



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DUAL**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniera de Empresas

**TEMA:**

“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, DURANTE EL PERÍODO 2014.”

**AUTOR:**

Mónica Cristina Redrobán Vallejo

Riobamba – Ecuador

2015

## **CERTIFICACION DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, DURANTE EL PERÍODO 2014” ; previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. MÓNICA CRISTINA REDROBÁN VALLEJO, ha cumplido con las normas de Investigación Científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, MÓNICA CRISTINA REDROBÁN VALLEJO, estudiante de la Escuela Ingeniería de Empresas – Modalidad Dual de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

MÓNICA CRISTINA REDROBÁN VALLEJO

## **DEDICATORIA**

La presente investigación de trabajo la dedico en primer lugar a Dios Todopoderoso y a la Virgen Dolorosa por guiarme en mi vida universitaria y profesional, en segundo lugar la dedico a mis padres que han sido el pilar fundamental en mi vida y me han apoyado incondicionalmente para culminar mis estudios superiores, a mi padre Rómulo que con su ejemplo y ayuda he podido llegar a superarme y alcanzar mis sueños, a mi madre Fabiola que con sus valiosos consejos he luchado día a día para conseguir lo que más anhelo y por último a mis hermanos Lily y Rómulo, más que hermanos amigos que han creído y confiado en todas mis metas que me las he propuesto.

MÓNICA CRISTINA REDROBÁN VALLEJO

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento va a todas las personas que me han ayudado, a los docentes que durante mi vida politécnica me han impartido sus conocimientos para prepararme con éxito en el ámbito profesional, a mi directora y tutora de tesis la Ing. Denise Pazmiño y a la Ing. Gladis Cazco, a mis amigos y compañeros de clase, a mis jefes, coordinadores y compañeros de trabajo.

MÓNICA CRISTINA REDROBÁN VALLEJO

## **RESUMEN**

La presente investigación estudia la propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), como modelo de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba, durante el período 2014; esta herramienta de gestión es de gran utilidad para toda empresa pública o privada, ya que direcciona a cumplir los objetivos y metas planteadas a corto y largo plazo.

La metodología aplicada para el desarrollo del CMI, fue el método descriptivo, deductivo e inductivo, se utilizó materiales necesarios para el pleno funcionamiento como el mapa estratégico, conformado por objetivos e indicadores de gestión, acciones y responsables que conjuntamente con los sistemas informáticos como Odum, Sistrat y Smap, permitieron medir los resultados propuestos para mejorar la toma de decisiones y obtener un eficiente sistema de administración.

Los resultados obtenidos en la implementación del BSC, muestran índices financieros bajos, gastos administrativos y operativos innecesarios; y falta de fortalecimiento en los procesos internos; se concluye que el CMI controla y supervisa periódicamente el progreso de los objetivos e indicadores, detectando errores para eficazmente tomar acciones correctivas y preventivas; se recomienda que el BSC debe implementarse en la base de datos de la Institución, para que la información sea difundida a sus colaboradores con compromiso y participación activa de los miembros.

## **ABSTRACT**

The present investigation is a Balanced Scored (BSC) design as management model for Cooperativa de Ahorro y Credito Minga Ltda., belonging to Riobamba in 2014. This management tool is useful for both public and private enterprises since it aims at achieving long and short term objectives and goals.

Descriptive, deductive and inductive methods were used for the BSC development. By using tools such as strategy map comprising objectives and management indicators, activities and people in charge along with Odum, Sistrat and Smap systems, proposed results were assessed to make decisions easily and to get an efficient business system.

The results gotten when implementing BSC showed low financial rates, unnecessary management and running expenses, lack of internal process strength. It is concluded that BSC controls and monitors objectives and indicators frequently finding mistakes to take preventive and corrective measures effectively. It is recommended that BSC must be implemented in the Institution data base so that the information can be provided to its staff and active participation can be promoted.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	Pág.
Portada.....	I
Certificado del tribunal.....	II
Certificado de responsabilidad .....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Resumen .....	VI
Abstract .....	VII
Índice de contenido.....	VIII
Índice de tablas .....	XI
Índice de figuras .....	XI
Índice de anexos .....	XIII
Capítulo I: El problema.....	1
1.1. Antecedentes del problema.....	1
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	2
1.1.2 Delimitación del problema .....	2
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 Marco teórico referencial.....	4
2.1.1. Introducción a la teoría general de la administración.....	5
2.1.2. Los orígenes de la administración .....	5
2.1.3. Antecedentes históricos de la administración .....	6
2.1.4. Teorías de la administración.....	7
2.1.5. Administración .....	15
2.1.6. Tipos de administración.....	16
2.1.7. Planeación estratégica .....	18
2.1.8. Inteligencia empresarial.....	19
2.1.9. El cuadro de mando integral como sistema de gestión .....	20
2.1.10. Balanced scorecard en Ecuador.....	23



2.1.11. Balanced scorecard para pymes .....	25
2.1.12. Mapa estratégico del balanced scorecard .....	26
2.1.13. Indicadores de gestión.....	28
Capítulo III: Marco metodológico.....	30
3.1. Hipótesis .....	30
3.1.1. Hipótesis general.....	30
3.2. Variables .....	30
3.2.1. Variable independiente .....	30
3.2.2. Variable dependiente.....	30
3.3. Tipo de investigación.....	30
3.3.1. Tipos de estudio de investigación.....	31
3.3.2. Diseño de la investigación .....	31
3.4. Población y muestra.....	31
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos.....	33
Método deductivo .....	33
Método inductivo .....	33
Capítulo IV: Análisis de resultados.....	34
4.1. Procedimiento de implementación del bsc.....	34
4.1.1. Paso № 1. Introducción al balanced scorecard .....	35
4.1.2. Paso № 2. Estudio de la organización.....	36
4.1.3. Paso № 3. Estudio de las técnicas de la información.....	37
4.1.4. Paso № 4. Conformación del equipo ejecutivo.....	38
4.1.5. Paso № 5. Asesoramiento del equipo ejecutivo .....	39
4.1.6. Paso № 6. Estudio de la misión – visión – estrategia.....	40
4.1.7. Paso № 7. Desarrollo del mapa estratégico .....	41
4.1.8. Paso № 8. Determinación de indicadores .....	42
4.1.9. Paso № 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables	43
4.1.10. Paso № 10. Implementación del balanced scorecard .....	44
4.2. Implementación y análisis de datos .....	45
4.2.1. Paso № 1. Introducción al balanced scorecard .....	46
4.2.2. Paso № 2. Estudio de la organización.....	47
4.2.3. Paso № 3. Estudio de las técnicas de la información.....	51
4.2.4. Paso № 4. Conformación del equipo ejecutivo.....	52

4.2.5. Paso № 5. Asesoramiento del equipo ejecutivo .....	53
4.2.6. Paso № 6. Estudio de la misión – visión – estrategia .....	54
4.2.7. Paso № 7. Desarrollo del mapa estratégico .....	58
4.2.8. Paso № 8. Determinación de indicadores .....	62
4.2.9. Paso № 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables	65
4.2.10. Paso № 10. Implementación del balanced scorecard .....	68
Cuadro de resumen global del cuadro de mando.....	92
4.3. Verificación de hipótesis o idea a defender .....	95
4.3.1. Hipótesis general .....	95
4.3.2. Variables .....	95
4.3.2.1. Variable independiente .....	95
4.3.2.2. Variable dependiente.....	95
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	98
Bibliografía .....	99
Anexos.....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Productos de captación.....	48
2	Productos de colocación.....	48
3	Otros servicios.....	49
4	Beneficios.....	49
5	Oportunidades, amenazas.....	50
6	Fortalezas, debilidades.....	50
7	Matriz del cuadro de mando de la COAC Minga Ltda.....	60
8	Matriz del cuadro de mando resultados.....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Hilo conductor.....	4
2	Procedimiento de implementación del bsc.....	34
3	Nivel de unidad de negocio.....	54
4	Índice.....	54
5	Información de la unidad de negocio.....	55
6	Misión de la unidad de negocio.....	55
7	5 Fuerzas de la unidad de negocio.....	56
8	Oportunidades y amenazas de la unidad de negocio.....	56
9	Cadena de valor de la unidad de negocio.....	57
10	Fortalezas y debilidades de la unidad de negocio.....	57
11	Perspectiva del mapa estratégico.....	58
12	Determinación de indicadores del sistema datacycle smap.....	63
13	Determinación de indicadores del sistema datacycle smap.....	65
14	Mapa estratégico del sistema datacycle smap.....	66

15	Ingreso de claves .....	67
16	Misión y visión de la empresa.....	67
17	Perspectivas.....	68
18	Ingreso de objetivos.....	68
19	Modificar indicador.....	69
20	Plan anual .....	69
21	Valores planificados y real .....	70
22	Estado y cumplimiento de los indicadores .....	70
23	Resumen anual.....	71
24	Medición del indicador 1.....	72
25	Ingreso de objetivos 2.....	73
26	Ingreso de objetivos 3.....	74
27	Ingreso de objetivos 4.....	75
28	Ingreso de objetivos 5.....	76
29	Ingreso de objetivos 6.....	77
30	Ingreso de objetivos 7.....	78
31	Ingreso de objetivos 8.....	78
32	Ingreso de objetivos 9.....	79
33	Ingreso de objetivos 10.....	80
34	Ingreso de objetivos 11 .....	80
35	Ingreso de objetivos 12.....	82
36	Ingreso de objetivos 13 .....	83
37	Ingreso de objetivos 14.....	83
38	Ingreso de objetivos 15.....	84
39	Ingreso de objetivos 16.....	85
40	Ingreso de objetivos 17.....	85
41	Ingreso de objetivos 18.....	86

42	Ingreso de objetivos 19.....	87
43	Ingreso de objetivos 20.....	88
44	Ingreso de objetivos 21.....	88
45	Ingreso de objetivos 22.....	89
46	Ingreso de objetivos 23.....	90
47	Ingreso de objetivos 24.....	90

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Glosario.....	100
2	Encuesta de satisfacción laboral.....	102
3	Encuesta de satisfacción del cliente.....	103
4	Alfa de cronbach encuesta de satisfacción laboral.....	104
5	Alfa de cronbach encuesta de satisfacción del cliente.....	105
6	Estructura orgánica.....	106
7	Balance general.....	107
8	Estado de resultado.....	112

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Hoy en día la globalización ha generado grandes cambios en el mundo organizacional, como procesos económicos, tecnológicos, sociales y culturales, de tal manera que la administración global visualiza cada situación como nueva y diferente que responda a las demandas de la sociedad, de esta manera la gestión estratégica por resultados surge como respuesta a la necesidad de las empresas de medir su gestión y equilibrar la misma, maximizando resultados y minimizando deficiencias.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., es una Institución Financiera, que brinda servicios de intermediación financiera; disponen de créditos, inversiones, transferencias, y otros servicios financieros como, tarjetas de débito, cajeros automáticos, consultas de estado económico en línea y por aplicaciones móviles. A medida que los cambios tecnológicos en el entorno competitivo de la banca son más agresivos se necesita obtener objetivos e indicadores que ayuden a una eficiente y oportuna toma de decisiones.

Por esta razón, la empresa busca obtener un eficiente sistema de administración para medir las actividades en base a su visión y estrategias planteadas, con una adecuada planificación financiera y presupuestaria de los objetivos y metas estratégicas a largo plazo.

El diseño del Cuadro de Mando Integral permite implementar el plan estratégico de una organización a partir de un conjunto de medidas de actuación, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción que posibilite direccionar a una gestión estratégica empresarial por resultados, alcanzar las metas planteadas, y obtener una ventaja competitiva clara y precisa que ayude a la mejora continua, que permita optimizar recursos y trabajar en áreas claves, monitoreando y evaluando de forma permanente el cumplimiento de las actividades de forma técnica.

### **1.1.1 Formulación del Problema de Investigación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., no dispone en la actualidad de un modelo de gestión estratégica empresarial por resultados que permita poner en marcha las acciones específicas para alcanzar resultados favorables.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Se tiene como objeto la gestión empresarial y como campo la planeación estratégica en la COAC Minga Ltda., en la ciudad de Riobamba.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., de la ciudad de Riobamba.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente el Balanced Scorecard mediante el enfoque de autores y el apoyo bibliográfico.
- Plantear una guía de investigación para el desarrollo del Balanced Scorecard.
- Interpretar los resultados obtenidos de la aplicación del modelo y herramientas de inteligencia en el sistema de Investigación.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La aplicación de un Balanced Scorecard, permitirá obtener un análisis de las cuatro perspectivas; el desarrollo y aprendizaje, la perspectiva interna del negocio, la del cliente y la financiera, para mejorar los procesos de fortalecimiento institucional, una buena decisión estratégica determina el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa.

El desarrollo del presente proyecto busca mejorar los procesos administrativos de la empresa, a través de la planeación estratégica, diseñando un sistema de decisiones que conduzcan a la mejora del talento humano y por ende una mejora significativa en los procesos, para elevar a la empresa a un nivel administrativo competitivo apto a las condiciones que hoy en día el mercado competitivo lo exige.

Con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se alcanzarán las metas e indicadores, esta herramienta de gestión beneficiará para traducir las estrategias en términos operacionales y convertirla en un proceso continuo, conjuntamente con el objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir, que es formar alianzas estratégica para el desarrollo, estableciendo un Sistema Económico Social, Solidario y Sostenible.

La presente investigación contribuirá con un aporte social que permitirá generar el mejoramiento continuo de la empresa brindando un servicio de calidad a los socios, también tendrá un aporte académico el mismo que permitirá a la empresa tener como guía esta herramienta de gestión para lograr una administración efectiva con perspectiva de formación y crecimiento y como material académico de consulta para posteriores investigaciones, tanto para estudiantes y demás interesados. En cuanto al aporte práctico se realizará la implementación del Balanced Scorecard, en donde se muestren los resultados obtenidos.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Para realizar la presente investigación se recolectará información relacionada con los modelos y herramientas de gestión entre ellos el Balanced Scorecard, por dicha razón se elaborará un hilo conductor que no es más que un esquema de contenidos relacionados y ordenados jerárquicamente, que se visualizará a continuación:

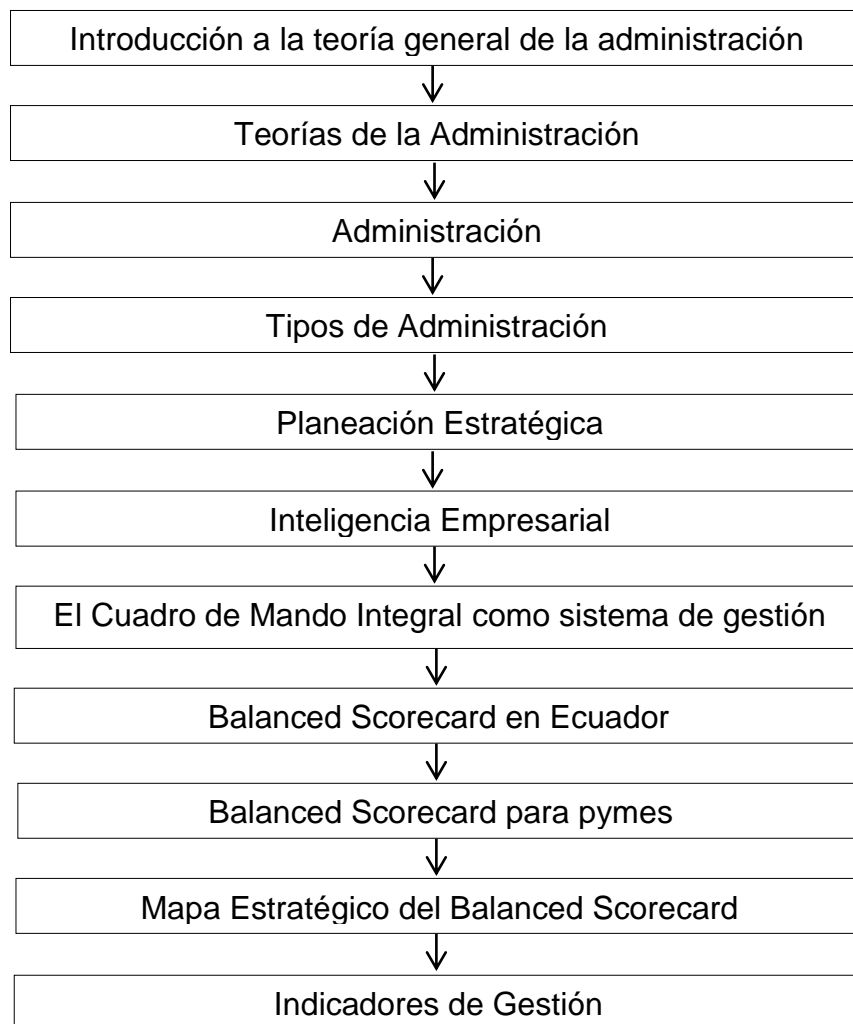


Figura Nº1. Hilo Conductor.

Fuente: Autoría Propia.

### **2.1.1. Introducción a la teoría general de la administración**

El autor estima que el mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y ésta depende del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones. Éstas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otras no lucrativas como el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones.

### **2.1.2. Los orígenes de la administración**

La historia de la administración es reciente. Es un producto característico del siglo XX. En realidad la administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos,

economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las Ciencias Matemáticas (incluso la estadística), en las Ciencias Humanas (como Psicología, Sociología, Biología, Educación, etcétera), en las Ciencias Físicas (como Física, Química, etcétera), así como Derecho, Ingeniería, Tecnología de la Información, etcétera.

Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la existencia, en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros egipcios, atribuidos a la época de 1300 a.C., ya indicaban la importancia de la organización y de la administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

No obstante los progresos en el conocimiento humano, la denominada Ciencia de la Administración sólo apareció a comienzos del siglo XX.

### **2.1.3. Antecedentes históricos de la administración**

En el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación. Una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes y servicios en general) se confía a las organizaciones (como industrias, universidades, escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etcétera), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces. Poco antes, a mediados del siglo XIX la sociedad era completamente diferente, Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (como médicos, abogados y artistas que trabajan por cuenta propia), el agricultor, el almacén de la esquina, etcétera. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace poco tiempo.

## **2.1.4. Teorías de la Administración**

### **2.1.4.1. Teoría Clásica de la Administración**

Dentro del enfoque clásico, existieron cuatro escuelas a las que se hace referencia a continuación:

El europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la organización. Mientras en Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la Administración científica, en 1916 surgió en Francia la Teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Si la Administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realiza el operario, la Teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. En realidad, ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según la Administración científica, esa eficiencia se lograba mediante la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria de la eficiencia individual.

En la teoría clásica, por el contrario, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El micro enfoque en cada operario con relación a la tarea se amplía mucho en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional.

### **2.1.4.2. Teoría de las Relaciones Humanas**

La Teoría de las Relaciones Humanas (o Escuela Humanista de Administración) surgió en Estados Unidos, como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, y fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores. Fue un movimiento de reacción y oposición a la Teoría Clásica de la Administración.

Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

La necesidad de humanizar y democratizar la administración, al liberarla de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la Teoría de las Relaciones

Humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense dirigido ahora hacia la democratización de los conceptos administrativos.

El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.

#### **2.1.4.3. Teoría Neoclásica de la Administración**

La expresión teoría neoclásica es un poco exagerada. Aunque los autores aquí considerados (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen, sin contar a los autores de la escuela de la administración por objetivos) no presentan puntos de vista divergentes, tampoco se preocupan por alinearse en una orientación común. En resumen, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo que recibe las denominaciones de escuela operacional o escuela del proceso administrativo. Preferimos la denominación teoría neoclásica para facilitar el aspecto didáctico y la presentación.

Características de la teoría neoclásica

Las principales características de la teoría neoclásica son:

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 en los resultados
5. Eclecticismo conceptual

#### **2.1.4.4. Teoría de la Burocracia**

A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la Teoría clásica (por su mecanismo) como a la Teoría de las relaciones humanas (por su romanticismo ingenuo) revelaron la falta de una teoría de la organización para el trabajo del administrador. Algunos estudiosos buscaron en la obra de un economista y sociólogo ya fallecido, Max Weber, la inspiración para esa nueva teoría de la organización. Surgió así la Teoría de la burocracia en la administración.

## Orígenes de la Teoría de la burocracia

La Teoría de la burocracia se desarrolló en la administración alrededor de la década de 1940, en función de los siguientes aspectos:

- a. La fragilidad y la parcialidad de la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas, ambas oponentes y contradictorias, pero sin la posibilidad de un enfoque global e integrado de los problemas organizacionales. Ambas revelan puntos de vista extremistas e incompletos sobre las organización, generado la necesidad de un enfoque más amplio y completo.
- b. La necesidad de un modelo de organización racional. Capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros que en ella participan, y aplicable no solamente a la fábrica, sino a todas las formas de organización humana y principalmente a las empresas.
- c. El creciente tamaño y complejidad de las empresas exigieron modelos organizacionales mucho más definidos. Miles de hombres y mujeres puestos en diferentes niveles jerárquicos (los ingenieros y administradores en alto de la pirámide y los obreros en la base) deben ejecutar tareas específicas y deben ser dirigidos y controlados. Tanto la Teoría Clásica como la Teoría de las Relaciones Humanas fueron insuficientes para responder a la nueva situación.
- d. El resurgimiento de la Sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de Max Weber, su creador. La Sociología de la burocracia propone un modelo de organización y las organizaciones no tardaron en intentar aplicarlo en la práctica, proporcionando las bases de la Teoría de la burocracia.

### **2.1.4.5. Teoría Estructuralista de la Administración**

Al final de la década de 1950, la Teoría de las relaciones humanas (experiencia típicamente democrática y americana) entró en decadencia. Ese primer intento sistemático de introducción de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, por intermedio de una filosofía humanística sobre la participación del hombre en la organización, generó una profunda turbulencia en la administración. Sí, de un lado, combatió la Teoría clásica, y por otro no proporcionó bases adecuadas de una nueva teoría que la pudiera sustituir. La oposición entre la Teoría clásica y la Teoría de las relaciones humanas creó una situación sin salida en la administración que la Teoría

burocracia no tuvo condiciones para superar. La Teoría estructuralista significa un desdoblamiento de la Teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la Teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal.

#### Orígenes de la Teoría Estructuralista

Los orígenes de la teoría estructuralista son los siguientes:

1. La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas, incompatibles entre sí, hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrara los aspectos considerados por una y omitidas por la otra y viceversa. La teoría estructuralista pretende ser una síntesis de éstas y se inspira en el enfoque de Max Weber.
2. La necesidad de visualizar “la organización como una unidad social compleja en la cual interactúan grupos sociales” que comparten algunos objetivos organizacionales (como la viabilidad económica de la organización), aunque se pueden oponer a otros (como la manera de distribuir las utilidades). Su mayor influencia fue en la teoría de las relaciones humanas.
3. La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones. El estructuralismo influyó a la Filosofía, Psicología (Gestalt), a la Antropología (con Claude Lévi-Strauss), a las Matemáticas (con N. Bourbaki), a la Lingüística, incluso llegó hasta la teoría administrativa, el estructuralismo se concentra en las organizaciones sociales.
4. Nuevo concepto de estructura. El concepto de estructura es antiguo. Heráclito, en los inicios de la historia de la Filosofía, concebía el logos como una unidad estructural que domina el devenir o el flujo ininterrumpido de la transformación y que lo vuelve inteligible. Es la estructura que permite reconocer al “río, aunque sus aguas nunca sean las mismas” debido al cambio continuo de las cosas. La estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterada en el cambio o en la diversidad de contenidos; es decir, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede surgir en diferentes áreas, y la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad permite el reconocimiento de las mismas estructuras en otros campos.

#### **2.1.4.6. Teoría del comportamiento de la administración**

La Teoría del comportamiento (o Teoría conductista) de la administración trajo una nueva concepción y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta (behavioral sciences approach), el abandono de las posiciones normativa y prescriptiva de las teorías anteriores (Teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional más amplio.

La teoría conductista de la administración tuvo su inicio con Herbert Alexander Simón. Otros autores muy importantes de esa teoría son Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris. Del mismo modo, dentro del campo de la motivación humana sobresalen Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

Orígenes de la Teoría del comportamiento

Los orígenes de la Teoría del comportamiento de la administración son los siguientes:

1. La fuerte y definitiva oposición de la Teoría de las relaciones humanas (con su énfasis profundo en las personas) en relación con la Teoría clásica (con su énfasis profundo en las personas) en relación con la Teoría clásica (con su énfasis profundo en las tareas y en la estructura organizacional) caminó lentamente hacia una segunda etapa: la Teoría conductista. Esta última representó un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
2. La Teoría del comportamiento representa un desdoblamiento de la Teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra inminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de sus conceptos fundamentales, utilizándolos únicamente como puntos de partida o de referencia y reformulándolos profundamente, la Teoría del comportamiento rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la Teoría de las relaciones humanas.
3. La Teoría del comportamiento critica la Teoría clásica, y algunos de sus autores ven en el conductismo una verdadera antítesis a la teoría de la organización formal, a los principios generales de la administración, al concepto de autoridad formal y a la posición rígida y mecánica de los autores clásicos.



4. Con la Teoría del comportamiento se dio la incorporación de la Sociología de la burocracia, ampliando el campo de la teoría administrativa. También con relación con la Teoría de la burocracia, la Teoría del comportamiento se muestra muy crítica, principalmente a lo que se refiere “modelo de máquina” que aquélla adopta para representar la organización.
5. En 1947 surge un libro que marca el inicio de la Teoría del comportamiento en la administración: la conducta administrativa de Herbert A. Simon. El libro constituye un ataque a los principios de la Teoría clásica y a la aceptación (con las debidas reparaciones y correcciones) de las principales ideas de la Teoría de las relaciones humanas. El libro constituye el inicio de la Teoría de las decisiones.

#### **2.1.4.7. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)**

A partir de la Teoría del comportamiento, un grupo de científicos sociales y consultores de empresas desarrolló un enfoque moderno, democrático y variado al desarrollo planeado de las organizaciones, que recibió el nombre de Desarrollo organizacional.

##### Orígenes del Desarrollo Organizacional

El movimiento del DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restricto, el Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. La mayoría de esos autores son consultores que se especializaron en DO.

Los orígenes del Desarrollo se atribuyen a varios factores, que son:

1. La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas, cada una de los cuales, presenta un enfoque diferente. El DO es resultado de los esfuerzos de la teoría del comportamiento para promover el cambio y la flexibilidad organizacional. Únicamente la capacitación individual, grupal u organizacional no provoca el cambio; se necesita también establecer un programa coherente de cambio de toda la organización.

2. Los estudios sobre motivación humana demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración para interpretar la nueva concepción del hombre y de la organización basada en la dinámica motivacional. Los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los organizacionales.
3. La creación del National Training Laboratory (NTL) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta grupal. La capacitación con fines sensibilizadores (o educación en el laboratorio) por medio de T-Groups fue el primer esfuerzo para mejorar la conducta de grupo.
4. La publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el cual expusieron sus investigaciones con T-Groups, así como los resultados con la capacitación sensibilizadora y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador del libro, es el precursor del DO.
5. La pluralidad de cambios en el mundo.

#### **2.1.4.8. Teoría Matemática de la Administración**

La TGA recibió muchas contribuciones de la matemática bajo la forma de modelos matemáticos con la finalidad de proporcionar soluciones a los problemas empresariales. Muchas decisiones administrativas se toman en base a las soluciones contenidas en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales que obedecen a ciertas leyes o regularidades.

La Teoría matemática aplicada a la solución de los problemas administrativos se conoce como Investigación de operaciones (IO). La denominación IO consagrada universalmente es genérica e incierta. La Teoría matemática no es propiamente una escuela, al igual que la Teoría clásica o Teoría de las relaciones humanas, sino una corriente que se encuentra en varios autores que enfatizan el proceso de decisión y lo tratan de modo lógico y racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico.

La mayor aplicación de la Teoría matemática reside en llamada administración de la operaciones (denominación dada a varios temas de la Teoría matemática) en organizaciones de manufactura y de servicios que involucra actividades relacionadas con productos o servicios, procesos y tecnología, ubicación industrial, administración de

la calidad, planeación y control de operaciones. Los temas principales de la administración de las operaciones son:

1. Operaciones. Se enfoca a los procesos productivos y productividad, especialmente cuando la globalización impone productos mundiales (como el coche mundial cuyos componentes se fabrican en diferentes partes del mundo).
2. Servicios. Se trata de los sistemas de operaciones de servicios.
3. Calidad. Involucra el tratamiento estadístico de la calidad total y certificación ISO.
4. Estrategia de operaciones. Define la alineación estratégica y la naturaleza estratégica de la administración de las operaciones.
5. Tecnología. La utilización de la computadora en la administración de las operaciones.

#### **2.1.4.9. Teoría de Sistemas**

La Teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la Teoría general de sistemas (TGS). Con ella, el enfoque sistémico llegó a TGA a partir de la década de los 60 y se transformó en parte integrante de ella.

Orígenes de la Teoría de sistemas

La TGS surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica. Las presuposiciones básicas de la TGS son:

- a. Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- b. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas
- c. La Teoría de los sistemas constituye el modo más abarcador de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- d. La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas y se enfoca hacia el objetivo de la unidad de la ciencia.
- e. La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica.

#### **2.1.4.10. Teoría Situacional**

La Teoría situacional enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El enfoque contingencial explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras las técnicas administrativas son variables dependientes dentro de una relación funcional. En realidad, no existe una causalidad directa entre esas variables independientes y dependientes, pues el ambiente no hace que las técnicas administrativas ocurran. Así, en lugar de una relación de causa y efecto entre variables independientes del ambiente y variables administrativas dependientes, existe una relación funcional entre ellas. Esa relación funcional es del tipo “si, entonces” y puede llevar al alcance eficaz de los objetivos de la organización.

#### Orígenes de la Teoría situacional

La Teoría situacional surgió a partir de varias investigaciones hechas para verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficientes en determinados tipos de empresas. Esas investigaciones pretendían confirmar si las organizaciones más eficaces seguían las presuposiciones de la Teoría clásica, como división del trabajo, amplitud de control, jerarquía de autoridad, etcétera. Los resultados de las investigaciones llevaron a una nueva concepción de organización: la estructura de la organización y su funcionamiento son dependientes de la interfaz con el ambiente externo. Verificaron que no existe una única y mejor forma (the best way) de organizar.<sup>1</sup>

#### **2.1.5. Administración**

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 37-395.

3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.<sup>2</sup>

## **2.1.6. Tipos de Administración**

### **2.1.6.1. Administración por competencias**

Las empresas que gestionen correctamente su talento humano se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.<sup>3</sup>

### **2.1.6.2. Administración por objetivos**

El sistema denominado APO implica el desarrollo de objetivos entre superiores y subordinados para todos los niveles en la jerarquía de la administración y en todas las unidades de la organización.

La APO es un sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas fundamentales en una forma sistemática y que está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

---

<sup>2</sup> KOUNTZ Harol, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark, Administración una perspectiva global y empresarial, 2008, pág. 4.

<sup>3</sup> <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

La administración por objetivos se ha usado ampliamente para la evaluación el desempeño y motivación del empleado, pero en realidad es un sistema de administración.

Este enfoque estimula la autoevaluación y el autodesarrollo, los subordinados asumen la responsabilidad de fijar objetivos a corto plazo para ellos mismos y después los revisan con el supervisor, después se evalúa el desempeño en relación con los objetivos principalmente lo hacen los propios subordinados.<sup>4</sup>

### **2.1.6.3. Administración por resultados**

La gestión por resultados y según algunos autores también conocida como por administración por objetivos, trata de mejorar la eficacia de una organización por medio de una mayor responsabilidad e involucramiento del empleado en su propia actividad.

Sin embargo, desde este curso virtual, se trata a la administración por resultados separada de la administración por objetivos; pues el objetivo de un colaborador puede ser uno y el resultado que se esperaría del puesto otro, por lo tanto, la administración por resultados va más allá del hecho de definir objetivos, sino implica conocer el sector, la actividad de la empresa y por ende lo que espera la empresa de cada puesto y esto medir con indicadores técnicos que nos permitan evaluar, monitorear y retroalimentar de forma permanente la gestión de una empresa, de un área, de una unidad, de un cargo, función, actividad y/o tarea.

La gestión por resultados se empezó a formular para evitar que la actividad cotidiana atrapara a la empresa y le impidiera alcanzar sus objetivos principales. Desde entonces ha sufrido una evolución constante y, actualmente, se podría definir como un sistema de gestión dinámica de la empresa que busca integrar sus objetivos de crecimiento y beneficio con la necesidad de desarrollo, no solo de la gerencia sino de cada uno de los eslabones de la organización, unidades administrativas, sucursales, etc.

La gestión por resultados parte de un plan estratégico conjunto, preciso, conocido de antemano y bien definido en el tiempo que conduzca a unos resultados realistas, posible de alcanzar en el período de tiempo establecido.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/administracionporobjetivos.htm>

<sup>5</sup> <Http://www.gerencie.com/gestion-por-resultados.html>

### **2.1.7. Planeación Estratégica**

La planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización. Los ejecutivos experimentados son los responsables del desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal.

Las metas estratégicas son objetivos mayúsculos o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, los valores y el crecimiento de largo plazo de la organización. Los administradores estratégicos, los de mayor nivel, por lo general establecen metas que reflejan tanto la eficacia (ofrecer resultados adecuados) como la eficiencia (una relación elevada entre los resultados y los insumos). Las metas estratégicas típicas incluyen el crecimiento, una mayor participación en el mercado, una mayor rentabilidad, un crecimiento del retorno de la inversión, el fomento de los resultados de calidad y cantidad, el incremento de la productividad, la mejora del servicio al cliente y las contribuciones a la sociedad.<sup>6</sup>

Para Druker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Beneficios de la planeación estratégica

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son:

---

<sup>6</sup> SNELL Bateman, Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 2009, pág. 137.

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.<sup>7</sup>

### **2.1.8. Inteligencia Empresarial**

“La inteligencia de negocios permite a las personas de todos los niveles de una organización tener acceso, interactuar y analizar la información para administrar el negocio, mejorar el rendimiento, descubrir oportunidades y operar eficientemente. En su sentido más básico, la inteligencia de negocios proporciona información a los gerentes para saber qué sucede en el comercio. Careciendo de inteligencia de negocios, los gerentes pueden hablar de cómo “vuelan a ciegas”, sin perspectiva, hasta la publicación de los números financieros trimestrales. Con inteligencia de negocios la información es accesible, de manera más oportuna y flexible para proporcionar una perspectiva de:

- Cómo las ventas tienen seguimientos en varias regiones y por varias líneas de producto.
- Si los gastos concuerdan con un plan o salen del presupuesto.
- Si los trámites de ventas están donde deben estar.

Cuando cualquier métrica particular no está donde debería, la inteligencia de negocios permite a los usuarios investigar detalles subyacentes, para determinar por qué las métricas están fuera de la meta y tomar medidas para mejorar la situación.

En el pasado, si los gerentes monitoreaban el negocio a través de reportes escritos, no tenían flexibilidad para investigar por qué el negocio operaba de cierta forma. Por ejemplo, muchas compañías utilizan el BI para monitorear gastos para asegurar que los costos no excedan el presupuesto. En lugar de esperar hasta el cierre del trimestre para descubrir qué gastos excesivos han reducido la rentabilidad, el acceso oportuno a la

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO Idalberto, Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones, 2011, pág. 25-26



información de gastos a los gerentes, primero, identificar qué unidad del negocio rebasa el presupuesto y luego tomar medidas inmediatas para limitar prórrogas de pago, viáticos o diferir compras.

Usada eficazmente, la inteligencia de negocios permite a las organizaciones mejorar su desempeño. Este se mide por un número de indicadores financieros tales como ingresos, margen, rentabilidad, costo de servicio y demás. En negocios, las ganancias de desempeño pueden lograrse mejorando la velocidad de respuesta para campañas en particular, al identificar características de los clientes más atentos. Eliminar campañas ineficaces ahorra millones de dólares a las compañías anualmente. La inteligencia de negocios permita a las compañías aumentar sus ganancias, con ventas adicionales de productos a clientes existentes. El personal de contaduría puede utilizar BI para reducir el añejamiento de cuentas cobrables al identificar a clientes moroso. En manufactura, la BI facilita el análisis de fallas para entender por qué ciertas plantas operan más eficazmente que otras.<sup>8</sup>

#### **2.1.9. El cuadro de Mando Integral como sistema de gestión**

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto equilibrado de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizarán indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de

---

<sup>8</sup> HOWSON Cindi, Business Intelligence, 2009, pág. 2-4.

indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de esfuerzos pasados – y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

#### **2.1.9.1. La perspectiva financiera**

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las

organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

### **2.1.9.2. La perspectiva del cliente**

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permiten que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También permiten identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

### **2.1.9.3. La perspectiva del Proceso Interno**

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación – identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades -, siguen a través de los procesos operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes – y termina con el servicio posventa – ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

#### **2.1.9.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzaran la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización. El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo.<sup>9</sup>

#### **2.1.10. Balanced Scorecard en Ecuador**

OCP logró su mejor desempeño en la Balanced Scorecard, la OCP Ecuador S.A. aplicó más de cuatro años una herramienta que permite a la empresa medir su éxito o mejora en el cumplimiento de las metas establecidas. Este año el porcentaje obtenido es el mayor desde el inicio de la aplicación estratégica.

Conocido también como Cuadro de Mando Integral, el Balanced Scorecard es una herramienta administrativa que permite traducir la estrategia empresarial en objetivos concretos y medibles. Ayuda de esta forma a simplificar y mejorar la planificación y la gestión de la empresa, a través de la coordinación y el alineamiento de los esfuerzos y los comportamientos de las personas.

Se puede decir que así como la planificación estratégica es una guía que especifica el rumbo que debe seguir la compañía, el Balanced Scorecard es el equivalente a una fotografía que nos permite examinar mensualmente cómo estamos y qué medidas debemos tomar oportunamente para mantener ese rumbo.

---

<sup>9</sup> KAPLAN Robert S, NORTON David P, El Cuadro de Mando Integral, 2009, pág. 25 – 161.

Al final de 2010 esa fotografía dio como resultado un desempeño de la empresa del 93,54% en el logro de los objetivos estratégicos planeados. Los objetivos estratégicos, agrupados en las cuatro grandes perspectivas o dimensiones críticas clave de la organización, a la vez están conformados por 75 indicadores diseñados, ponderados y aprobados por todas las áreas de la organización y que son parte de los compromisos o Acuerdos de Gestión firmados por cada uno de los líderes de las áreas a inicios de año.

El resultado obtenido en 2010, si bien es una muestra de un buen nivel de madurez y excelencia en el cumplimiento de las actividades y metas programadas, también reflejó el incumplimiento de algunos objetivos clave que, a pesar de los esfuerzos realizados, no se lograron conseguir a plenitud. Sin embargo, la valía del Balanced Scorecard también se encuentra en el aprendizaje organizacional.

Lo importante es contar primero con una adecuada y bien definida estrategia en sí - que de acuerdo con las circunstancias puede y debe ser ajustada en el tiempo - y después tener objetivos estratégicos que reflejen adecuadamente esa estrategia, a través de la medición de indicadores relevantes.

En suma, el aprendizaje organizacional se da tanto por ejercitar esa capacidad de ajustar la estrategia global, como también por los esfuerzos departamentales para mejorar los indicadores estratégicos y sus correspondientes actividades o procesos.

El Balanced Scorecard es, por tanto, un modelo de gestión dinámico, que al estar ligado con la declaratoria de visión y misión corporativa también tiene un alcance de largo plazo.

OCP obtuvo en el 2010 el más alto desempeño logrado en los últimos cuatro años. Esto de por sí ya es un desafío a futuro. Las cambiantes circunstancias en la industria tornan difícil e incierto el resultado inmediato de los objetivos estratégicos e indicadores seleccionados, a la vez que hacen mucho más útil y valiosa a la planificación estratégica.

Tanto por los acontecimientos pasados por la empresa en los últimos años, como por el camino a recorrer para lograr ser la referencia latinoamericana en el transporte de crudo, este resultado del Balance Scorecard 2010 debe ser objeto de orgullo y celebración.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [http://ocpecuador.com/sites/default/files/public/revistas/revista\\_ocp\\_no19.pdf](http://ocpecuador.com/sites/default/files/public/revistas/revista_ocp_no19.pdf)

### **2.1.11. Balanced Scorecard para pymes**

Balanced Scorecard para pymes implica acercarse a lo que Peter Senge denomina “organización que aprende”.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que ha sido adoptado exitosamente por un número considerable de grandes organizaciones, sin embargo ofrece grandes beneficios para empresas pequeñas y medianas.

Un estudio sobre el uso de indicadores de desempeño no financieros en una muestra de 75 empresas manufactureras pequeñas de entre 20 y 250 empleados demostró que muchos de los datos recolectados no eran usados. Menos de la mitad de las empresas utilizaban los datos de costo unitario para tomar iniciativas de mejoras del desempeño. Los datos de tasa de rechazo, de reproceso e indicadores de suministros eran todavía menos usados en la toma de decisiones. Las pequeñas empresas que implementan programas formales de desempeño no basados en la contabilidad como Gestión de la Calidad Total (TQM) o ISO 9000 pueden beneficiarse ampliamente mediante la integración de éstos con el nuevo paradigma de gestión estratégica del Balanced Scorecard.

La recolección y análisis de datos en áreas diferentes a la de operaciones es problemática para la mayoría de las compañías pequeñas. Aunque los gerentes de las pymes apoyan la toma de decisiones en base a la información, muchos sienten que los recursos gastados en la recolección de la información exceden los beneficios. Muchos gerentes de pymes sienten que no tienen los recursos necesarios para implementar el sistema de Balanced Scorecard. Sin embargo para aquellos que tienen un sistema de TQM, el movimiento hacia el Balanced Scorecard no requiere mayores recursos adicionales.

Las pymes deberían tener una ventaja sobre las grandes corporaciones con respecto al entendimiento de los inductores clave en la perspectiva de cliente. Gerentes y empleados de pequeñas empresas generalmente tienen frecuentes contactos cara a cara con los clientes. Una ventaja potencial de una pyme debería ser el flujo de información directa desde los clientes a los gerentes. En una empresa grande, el contacto con el cliente es indirecto por lo que la información puede distorsionarse.

Implementar el Balanced Scorecard implica un acercamiento de la gestión hacia lo que Peter Senge denomina “Aprendizaje Organizacional”. Esto implica que la información debe ser compartida. Sin embargo, la comunicación honesta y completa de la

información del desempeño de la compañía que es crucial puede ser problemática para muchas pymes donde ciertos datos de desempeño son considerados confidenciales. Debido a que los directivos y los empleados están trabajando en pos del mismo conjunto de objetivos estratégicos integrados y relacionados, ambos grupos deben tener la información completa sobre el desempeño en todas las perspectivas, incluso la financiera.

Implementar el Balanced Scorecard debe ser visto como una inversión más que como un costo, sin embargo puede tomar un par de años empezar a recuperar la inversión proveniente de una gestión estratégica superior. Las pequeñas empresas manufactureras que han implementado sistemas de gestión de calidad deberían estar listas para adoptar el Balanced Scorecard, dado que la filosofía, metodología y objetivos de la Gestión Total de la Calidad son complementarios.<sup>11</sup>

#### **2.1.12. Mapa estratégico del Balanced Scorecard**

La autora comprende que el objetivo principal de un mapa estratégico es comunicar la estrategia planteada a las personas designadas para ejecutarla; este indica la manera de cómo se logrará la visión de la empresa. Es una herramienta útil para dar seguimiento a la estrategia y tomar decisiones.

“El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La *perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión (ROI, por su nombre en inglés), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La *perspectiva del cliente* define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los temas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran

---

<sup>11</sup> <http://www.tantum.com/conocimiento/balanced-scorecard-para-pymes/>

funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultados, ¿Cómo crea la organización estos resultados deseados? La *perspectiva de procesos internos* identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en Investigación y Desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes. Otra organización, con la idea de ofrecer la mínima propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas (*joint ventures*) con otros fabricantes.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clases de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar *agrupados* y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, una estrategia focalizada e internamente consistente.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Mapas Estratégicos – convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004, pág. 59-61.



### **2.1.13. Indicadores de Gestión**

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

Control, se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control del asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de actualidad, capacidad y potencialidad:

Actualidad: Valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.

Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajo las restricciones que se relacionan con las capacidad máxima.

Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permite su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

La gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

**Gestión Estratégica:** Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

**Gestión Táctica:** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

**Gestión Operativa:** Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. HIPÓTESIS**

#### **3.1.1. Hipótesis General**

Si se implementa el Cuadro de Mando Integral basado en indicadores de gestión permitirá crear un sistema de control para evaluar los objetivos estratégicos de la COAC “MINGA LTDA.”

### **3.2. VARIABLES**

#### **3.2.1. Variable Independiente**

Sistema de control.

#### **3.2.2. Variable Dependiente**

Evaluar los objetivos estratégicos.

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación depende del objetivo de la investigación y de cómo está planteado el problema. Para el desarrollo de esta investigación aplicaremos diferentes enfoques que se consideran los más apropiados para este trabajo: cualitativos y cuantitativos, porque nos permitirán tener una percepción más completa de nuestro estudio, es decir, el tipo de investigación es mixta, de campo y documental.

La investigación cualitativa permite reunir conocimientos del sitio donde acontece, representa un elemento clave para recopilar información de la COAC Minga Ltda., porque muestra la diversidad de su ambiente, la profundiza más cada encuesta, con vistas a obtener información más precisa y detallada, aunque se abarca menor cantidad de casos.

La investigación cuantitativa que apunta a la obtención de datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso crediticio. Luego se recurre a procedimientos estadísticos para obtener muestras respectivos de lo que se va a investigar de modo de lograr que los resultados tengan una razonable validez. El diseño de los cuestionarios, las muestras, el entrenamiento de los encuestadores, la supervisión y control de trabajo, el

procesamiento de la información, su análisis, así como la formulación de conclusiones constituyen todos factores que en este caso adquieren fundamental relevancia para el éxito de esfuerzo emprendido.

Este tipo de investigación es descriptiva, porque se basa en análisis, para fundamentar los resultados.

### **3.3.1. Tipos de estudio de investigación**

Para la elaboración de esta investigación utilizaremos los siguientes tipos de estudio: exploratorio, descriptivo, correlacionar y explicativo; para tener una mejor comprensión del problema.

### **3.3.2. Diseño de la Investigación**

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **POBLACIÓN EMPLEADOS**

En la matriz de la COAC Minga Ltda., laboran 25 personas, por ser un número accesible se censarán a todos los colaboradores. La encuesta se encuentra en los anexos.

### **MUESTRA:**

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

### **Dónde:**

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = Número de desviaciones estándar requeridos para un nivel de confianza. Es un valor constante que se toma en referencia a la confianza deseada, queda a criterio del investigador.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09).

**POBLACIÓN CLIENTES:**

La COAC Minga Ltda., tiene 21467 clientes activos. La encuesta se encuentra en los anexos.

**MUESTRA:**

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(21467)}{(21467) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$
$$n = 232.35$$

Se encuestarán a 201 clientes activos de la COAC Minga Ltda.

### **3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Los métodos que utilizaremos son los siguientes:

#### **Método Descriptivo**

Se especificará los elementos del BSC como herramienta de gestión empresarial con sus enfoques en la empresa privada.

#### **Método Deductivo**

Se aplicará el método deductivo que va de lo general a lo particular. Con el fin de partir de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

#### **Método Inductivo**

Se empleará la inducción que va de lo particular a lo general de la investigación, este método inductivo es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

#### **Análisis y síntesis**

Con la información que se obtendrá, se estructurará análisis estadísticos, mapas estratégicos y cuadros de mando.

Las técnicas que se emplearán son:

Se utilizarán análisis estadísticos, mapas estratégicos y cuadro de mando integral.

Los instrumentos para recolectar datos son encuestas diseñadas para aplicarse al personal de la COAC Minga Ltda., y a sus clientes, con el fin de conocer el nivel de satisfacción de la gestión en los procesos dentro de la empresa y la complacencia de los productos y servicios que se entregan.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC

La implementación del Balanced Scorecard en una empresa es un proceso que depende de diferentes variables como el tipo y tamaño de la organización, el tiempo promedio para adecuar e instalar el cuadro de mando integral es de 12 semanas. La empresa debe tener un sistema de información personalizado que necesita actualizarse constantemente. Una vez adecuada la solución informática, la ejecución y evaluación estratégica por parte de la dirección o gerencia es permanente para garantizar el cumplimiento de las metas planificadas.

La adecuación e implementación del Balanced Scorecard generará un claro modelo de negocio fundamentado en estrategias entendidas por los directivos, se desarrolla en 10 pasos que los enumeramos a continuación:

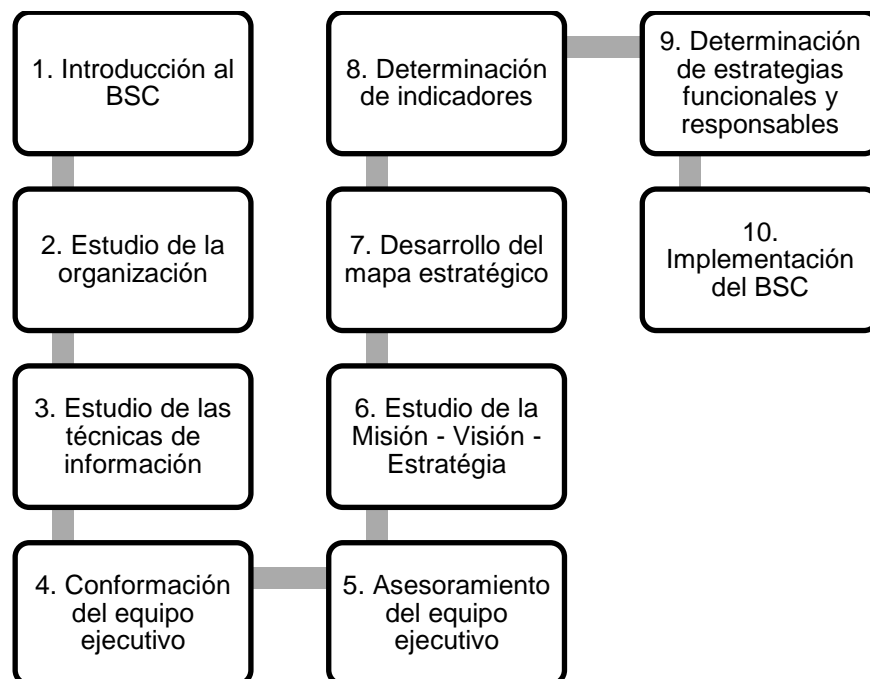


Figura Nº2. Procedimiento de Implementación del BSC.

Fuente: Autoría Propia.

#### **4.1.1. Paso Nº 1. Introducción al Balanced Scorecard**

Para implementar el BSC es necesario capacitar a los directivos de la empresa sobre el Balanced Scorecard como modelo de gestión, con el objetivo de que la dirección emplee esta herramienta de manera adecuada para articular estrategias que ayuden a elevar la competitividad empresarial y desarrollar una planificación organizacional, de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.

Para la capacitación a los directivos se debe diseñar presentaciones del BSC de acuerdo a las necesidades de la empresa, documentos con información actualizada que permitan conocer esta método gerencial, se realizará un cronograma de actividades. Es necesario verificar que la capacitación e información que se trasmite haya sido efectiva para poder implementar y ejecutar el nuevo modelo de gestión propuesto; y que este tenga el impacto esperado para obtener ventajas competitivas.

La implementación del Balanced Scorecard requiere de la aceptación, decisión y respaldo de los directivos; se obtendrán múltiples beneficios como:

- Maximizar la rentabilidad de la organización.
- Crear valor agregado.
- Comunicar las estrategias y objetivos a los colaboradores de forma clara.
- Obtener información actualizada sobre los resultados del desempeño de las actividades de la empresa.
- Tomar acciones correctivas y anticiparnos a retos.
- Agilizar la toma de decisiones acertadas.

Es importante entender que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que se puede adaptar a cualquier tipo de organización por su metodología flexible, todo depende de construir estrategias en base a los objetivos de la empresa.



#### **4.1.2. Paso Nº 2. Estudio de la Organización**

Se debe hacer un análisis de la organización, partiendo de un diagnóstico empresarial que es la desviación entre lo que se había planeado y lo que ha realizado, examinando el nivel en que la empresa maneja sus actividades administrativas y operacionales para adaptarlo al modelo de gestión Balanced Scorecard. Se debe considerar lo siguiente:

- Planeación Estratégica de la empresa.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Cultura Organizacional.
- Competencia Ejecutiva.
- Sistema de Control Desarrollado.

Se recomienda puntualizar en:

- La declaración de Misión y Visión de la empresa.
- Si los objetivos declarados cubren las propuestas de valor del modelo del BSC y si existe alineación estratégica.
- Si existen estrategias definidas (Estrategia General, Genéricas y Funcionales)
- Cuáles son los indicadores existentes y sus criterios de aceptación.
- Ejecución del Sistema de Control.
- Entrevistas a los directivos de la empresa.

Entrevistas a los directivos de la empresa. El objetivo de las entrevistas es conocer la disposición de los directivos para desarrollar el proceso de implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión, examinar si la Visión Institucional es compartida, las metas empresariales futuras, estilo de dirección y nivel de profesionalidad de los colaboradores, entre otras. Esto permitirá hacer una evaluación para establecer una estrategia declarada con sus brechas.

#### **4.1.3. Paso №. 3. Estudio de las Técnicas de la Información**

Para la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando se requiere de inversión tecnológica para poder sostener el proceso de recopilación, seguimiento y utilización de datos; ya que la tecnología garantiza que el cuadro de mando este actualizado y sea preciso. Para comunicar información de manera abierta se recomienda desarrollar herramientas para transmitir el cuadro de mando y ayudar a los directivos y funcionarios a tomar decisiones respaldadas.

Es necesario adaptar un software, se utilizará el sistema ODUN que es libre y no necesita de patentes. También, se deberá hacer una evaluación de las Tecnologías de la Información que posee la empresa, ya que la solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, está diseñando para funcionar en un servidor Linux con programación en PHP y base de datos en MySQL y necesita una memoria RAM de 500. Adicionalmente se necesita información sobre:

- Cantidad de medios de cómputo.
- Cantidad y tipos de servidores.
- Sistema Operativo utilizado.
- Sistema de trabajo a partir de las Tecnologías de la Información.

Con esta información se podrá proponer la estrategia informática para la implementación del sistema ODUN para ejecutar el cuadro de mando de acuerdo a las necesidades organización. Este sistema facilitará la gestión estratégica de la organización que lo use, es recomendable leer el manual de usuario para garantizar la correcta utilización del sistema. Se puede decir, que este sistema controla el progreso de la empresa, porque permite conformar objetivos, indicadores y estrategias.

#### **4.1.4. Paso № 4. Conformación del Equipo Ejecutivo**

La implementación del Balanced Scorecard requiere de un equipo ejecutivo, que son colaboradores que conocen los temas estratégicos de la organización, generalmente son los jefes de área. Además, la autora debe diseñar o adecuar el modelo de planeación estratégica de acuerdo a las condiciones y necesidades de la empresa y utilizar como validador al área administrativa.

El equipo ejecutivo debe estar conformado por un arquitecto consultor que pueda enmarcar y facilitar el proceso de implementación y recolectar información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando. La autora diseñará los principios estratégicos de la organización, en donde se recomienda el auxilio de la lógica difusa específicamente aplicando la Distancia Relativa de Hamming para una aproximación óptima.

El número de integrantes del equipo ejecutivo de ser de mínimo 3 y máximo 6 colaboradores, se recomienda que sean personas que posean perspectiva empresarial y estratégica. El equipo ejecutivo debe reunirse periódicamente para controlar y garantizar el plan de implementación y de ejecución del BSC. Estas personas deben estar comprometidas a que se cumplan las estrategias empresariales de manera efectiva para alcanzar los resultados deseados.

Se emplearán técnicas de trabajo en equipo como: lluvia de ideas, gráficos de afinidad, diagramas causa efecto, figuras de relación, técnicas del pensamiento sistémico, arquetipos, entre otros; con el fin de que se tomen decisiones acertadas.

Para implementar el cuadro de mando es necesario la aprobación e involucración de la dirección, para que exista un consenso a realizar cambios fundamentales en la forma de gestión de la empresa. Los empleados, directivos y accionistas tienen que tener una participación activa durante el proceso de implementación, porque sin liderazgo y compromiso el BSC fracasaría.

#### **4.1.5. Paso № 5. Asesoramiento del Equipo Ejecutivo**

El equipo ejecutivo debe estar capacitado e instruido sobre el modelo de gestión empresarial BSC, el desarrollo de los mapas estratégicos, establecimiento de indicadores integrales de gestión, con el propósito de implementar el BSC de manera efectiva y posteriormente ejecutarlo sin inconvenientes.

El arquitecto del equipo ejecutivo debe actuar de facilitador, ayudando a programar reuniones en cuanto al desarrollo del cuadro de mando. Para transmitir esta información se debe realizar presentaciones, entregar material adecuado que permitan entender el funcionamiento del BSC.

Las actividades que se desarrollarán son con el fin de adiestrar y motivar al personal sobre el uso de este nuevo modelo de gestión, para que inviertan tiempo y energía en él; ya que todos los colaboradores son clave para la implementación estratégica.

Al terminar con el asesoramiento todos los colaboradores de la empresa, incluyendo directivos y accionistas, deberán haber obtenido claridad y consenso acerca de cómo traducir las estrategias en objetivos para cada una de las perspectivas del mapa estratégico y tener una amplia comprensión de los procesos que se deben cambiar según los resultados de los indicadores. Además, el equipo encargado debe asegurarse que los indicadores sean consistentes con los objetivos.

A medida que la empresa vaya usando el sistema de cuadro de mando, el equipo ejecutivo debe efectuar los cambios necesarios para actualizarlo dependiendo la información que se desee obtener, para que este sistema de gestión siga siendo importante para la empresa.

Es posible contar con asesoría externa que colabore en la arquitectura de los elementos del cuadro de mando y facilite la implementación y ejecución de este sistema. Requiere de inversiones sucesivas debido a las actualizaciones del sistema para que el proyecto se despliegue según lo previsto.

#### **4.1.6. Paso Nº 6. Estudio de la Misión – Visión – Estrategia**

Las organizaciones que optan por adaptar el Balanced Scorecard, generalmente poseen una planificación estratégica, y tienen definido la misión y la visión de la empresa, así como los objetivos con sus respectivas estrategias para alcanzarlos.

La declaración de la misión organizacional es la identificación de las actividades y creencias del negocio, donde se determinan clientes objetivo y productos. La misión debe estar relacionada con las actividades diarias que realiza el talento humano.

Al desarrollar la visión organizacional, se está proponiendo la imagen futura de la empresa, que incluye aspiraciones y acciones que guíen en la misma dirección a todos los colaboradores de la organización. La visión genera un compromiso que enfocan esfuerzos para lograr determinados objetivos.

El mapa estratégico es la traducción de la visión y de la estrategia, por esta razón deben estar claramente definidos, para declarar objetivos medibles que se evaluarán mediante indicadores.

El cuadro de mando exige una estrategia que identifique el negocio y este explícita en el nivel directivo, esta será la estructura central para implementar un nuevo sistema de gestión estratégico. En la implantación de estrategias debe estar involucrado todo el personal de la organización, esto proporcionará feedback y guiará a la empresa a alcanzar su visión.

#### **4.1.7. Paso Nº 7. Desarrollo del Mapa Estratégico**

Es importante desarrollar un mapa estratégico para comunicar las estrategias planteadas a los colaboradores de la organización y que el equipo ejecutivo se encargue de que estas se ejecuten.

El mapa estratégico refleja de manera clara y coherente los elementos esenciales de las estrategias de la empresa como: objetivos, indicadores, iniciativas y responsables. Se enfoca únicamente en ideas decisivas para llevar a cabo el plan de estratégico empresarial.

Se establecen cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas mencionadas anteriormente deben estar alineadas entre sí para obtener estrategias bien planteadas.

El principal objetivo de los mapas estratégicos no es transmitir el modelo de negocio de la empresa, sino dar a conocer las claves para cumplir con su misión, esto se puede considerar como creación de valor para los accionistas. Para la elaboración de mapas estratégicos se deben seguir los pasos que se describen a continuación:

1. Estrategia genérica y temas estratégicos: Se determina la estrategia principal de la empresa, para poder desarrollar un plan estratégico.
2. Perspectiva de accionistas: Es la creación de valor para los accionistas y directivos de la empresa, consecuentemente se obtendrá incremento de ingresos y menores costos y gastos.
3. Perspectiva del cliente: Se desarrollan estrategias para generar valor a los clientes, que son la razón de ser de la empresa.
4. Perspectiva de procesos: Se establecen estrategias para mejorar e innovar en los diferentes procesos y funciones que se desarrollan diariamente en la empresa, lo que estimulará la mejora continua.
5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los activos intangibles de la empresa, estos también son fundamentales para cumplir con la estrategia principal. Se utilizan objetivos que permitan eliminar las brechas detectadas.

#### **4.1.8. Paso № 8. Determinación de Indicadores**

Los indicadores se basan en dos principios básicos de gestión que son: “lo que no es medible no es gerencial y “el control que ejerce a partir de hechos y datos”. Los objetivos de las perspectivas, deben ser evaluados mediante indicadores; cada objetivo estratégico debe tener por lo menos un indicador. Para establecer indicadores en la empresa se hizo un diagnóstico organizacional anteriormente.

Para formular los indicadores se debe considerar los lineamientos funcionales de la empresa, partiendo del análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, y de las fortalezas y debilidades internas; así se establecerán directrices que se enfoquen en el mejoramiento continuo.

A través de los indicadores se puede evaluar el progreso de cumplimiento de los objetivos de las estrategias; los resultados que se obtienen son información importante para tomar medidas correctivas. Existen diferentes tipos de indicadores según su forma de medición:

1. Cualitativos simples: La escala de medición numérica tiene cero absoluto o cero relativo.
2. Cualitativos compuestos: La escala de medición tiene cero absoluto o cero relativo, se forman de indicadores simples y compuestos, se usan fórmulas.
3. Cualitativos ordinales: La escala de medición es cualitativa, no es numérica.
4. Cualitativos nominales: La escala de medición es por categorías, no es numérica.

En conclusión, el cuadro de mando consiste en mostrar resultados globales mediante indicadores que evalúan las cualidades de la gestión y permite establecer un equilibrio entre las actuaciones pasadas y las acciones futuras, eliminando de esta manera entornos de incertidumbre donde no se tiene tendencias exactas.

#### **4.1.9. Paso № 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables**

El objetivo del mapa estratégico es comunicar la estrategia de manera clara y concreta a todos los colaboradores de la organización; la estrategia debe ser medible y alcanzable y contener acciones para alcanzar la visión. Las estrategias pueden diseñarse para captar nuevas oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno.

Para determinar las estrategias del negocio se deben fijar metas que todos los empleados de la organización puedan alcanzar, estas estrategias deben tener un impacto positivo. Una vez identificadas las estrategias, es necesario proponer iniciativas para lograr los resultados que se desea; las estrategias pueden surgir en cualquier lugar de la organización.

Los directivos deben cerciorarse que las estrategias estén vinculadas al plan estratégico, después se realizará la asignación de los recursos necesarios para que se ejecuten; cada una de las estrategias deben ser dirigidas por un responsable que dé seguimiento para garantizar su cumplimiento.

Una vez planteadas las estrategias, se puede decir, que la organización cuenta con una estructura estratégica que debe ser compartida a sus miembros, para establecer un modelo de actuación que vinculen esfuerzos y logros individuales.

Toda iniciativa estratégica propuesta debe estar dirigida a la mejora continua de la organización que permitan alcanzar metas ambiciosas, reduciendo costos y aumentando la productividad. Las estrategias pueden ser modificadas según su avance de cumplimiento y según el tiempo, estas deben ser adaptadas a las condiciones que presente el entorno.

Este paso ayuda a enfocar las prioridades estratégicas que se persiguen que deben estar conectadas con la misión y visión de la empresa, para obtener resultados que beneficien al crecimiento organizacional.



#### **4.1.10. Paso Nº 10. Implementación del Balanced Scorecard**

Con la aplicación de todos los pasos anteriores finalmente se podrá implementar el BSC con el compromiso de toda la organización para ejecutarlo. La comunicación y socialización con el personal de la empresa es muy importante para el alcance del proyecto. Esta decisión gerencial define los esfuerzos para seguir con la mejora continua, que se verá reflejado en un alto desempeño en conjunto.

Por medio de la aplicación de este procesos sistemático la empresa podrá ejecutar el cuadro de mando y proporcionar retroalimentación acerca de su desempeño global, es un sistema confiable.

Este sistema de gestión estratégica proporciona registros de una amplia base de datos para documentar y sustentar las decisiones que se tomen. El BSC puede considerarse como un sistema de información gerencial que se concentra en los procesos internos y el entorno de la organización, donde se consideran las causas y los posibles efectos.

El BSC permitirá hacer un análisis del diagnóstico de la organización centrado en indicadores que miden los aspectos significativos, las relaciones se deberán medir en el mismo nivel de análisis y se recomienda que sea sumamente sintético.

El cuadro de mando guía decisiones técnicas que permiten ir más allá del enfoque limitado en la implementación de estrategias. Finalmente, se debe pensar que se va a hacer con los resultados y si aportan las respuestas que el empresario necesita para ayudar a gestionar la función del negocio.

## **4.2. IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

La implementación del Balanced Scorecard es necesaria para tener un control integral de toda la empresa, ya que a través de las variables financieras y no financieras se podrá medir la evolución y crecimiento del negocio, verificando que se cumpla la visión.

Este sistema de gestión ayudará a obtener un alineamiento estratégico, la integración entre los distintos niveles o departamentos, dar seguimiento y controlar el plan estratégico, se puede utilizar como una herramienta de comunicación y fomenta el aprendizaje y la retroalimentación de la estrategia para la mejora continua de la COAC Minga Ltda.

El Balanced Scorecard se implementará en la COAC Minga Ltda., como una herramienta de control y seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias, una vez que la visión, estrategias e indicadores se encuentren claramente definidos. Todo esto se visualizará en el mapa estratégico que se sintetiza en una sola página.

Los datos que se obtendrán al ejecutar el cuadro de mando, ayudan a la empresa a realizar un análisis en términos de visión y estrategia, que proporciona a los directivos una perspectiva global del funcionamiento del negocio. Los resultados cualitativos y cuantitativos, ofrecen una pauta para establecer iniciativas y proyectos a corto y largo plazo.

Con los resultados se puede realizar un feedback estratégico con el propósito de comprobar, evaluar y modificar las estrategias y/u objetivos según la necesidad de la empresa, se desarrollará un estudio causa-efecto.

Para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica en la COAC Minga Ltda., se debe seguir una estructura lógica de pasos que se declararon anteriormente; se detallará cada etapa del proceso para estructurar de manera correcta el cuadro de mando.

#### **4.2.1. Paso Nº 1. Introducción al Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard se utilizará como modelo de gestión en la COAC Minga Ltda., que ayudará a una eficaz planificación estratégica, midiendo el cumplimiento de los objetivos que garantizará un control adecuado lograr las metas empresariales, que se evaluarán periódicamente y permitirán tomar acciones preventivas y correctivas.

Esta metodología ofrece a los directivos de la COAC Minga Ltda., visualizar de forma gráfica y clara las operaciones del negocio, facilitando la comunicación y el entendimiento de los objetivos y estrategias de las diferentes áreas de la organización, que permitan tomar decisiones oportunas, con la contribución del personal, satisfaciendo al cliente interno y externo.

La estructura que brinda el BSC permita transformar la estrategia en acción, convirtiéndose en un proceso de mejora continua que ayudará a la empresa establecer parámetros fijos que midan el progreso a través de los objetivos.

Es necesario capacitar a los directivos y jefes de área de la COAC Minga Ltda., sobre el sistema de gestión del Balanced Scorecard para que tengan un conocimiento y aprendizaje que beneficie a la empresa. Esto se verá reflejado en los resultados de la exitosa implementación del BSC.

#### **4.2.2. Paso Nº 2. Estudio de la Organización**

##### **Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.**

###### **Antecedentes**

Minga Ltda., es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana, Colta en la década de los 80, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que nuestro pueblo no tenía acceso en la Banca Tradicional.

Por el crecimiento que mostró, se vio en la necesidad de independizarse y ser reconocida legalmente por nuestro Estado, es así que el 30 de mayo de 1997 se consigue la personería jurídica que figura en el Acuerdo Ministerial 0694.

La experiencia, junto al talento humano, más la tecnología actualizada, nos da la facilidad de poder ampliar nuestra cobertura y servicios, es así que en la actualidad cualquier tipo de persona natural o jurídica sin importar raza, condición social, cultura, religión, etc., es bienvenida a ser parte de nuestra lucha..!! una lucha, que se enmarca en el trabajo en Minga por un bien común, dinamizar la economía de nuestros pueblos.

###### **Misión**

“Minga Ltda., es una cooperativa de ahorro y crédito especializado en economía popular y solidaria; ofrece una diversidad de servicios financieros que satisfacen las expectativas de socios y socias contribuyendo así a su progreso y bienestar.”

###### **Visión**

“Somos la mejor Institución Micro Financiera solidaria, eficiente y solvente; estamos presentes en las principales ciudades del país; a través de un equipo humano talentoso y profesional ofrecemos diversos productos y servicios financieros de calidad y fácil acceso; así contribuimos al desarrollo socio-económico del país.”

### **Misión Propuesta**

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social, en busca de un mejor nivel de vida de nuestros socios y socias, contribuimos al desarrollo socio-económico del país.”

### **Visión Propuesta**

“Ser la Cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes, nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social.”

### **Productos**

<b>AHORROS E INVERSIONES</b>
INVERMINGA (Inversiones a Plazo Fijo)
MINGAMIRAK (Ahorro Programado)
MISUEÑO (Ahorro en un sueño)
MINGUIAHORRO (Ahorro Infantil)
MIORGANIZACIÓN

Tabla №1 Productos de Captación

Fuente: Autoría Propia

<b>CRÉDITOS</b>
MINGAROLES
MICREDI PRODUCTIVA
MI CASA MINGA
MI AUTO MINGA
MI NEGOCIO
CREDIMÓVIL (NEGOCIOS) 25 % INTERÉS
MINGA YA

Tabla №2 Productos de Colocación

Fuente: Autoría Propia

<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>
SOAT
Bono de Desarrollo Humano
Matrícula vehicular
Remesas (Giros Internacionales)
RISE
Tarjetas de Débito (MingaCard)
Cajeros Automáticos
Recaudaciones On – Line
Recargas

Tabla №3 Otros Servicios

Fuente: Autoría Propia

<b>Beneficios</b>
Fondo Mortuario
Seguro de Desgravamen

Tabla №4 Beneficios

Fuente: Autoría Propia

## Matriz FODA

### Análisis Externo

#### Matriz Oportunidades y Amenazas

Permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Captación de nuevos socios a través de sindicatos, cooperativas y asociaciones.	Competencia fuerte (apertura de otras Cooperativas de Ahorro y Crédito)
Apertura de nuevas agencias.	Impuestos y contribuciones
Incrementar la cuota de mercado	Regulaciones del MIES
Tecnología	Ley de la Economía Popular y Solidaria
Posicionamiento de la marca de la Cooperativa.	Inflación (factor económico)

Tabla Nº5 Oportunidades, Amenazas

Fuente: Autoría Propia

### Análisis Interno

#### Matriz Fortalezas y Debilidades

De la misma manera en que se realiza una evaluación sobre los factores externos que afectan a la industria y a la compañía, es necesario examinar el interior de la misma basándose en las fortalezas y debilidades más importantes que presenta.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Tecnología en el sistema financiero	Cartera de crédito vencida
Personal Capacitado	No cuentan con infraestructura propia
Cambio de la Imagen Corporativa	Nivel de morosidad alta
Innovación de servicios	Potencializar el servicio al cliente
Crecimiento de la cartera de crédito	Incumplimiento metas de créditos
Apertura de agencias a nivel nacional	Problemas en los cajeros automáticos
Cajeros automáticos en sus agencias	Falta seguimiento para fidelizar a los socios

Tabla Nº6 Fortalezas, Debilidades

Fuente: Autoría Propia.

#### **4.2.3. Paso №. 3. Estudio de las Técnicas de la Información**

La COAC Minga Ltda., cuenta con 25 medios de cómputo en la matriz ciudad de Riobamba, 3 servidores que funcionan bajo el sistema operativo para cooperativas con sistemas contables y financieros.

Se utiliza un sistema global para Cooperativas, en donde existe un departamento de sistemas, quienes instalan y conectan el sistema para Cooperativas con todos los servidores de todas las agencias a nivel nacional, desde la matriz se interconectan todas las cajas y cajeros automáticos de la Cooperativa.

También se usa el DropBox que es una nube de alojamiento de archivos, dónde los empleados pueden compartir y acceder a información de la empresa en línea y entre ordenadores, ya que enlaza todos los equipos de cómputo a una sola carpeta.

Se utilizará el software SISTRAT para realizar un diagnóstico situacional y exhaustivo de la organización; SISTRAT es ideal para iniciar planes estratégicos, generación de propuestas y planes acción, podemos acceder a este sistema gratuitamente descargándolo de internet.

El software ODUN se adaptará a las características de la COAC Minga Ltda., que permite visualizar todas las áreas de la empresa y hacer un análisis integral de la misma. Mediante algoritmos ODUN permite evaluar los resultados de los indicadores, objetivos y procesos, y así se desarrollará un diagnóstico general para realizar la planeación estratégica. La instalación de ODUN se realiza a partir de servidores web relacionada con el gestor de bases de datos ODBC. Posee dos partes fundamentales denominadas website y webdata. En la primera se encuentra la programación y en la segunda las bases de datos (Access).



#### **4.2.4. Paso Nº 4. Conformación del Equipo Ejecutivo**

Se reunió a un grupo de colaboradores de la COAC Minga Ltda., considerando el perfil y el cargo que tienen dentro de la empresa; a estas personas clave se les debe transmitir la metodología y compartir los beneficios del Cuadro de Mando Integral.

Las personas seleccionadas deben tener visión estratégica, una comprensión integral del negocio, conocimiento de la organización y habilidades analíticas para interpretar los acontecimientos esperados e inesperados que sucedan en la empresa, para poder adaptar a la organización a un entorno de cambio y crecimiento.

El equipo ejecutivo estará conformado por un ingeniero que será el mentor de la estructura estratégica, que en este caso será la autora de la investigación, asesorada por la Ing. Denise Pazmiño. La autora diseñará los principios estratégicos de la COAC Minga Ltda., enfocados hacia los objetivos que desea lograr la empresa.

Las funciones del equipo ejecutivo son las siguientes:

- Seleccionar los indicadores que se quieren conseguir basándose en las perspectivas para la arquitectura del cuadro de mano.
- Validar la hipótesis a través de los indicadores planteados.
- Recopilar datos una vez validado los indicadores.
- Controlar y actualizar los datos y analizar las tendencias para poner en manifiesto la información del cuadro de mando.

Cada miembro del equipo debe asumirlo con responsabilidad y debe conocer las razones del por qué y para qué se está adoptando este nuevo sistema de control, ya que la efectiva implementación del Balanced Scorecard depende en gran medida del compromiso y responsabilidad del equipo para que se cumplan las estrategias planteadas. Son los encargados de aportar soluciones y de compartir los resultados con los empleados, directivos y accionistas.

#### **4.2.5. Paso Nº 5. Asesoramiento del Equipo Ejecutivo**

El equipo ejecutivo deberá tener una capacitación sobre las teorías del Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica, elaboración de mapas estratégicos, planteamiento de estrategias, objetivos e indicadores, utilización de herramientas informáticas de análisis como la utilización del software SISTRAT para evaluar la empresa y de la solución informática ODUN en donde se ejecuta el cuadro de mando.

Se utilizarán mecanismos de comunicación como notificaciones, folletos, videos, reuniones, conferencias y feedback para compartir la metodología del Balanced Scorecard y transmitir las nuevas tendencias que la COAC Minga Ltda., pretende adoptar con el fin de formar a todo el personal de la empresa.

También se deben emitir informes sobre aspectos relevantes de la COAC Minga Ltda., para que el equipo de líderes se actualice constantemente de los acontecimientos que ocurren en la empresa, con el fin de que puedan anticiparse a inconvenientes que interrumpen el avance del logro de metas; es decir, debe considerarse realizar una campaña de marketing interno para crear concienciación y mejorar conductas.

Deben estar aptos para liderar procesos de comunicación, evaluación y control para toda la organización: empleados, directivos y accionistas. El equipo ejecutivo debe reunirse periódicamente para crear programas exhaustivos de comunicación y garantizar que se cumplan los objetivos propuestos, esto se podrá medir a través de indicadores, se realizarán iniciativas para lograrlos.

El equipo ejecutivo es responsable de relacionar las metas empresariales con los objetivos que se visualizarán en el mapa estratégico; esto se verá reflejado en las contribuciones individuales del personal en la consecución de los objetivos. Se requiere de seguimiento constante con el propósito de cumplir con el plan estratégico que rige a la organización.

#### 4.2.6. Paso Nº 6. Estudio de la Misión – Visión – Estrategia

Es necesario examinar los conceptos de misión, visión y estrategias planteadas por la COAC Minga Ltda., para analizar el nivel de aspiración que tiene la empresa y empatarlas con los objetivos que se plantearán en las diferentes perspectivas del mapa estratégico. Por esta razón se ha desarrollado un diagnóstico situacional para definir lineamientos estratégicos en esta organización. Se ha utilizado el software SISTRAT para evaluar a la empresa. El software SISTRAT se lo puede descargar gratuitamente de internet.

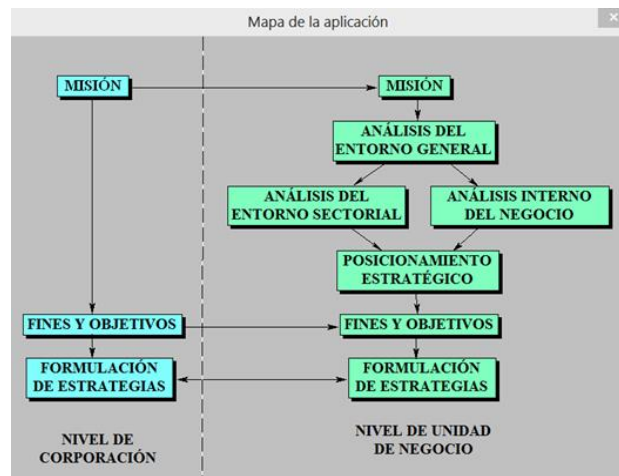


Figura Nº3. Nivel de unidad de negocio.

Fuente: Software SISTRAT.

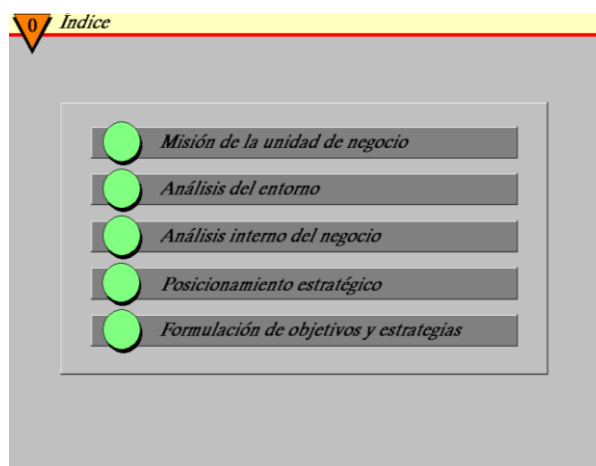


Figura Nº4. Índice.

Fuente: Software SISTRAT.

**0 Nivel de unidad de negocio**

NOMBRE DE LA UNIDAD:  ?

AÑO:  SECTOR DE ACTIVIDAD:  ÁMBITO DE ACTUACIÓN:

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN:   ? NÚMERO DE EMPLEADOS:

INGRESOS:   ?

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:  ? \*

**SISTRAT**



Borrar  

Figura №5. Información de la unidad de negocio.

Fuente: Software SISTRAT.

**1 Misión de la unidad de negocio**

ÁMBITO TEMPORAL: ?  ACTUAL  FUTURO

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

**MISIÓN ACTUAL**

Minga Ltda., es una cooperativa de ahorro y crédito especializado en economía popular y solidaria; ofrece una diversidad de servicios financieros que satisfacen las expectativas de socia y socios contribuyendo así a su progreso y bienestar.




Borrar Resumen  Menú  

Figura №6. Misión de la unidad de negocio.

Fuente: Software SISTRAT.

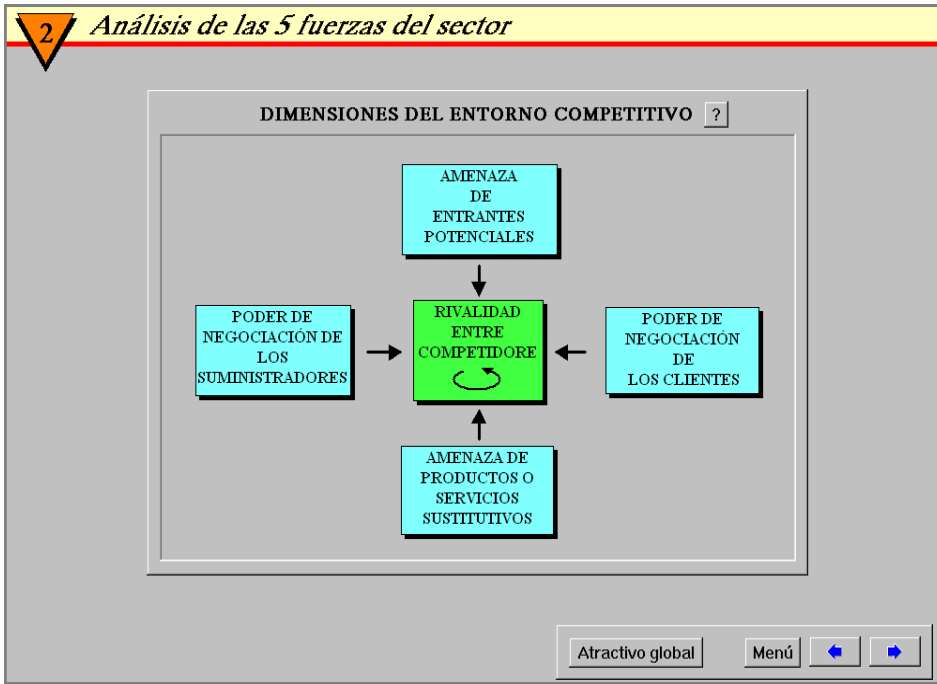


Figura Nº7. 5 Fuerzas de la unidad de negocio.

Fuente: Software SISTRAT.

**2** *Análisis del entorno general*

DIMENSIONES DEL ENTORNO GENERAL ?

Entorno Económico Entorno Social Entorno Cultural Entorno Político Entorno Legal Entorno Tecnológico Otros

**Oportunidades**

Captación de nuevos socios a través de sindicatos, cooperativas y asociaciones.  
Apertura de nuevas agencias.  
Expandirse en el mercado local por medio de la publicidad (Aumentar la cuota de participación).  
Posicionamiento de la marca de la Cooperativa.

**Amenazas**

Competencia fuerte (apertura de otras Cooperativas de Ahorro y Crédito)  
Regulaciones del MIES  
Ley de la Economía Popular y Solidaria

VARIABLES DE REFERENCIA DEL ENTORNO ECONOMICO	Crecimiento económico (PIB)	Tipos de interés	Déficit público
	Tasa de inflación	Tipo de cambio	Globalización económica
	Niveles de desempleo	Renta disponible	

Borrar Resumen Menú

Figura Nº8. Oportunidades y Amenazas de la unidad de negocio.

Fuente: Software SISTRAT.

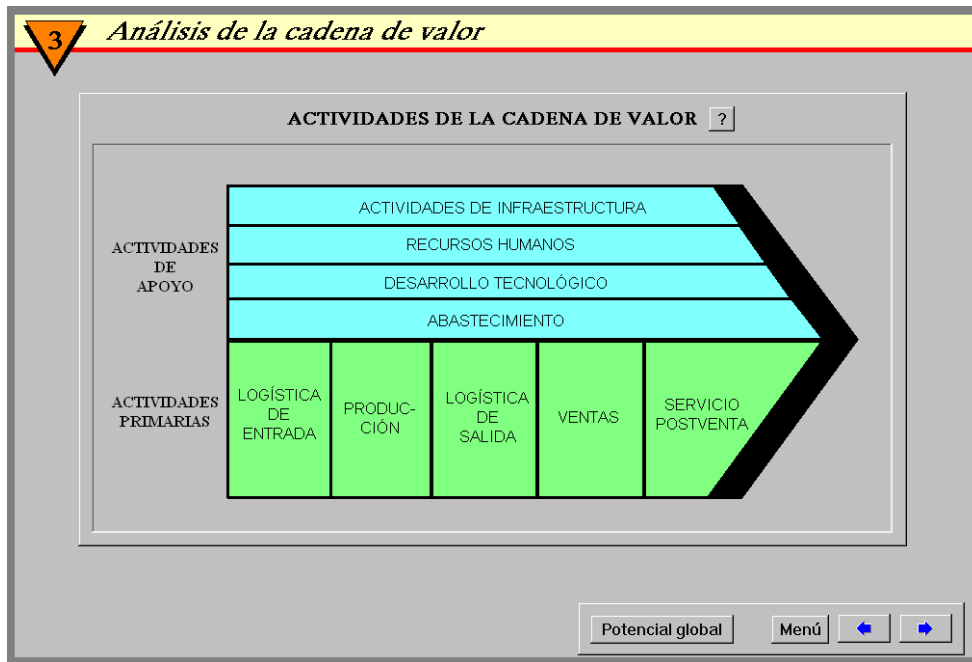


Figura №9. Cadena de valor de la unidad de negocio.

Fuente: Software SISTRAT.

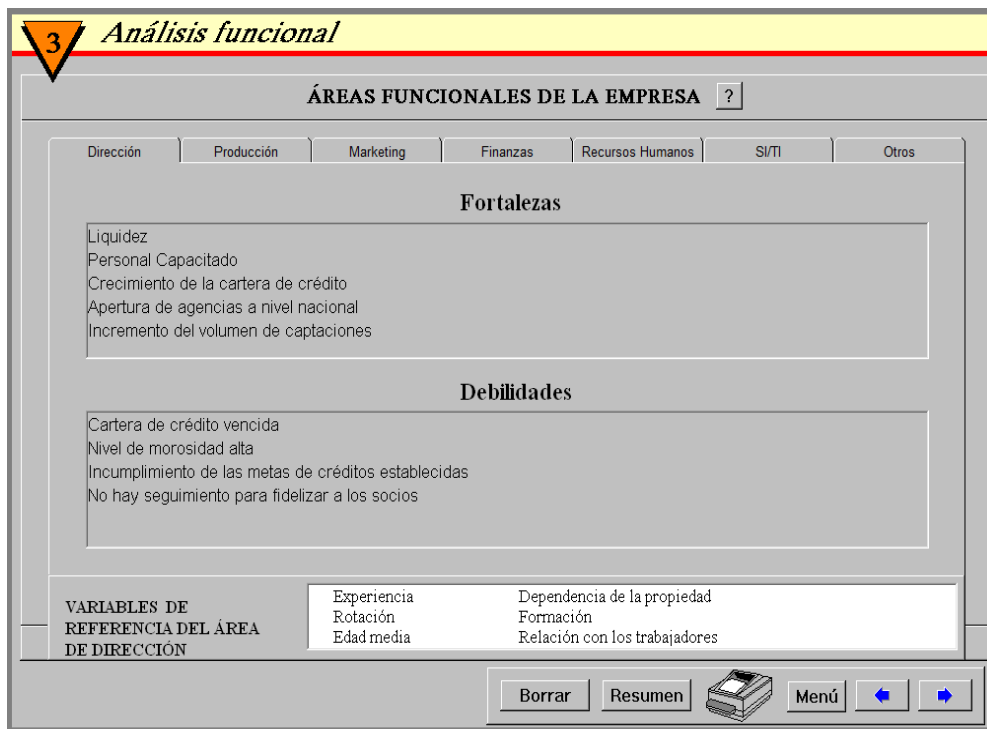


Figura №10. Fortalezas y Debilidades de la unidad de negocio.

Fuente: Software SISTRAT.

#### 4.2.7. Paso Nº 7. Desarrollo del Mapa Estratégico

Para desarrollar el Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se utilizará Microsoft Excel DC SMap, esta es una aplicación informática diseñada para transmitir los objetivos de la empresa a los colaboradores; con el fin de que se visualice lo que se desea lograr a través de una comunicación gráfica.

El Mapa Estratégico tiene cuatro perspectivas, cada una de ellas tiene objetivos e indicadores y estrategias que ayudan al cumplimiento de las metas empresariales, la toma de decisiones y la evaluación de las actividades de la organización.

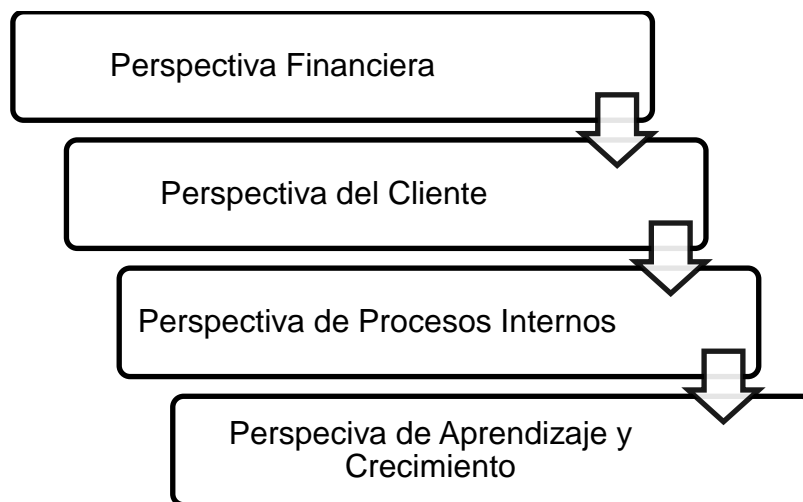


Figura Nº11. Perspectivas del Mapa Estratégico.

Fuente: Autoría Propia.

**a) Perspectiva financiera:** El fin de la empresa privada es obtener lucro o ganancias, usando adecuadamente los recursos que posee, cumpliendo con las normas fiscales y evaluando la gestión realizada.

**b) Perspectiva del cliente:** Se refiere a la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., los clientes, ya que ellos son los que obtienen los productos y servicios que ofrece esta empresa. Se considera la creación de valor y posicionamiento del mercado.

**c) Perspectiva de procesos:** Son todas las actividades que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., para cumplir con sus objetivos empresariales, esto deriva en lo financiero y en la satisfacción del cliente externo e interno.

**d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Son las actividades que realiza el talento humano de la empresa con el fin de lograr los resultados deseados, ya que tiene efecto directo en los procesos.

En el mapa estratégico que es una representación visual se podrá identificar cada una de las perspectivas, con sus objetivos, indicadores e iniciativas, como se muestra a continuación:



Tabla №7. Matriz del Cuadro de Mando de la COAC Minga Ltda.

<b>MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO DE LA COAC MINGA LTDA.</b>			
<b><u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u></b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Incrementar la rentabilidad	ROI (Rentabilidad Neta sobre la inversión)	Supervisar los balances y estados financieros	Consejo de Vigilancia
	ROA Rentabilidad sobre activos	Incrementar el patrimonio institucional	Gerencia Financiera
	ROE (Rentabilidad Financiera)	Realizar auditorías internas y externas	Consejo de Administración
Minimizar costos/ Mejorar la Productividad	Calidad en el servicio	Cumplimiento de normas y estándares de calidad	Gerencia General
	% Reducir los gastos administrativos, y operativos	Minimizar y controlar los gastos	Gerencia Financiera
<b><u>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</u></b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Mejorar la atención al cliente	Satisfacción de los clientes	Vigilar que la atención a los socios o socias sea oportuna en iguales condiciones.	Talento Humano
	% Recuperación y Fidelización clientes	Seguimiento a los clientes	
	% de ingresos de clientes nuevos	Atraer a clientes por medio de campañas de publicidad	Área de Marketing
Aumentar las ventas con un nivel de atención personalizada	Eficiencia en ventas	Cumplir con las metas planteadas de créditos	Jefatura de Créditos e Inversiones
	Plazos de entrega óptimos (% puntualidad y garantías en el cumplimiento del servicio)	Cumplir con los plazos para el otorgamiento de créditos	
	Cuota de mercado	Realizar estudios de mercado	Área de Marketing

<b><i>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</i></b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Fortalecer Procesos Operativos	Eficacia de ciclo de producción	Disminuir tiempos de espera y cuellos de botella	Producción y Desarrollo
	Análisis de tiempo de inactividad	Evaluar el desempeño laboral	
Implementar Procesos de innovación	% de ventas de nuevos productos	Medir las ventas de innovadores servicios	Marketing y Desarrollo
	% de Lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado	Crear nuevos productos y servicios	
	% de inversión en diseño de nuevos productos y servicios	Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes	
Impulsar el Servicio posventa	% de Recuperación de socios en mora por el otorgamiento de créditos	Cumplimiento de la política de créditos	Jefatura de créditos e Inversiones
	% de Premios a los pagos puntuales	Dar seguimiento y control para fidelizar	
<b><i>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</i></b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Potencializar el Capital Humano	% de Satisfacción del Talento Humano	Garantizar el bienestar del personal	Talento Humano
	Productividad del empleado	Reclutamiento y selección del personal	
	Número capacitaciones impartidas	Mejorar el desempeño laboral	
Mejorar el Clima Laboral	Número de talleres de integración	Promover la integración y mejorar el clima laboral	Talento Humano
	Número de charlas motivacionales	Plan de incentivos y beneficios	
	Número de rotaciones externas (abandonos)	Promover políticas de Talento Humano	

Fuente: Autoría Propia.

#### **4.2.8. Paso Nº 8. Determinación de Indicadores**

Los indicadores son esenciales para cumplir las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., estos deben estar conectados a objetivos y se establecen de acuerdo a las perspectivas. Son formas de análisis expresadas en indicadores que arrojan resultados, con los cuales podemos realizar informes, tomar acciones correctivas, rediseñar políticas, etc.

Los indicadores son las medidas que usamos para medir el avance del logro de los objetivos planteados, se puede decir que direccionan a la empresa hacia el comportamiento deseado. Los indicadores que se definan deben responder a las expectativas de la alta dirección, para que diseñen estrategias clave para la empresa.

A continuación se presenta los indicadores del mapa estratégico del sistema Datacycle SMap:

Figura №12. Determinación de Indicadores del sistema Datacycle SMap:

Mapa	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Indicadores
Indicador	Descripción	Responsable	Origen indicador
ROI	Analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiera (Rentabilidad Financiera)	Consejo de Vigilancia	Estado de Resultado (Estados Financiero)
ROA	Determinar la rentabilidad económica es decir la tasa de devolución producida por un beneficio económico	Gerencia Financiera	Estados Financieros
ROE	Identificar el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener lucro.	Consejo de Administración	Estados Financieros
% Reducción de costos unitarios	Identificar los costos que generan mucho gasto y optimizar los mismos	Contabilidad	Estado de Costos
Calidad del proceso de producción	Analizar la calidad de cada uno de los productos y servicios que ofrece la COAC Minga Ltda.	Gerencia General	Proyecto de Procesos de Producción
% Reducir los gastos administrativos, y operativos	Minimizar los gastos en el presupuesto ya que puede existir gastos innecesarios	Gerencia Financiera	POA
Satisfacción de los clientes	Medir el grado de satisfacción al cliente	Talento Humano	Encuestas Satisfacción al cliente
% Recuperación y Fidelización clientes	Mantener el mayor número de socios fieles a la empresa	Talento Humano	Base de Datos de Socios
% de ingresos de clientes nuevos	Identificar el número de clientes nuevos que forman parte de la empresa	Área de Marketing	Base de Datos Clientes
Eficiencia en ventas	Medir la eficiencia en el otorgamiento de crédito e inversiones	Jefatura de Créditos e Inversiones	Informe de Jefe de Agencia
Plazos de entrega óptimos (% puntualidad y garantías en el cumplimiento del servicio)	Cumplir eficazmente el tiempo de entrega de nuestro servicio	Jefatura de Créditos e Inversiones	Encuestas e Informes de Asesores de créditos
Cuota de Mercado	Conocer la participación de mercado que representa la Cooperativa	Área de Marketing	Encuestas a la población de Riobamba
Eficacia del ciclo de producción	Medir el desempeño de cada empleado y el cumplimiento de los objetivos propuestos	Producción y Desarrollo	Informes de Talento Humano
Análisis de tiempo de inactividad	Medir los períodos de tiempo de inactividad laboral	Producción y Desarrollo	Informe de Talento HUmano
% de ventas de nuevos servicios	Medir si los servicios han sido acogidos por los socios	Marketing y Desarrollo	Área de Marketing
% de Lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado	Impulsar y ayudar a introducir nuevos servicios al mercado	Marketing y Desarrollo	Marketing y Desarrollo
% de inversión en diseño de nuevos productos y servicios	Crear nuevos productos y servicios innovadores	Marketing y Desarrollo	Área de Marketing y Desarrollo
% de Recuperación de socios en mora por el otorgamiento de créditos	Cumplir con la Política de Crédito	Jefatura de créditos e Inversiones	Informe Jefes de Agencia y Asesores de Crédito
% de Premios a los pagos puntuales	Premiar los socios fieles y pagos puntuales	Jefatura de créditos e Inversiones	Área de Marketing
% de Satisfacción del Talento Humano	Conocer el grado de conformidad en el entorno de trabajo	Talento Humano	Informe Talento Humano
Productividad del empleado	Determinar la productividad laboral de cada empleado	Talento Humano	Informe Talento HUmano
Número capacitaciones impartidas	Capacitar al personal en cada una de las áreas financieras de la empresa	Talento Humano	Informe Talento Humano
Número de talleres de integración	Motivar al personal por medio de actividades de integración y recreación	Talento Humano	Informe Talento Humano
Número de charlas motivacionales	Motivar al personal para obtener un mejor rendimiento laboral	Talento Humano	Informe Talento Humano
Número de rotaciones externas (abandonos)	Registrar el número de abandonos en la empresa	Talento Humano	Informe Talento Humano

Fuente: Autoría Propia.

#### **4.2.9. Paso Nº 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables**

Las acciones deben plantearse en función de los objetivos establecidos en el mapa estratégico, estas ayudarán a cumplir dichos objetivos con el fin de crear un sistema de control de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., y a su vez delegar responsables a cada indicador

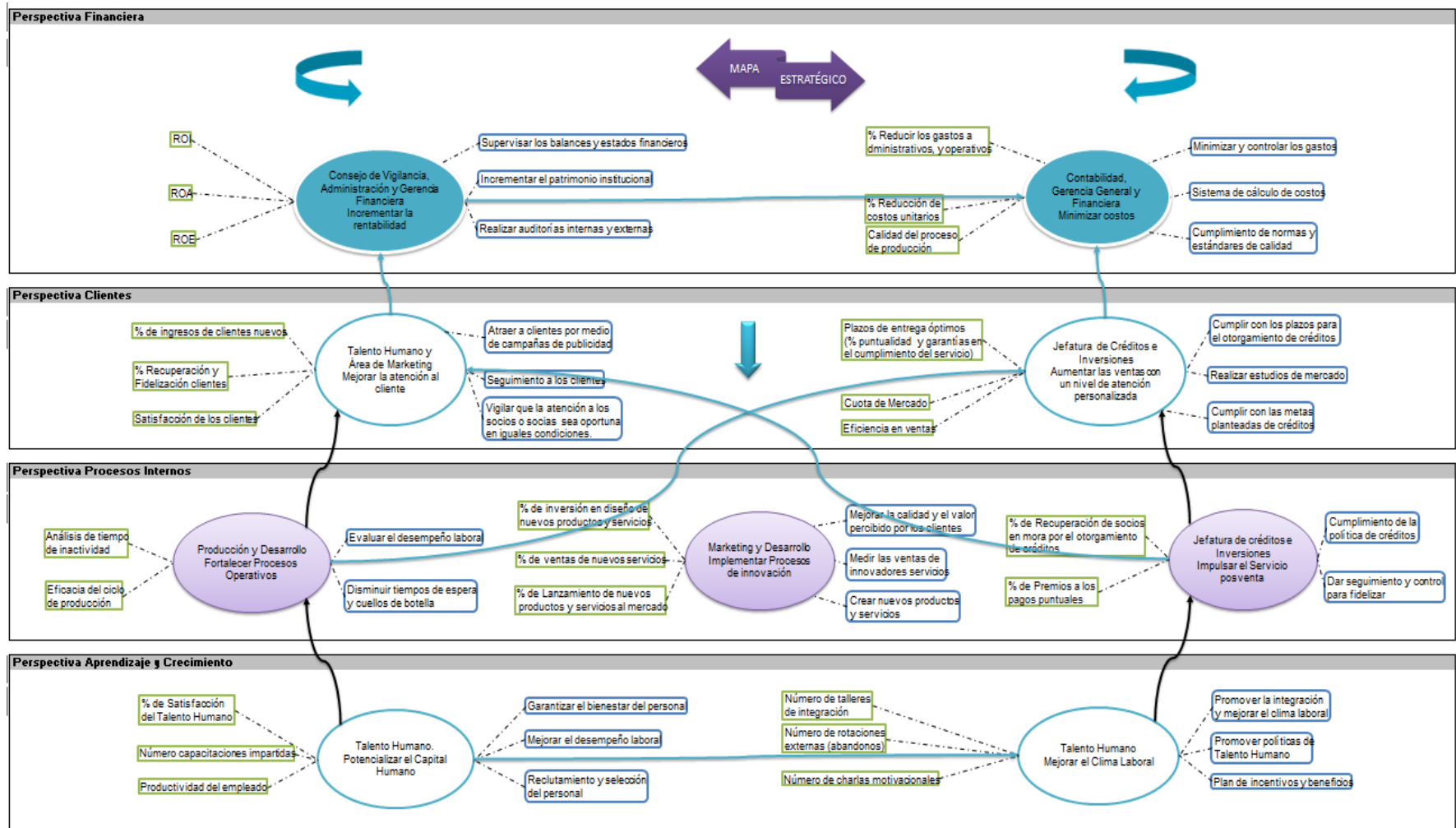
A continuación se presenta las acciones y responsables del mapa estratégico del sistema Datacycle SMap:

Figura №13. Determinación de estrategias funcionales y responsables del sistema Datacycle SMap:

Mapa		Objetivos estratégicos	Iniciativas	Indicadores
Código	Iniciativa	Descripción		Responsable
P.1	Supervisar los balances y estados financieros	<i>Analizar cada uno de los estados financieros con el fin de otorgar un dictamen que determine la buena o mala administración en la empresa</i>		Consejo de Vigilancia
P.2	Incrementar el patrimonio institucional	<i>Invertir fondos para generar ingresos</i>		Gerencia Financiera
P.3	Realizar auditorías internas y externas	<i>Supervisar cada uno de los procesos internos en las diferentes áreas de la empresa</i>		Consejo de Administración
P.4	Sistema de cálculo de costos	<i>Obtener un software para medir el costo que invertimos de cada uno de nuestros productos y servicios</i>		Contabilidad
P.5	Cumplimiento de normas y estándares de calidad	<i>Obtener Calificación elevada de las Instituciones que normalizan y regulan la Economía Popular y Solidaria</i>		Gerencia General
P.6	Minimizar y controlar los gastos	<i>Reducir los gastos en el Presupuesto Anual de la Cooperativa</i>		Gerencia Financiera
P.7	Vigilar que la atención a los socios o socias sea oportuna en iguales condiciones.	<i>Supervisar una buena atención al cliente para su satisfacción</i>		Talento Humano
P.8	Seguimiento a los clientes	<i>Mantener a los socios leales es decir mantener el contacto con ellos.</i>		Talento Humano
P.9	Atraer a clientes por medio de campañas de publicidad	<i>Captar nuevos clientes a través de auspicios en eventos importantes de la ciudad, participar en desfiles, programas, conciertos etc</i>		Área de Marketing
P.10	Cumplir con las metas planteadas de créditos	<i>Analizar el incremento de créditos en cada una de las Agencias de la Cooperativa</i>		Jefatura de Créditos e Inversiones
P.11	Cumplir con los plazos para el otorgamiento de créditos	<i>Cumplir con plazos y horarios establecidos para los socios</i>		Jefatura de Créditos e Inversiones
P.12	Realizar estudios de mercado	<i>Investigar semestralmente el comportamiento del mercado</i>		Área de Marketing
P.13	Medir las ventas de innovadores servicios	<i>Identificar los servicios de mayor venta y acogida de los socios</i>		Marketing y Desarrollo
P.14	Crear nuevos productos y servicios	<i>Innovar al mercado financiero con servicios nuevos</i>		Marketing y Desarrollo
P.15	Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes	<i>Cumplir con las normas de calidad establecidas por las Instituciones que Regulan a la Economía Popular y Solidaria</i>		Marketing y Desarrollo
P.16	Cumplimiento de la política de créditos	<i>Estrategias de recuperación de cartera</i>		Jefatura de créditos e Inversiones
P.17	Dar seguimiento y control para fidelizar	<i>Mantener un control y seguimiento a los socios</i>		Jefatura de créditos e Inversiones
P.18	Garantizar el bienestar del personal	<i>Brindar protección y seguridad ante accidentes laborales</i>		Talento Humano
P.19	Reclutamiento y selección del personal	<i>Implementar Manuales de reclutamiento y selección del personal conforme a su área laboral</i>		Talento Humano
P.20	Mejorar el desempeño laboral	<i>Potencializar el desempeño con nuevos conocimientos</i>		Talento Humano
P.21	Promover la integración y mejorar el clima laboral	<i>Mejorar la cultura organizacional de la empresa</i>		Talento Humano
P.22	Plan de incentivos y beneficios	<i>Implementar un programa de beneficios económicos e incentivos para mejorar la productividad laboral</i>		Talento Humano
P.23	Promover políticas de Talento Humano	<i>Crear políticas, reglamentos que ayuden a cambiar la organización de la empresa</i>		Talento Humano
P.24	Disminuir tiempos de espera y cuellos de botella	<i>Minimizar tiempos muertos para obtener un servicio de calidad</i>		Producción y Desarrollo
P.25	Evaluar el desempeño laboral	<i>Medir si el empleado realiza sus labores y cumple con sus obligaciones</i>		Producción y Desarrollo

Fuente: Autoría Propia.

Figura №14. Mapa estratégico del sistema Daticycle SMap:



Fuente: Autoría Propia.



#### 4.2.10. Paso № 10. Implementación del Balanced Scorecard

Al concluir con los 9 pasos anteriores, se puede implementar el Balanced Scorecard. Se empleará la solución informática para la gestión empresarial ODUN, para esto es necesario instalar EasyPHP 12.1, con programación en PHP y base de datos en MySQL, por lo que es un software libre que no necesita de patentes para ser utilizado. Se puede visualizar en el menú los siguientes ítems: escritorio, administración y documentación, donde podemos ir configurando según sea necesario.

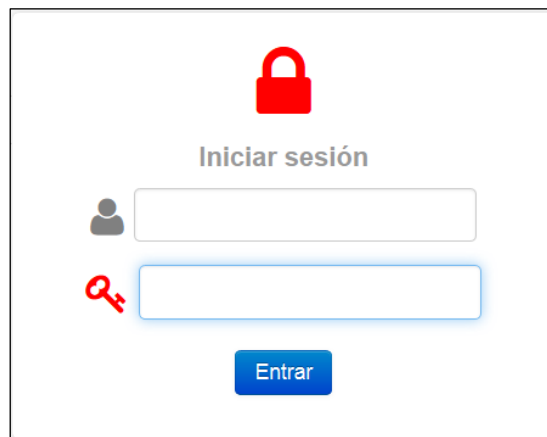


Figura №15. Ingreso de claves

Fuente: Software EasyPHP 14.1.



Figura №16. Misión y Visión de la empresa

Fuente: Software EasyPHP 14.1.

Diciembre/2014		Estructura		Paneles	
<b>PERSPECTIVAS: FINANCIERA</b>		vacio	0.00	0	
<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Incrementar la rentabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ROI</li> <li>ROA Rentabilidad sobre activos</li> <li>ROE (Rentabilidad Financiera)</li> </ul> </li> <li> <b>Minimizar costos/ Mejorar la Productividad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>% Reducción de costos unitarios</li> <li>Calidad del proceso de producción</li> <li>% Reducir los gastos administrativos, y operativos</li> </ul> </li> </ul>		vacio	0.00	0	
		Vacio	-	-	0
		Vacio	-	-	0
		Vacio	-	-	0
		Vacio	-	-	0
		Vacio	-	-	0
		Vacio	-	-	0
		Vacio	-	-	0

Figura №17. Perspectivas

Fuente: Software EasyPHP 14.1.

### Nuevo Objetivo ×

Nombre:

Descripcion:

Figura №18.Ingreso de objetivos

Fuente: Software EasyPHP 14.1.

**Modificar Indicador**

Nombre:

Objetivo:

Descripción:

Unidad de medida

Responsable

Cerrar

Figura Nº19. Modificar indicador.

Fuente: Software EasyPHP 14.1.

**Plan Anual**

Mayo	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Junio	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Julio	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Agosto	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Septiembre	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Octubre	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Noviembre	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Diciembre	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="70"/>	<input type="text" value="40"/>	<input type="text" value="30"/>

Cerrar

Figura Nº20. Plan Anual.

Fuente: Software EasyPHP 14.1.

### Adicionar Real (Para la fecha: Diciembre/2014)

**Valores planificados:**

**Plan: 2**

**Bien: 70**

**Regular: 40**

Existe ya una entrada para el mes de Diciembre con el valor -0.342.

Real:

Cerrar
Insertar

Figura №21. Valores planificados y real  
Fuente: Software EasyPHP 14.1.

	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	vacio	0.00	0
<b>PERSPECTIVAS: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Bien	0.00	0
<b>Potencializar el Capital Humano</b>	vacio	0.00	0
% de Satisfacción del Talento Humano	Regular	60.00	30
Productividad del empleado	Regular	60.00	40
Número capacitaciones impartidas	Bien	70.00	30
<b>Mejorar el Clima Laboral</b>	vacio	0.00	0
Número de talleres de integración	Mal	33.33	35
Número de charlas motivacionales	Mal	33.33	35
Número de rotaciones externas (abandonos)	Bien	80.00	30

Figura №22. Estado y cumplimiento de los indicadores.  
Fuente: Software EasyPHP 14.1.

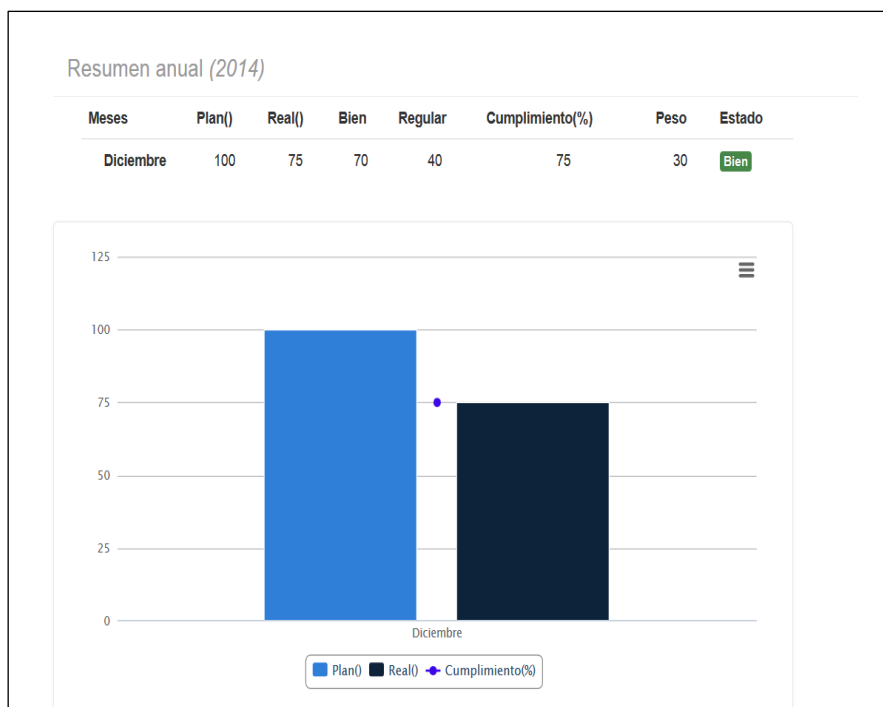


Figura №23. Resumen anual.

Fuente: Software EasyPHP 14.1.

# INFORME DEL CONTOLADOR

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA

**Fecha de emisión:** Enero de 2015.

**Autora:** Mónica Cristina Redrobán Vallejo

### PERSPECTIVA FINANCIERA

**Objetivo 1:** Incrementar la rentabilidad

**Indicador**

✓ **Rentabilidad neta sobre la inversión (ROI)**

El ROI representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero, el porcentaje de este indicador es de al menos 2% en un período de un año, pero la empresa ha logrado obtener el -0.342% que equivale a -17%, es decir que con la inversión fue más alta que las ganancias, existiendo pérdida.

**Fórmula:**

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

$$\text{ROI} = \frac{252.624,69 - 384.090,51}{384.090,51} * 100$$

$$\text{ROI} = -0,342\%$$



Figura Nº24. Medición del indicador 1

Fuente: Autoría Propia

### ✓ Rentabilidad sobre activos (ROA)

El ROA mide la rentabilidad de una empresa respecto a los activos que posee la misma, para cumplir este parámetro se necesita de al menos 2%, la empresa ha logrado actualmente el 0.26% que equivale al 13% de cumplimiento, este resultado muestra un nivel muy bajo de lo estipulado.

#### Fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Total Activo}} * 100$$

$$ROA = \frac{27.188,08}{10323512,05} * 100$$

$$ROA = 0,26\%$$

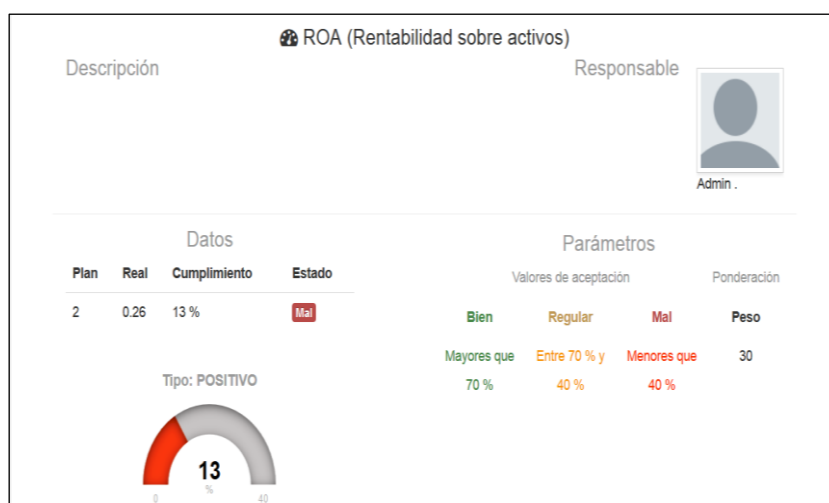


Figura №25. Medición del indicador 2

Fuente: Autoría Propia

### ✓ Rentabilidad Financiera (ROE)

El índice de retorno sobre patrimonio mide la rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado, el resultado obtenido está en un nivel regular, ya que refleja el 36.6% del cumplimiento.

Los datos y cifras de los índices financieros ROI, ROA y ROE, se obtuvieron de los Estados Financieros, Balance General y Estado de Resultados de la empresa.

#### Fórmula:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neto}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{ROE} = \frac{27188,08}{1489324,42} * 100$$

$$\text{ROE} = 1,83\%$$

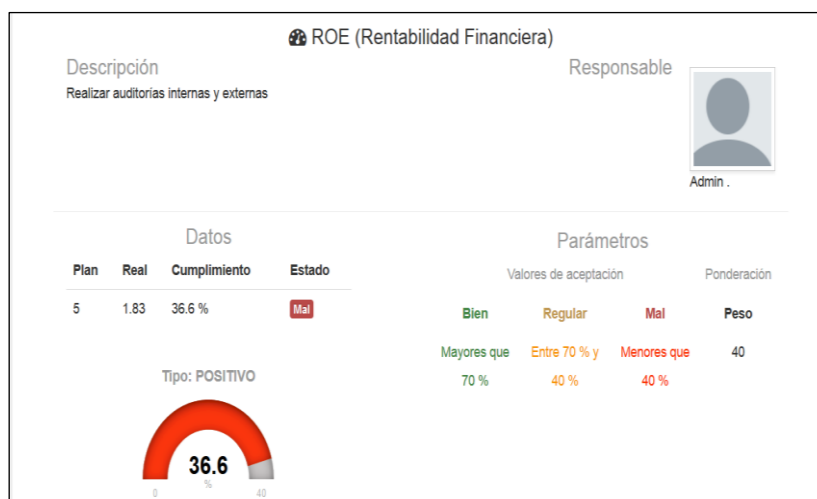


Figura №26. Medición del indicador 3

Fuente: Autoría Propia



**Objetivo 2: Minimizar costos/ Mejorar la Productividad**  
**Indicador**

✓ **Calidad en el servicio**

La calidad de un servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor, que le confieren capacidad para satisfacer las necesidades, la empresa logra el 60% de cumplimiento, es decir un resultado regular.

Para el análisis de este indicador se ha establecido una escala del 1 al 5 plasmada en encuestas de satisfacción al cliente.

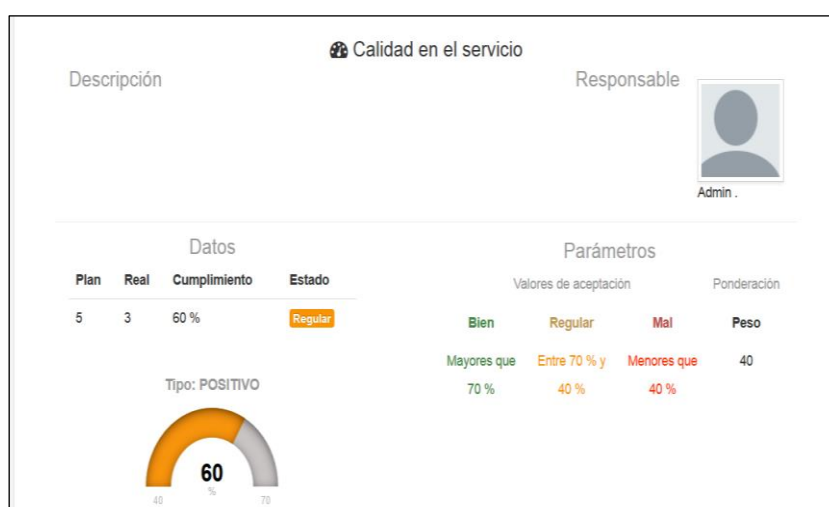


Figura Nº27. Medición del indicador 4

Fuente: Autoría Propia

✓ **% Reducir los gastos administrativos, y operativos**

Los gastos administrativos comprenden los esfuerzos económicos incurridos en la actividad de administración y dirección, como por ejemplo los sueldos, arriendos, viáticos entre otros, mientras que los gastos de operación también son conocidos como gastos indirectos, ya que suponen aquellos gastos relacionados con la producción publicidad y ventas, la empresa obtuvo el -13.69% quiere decir que existen gastos innecesarios y fuera de la presupuestado.

Los datos para analizar los gastos se tomaron del Estado de Resultados año fiscal 2013.



Figura №28. Medición del indicador 5

Fuente: Autoría Propia

### **Análisis de la Perspectiva Financiera:**

La perspectiva financiera tiene como objetivo principal, aumentar los ingresos, mejorar costos y productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo; de esta manera la empresa refleja un incremento de gastos administrativos y operativos que puede afectar a la liquidez crediticia de la Cooperativa y por ende obtener una pérdida en el ejercicio fiscal, se debe medir los gastos e invertir de forma eficiente los activos para obtener mayor rentabilidad, la empresa puede llegar a los resultados deseados con una correcta gestión de los activos, ingresos, costos y gastos; esto le permitirá corregir y mejorar la gestión administrativa.

## PERSPECTIVA DE CLIENTES

### **Objetivo 1: Mejorar la atención al cliente** **Indicador**

#### ✓ **Satisfacción de los clientes**

En la actualidad, la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado local, la empresa realiza todo el esfuerzo posible para convencer y llenar las expectativas de los socios, se ha obtenido el 80% de satisfacción al cliente.

Se ha evaluado mediante encuestas en una escala del 1 al 5, este índice está en un estado bueno de acuerdo con los parámetros analizados.

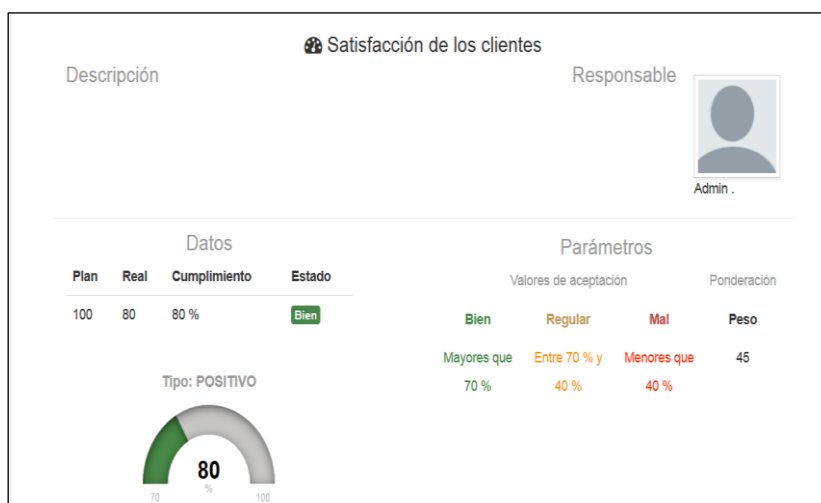


Figura №29. Medición del indicador 6

Fuente: Autoría Propia

#### ✓ **% Recuperación y Fidelización clientes**

La Cooperativa logra recuperar y fidelizar a los socios con premios por pagos puntuales y rifas, de esta forma se logra captar la atención de los clientes y asegurar un regreso pronto, este indicador cumple con el 60% y se encuentra en un estado regular.

La información se obtuvo por medio de encuestas en una escala del 1 al 5, para mejorar este parámetro se debe mantener una relación activa de empresa a cliente.



Figura №30. Medición del indicador 7

Fuente: Autoría Propia

### % Ingresos de clientes nuevos

Atraer un cliente nuevo cuesta diez veces más que mantener fiel a uno, para ello la Cooperativa ha lanzado en cada una de las agencias campañas de publicidad, para promocionar los productos y servicios financieros, es por esta razón que nuevos clientes forman parte de la cartera de socios; se ha logrado cumplir con el 72% de lo estipulado, llegando a un estado bueno y satisfactorio para la empresa.

Los datos se han obtenido de un informe del área de sistemas de aperturas nuevas de cuentas corrientes y de ahorros.

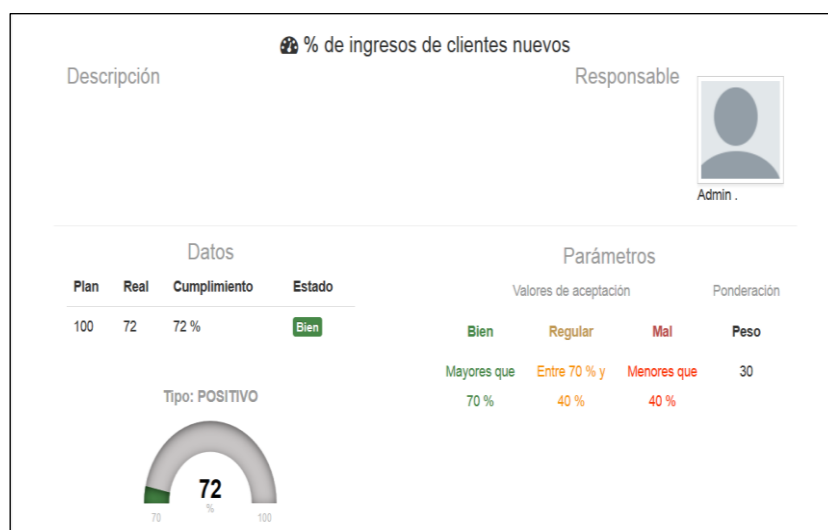


Figura №31. Medición del indicador 8

Fuente: Autoría Propia

**Objetivo 2:** Aumentar las ventas con un nivel de atención personalizada

**Indicador**

✓ **Eficiencia en ventas**

La eficiencia en ventas es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. En administración se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo; o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. La empresa tiene el 82% de cumplimiento y se encuentra en un estado bueno.

Los datos se obtuvieron mediante un análisis de la cartera de créditos. Para calcular la eficiencia evaluamos las metas logradas frente a las metas programadas, así como el tiempo y costo real en que se efectuó frente al tiempo y costo programado.



Figura №32. Medición del indicador 9

Fuente: Autoría Propia

✓ **Plazos de entrega óptimos**

La importancia de ser puntual en la entrega del producto o servicio es muy importante, incumplir con lo que se acordó, resulta imperdonable, y un cliente molesto o enojado, no sólo es un cliente perdido, es un cliente que se encargará de recomendar negativamente a la empresa, de perjudicar su imagen.

Para el análisis se obtuvo información de encuestas con una escala del 1 al 5. La Cooperativa logró el 70% de cumplimiento y se encuentra en un estado bueno.



Figura №33. Medición del indicador 10

Fuente: Autoría Propia

✓ **Cuota de mercado**

La cuota de mercado representa la fracción o porcentaje disponible en un mercado o segmento determinado. Metafóricamente, es la parte del pastel que un determinado producto logra comer en un periodo determinado. Este puede ser trimestral, semestral o anual. La cuota de mercado se obtiene mediante la cartera de crédito del año actual dividido para la cartera de crédito del año anterior.

El resultado se obtuvo a través de la implementación de un Plan de Marketing Estratégico, se incrementó un 1.06%, cumpliendo el 53% de los objetivos establecidos.



Figura №34. Medición del indicador 11

Fuente: Autoría Propia

### **Análisis de la Perspectiva de Clientes:**

La perspectiva de clientes busca satisfacer y agradar a los socios, traduciendo la visión y estrategias en objetivos concretos de toda la organización, un buen trato al cliente ayudará al crecimiento continuo de la empresa ya que de ellos depende la generación de ingresos que se ven reflejados en la perspectiva financiera, pese a que los objetivos de la perspectiva de clientes genera inversión de dinero, esta es compensada a lo largo con fortalecimiento de ventas y lealtad de los clientes. Los indicadores centrales que forman parte de la perspectiva del cliente son, la cuota de mercado, la satisfacción del cliente y el incremento de clientes, los resultados arrojados comprueban que hay déficit en la atención a los clientes, para ello se debe seleccionar y reclutar al personal idóneo en cada una de las áreas de la empresa estableciendo metas individuales de ventas.

## PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

### **Objetivo 1:** Fortalecer Procesos Operativos

#### **Indicador**

##### ✓ **Eficacia de ciclo de producción**

La eficacia es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles, para calcular la eficiencia evaluamos las metas logradas frente a las metas programadas, así como el tiempo real en que se efectuó frente al tiempo programado. La empresa tiene el 85% de cumplimiento y se encuentra en un estado bueno, estos datos se obtuvieron mediante un análisis de la cartera de créditos.

Para calcular la eficiencia evaluamos las metas logradas frente a las metas programadas, así como el tiempo real en que se efectuó frente al tiempo programado.



Figura Nº35. Medición del indicador 12

Fuente: Autoría Propia

##### ✓ **Análisis de tiempo de inactividad**

El tiempo de inactividad o tiempo muerto es una pérdida para la empresa, debido a que no se asignan tareas por motivos de mala gestión y planificación, es muy importante conocer la cantidad de dinero que la organización pierde cuando sus empleados no están trabajando y tomar acciones correctivas para mejorar el rendimiento de los empleados.

Para el análisis se obtuvo información de encuestas con una escala del 1 al 5. La Cooperativa cuenta con un 43% de inactividad debido a que hay horas específicas en donde el trabajo se intensifica y otras no; se encuentra en un estado regular.





Figura №36. Medición del indicador 13

Fuente: Autoría Propia

**Objetivo 2: Implementar Procesos de innovación**  
**Indicador**

✓ **% de ventas de nuevos productos**

Los nuevos productos y servicios innovadores son los que generan más interés en los clientes, debido a que se crean nuevas necesidades y estos productos tienen una excelente acogida, de esta manera se muestra innovación y creatividad para satisfacer a los clientes más complejos.

La empresa tiene un 75% de cumplimiento y se encuentra en un estado bueno; la información se obtuvo mediante informes de asesores de créditos por agencia.



Figura №37. Medición del indicador 14

Fuente: Autoría Propia

### ✓ % de Lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado

El lanzamiento de un producto consiste en una serie de actividades tácticas de comunicación y publicidad. El objetivo principal de estas actividades es comunicar al mercado acerca de la existencia de un nuevo producto así como sus propiedades, la competencia fuerte del mercado exigen lanzar al mercado productos diferentes al gusto del consumidor final, es por esta razón que la empresa busca la innovación constante.

La información se obtuvo mediante un informe del área de marketing, la empresa ha logrado obtener un 80% de cumplimiento y se encuentra en un estado bueno.



Figura №38. Medición del indicador 15

Fuente: Autoría Propia

### ✓ % de inversión en diseño de nuevos productos y servicios

La inversión para nuevos diseños de productos y servicios ha sido un punto favorable para la empresa ya que a futuro se obtiene rentabilidad y ganancias para la empresa, en el año 2013 se obtuvo \$50.000 de inversión, logrando un gasto real del 86%, manteniéndose en un estado bueno para la Institución.

Las cifras se obtuvieron del área de contabilidad, de los Estados Financieros, específicamente del Balance General de la empresa.

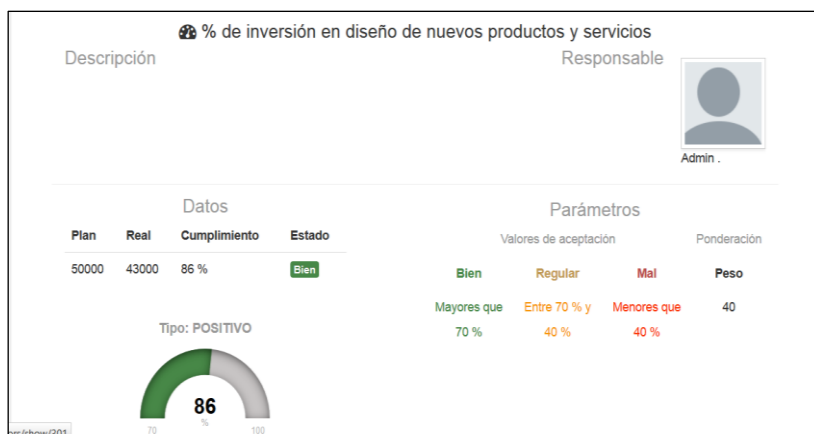


Figura №39. Medición del indicador 16

Fuente: Autoría Propia

**Objetivo 3: Impulsar el Servicio posventa**  
**Indicador**

✓ **% de Recuperación de socios en mora por el otorgamiento de créditos**

Uno de los principales problemas de la empresa es el índice de morosidad alto y es por esta razón que se debe cumplir con la política de crédito y aplicar por medio de ésta, estrategias de recuperación, como llamadas, notificaciones y visitas a domicilio, hasta llegar si fuera el caso a trámites judiciales. La empresa tiene un 60% de cumplimiento de recuperación de la cartera en mora y se mantiene en un estado regular.

Los datos se obtuvieron de un informe del área de créditos de la Cooperativa.



Figura №40. Medición del indicador 17

Fuente: Autoría Propia

### ✓ % de Premios a los pagos puntuales

La empresa ha entregado premios a los pagos puntuales, este rubro forma parte del Presupuesto Anual de Marketing, existen \$20.000 en premios entregados, como electrodomésticos, motos, vajillas, camisetas, gorras entre otras cosas; la empresa ha logrado el 75% de cumplimiento manteniéndose en un estado bueno.



Figura №41. Medición del indicador 18

Fuente: Autoría Propia

### Análisis de la perspectiva de Procesos Internos:

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias para satisfacer las expectativas de los accionistas y del cliente, por tanto se debe centrarse en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costos de procesos. La Cooperativa tiene que establecer la mejorara continua en sus procesos internos, para de este modo, elevar la productividad de los departamentos y sobre todo mejorar la calidad en el servicio, ya que calidad del producto significa plena satisfacción del cliente.

En la actualidad es necesario investigar e innovar productos y servicios nuevos que con la utilización de tecnología avanzada se obtendrá un resultado de alta calidad, es muy importante mantener a los clientes leales y comprometidos con la empresa para de esta manera asegurar un punto a favor en la misma.

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**Objetivo 1:** Potencializar el Capital Humano

**Indicador**

✓ **% de Satisfacción del Talento Humano**

El Talento Humano es el activo más importante que posee una organización y una gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos.

Este indicador se evaluó en escala del 1 al 5, obteniendo un resultado del 60% de cumplimiento que corresponde a un estado regular.



Figura Nº42. Medición del indicador 19

Fuente: Autoría Propia

✓ **Productividad del empleado**

La productividad del empleado es un indicador muy importante, ya que es vital para el éxito de una empresa. Cuando la productividad laboral es baja, los supervisores deben estar preparados y equipados con técnicas para mejorar la productividad de los empleados. Esto se puede lograr a través de la comunicación, el establecimiento de objetivos claros, la construcción de capacidad de organización y mostrando a los empleados que son una parte valiosa de la empresa. La empresa ha obtenido el 60% de cumplimiento y se encuentra en un nivel regular de lo establecido.



Figura №43. Medición del indicador 20

Fuente: Autoría Propia

✓ **Número de capacitaciones impartidas**

La razón fundamental de las capacitaciones consiste en darles conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo ya que las empresas deben sentar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar en las mejores condiciones a sus tareas diarias. La empresa ha logrado obtener el 70% de cumplimiento es decir en un estado bueno, la información se ha obtenido de un informe de gerencia.



Figura №44. Medición del indicador 21

Fuente: Autoría Propia

## Objetivo 2: Mejorar el Clima Laboral

### Indicador

#### ✓ Número de talleres de integración

Es necesario capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función al mejoramiento de los conocimientos del personal, para que contribuyan al éxito organizacional, elevando su productividad y rendimiento. Esto ayudará a que el personal se identifique con la empresa y mantenga un clima organizacional agradable para la misma.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con el 33.33% de cumplimiento, es decir se encuentra en un estado malo, la información se obtuvo de un informe de gerencia.

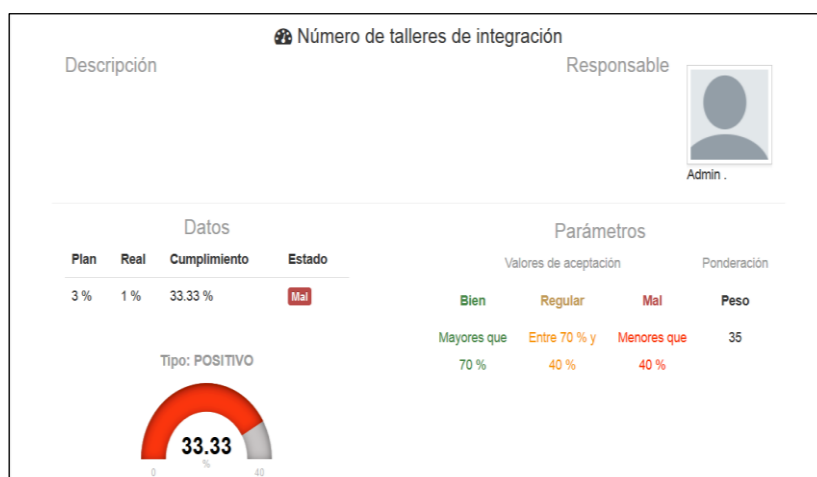


Figura Nº45. Medición del indicador 22

Fuente: Autoría Propia

#### ✓ Número de charlas motivacionales

La empresa desea evitar la renuncia de los colaboradores que posee, la rotación externa puede producirse por la insatisfacción o la falta de motivación del personal, la alta rotación puede generar altos costos para la organización.

La empresa brinda muy pocas charlas de motivación es por esta razón que el índice es del 33.33% de cumplimiento es decir un nivel malo. La información se obtuvo de un informe de gerencia.



Figura №46. Medición del indicador 23

Fuente: Autoría Propia

✓ **Número de rotaciones externas (abandonos)**

La empresa desea evitar la fuga de los talentos que posee; la rotación externa puede producirse por la insatisfacción o la falta de motivación del personal, la alta rotación puede generar altos costos para la organización.

La empresa tiene el 80% de cumplimiento, esto quiere decir que existen más empleados que abandonan su puesto de trabajo que lo establecido. La información se obtuvo de un informe de gerencia.



Figura №47. Medición del indicador 24

Fuente: Autoría Propia



### **Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas.

La Cooperativa tiene un bajo cumplimiento en esta perspectiva, ya que no se maneja de forma adecuada al personal debido a que no existe el área de Recursos Humanos siendo indispensable para administrar al personal y velar por la seguridad laboral.

Para lograr resultados a largo plazo, hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional ya que permite mejorar las capacidades del personal, mejorar la comunicación interna, potenciar las alianzas clave, adaptar la tecnología a las necesidades y conseguir fuentes de financiación.

### **Análisis General del Informe del Controlador:**

El Cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización, la misma crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización.

Cada una de las perspectivas del cuadro de mando revela información importante para la empresa, el análisis de las perspectivas en conjunto da una visión global de cómo se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., y permite dar seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados. Los resultados obtenidos sirven para modificar o plantear nuevas metas organizacionales y facilita a la empresa la toma de decisiones de manera acertada y en el momento oportuno, evitando riesgos y falencias en el desempeño de las actividades diarias.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., tiene 24 indicadores, de los cuales 11 están dentro del parámetro “Bien”, 7 “Regular” y 5 “Mal”.

### **CUADRO DE RESUMEN GLOBAL DEL CUADRO DE MANDO**

#### **Parámetros.**

<b>PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN</b>		<b>TOTAL</b>
<b>BIEN</b>	70%-100%	12
<b>REGULAR</b>	40%-69%	7
<b>MAL</b>	1% - 39%	5
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MINGA LTDA

### PERSPECTIVA FINANCIERA

**Objetivo 1:** Incrementar la rentabilidad

<i>INDICADOR:</i>	<i>PLAN</i>	<i>REAL</i>	<i>CUMPLIMIENTO %</i>	<i>PESO</i>	<i>ESTADO</i>
ROI (Rentabilidad Neta sobre la inversión)	2	-0.342	-17	30	Mal
ROA Rentabilidad sobre activos	2	0.26	13	30	Mal
ROE (Rentabilidad Financiera)	5	1.83	36.6	40	Regular

**Objetivo 2:** Minimizar costos/ Mejorar la Productividad

<i>INDICADOR:</i>	<i>PLAN</i>	<i>REAL</i>	<i>CUMPLIMIENTO %</i>	<i>PESO</i>	<i>ESTADO</i>
Calidad en el servicio	5	3	60	40	Regular
% Reducir los gastos administrativos, y operativos	1.400.000	1.591.653,92	-13.69	60	Mal

### PERSPECTIVA DEL CLIENTE














**Objetivo 1:** Mejorar la atención al cliente

<i>INDICADOR:</i>	<i>PLAN</i>	<i>REAL</i>	<i>CUMPLIMIENTO %</i>	<i>PESO</i>	<i>ESTADO</i>
Satisfacción de los clientes	100	80	80	45	Bien
% Recuperación y Fidelización clientes	100	60	60	25	Regular
% de ingresos de clientes nuevos	100	72	72	30	Bien

**Objetivo 2:** Aumentar las ventas con un nivel de atención personalizada

<i>INDICADOR:</i>	<i>PLAN</i>	<i>REAL</i>	<i>CUMPLIMIENTO %</i>	<i>PESO</i>	<i>ESTADO</i>
Eficiencia en ventas	100	82	82	50	Bien
Plazos de entrega óptimos (% puntualidad y garantías en el cumplimiento del servicio)	10	7	70	20	Bien
Cuota de mercado	2	1.06	53	30	Regular

Tabla №8. Matriz del Cuadro de Mando Resultados

<b><u>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u></b>					
<b>Objetivo 1: Fortalecer Procesos Operativos</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO %</b>	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
Eficacia de ciclo de producción	100	85	85	60	 Bien
Análisis de tiempo de inactividad	100	68	68	40	 Regular
<b>Objetivo 2: Implementar Procesos de innovación</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO %</b>	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
% de ventas de nuevos productos	100	75	75	30	 Mal
% de Lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado	5	4	80	30	 Bien
% de inversión en diseño de nuevos productos y servicios	50000	43000	86	40	 Bien
<b>Objetivo 3: Impulsar el Servicio posventa</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO %</b>	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
% de Recuperación de socios en mora por el otorgamiento de créditos	100	60	60	50	 Regular
% de Premios a los pagos puntuales	20000	15000	75	50	 Bien
<b><u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u></b>					
<b>Objetivo 1: Potencializar el Capital Humano</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO %</b>	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
% de Satisfacción del Talento Humano.	5	3	60	30	 Regular
Productividad del empleado	5	3	60	40	 Regular
Número de capacitaciones impartidas	10	7	70	30	 Bien
<b>Objetivo 2: Mejorar el Clima Laboral</b>					
<b>INDICADOR:</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>CUMPLIMIENTO %</b>	<b>PESO</b>	<b>ESTADO</b>
Número de talleres de integración	3	1	33,33	35	 Mal
Número de charlas motivacionales	3	1	33,33	35	 Mal
Número de rotaciones externas (abandonos)	5	4	80	30	 Bien

Fuente: Autoría Propia.

### **4.3. Verificación de Hipótesis o Idea a Defender**

#### **4.3.1. Hipótesis General**

Si se implementa el Cuadro de Mando Integral basado en indicadores de gestión permitirá crear un sistema de control para evaluar los objetivos estratégicos de la COAC “MINGA LTDA.”

#### **4.3.2. Variables**

##### **4.3.2.1. Variable Independiente**

Sistema de control.

##### **4.3.2.2. Variable Dependiente**

Evaluar los objetivos estratégicos.

- ✓ Henry Fayol: el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente
- ✓ Robert B. Buchele: proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- ✓ George R. Terry: proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizarlo y si, es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- ✓ Buró K. Scanlan: el control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- ✓ Robert C. Appleby: es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económicamente y eficazmente.
- ✓ Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

- ✓ Harold Koontz y Ciril O´ Donell: implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- ✓ Chiavenato: el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

#### Implantación de un Sistema de Control

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- ✓ Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- ✓ Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- ✓ Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- ✓ Evaluar la efectividad de los controles eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

El Cuadro de mando integral proporciona un amplio marco que traduce la visión y estrategia la empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Finalmente, podemos comprobar que al implementar en Cuadro de Mando Integral, está creando un sistema de control que permite a la alta dirección monitorear el cumplimiento y progreso de las metas empresariales a través de un esquema de evaluación, que permite a la empresa estar en la capacidad de tomar decisiones oportunas para elevar la competitividad. Con esta explicación se demuestra la variable independiente.

## CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que moviliza hacia el pleno cumplimiento de la visión y estrategia de la empresa, controlando y supervisando periódicamente el progreso de los objetivos e indicadores, detectando errores en el plan estratégico para eficazmente tomar acciones correctivas y preventivas, de esta manera se obtiene una excelente gestión administrativa.
- El análisis de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, nos proporciona una medición estratégica de todos los niveles de la empresa, siendo de vital importancia contar con los activos intangibles de la empresa como, la dinámica con los clientes, la administración del talento humano, los procesos internos de la empresa, teniendo en cuenta que antes los empresarios solo tomaban decisiones con los indicadores financieros tradicionales.
- El modelo de gestión Balanced Scorecard implementado en la empresa, demuestra el cumplimiento de la hipótesis, ya que se basó en indicadores de gestión creando un sistema de control para evaluar los objetivos y metas a corto y largo plazo, vinculado con una asignación anual de recursos y presupuestos.
- El Cuadro de Mando Integral debe tener una relación causa- efecto, para que se establezca una secuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que se pueda comunicar y retroalimentar a la organización.
- Los resultados obtenidos en el mapa estratégico refleja la situación actual de la empresa, existen 5 indicadores que están en un estado deficiente ya que están por debajo del 39% de cumplimiento; es decir no hay rentabilidad en la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda crear un plan de comunicación interna para que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., se involucren y se comprometan a garantizar el éxito en la ejecución de la herramienta Balanced Scorecard, siendo necesario capacitar al personal con el fin de que el Cuadro de Mando Integral, sea implementado de manera eficiente.
- Se sugiere que la presente investigación BSC, debe formar parte de la base de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., para que la información sea difundida con sus colaboradores, de igual manera pase a formar parte de la base de datos académica de la ESPOCH, y sean usadas como herramienta de consulta para las generaciones venideras a medida que se popularice y sea de gran ayuda en la formación profesional de los estudiantes.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., demanda de un sistema informático para la implementación del Cuadro de Mando Integral, en este caso se utilizó ODUN, apoyada en su funcionamiento por EasyPHP, mediante un servidor web Apache, con base de datos SQL MySQL.
- Se recomienda actualizar continuamente la información incorporada en el software ODUN, para obtener resultados acorde a las necesidades de la empresa, ya que los factores internos y externos están en constante cambio y esto significa tener una nueva orientación en las metas y objetivos propuestos.
- Se sugiere el pleno compromiso y participación activa de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., es decir los representantes del Consejo de Administración, Vigilancia; Gerencia General y Área Financiera para conducir al pleno cumplimiento de la visión y estrategia de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. (2001). *El comportamiento del consumidor*. Madrid: ESIC.
- Artal Castells, M. (2004). *Dirección de Ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores, (9ª ed)*. Barcelona: UOC 2008.
- Becker, B. et al. (2001). *El cuadro de mando de RRHH – Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. España: Gestión 2000.
- Benavides, E. (2002). *Competencias y Competitividad*. Bogotá: McGraw Hill.
- Bilancio, G. (2006). *Estrategia – El equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de una empresa*. México: Pearson.
- Brown, W. B. y Moberg, D. J. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración*. México: W Noriega Limusa.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Gálvez, E. (1993). *Planeación Estratégica en los Negocios*. México: McGraw Hill.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Gómez, C. G. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw Hill.
- Hernández y Rodríguez. S. y Ballesteros, I. N. (1980). *Fundamentos de Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Hrebiniak, L. (2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione*. Bogotá: McGraw Hill.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Madrid: Gestión 2000.
- Kotler, A. et al. (2003). *Fundamentos de Marketing, (6ª ed)*. México: Pearson Prentice Hall.



- Kountz, H. et al. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Kuster, I. (2002). *La venta relacional*. Madrid: ESIC.
- Pacheco, J. C. et al. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw Hill.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Prat, M. (2000). *La Toma de Decisiones en la Organización*. Madrid: Gedisa Editorial.
- Rivera, J. (2001). *Conducta del consumidor, Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid: ESIC.
- Snell, B. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

## ANEXOS

### Anexo Nº1. Glosario.

- **Causa –Efecto:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones. Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.<sup>14</sup>
- **Control:** El control significa mantener las actividades organizacionales en conformidad con los planes y objetivos. La esencia del proceso de control consiste en regular las actividades organizacionales y mantenerlas dentro de sus cursos prefijados.<sup>15</sup>
- **Diferenciación:** Esta estrategia la emplean las firmas cuando realizan un trabajo fuerte para satisfacer en alto grado al cliente, con la esperanza de lograr su lealtad y una retribución significativa, es una estrategia de alto valor.<sup>16</sup>
- **Eficiencia:** Significa la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse con la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.<sup>17</sup>
- **Estrategia:** La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.<sup>18</sup>
- **Gestión:** La gestión empresarial no se limita a la coordinación y la administración de una empresa según unos objetivos de producción y competencia determinados, sino que involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, y la cultura y la personalidad en que se basa la organización.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Cuadro de Mando Integral, 1997, pág. 163.

<sup>15</sup> BROWN Warren B. y Moberg Dennis J., Teoría de la Organización y la Administración, 1990, pág. 320.

<sup>16</sup> MENDOZA José María, Decisiones Estratégicas – Macro administración, 2011, pág. 133.

<sup>17</sup> CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 45.

<sup>18</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Mapas Estratégicos – convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004, pág. 31.

<sup>19</sup> PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión, 2002, pág. 183.

- **Indicadores de mejora:** El resultado tangible de poner en práctica con éxito las sugerencias de los empleados no tiene por qué estar restringido a ahorros en los gastos. Las organizaciones también pueden buscar mejoras en, digamos, calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos.<sup>20</sup>
- **Mercado:** En el nivel más básico un mercado es un grupo de compradores y vendedores. Solemos pensar en un mercado como en un grupo de individuos e instituciones que tienen necesidades similares que se pueden cubrir mediante una categoría de producto o un producto en particular. Hasta hace poco los mercadólogos consideraban que un mercado era un lugar físico en el que compradores y vendedores se reunían para llevar a cabo transacciones.
- **Posicionamiento:** El posicionamiento implica implantar los beneficios distintivos y la diferenciación de la marca en la mente de los consumidores.
- **Producto:** No debe sorprendernos que el hecho de que el enfoque primero del marketing sea el cliente y la forma en que la organización diseña y entrega los productos que cubren las necesidades de los clientes. En esencia, las empresas crean todas las actividades de marketing como un medio hacia este fin, incluyendo diseños de producto, precios, promoción y distribución.
- **Satisfacción del Cliente:** Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada.<sup>21</sup>
- **Valor:** Esta es la muy conocida clasificación de Porter (1980). Se refiere a la posición que adopta la compañía en relación con el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente. Conduce a dos estrategias: la primera es la de la diferenciación, que consiste en suministrarle un alto valor al cliente y la segunda es la de liderazgo de costos donde se le entrega a los clientes un producto o servicio de bajo valor pero también de bajo costo.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Cuadro de Mando Integral, 2009, pág. 174.

<sup>21</sup> CHURCHILL, G.; FORD, N. y WALKER, O., Dirección de Ventas, 1994 pág.13.

<sup>22</sup> MENDOZA José María, Decisiones Estratégicas – Macro administración, 2011, pág. 115.

## Anexo Nº2. Encuesta de Satisfacción Laboral.



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

**OBJETIVO:** Determinar el grado de satisfacción laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que crea adecuada en la escala del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima calificación.

VALORACIÓN	
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Nº	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Escucha sugerencias de sus superiores en forma positiva					
2	Acepta cambios en el desarrollo de sus actividades					
3	Las actividades que realiza permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa.					
4	Cumple las normas institucionales e instrucciones establecidas					
5	Conoce y aplica la base legal, normas y procedimientos internos					
6	Estimula el desarrollo profesional de sus colaboradores					
7	Retroalimenta respecto de los resultados obtenidos					
8	Entrena y guía a los miembros de su equipo					
9	Establece prioridades y usa eficazmente el tiempo					
10	Mantiene al personal informado, se asegura que el equipo cuente con toda la información					

*¡Gracias por su colaboración!*

### Anexo Nº3. Encuesta de Satisfacción del Cliente.



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**OBJETIVO:** Determinar el nivel satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que crea adecuada en la escala del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima calificación.

VALORACIÓN	
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Nº	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica la atención del personal en el área de cajas?					
2	¿Cómo califica la atención en el área de créditos?					
3	¿Recibe usted la información necesaria ante cualquier inquietud?					
4	Las instalaciones son aptas para brindarle un buen servicio.					
5	¿En qué tiempo usted fue atendido en el área de créditos?					
6	¿Con qué rapidez fue realizada su transacción?					
7	¿Cuál sería su recomendación o sugerencia para mejorar la atención al cliente?					
8	¿Qué le gustaría que se implemente en esta agencia para mejorar el servicio?					
9	¿Ha tenido algún problema o queja de la Cooperativa?					
10	Recomendaría Usted la Cooperativa a otras personas					

*¡Gracias por su colaboración!*

**Anexo Nº4. Alfa de Cronbach Encuesta de Satisfacción Laboral.**

ALFA DE CRONBACH														
TABULACIÓN						ÍNDICE DE CONSISTENCIA INTERNA								
Ítems	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Ítems	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Suma	Media	Varianza
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1			
1	3	3	2	1	1	1	15	12	6	2	1	36	7,2	0
2	2	4	2	1	1	2	10	16	6	2	1	35	7	0
3	4	2	1	1	2	3	20	8	3	2	2	35	7	0
4	4	0	3	2	1	4	20	0	9	4	1	34	6,8	0
5	5	0	0	1	4	5	25	0	0	2	4	31	6,2	0
6	2	0	4	2	2	6	10	0	12	4	2	28	5,6	0
7	3	2	4	0	1	7	15	8	12	0	1	36	7,2	0
8	5	2	2	0	1	8	25	8	6	0	1	40	8	0
9	4	2	1	2	1	9	20	8	3	4	1	36	7,2	0
10	6	2	0	2	0	10	30	8	0	4	0	42	8,4	0
						Suma Total	190	68	57	24	14	353	0,568	Varianza
													Media Suma	35,3
													Var. Suma	14,2

Mayor a 0,8	Aceptable
Cerca de 1	Fiable
Menor a 0,8	No aceptable

**Fórmula de alfa de Cronbach**

$$\alpha = K/K-1(1-((\sum Si)^2)/(St)^2)$$

$$\alpha = 1$$

Fuente: Autoría Propia.

**Anexo №5. Alfa de Cronbach Encuesta de Satisfacción del Cliente.**

ALFA DE CRONBACH														
TABULACIÓN						ÍNDICE DE CONSISTENCIA INTERNA								
Ítems	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Ítems	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Suma	Media	Varianza
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1			
1	7	2	1	0	0	1	35	8	3	0	0	46	9,2	0
2	3	2	3	1	1	2	15	8	9	2	1	35	7	0
3	8	1	0	1	0	3	40	4	0	2	0	46	9,2	0
4	9	0	0	0	1	4	45	0	0	0	1	46	9,2	0
5	9	1	0	0	0	5	45	4	0	0	0	49	9,8	0
6	9	0	1	0	0	6	45	0	3	0	0	48	9,6	0
7	6	1	2	0	1	7	30	4	6	0	1	41	8,2	0
8	8	0	1	0	1	8	40	0	3	0	1	44	8,8	0
9	5	0	2	1	2	9	25	0	6	2	2	35	7	0
10	8	1	0	0	1	10	40	4	0	0	1	45	9	0
						Sum Total	360	32	30	6	7	435	0,89	Varianza
													Media Suma	43,5
													Var. Suma	22,3

Mayor a 0,8	Aceptable
Cerca de 1	Fiable
Menor a 0,8	No aceptable

**Fórmula de alfa de Cronbach**

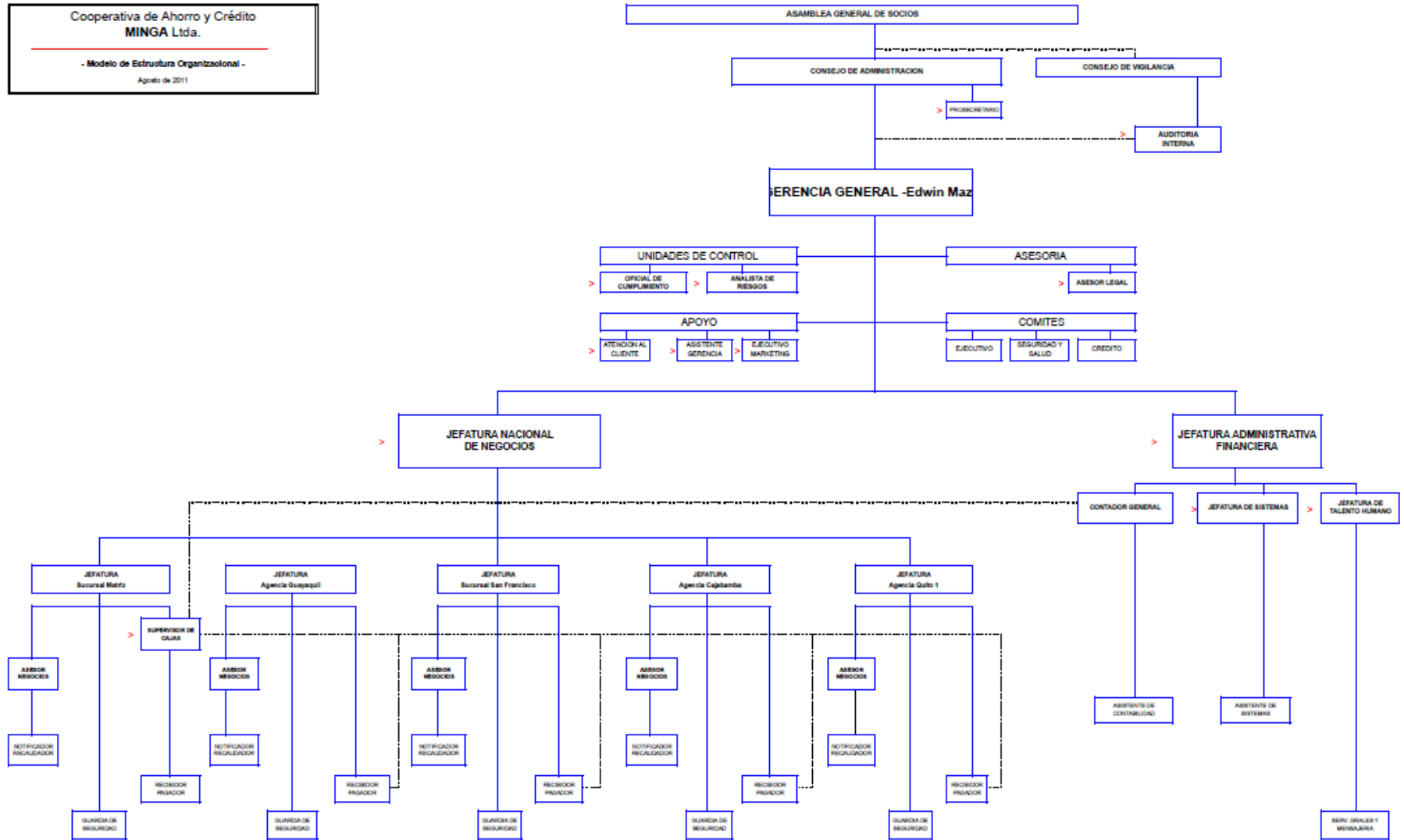
$$\alpha = K/K-1(1-((\sum Si)^2)/(St)^2)$$

$$\alpha = 1$$

Fuente: Autoría Propia.

# Anexo №6. Estructura Orgánica

Cooperativa de Ahorro y Crédito  
**MINGA Ltda.**  
 - Modelo de Estructura Organizacional -  
 Agosto de 2011





**Anexo Nº7. Balance General**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MINGA LTDA.  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO  
(EN DOLARES)  
AÑO: 2013 MES: DICIEMBRE DIA: 31**

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 10.323.512,05</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 886.265,81</b>
1101	CAJA	\$ 276.879,58
110105	EFFECTIVO	\$ 274.179,58
110110	CAJA CHICA	\$ 2.700,00
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 609.386,23
110310	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$ 609.386,23
<b>13</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>\$ 25.196,00</b>
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	\$ 25.196,00
130505	DE 1 A 30 DIAS	\$ 25.196,00
13050505	Coac Nueva Esperanza	\$ 25.196,00
<b>14</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>\$ 8.116.171,72</b>
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENVER	\$ 1.700.198,11
140205	DE 1 A 30 DIAS	\$ 143.124,00
140210	DE 31 A 90 DIAS	\$ 242.075,13
140215	DE 91 A 180 DIAS	\$ 334.863,31
140220	DE 181 A 360 DIAS	\$ 500.613,22
140225	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 479.522,45
1403	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	\$ 305.637,53
140305	DE 1 A 30 DIAS	\$ 21.870,62
140310	DE 31 A 90 DIAS	\$ 35.913,25
140315	DE 91 A 180 DIAS	\$ 40.965,01
140320	DE 181 A 360 DIAS	\$ 66.769,74
140325	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 140.118,91
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	\$ 5.706.278,45
140405	DE 1 A 30 DIAS	\$ 634.821,74
140410	DE 31 A 90 DIAS	\$ 1.079.338,97
140415	DE 91 A 180 DIAS	\$ 1.251.545,98
140420	DE 181 A 360 DIAS	\$ 1.535.804,78
140425	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 1.204.766,98
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 56.838,34
142605	DE 1 A 30 DIAS	\$ 10.057,87

142610	DE 31 A 90 DIAS	\$ 11.866,52
142615	DE 91 A 180 DIAS	\$ 11.753,29
142620	DE 181 A 360 DIAS	\$ 12.883,46
142625	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 10.277,20
1427	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 56.028,83
142705	DE 1 A 30 DIAS	\$ 4.642,03
142710	DE 31 A 90 DIAS	\$ 8.728,67
142715	DE 91 A 180 DIAS	\$ 4.390,10
142720	DE 181 A 360 DIAS	\$ 5.682,49
142725	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 32.585,54
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 189.859,99
142805	DE 1 A 30 DIAS	\$ 46.152,05
142810	DE 31 A 90 DIAS	\$ 50.131,70
142815	DE 91 A 180 DIAS	\$ 43.580,32
142820	DE 181 A 360 DIAS	\$ 36.933,92
142825	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 13.062,00
1450	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	\$ 70.044,23
145005	DE 1 A 30 DIAS	\$ 4.299,93
145010	DE 31 A 90 DIAS	\$ 11.240,66
145015	DE 91 A 180 DIAS	\$ 12.629,95
145020	DE 181 A 270 DIAS	\$ 10.836,31
145025	DE MAS DE 270 DIAS	\$ 31.037,38
1451	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	\$ 11.951,47
145115	DE 91 A 270 DIAS	\$ 6.901,55
145120	DE 271 A 360 DIAS	\$ 999,92
145125	DE 361 A 720 DIAS	\$ 1.856,25
145130	DE MAS DE 720 DIAS	\$ 2.193,75
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	\$ 337.077,33
145202	DE 1 A 30 DIAS	\$ 22.701,92
145210	DE 31 A 90 DIAS	\$ 48.193,70
145215	DE 91 A 180 DIAS	\$ 48.922,94
145220	DE 181 A 360 DIAS	\$ 81.032,22
145225	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 136.226,55
1499	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRALES	\$ 317.742,56
149910	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 41.782,10
149915	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	\$ 1.612,83
149920	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	\$ 274.347,63
16	CUENTAS POR COBRAR	\$ 212.105,21
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	\$ 86.135,11
160310	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 15.944,77
160315	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	\$ 6.338,63

160320	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	\$ 63.851,71
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	\$ 5.161,88
161430	GASTOS JUDICIALES	\$ 5.161,88
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$ 140.808,22
169090	OTRAS	\$ 140.808,22
1699	PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR	\$ 20.000,00
169910	PROVISION PARA OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 20.000,00
<b>17</b>	<b>BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION</b>	<b>\$ 536.313,50</b>
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	\$ 5.066,00
170205	TERRENOS	\$ 5.066,00
1706	BIENES NO ADJUDICADOS POR LA INSTITUCION	\$ 531.247,50
170610	EDIFICIOS	\$ 531.247,50
<b>18</b>	<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 437.052,99</b>
1801	TERRENOS	\$ 240.315,00
1802	EDIFICIOS	\$ 41.864,10
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 96.583,41
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 76.867,29
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	\$ 109.132,52
1899	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 127.709,33
189905	EDIFICIOS	\$ 9.351,37
189915	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 27.441,46
189920	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 41.509,29
189925	UNIDADES DE TRANSPORTE	\$ 49.407,21
<b>19</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 110.406,82</b>
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ 12.490,26
190110	EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 11.640,26
190125	EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACION COOPERATIVA	\$ 850,00
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	\$ 46.437,30
190410	ANTICIPOS A TERCEROS	\$ 39.785,92
190490	OTROS	\$ 6.651,38
1905	GASTOS DIFERIDOS	\$ 22.977,84
190520	PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 26.511,40
190525	GASTOS DE ADECUACION	\$ 20.077,28
190599	AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS	\$ 23.610,84
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	\$ 11.774,30
190615	PROVEDURIA	\$ 11.774,30
1990	OTROS	\$ 16.727,12
199010	OTROS IMPUESTOS	\$ 12.567,12
199015	DEPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES	\$ 4.160,00
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 8.834.187,63</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 7.279.766,57

2101	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 3.842.909,42
210135	DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 3.545.093,86
210140	OTROS DEPOSITOS	\$ 297.815,56
2103	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 2.005.926,93
210305	DE 1 A 30 DIAS	\$ 605.250,93
210310	DE 31 A 90 DIAS	\$ 448.770,54
210315	DE 91 A 180 DIAS	\$ 429.053,00
210320	DE 181 A 360 DIAS	\$ 509.852,46
210325	DE MAS DE 361 DIAS	\$ 13.000,00
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 1.430.930,22
25	CUENTAS POR PAGAR	\$ 318.311,83
2501	INTERESES POR PAGAR	\$ 56.889,50
250115	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 56.889,50
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 68.905,70
250310	BENEFICIOS SOCIALES	\$ 21.751,82
250315	APORTES AL IESS	\$ 9.260,18
250325	PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 37.893,70
2504	RETENCIONES	\$ 34.099,01
250405	RETENCIONES FISCALES	\$ 4.958,13
250490	OTRAS RETENCIONES	\$ 29.140,88
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	\$ 52.193,09
250505	IMPUESTOS A LA RENTA	\$ 52.193,09
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 106.224,53
259090	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 106.224,53
<b>26</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$ 1.236.109,23</b>
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	\$ 50.676,35
260205	DE 1 A 30 DIAS	\$ 3.124,44
260210	DE 31 A 90 DIAS	\$ 9.716,02
260215	DE 91 A 180 DIAS	\$ 9.944,18
260220	DE 181 A 360 DIAS	\$ 10.203,13
260225	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 17.688,58
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	\$ 1.116.695,86
260605	DE 1 A 30 DIAS	\$ 148.626,07
260610	DE 31 A 90 DIAS	\$ 423.608,05
260615	DE 91 A 180 DIAS	\$ 164.865,85
260620	DE 181 A 360 DIAS	\$ 69.319,46
260625	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 310.276,43
2690	OTRAS OBLIGACIONES	\$ 68.737,02
269005	DE 1 A 30 DIAS	\$ 5.126,34
269010	DE 31 A 90 DIAS	\$ 28.493,92
269015	DE 91 A 180 DIAS	\$ 26.898,64
269020	DE 181 A 360 DIAS	\$ 3.506,43

269025	DE MAS DE 360 DIAS	\$ 4.711,69
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.489.324,42</b>
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 744.033,92</b>
3103	APORTES A SOCIOS	\$ 744.033,92
<b>33</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>\$ 182.374,98</b>
3301	LEGALES	\$ 55.969,64
3303	ESPECIALES	\$ 125.676,68
330305	A DISPOSICION DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	\$ 119.488,50
330310	PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$ 6.188,18
3310	POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	\$ 728,66
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 443.244,33
3402	DONACIONES	\$ 21.675,64
340205	EN EFECTIVO	\$ 17.489,89
340210	EN BIENES	\$ 4.185,75
3490	OTROS	\$ 421.568,69
<b>35</b>	<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	<b>\$ 92.483,11</b>
3501	SUPERAVIT POR VALUACIONES DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	\$ 92.483,11
<b>36</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 27.188,08</b>
3604	PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 27.188,08
<b>7</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>\$ 11.294.961,17</b>
<b>71</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>\$ 339.298,52</b>
7102	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	\$ 247.862,04
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	\$ 27.813,00
710310	CARTERA DE CREDITOS	\$ 27.813,00
7107	CARTERA DE CREDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	\$ 170,00
710710	CONSUMO	\$ 170,00
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	\$ 31.453,48
710910	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 6.314,26
710915	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	\$ 1.673,74
710920	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	\$ 23.465,48
7190	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ 32.000,00
719005	COBERTURA DE SEGUROS	\$ 32.000,00
<b>74</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>\$ 10.955.662,65</b>
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	\$ 10.955.662,65
740110	DOCUMENTOS EN GARANTIA	\$ 10.850.859,65
740120	BIENES INMUEBLES EN GARANTIA	\$ 104.803,00

Fuente: COAC Minga Ltda.

**Anexo Nº8. Estado de Resultado**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MINGA LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS**

**(EN DOLARES)**

**AÑO: 2013 MES: DICIEMBRE DIA: 31**

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>\$ 1.591.653,92</b>
<b>41</b>	<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$ 410.960,31</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 321.306,56
410115	DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 140.378,14
410130	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 180.875,57
410135	DEPOSITOS DE GARANTIA	\$ 52,85
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 89.653,75
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	\$ 78.085,72
410335	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	\$ 11.568,03
<b>42</b>	<b>COMISIONES CAUSADAS</b>	<b>\$ 5.523,76</b>
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	\$ 5.523,76
<b>44</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>\$ 83.891,49</b>
4402	CARTERA DE CREDITOS	\$ 73.891,49
4403	CUENTAS POR COBRAR	\$ 10.000,00
<b>45</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 986.795,06</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	\$ 496.005,90
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	\$ 264.772,28
450110	BENEFICIOS SOCIALES	\$ 69.904,28
450120	APORTES AL IESS	\$ 40.598,51
450190	OTROS	\$ 120.730,83
4502	HONORARIOS	\$ 50.083,24
450205	DIRECTORES	\$ 37.134,73
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 12.948,51
4503	SERVICIOS VARIOS	\$ 242.562,92
450305	MOVILIZACION, FLETES Y EMBALAJES	\$ 2.001,58
450310	SERVICIOS DE GUARDIANIA	\$ 395,71
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 98.248,31
450320	SERVICIOS BASICOS	\$ 37.004,50
450325	SEGUROS	\$ 7.449,16
450330	ARRENDAMIENTOS	\$ 71.572,77
450390	OTROS SERVICIOS	\$ 25.890,89
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	\$ 11.824,87
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 7.527,15
4505	DEPRECIACIONES	\$ 57.704,93

450515	EDIFICIOS	\$ 919,80
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 10.713,37
450530	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 26.968,28
450535	UNIDADES DE TRANSPORTE	\$ 19.103,48
4506	AMORTIZACIONES	\$ 33.149,16
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 8.585,72
450630	GASTOS DE ADECUACIÓN	\$ 24.563,44
4507	OTROS GASTOS	\$ 95.464,04
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	\$ 35.093,41
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 28.499,74
450790	OTROS	\$ 31.870,89
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>\$ 14.396,51</b>
4703	INTERESES, COMISIONES Y TARIFAS DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 14.396,51
<b>48</b>	<b>IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES A EMPLEADOS</b>	<b>\$ 90.086,79</b>
4810	PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 37.893,70
4815	IMPUESTO A LA RENTA	\$ 52.193,09
4890	OTROS	\$ -
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 1.618.842,00</b>
<b>51</b>	<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$ 1.464.982,11</b>
5101	DEPOSITOS	\$ 463,18
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 463,18
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	\$ 604,73
510315	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	\$ 604,73
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS	\$ 1.463.914,20
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 426.587,40
510415	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	\$ 39.771,62
510420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	\$ 941.167,61
510550	DE MORA	\$ 56.387,57
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 66.700,86
5490	OTROS SERVICIOS	\$ 66.700,86
549005	TARIFADOS CON COSTO MAXIMO	\$ 66.700,86
5503	DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACION	\$ -
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$ 87.159,03</b>
560405	DE ACTIVOS CASTIGADOS	\$ 2.675,79
560420	INTERESES Y COMISIONES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 34.097,94
5690	OTROS	\$ 50.385,30
59	PERDIDAS Y GANANCIAS	\$ 27.188,08

Fuente: COAC Minga Ltda.