores críticos y solucionarlos a tiempo.
3. Replantear la planificación estratégica ya que de esta manera le permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas y poder dirigir a la cooperativa hacia un futuro competitivo.
4. La COAC debe mantener como actividad primordial la capacitación y motivación del personal, para incrementar sus competencias, habilidades y compromiso con la organización y a la vez obtener mejores rendimientos en el desarrollo de las actividades diarias de la institución.

Bibliografía

- Alveiro, C. (2013). El Balanced Scorecard como herramientas de Evaluación en la Gestión Administrativa. Buenos Aires.
- Amaru, A. (2009). Fundamentos de Administración. Cali, Pearson Educación.
- Amo, F. (2010). El Cuadro de Mando Integral : Balanced Scorecard. Madrid, Anormi.
- Ansoff, I. (1988). The New Corporate Strategy. New York, Wiley.
- Bavaresco, A. (1994). Proceso Metodológico de la Investigación (Como hacer un diseño de investigacion). Maracaibo, Universidad del Zulia.
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. México, Pearson educación.
- Caballero, G., & Freijeiro, A. (2005). Dirección estratégica de la Pyme. Madrid, Vigo.
- Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. España, Gesbiblo, S.L.
- Castañeda, J. (2011). Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Introducción a la teoría General de la Administración. México.
- Dávila, C. (1992). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Bogotá: McGraw-Hill.
- DeCenzo, R. (2009). Fundamentos de Administración . México, Pearson Educación .
- Dess, G., & Llumkil, G. (2003). Dirección Estratégica. España, McGraw-Hill.
- Días, J. C. (2010). Introducción al Business Intelligence. Barcelona, Uoc.
- Francés, A. (s.f.). Estrategia y planes para la empresa.
- Fred R, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México, Pearson educación.
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Aravaca Madrid, McGraw-Hill.
- Gerry Johnson, K. S. (2006). Dirección Estratégica. Madrid, Pearson educación.

- Hall, R. (1973). Organizaciones: estructura y proceso. México, Prentice Hall Internacional.
- Hernández, B. (2001). Técnicas Estadísticas de Investigación Social. España, Dias Santos.
- Icart, T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2002). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Madrid, Gráficas rey.
- James, S., Daniel, R., & Freeman, y. G. (1996). Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Jordi, C., Caralt, & Conesa, y. J. (2010). Introducción al Business Intelligence. Barcelona, UOC.
- José, F. M. (1997). Eficacia organizacional. Madrid, Díaz de Santos, S.A.
- Juez, P., & Diez, J. (1997). Probabilidad y estadística en medicina. Madrid, Dias de Santos.
- Kaplan, H., & Norton, D. (1992). Cuadro de mando integral, personal y corporativo. España, Buenos aires, Caracas, Santiago, McGraww -Hill.
- kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de Mando Integral, the Balanced Scorecard. Barcelona: Brosmac S.L.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración: Una perspectiva global. México, Mc. Graw Hill.
- Árquez, R. (2007). “Diseño de un balanced scorecard para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado”. Santiago de Chile.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Elementos del Cuadro de Mando Integral. Madrid, Albasanz.
- Martínez, R. (2010). Balanced Scorecard para el sector Solitario. Colombia.
- Méndez, C. (2001). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, McGraw-Hill.
- Méndez, L. (2000). Más allá del Business Inteligence:16 experiencias del éxito. Madrid, Gestión.
- Mercado, S. (2004). Administración Aplicada. México, Limusa, S.A.
- Moser, M. (2003). Diseño de un sistema de información para la gestión de las cooperativas que operan en los planes de salud basado en el Balanced Scorecard. Centro tecnológico.
- Münch, L. (2007). Administración. México, Pearson Educación.

- .
- Niven, P. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Madrid, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., & Caicedo, C. H. (2004). Indicadores integrales de gestión. Colombia.
- Paniagua, C. G. (2005). Principales escuelas del Pensamiento administrativo. Costa Rica, Euned.
- Peña, G. (2008). Paso a Paso. En J. Freitman.
- Reyes Ponce, A. (2004). Administración Moderna . México, Limusa, S.A. deC.V.
- Silvia, W. (2002). La evaluación del desempeño de las cooperativas de crédito basados en el uso del cuadro de mando integral. Centro Tecnológico.
- Tamayo, & Tamayo. (2001). El Proceso de la Investigación Científica. Caracas, Limusa.
- Yopo, B. (1970). Organización y Administración Universitaria. Buenos Aires, Cedic.
- Valhondo, D. (2002). Gestión del Conocimiento el mito a la realidad. Madrid, Domingo Valhondo.
- Varo, J. (1994). Gestión Estratégica . Madrid, Edígrafos, S.A.
- Vértice, E. (2008). Dirección Estratégica. Madrid, Vértice.

Lincografía

<http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/>

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

<http://www.apesoft.com>

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

<http://www-cib.mty.itesm.mx>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Direccion-En-El-Proceso-Administrativo/938440.html>

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=24&l=es>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%205/cap5_b.htm

<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-eficacia-organizacional.html>

<http://www.managerconsulting.net/introducci%C3%B3n-al-bsc>

<http://es.scribd.com/doc/58623620/Introduccion-al-BSC>

www.gerencie.com/proceso-administrativo-importancia-en-la-organizacion.html

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1496>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default2.asp

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml>

<https://www.google.com.ec/search?q=proceso+administrativo+chiavenato&biw=1241&bih=605&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=B1-FURPaB5bb4AO0zoFw&ved=0CDYQsAQ>

<http://www.importancia.org/planeacion.php>

<http://www.cefa.com.mx/articulos/di39p11.html>

<http://proadminst.blogspot.com/2008/09/proceso-administrativo.html>

<http://www.laprensa.com.ec/temsemana.asp?id=55#.UpI21sRFWWY>
[;http://www.elcomercio.ec/negocios/estadisticas-INEC-Economia_Ecuador-Ecuador-desempleo_0_901709971.html](http://www.elcomercio.ec/negocios/estadisticas-INEC-Economia_Ecuador-Ecuador-desempleo_0_901709971.html)

<http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>

<http://es.slideshare.net/FelipeGarciaMajorel/direccion-en-el-proceso-administrativo>

<http://aprendamarketing.blogspot.com/2008/07/modelo-de-las-5-fuerzas-cruz-de-michael.htm>

<http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/20/el-sistema-de-control-de-gestion-conceptos-basicos-para-su-diseno-2/>

<http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>

<http://www.prayaga.biz/?q=lineas/consultoria-especializada/balanced-score-card>

<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/index.aspx

<http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml#ixzz2juPK9KzW>

http://www.ucacnor.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137%3Aplanificacion&catid=1%3Aultimas-noticias&Itemid=91

<http://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-no-util-perder-tiempo/>

<http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

http://www.wikipedia.org/wiki/Alfa_de_Cronbach

[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Stakeholder_\(es\).png](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Stakeholder_(es).png)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

<http://es.scribd.com/doc/3236439/El-Proceso-Administrativo-Direccion-y-Control>

<http://es.scribd.com/doc/819714/BENEFICIOS-DEL-BSC>

ANEXOS

Anexo 1 - Encuesta aplicadas a los socios, empleados de la COAC Amazonas Ltda.

| SATISFACCIÓN SOCIOS DE LA COAC | | | | | |
|---------------------------------------|--|---------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|
| | | Insatisfecho | Poco Satisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
| | | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 1 | ¿Considera usted que la atención que le brinda la Cooperativa Ahorro y Crédito Amazonas es? | | | | |
| 2 | ¿Los servicios y productos que Oferta la COAC Amazonas satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento? | | | | |
| 3 | ¿Le parece adecuado el horario de atención? | | | | |
| 4 | La Cooperativa le ha brindado las facilidades necesarias para otórgale un crédito. | | | | |
| 5 | ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es? | | | | |
| 6 | ¿Considera que los costos con los que opera la institución son? | | | | |
| 7 | ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la Cooperativa para confiarle su dinero? | | | | |
| 8 | ¿Qué aspectos considera Ud., necesarios para tener confianza en una Institución Financiera? | | | | |
| 9 | ¿Cómo califica el servicio otorgado por los empleados de la COAC? | | | | |
| 10 | ¿Recomendaría usted a la Cooperativa con alguna otra persona? | | | | |

Anexo 2: Encuesta aplicada a los empleados de la COAC Amazonas Ltda.

| SATISFACCIÓN EMPLEADOS DE LA COAC | | | | | |
|--|--|---------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|
| | | Insatisfecho | Poco Satisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
| 1 | | (4) | (3) | (2) | (1) |
| | Como considera su relación con los niveles directivos | | | | |
| 2 | ¿Cómo califica la forma de administrar la Cooperativa por parte del Jefe de Agencia | | | | |
| 3 | Se siente usted, justamente recompensado por los resultados | | | | |
| 4 | ¿Cómo aprecia usted el control de las actividades de la Cooperativa | | | | |
| 5 | Como considera el nivel de liderazgo ejercido por la Jefa de Agencia | | | | |
| 6 | Se siente usted a gusto con su trabajo y el ambiente de la cooperativa como lo considera que es? | | | | |
| 7 | Las herramientas informáticas y tecnológicas que dispone la Cooperativa para cumplir con sus labores son: | | | | |
| 8 | ¿Se maneja en la Cooperativa políticas de estímulo y recompensa en su puesto de trabajo? | | | | |
| 9 | La comunicación que existe entre todos los miembros de la cooperativa es: | | | | |
| 10 | ¿Cómo calificaría usted la aplicación de herramientas de gestiones administrativas y financieras para la mejora de la institución? | | | | |

Anexo 3: Alfa de Cronbach

| | |
|--------------------------|-------|
| SUMAS DE LAS VARIANZAS | 3,6 |
| VARIANZA DE LA SUMATORIA | 2,004 |
| Nº DE SUJETOS | 10 |

FÓRMULA DEL ALFA DE CRONBACH

| Cli/Ítem | Ítem 1 | Ítem 2 | Ítem 3 | Ítem 4 | Ítem 5 | Ítem 6 | Ítem 7 | Ítem 8 | Ítem 9 | Ítem 10 | SUMA |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-------|
| 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 16 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 18 |
| 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 17 |
| 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 17 |
| 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 20 |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 18 |
| 7 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 16 |
| 8 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 19 |
| 9 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 16 |
| 10 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 19 |
| | 0,233 | 0,444 | 0,27 | 0,233 | 0,1778 | 0,27 | 0,2333 | 0,8444 | 0,4 | 0,2667 | 2,044 |

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{10}{10-1} \left[1 - \frac{3,6}{2,044} \right]$$

$$\alpha = \frac{10}{9} [1 - 1,7613]$$

$$\alpha = \frac{10}{9} [0,7613]$$

$\alpha = 0,86$ Fiabilidad de los clientes

| Empleados/Item | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 | Item 5 | Item 6 | Item 7 | Item 8 | Item 9 | Item 10 | SUMA |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 14 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 15 |
| 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 15 |
| 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 16 |
| 6 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 16 |
| 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 14 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 18 |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 17 |
| 10 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 15 |
| 11 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 |
| 12 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 16 |
| | 0,2727 | 0,2424 | 0,2652 | 0,2424 | 0,2424 | 0,2727 | 0,2652 | 0,2424 | 0,2727 | 0,2727 | 1,4333 |

SUMAS DE LAS VARIANZAS 2,5909

VARIANZA DE LA SUMATORIA 1,433

Nº DE SUJETOS 12

FÓRMULA DEL ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_t}{V_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{12}{12-1} \left[1 - \frac{2,5909}{1,4333} \right]$$

$$\alpha = \frac{12}{11} [0.8076]$$

$$\alpha = \frac{12}{11} [1 - 1,8076]$$

$$\alpha = 0,88 \text{ Fiabilidad}$$

