

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DENOMINADO BALANCED
SCORE CARD (BSC) PARA LAS PYMES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE
BABAHOYO.**

EGRESADAS:

**MARIA JOSE YEPEZ NIETO
PAOLA CAROLINA CARVAJAL RAMOS**

DIRECTOR:

ING IND. CARLOS AGUIRRE RODRÍGUEZ.M.B.A

LECTOR:

ECO. CARLOTA VERA MARQUÉZ. M.B.A.

AÑO: 2013

CERTIFICACIÓN

En calidad de asesor del presente trabajo de investigación, certifico que la tesis con el título **MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DENOMINADO BALANCED SCORE CARD (BSC) PARA LAS PYMES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**. Fue elaborada por las egresadas **MARIA JOSE YEPEZ NIETO y PAOLA CAROLINA CARVAJAL RAMOS**, a su vez cumple con los requisitos metodológicos y científicos que la Universidad Técnica de Babahoyo exige, por lo tanto autorizo su presentación para los trámites pertinentes.

Atentamente,

Ing. Ind. Carlos Aguirre Rodríguez M.B.A.

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Ante las autoridades de la Universidad Técnica de Babahoyo declaro que el contenido del trabajo de tesis con el título **MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DENOMINADO BALANCED SCORE CARD (BSC) PARA LAS PYMES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**, presentada como requisito de graduación para obtener el título de Ingeniero Comercial, es original, de nuestra autoría y total responsabilidad.

MARIA JOSE YEPEZ NIETO

PAOLA CAROLINA CARVAJAL RAMOS

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante, a mis padres: José y Abigail por el apoyo incondicional que me han brindado, a mi esposo Mario Rendón mi amigo y compañero de vida, mi hijo Mario Rafael por ser la inspiración de superarme cada día.

MARIA JOSE YEPEZ NIETO

DEDICATORIA

Un agradecimiento especial a mi familia, a la Eco. Carlota Vera Márquez quien supo guiarme e impartir sus conocimientos en el desarrollo de la presente tesis y al Ing. Ind. Carlos Aguirre Rodríguez. Agradezco a la facultad de Administración, finanzas e Informática donde compartimos con nuestros maestros y amigos gratos momentos de conocimiento y esparcimiento

MARIA JOSE YEPEZ NIETO

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer por el presente trabajo a Dios, a mis padres: Alejandro Carvajal Ordoñez y Esther Ramos Montiel, familia, amigos que con constancia y perseverancia han sabido influenciar positivamente en mí, sus valores y principios, los cuales han sido la guía en mi camino para la obtención del título universitario.

PAOLA CAROLINA CARVAJAL RAMOS

DEDICATORIA

Un agradecimiento especial a mi familia, a la Eco. Carlota Vera Márquez quien supo guiarme e impartir sus conocimientos en el desarrollo de la presente tesis y al Ing. Ind. Carlos Aguirre Rodríguez. Agradezco a la facultad de Administración, finanzas e Informática donde compartimos con nuestros maestros y amigos gratos momentos de conocimiento y esparcimiento

PAOLA CAROLINA CARVAJAL RAMOS

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	13
Contenido	
I. OBJETIVOS.	
1.1. Objetivo General.....	17
1.2. Objetivos Específicos.....	17
II. MARCO TEÓRICO.	
2.1. Problema de estudio.....	18
2.1.1. Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.....	19
2.1.2. Situación Problemática.....	20
2.1.2.1. Formulación del problema.....	21
2.1.2.2. Problema Central.....	21
2.1.3. Justificación.....	21
2.1.4. Antecedentes de Investigaciones Anteriores.....	22
2.2. Variables de estudio.	
Evolución del pensamiento Estratégico.....	23-25
Planeación Estratégica.....	25
Herramientas de la planificación.....	25-30
Origen del Balanced Score Card.....	31-32
Estructura del Balanced Score Card.....	33-38
Metodología para la gestión empresarial basada en el Balanced Score Card.....	39-43
Pymes.....	43-44
Importancia de la Pymes.....	44-45
Pymes Financieras y su Competitividad.....	45-46
2.3. Definición de términos.....	47-49
2.4. Hipótesis	
2.4.1. Hipótesis General.....	50
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	50
III. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.	
Tipo de investigación.....	51
Método y técnica.....	51
Universo y muestra	52-53
3.1. Análisis de datos	
Grafico.....	54-61
Conclusión.....	54-61
3.2. Interpretación y discusión de resultados.....	62-64
IV. CONCLUSIONES.....	65
V. RECOMENDACIONES.....	66
VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	
6.1. Introducción a la propuesta.....	67

6.2. Objetivos de la propuesta.....	68
6.2.1. General.....	68
6.2.2. Específicos.....	68
6.3. Propuestas estratégicas.	
Diagrama Causa –Efecto en las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo.....	68-72
Preparación del Balanced score Card en las Pymes financieras de la ciudad de Babahoyo.....	72-79
Conclusión del Balanced Score Card.....	80
Recomendación Balanced Score Card.....	81
ANEXOS.....	82-84
VII. BIBLIOGRAFÍA	
Bibliografía.....	85
Linkografía.....	86

RESUMEN

En el presente proyecto se analiza la propuesta de creación de un Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control Balanceado (BSC) para las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo. Lo que comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validados como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, no obstante recalcar la importancia de acciones de mejora que también se ha incluido en el presente trabajo. Para ello se ha empezado por la recopilación de la información de las pymes financieras, sus características esenciales de organización, el marco legal y su historia dentro del campo financiero ecuatoriano.

Así mismo se detalla la Planificación Estratégica de la empresa, la cual se inicia con el análisis de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, lo que produjo el desarrollo de la matriz FODA, para poder determinar las estrategias; las mismas que también fueron posibles cuantificarlas por medio de herramientas de investigación de campo como las encuestas aplicadas a una muestra de clientes y no clientes de la organización.

Con respecto a la propuesta del Cuadro de Mando Integral se definieron los parámetros o lineamientos a seguir como la Misión y Visión de las pymes financieras para un periodo de tiempo determinado, los factores críticos de éxito enmarcados para cada una de las perspectivas que contiene el BSC: es decir la financiera, la de clientes, los procesos internos y de aprendizaje organizacional. Su alineación estratégica ponderada por medio de una relación causa – efecto entre todas las

perspectivas, hasta llegar a la definición de las medidas de actuación e indicadores de gestión.

Por último se determinan algunas medidas o acciones de mejora para que los objetivos estratégicos puedan ser aplicables y medibles en tiempo real.

SUMMARY

To explain to it in a clear and immediate way we will appeal to a comparison: an elegant and neat man, when he/she gets dressed in the morning, he/she tries to choose their clothes so that the colors, fabrics and styles combine to each other. But it is not limited this; in fact it combines with their clothes a certain type of shoes, one determines tie, socks in syntony with the shirt and the same thing happens with the coat, the scarf and the hat. In definitive, each detail of their gear this elect in narrow relationship with the general image that that man wants to give of yes.

The same philosophy regulates the behavior of the companies; these included one, to maintain a certain style, they should try to regulate all the expressions in those that he/she mixes their image (paper of letters, external rótulos, means of transports, etc) for this reason, it is fundamental to appeal a graphic designer so that he/she studies the program of image of the company.

Their work consists on carrying out an authentic behavior code, denominated (manual of the standards) or simply manual. In the they are all the operative norms to those that he/she should abide the company that is governed by certain visual examples. Above all one exists it details presentation of the logo whose size variations and of color according to the circumstances were explained meetly. Then it is explained how to carry out an impression and in general all him with respect to the material of stationery of the society including personal cards, paper size letter and envelopes.

INTRODUCCIÓN

La nueva economía, caracterizada por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un mercado globalizado, exige nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en empresas manufactureras como en empresas de servicio. En este sentido, un tema central en la nueva economía y la llamada era del conocimiento es el desarrollo y despliegue de los activos intangibles que maneja la empresa. Estos activos intangibles incluyen empleados capacitados y motivados, procesos confiables y eficientes, clientes satisfechos y leales, productos y servicios de alta calidad. Dichos activos intangibles habilitan a la empresa para:

- * Desarrollar relaciones con los clientes que fomenten la lealtad de los clientes existentes y atraigan a nuevos clientes.
- * Introducir productos y servicios innovadores deseados por los segmentos objetivos.
- * Producir productos y servicios a la medida de los segmentos objetivos, de alta calidad, a bajo costo y con tiempos de entrega rápidos.
- * Movilizar las habilidades y motivación del personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la rapidez de respuesta.
- * Apalancar la tecnología de información para la gestión de mercadeo y la excelencia operativa en los procesos de negocios.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo realizada para recolectar los datos a través de las encuestas para estimar la factibilidad del proyecto a ejecutarse y partamos detallando desde el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las mas aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas.

CAPITULO IV

En este capítulo se da a conocer el análisis e interpretación de los resultados los cuales ayudaran a sacar las conclusiones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis y que se desea sean aplicados en las instituciones financieras de la ciudad de Babahoyo.

CAPITULO V

En este capítulo damos a conocer las recomendaciones que deben de considerarse para mejorar la gestión administrativa a través del Balanced Score Card.

CAPITULO VI

En este ultimo capitulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los 3 capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta. En la última parte de este capítulo incluimos los anexos que reafirmaran lo antes expuesto en la propuesta adjuntando la bibliografía para saber cual fue nuestro apoyo didáctico utilizado para el desarrollo de la tesis

I OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un modelo de administración estratégica que permita evaluar la gestión (Balanced Score Card) en las Pymes financieras de la ciudad de Babahoyo.

1.2. Objetivos Específicos

- ❖ Investigar los componentes del modelo de administración estratégica que permita evaluar la gestión a través del Balanced Score Card de las Pymes financieras.
- ❖ Determinar los elementos claves de desempeño en las Pymes financieras de la ciudad de Babahoyo.
- ❖ Elaborar estrategias aplicando el modelo Balanced Score Card para que las Pymes financieras sean competitivas en la ciudad de Babahoyo.

II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Problema de Estudio

En el presente, el ambiente financiero de la PYMES de la ciudad de Babahoyo las obliga a enfrentar nuevos retos y diferentes sistemas de control administrativo.

Uno de los principales problemas para enfrentar estos nuevos retos es que siguen manteniendo modelos de planificación estratégica, que no se adaptan al ambiente competitivo que existe en la actualidad, no solo porque la información que producen muchas veces es imprecisa, sino también porque no son tomados en consideración los factores cualitativos, pero si los cuantitativos los cuales no proveen una base de decisión exacta sobre clientes y productos. Otro problema derivado es que los empleados no cuentan con metas e incentivos que los impulse a brindar un mejor servicio.

Esto provoca la indiferencia del personal para la entrega de créditos reflejadas en las largas colas dando a conocer la falta de compromiso entre el empleado y la empresa, que no se agilizan los trámites en los tiempos establecidos provocando reclamos e insatisfacción y en ocasiones perdidas en la cartera de clientes, además de disminuir la rentabilidad y afectando su crecimiento como institución.

El uso de estos modelos tradicionales de planificación no generan valor, lo que ocasionan problemas y errores en el sistema, no reducen la carga psicológica de los

colaboradores ni mejora la velocidad y calidad de atención al cliente ya que mantienen un enfoque interno por lo que generalmente ignoran factores externos como son las perspectivas de los clientes y competidores que brindan señales para prevenirnos sobre los cambios en el mercado.

Por lo tanto se necesitan otras guías que sean consistentes con la visión del negocio. Por eso el Balanced Score Card (BSC) es utilizado como una herramienta y cumple un rol importante; brinda una ayuda en alcanzar un consenso sobre las prioridades de la empresa y aporta una nueva base para el control estratégico de las operaciones.

2.1.1. Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.

En la ciudad de Babahoyo existen pymes financieras que brindan servicios crediticios como son los bancos que mantienen un enfoque micro empresarial aunque tienden también a otros segmentos como consumo, vivienda y comercio, además de las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, los cuales constituyen el sector financiero popular y solidario.

Entre las organizaciones conocidas en el sector y de las cuales hemos realizado el análisis tenemos las siguientes:

Bancos	Cooperativas de Ahorro y Crédito	Bancos Comunales Y Fundaciones
Banco Nacional de Fomento	Coac. Juan Pío de Mora	Finca
Banco de Pichincha	Coac. El Sagrario	Minga
Banco Guayaquil	Coac. San Antonio	Mi Bankito (ESPOIR)
Banco Bolivariano	Coac. 13 de Abril	
Banco Internacional	Coac. El Cafetal	
Banco Pacifico	Coac. 11 de Marzo	

FUENTE: Las Autoras

2.1.2. Situación Problemática.

Uno de los aspectos críticos que se plantean en las pymes de Babahoyo es la medición de la gestión y rendimiento de sus unidades organizacionales, su evaluación juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos y desarrollo de planes estratégicos que garanticen sus sustentabilidad.

Es así que surge la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivo dando cabida al surgimiento de nuevas herramientas de control estratégico de gestión que van más allá de los antiguos modelos de medición de rendimiento los cuales estaban dirigidos hacia las medidas de de actuación financiera y contable.

2.1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo implementar un modelo de control administrativo (Balance Score Card) para evaluar la gestión en las Pymes financieras de la ciudad de Babahoyo?

2.1.2.2 Problema Central

Las instituciones financieras de la ciudad de Babahoyo cuentan aun con sistemas tradicionales de modelos de administración que no se adaptan a los cambios competitivos los cuales basan sus decisiones en rendimientos financieros y no en las perspectivas del cliente, crecimiento y aprendizaje.

2.1.3. Justificación.

El presente proyecto desea implantar un modelo de control para la toma de decisiones gerenciales tomando como aplicación el modelo administrativo Balanced Score Card, el cual parte con la planificación estratégica de la empresa en cuestión, también se emplearán mapas estratégicos que nos permitan canalizar las metas de la organización en objetivos concretos, se emplearán también clientes, aprendizaje

organizacional y procesos internos, e indicadores financieros en la perspectiva financiera.

La necesidad de contar con una herramienta de control de la gestión administrativa es importante porque mediante la aplicación del Balance Score Card en un caso práctico como las pymes financieras en la ciudad de Babahoyo, se puede determinar mayor eficacia en las decisiones gerenciales; sobre la base de indicadores financieros y no financieros.

Mediante la aplicación del modelo Balanced Score Card la gerencia del nivel alto de la organización no sólo podrá basar sus decisiones en los indicadores financieros; que obviamente son generados por los balances y estados de resultados al finalizar un ciclo o periodo en ejercicio de la organización. El Balanced Score Card es el soporte que coadyuva precisamente en el instante mismo que requiera la alta gerencia tomar una decisión oportuna y con mayor efectividad gracias a los indicadores no financieros que explícitamente están generados debido a su carácter cualitativo y cuantitativo en las diferentes áreas de la institución por medio de sus perspectivas que están definidas por: clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

2.1.4. Antecedentes De Investigaciones Anteriores

No existen registros de investigaciones anteriores sobre la implementación de un modelo de control administrativo (Balanced Scord Card); que permita a la

administración moderna aplicar su metodología en cualquier tipo de empresa que necesite reestructurar su parte interna.

La implementación de este modelo, surge de la necesidad de crear una cultura en donde los que administran consideren que el cliente es la prioridad número uno y que debemos fortalecer las estrategias constantemente.

2.2. Variables de estudio.

Evolución del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender, Se trata de algo que no se transfiere a otros y que hasta se puede explicar, pero no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad, ambigüedad, sea en el espacio, sea en el tiempo. En el fondo, el pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Se presenta de diversas formas en distintas situaciones, y algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturas corporativas. El pensamiento estratégico permite identificar y

localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgo que se deben evitar.

De (Geus 1999) destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan solo elaborar planes, sino cambiar a los modelos mentales de quienes toman decisiones. Según él, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también tiene la facultad de armonizar la visión del mundo de sus participantes.

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Con la excepción de los sectores de commodities, donde ya se actuaba en términos de comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible capital fijo. A mediados del siglo XVIII Adam Smith ya, había introducido su expresión “La mano libre de mercado”, refiriéndose a determinado orden que resultaba de la interacción de los individuos en una economía de mercado, a pesar de que no existiera una entidad que coordina el interés comunal, como si hubiese una “mano invisible” que los orientase.

Sin embargo, entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del XX, surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa, integrada de forma vertical y compuesta por muchas divisiones, la cual desarrolló técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y marketing. Con el tiempo el entorno competitivo donde prevalecía la metáfora de la mano visible de los profesionales acuñado por el historiador Alfred D. Chandler Jr.

A finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, Peter Drucker afirmaba que la teoría que la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización. Argumentaba que el propósito del estratega era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuesta por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico de que, al usar conscientemente una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso en el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos y las políticas que se orientan a la consecución de los objetivos.

(Marin, 2012)

Herramientas de planificación

A continuación se exponen las herramientas de planificación también utilizadas como modelos estratégicos: (Acero, 2010)

1. Método Cartesiano
2. Lluvia de ideas
3. Campo de Fuerza positiva y negativas de cambio
4. Frecuencia Estadística
5. Ley de Pareto
6. La Grafica Gantt
7. PERT
8. Diagrama de causa efecto
9. TRIZ
10. Análisis Competitivo
11. Teoría de Colas
12. Teoría de Juegos
13. Balanced Score Card

1. Método Cartesiano

El método cartesiano consiste en un proceso de articulación discursiva que busca guiar la estructuración de argumentos lógicos que sean desarrollados a partir de un tema definido, de donde se propone una hipótesis desde donde se definen 2 variables que serán el marco donde se subdividirá cada variable, para proponer dos argumentos a desarrollar.

2. Lluvia de Ideas

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

3. Campo de Fuerzas Positivas y negativas

Según Lewin Kurt “Los enunciados básicos de una teoría del campo son: a) La conducta ha de deducirse de una totalidad de hechos coexistentes. b) Estos hechos coexistentes tienen el carácter de un «campo dinámico»; el estado de cada una de las partes del campo depende de todas las otras”. Es decir es una técnica que se utiliza para que equipos, puedan llegar a lograr un cambio con respecto a un problema, para esto el cambio se encuentra en una balanza en la cual en un lado de la balanza existen fuerzas positivas que permiten ayudar a adelantar o hacer que el cambio se realice, del otro lado de la balanza existen fuerzas negativas, que atrasan la ejecución del cambio.

4. Frecuencia Estadísticas

Se llama frecuencia a la cantidad de veces que se repite un determinado valor de la variable. Se suelen representar con histogramas y con diagramas de Pareto.

5. Ley de Pareto o Regla 80/20

Wilfrido Pareto en 1906 afirma que el 20% de una acción o un conjunto de acciones produce el 80% de los efectos, y por otra el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos dando origen a la regla 80/20 .

6. Grafica Gantt

El diagrama de GANTT es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto

7. PERT

El PERT (evaluación de programa y técnica de revisión) fue desarrollado por científicos de la oficina Naval de Proyectos Especiales. Booz, Allen y Hamilton y la División de Sistemas de Armamentos de la Corporación Lockheed Aircraft. El método Pert es una técnica que le permite dirigir la programación de su proyecto, consiste en la representación gráfica de una red de tareas, que, cuando se colocan en una cadena, permiten alcanzar los objetivos de un proyecto.

8. Diagrama de Causa - Efecto

Según Ishikawa en su libro Introducción al Control de la Calidad (1994) nos dice que el Diagrama Causa - Efecto es una representación grafica que muestra la relación cualitativa e hipotética de lo diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

9. TRIZ (Teoría de Resolución Invertida de Problemas)

Genrich Altshuller. (1946) expresa que es una teoría sobre la cual se ha desarrollado una metodología, un conjunto de herramientas basado en modelos para la generación de ideas y soluciones innovadoras para resolver problemas.

10. Análisis Competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

11. Teoría de Colas

Agner Kraup Erlang, en su primera publicación de 1909 expresa que la teoría de colas es una de esas herramientas que ayudan a dar servicios adecuados con tiempos de respuestas oportunos

12. Teoría de Juegos

La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos y llevar a cabo procesos de decisión.

Balanced Score Card método Seleccionado Para Implementación De La Estrategia En La Pymes Financieras De La Ciudad De Babahoyo

Origen del Balanced Score Card.

En el año de 1990 se realizó un estudio llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro” en este estudio tiene su origen el Cuadro de mando Integral (CMI), Balanced Score card, en inglés. Hasta ese entonces los enfoques en que se orientaban las organizaciones sobre la medición de sus actuaciones dependían de los indicadores financieros, esto traía como consecuencia que las compañías fijaran su visión a corto plazo y descuidaran el largo plazo, principalmente en lo concerniente a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro, como por ejemplo, el impacto en la sociedad, la lealtad de los clientes, la capacidad de innovación, conocimiento y satisfacción de los empleados, el liderazgo de sus directivos, la calidad de sus sistemas, etc.

Basar las mediciones de los resultados solamente en indicadores financieros se asemeja a conducir un vehículo mirando hacia atrás y no tomar en cuenta lo que tiene por delante.

El antecedente más reconocido del Balanced Score Card es el Tableau de Bord surgido en Francia en el que se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.

Los doctores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, son los creadores del Balanced Score Card que fue difundido desde 1992, Balanced Score Card recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

¿Qué es el Balanced Score Card?

Según lo exponen Kaplan y Norton "el BSC proporciona a los directivos (de una compañía) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica". (Norton, 1996)

El BSC ayuda a traducir la misión y la estrategia en indicadores que puedan proporcionar una medida de representación de las primeras. Facilita la planificación y el establecimiento de objetivos, permite también comunicar esos objetivos a través de toda la organización, brindando una realimentación valiosa para la revisión permanente de la estrategia.

Tiene como objetivo planificar a futuro, conforme con las perspectivas seleccionadas, las diferentes metas que una organización se propone alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

Para su realización se requiere que:

Los indicadores tengan sentido o establecer relación causa efecto entre ellos. Mientras ISO contiene indicadores operacionales el BSC contiene indicadores estratégicos del negocio, de manera que es prácticamente un plan de negocios.

BSC integra el desarrollo y establece la cadena lógica de control y causa y efecto de los indicadores. Según Norton Y Kaplan, en la tabla de presentación del BSC se recomienda no colocar más de 12 indicadores en total al formular los planes estratégicos de las organizaciones la metodología requiere desarrollar los objetivos conceptuales siguientes:

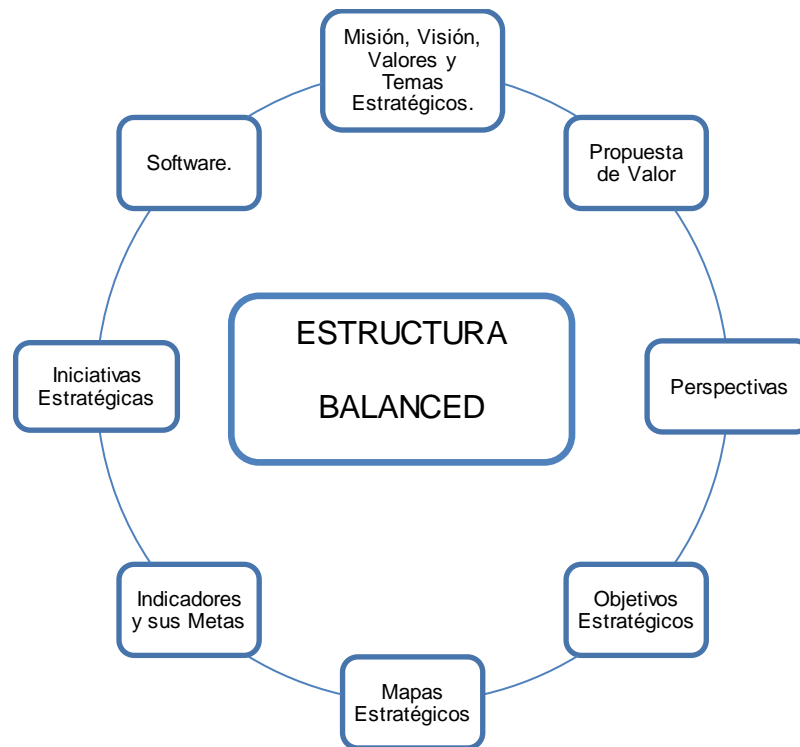


Figura 2.1: Estructura Balanced Score Card

Misión.- La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas.

La misión puede ser:

Genérica. Por ejemplo “Nuestra misión es satisfacer al cliente”

Orientada a las actividades. Por ejemplo Kodak “Producir rollos fotográficos”

Orientada a la actividad principal de la organización. Por ejemplo Lan Chile “Proporcionar con satisfacción y orgullo el mejor servicio de transporte aéreo para cumplir las expectativas de nuestros clientes.

Orientada al propósito de la actividad principal.

Visión.- Refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

Valores.- Son las convicciones y creencias en que se basa la conducta de la organización al realizar sus actividades para lograr su visión cumpliendo constantemente su misión.

Temas estratégicos.- Los Temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional.

Propuesta de Valor.- La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

Perspectivas Básicas.- Son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización y sobre las cuales se balancea el desempeño. El BSC centra la actuación de la empresa alrededor de las siguientes perspectivas:

- 1.- Finanzas.
- 2.- Clientes.
- 3.- Procesos Internos.
- 4.- Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva Financiera.- Está orientado a maximizar el valor para los accionistas, está enfocado en el crecimiento y rentabilidad del negocio principalmente en el valor agregado económico.

Perspectiva de los Clientes.- Se centra en satisfacer al cliente, busca agregar valor en segmentos específicos de mercado, que ayudará a alcanzar los objetivos financieros.

Perspectiva de los Procesos Internos.- Busca la excelencia en los procesos internos de la cadena de valor, que es el conjunto de actividades que realiza la compañía, para satisfacer a los clientes y accionistas.

Perspectiva del aprendizaje.- Determina los recursos necesarios para poder realizar los procesos sin inconvenientes y así satisfacer a los clientes y accionistas. Busca la forma en que la empresa debe aprender, innovar y crecer. Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos son conocidas

como facilitadores y las perspectivas financieras y de clientes son conocidas como resultados.

Objetivos Estratégicos.- Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión y la propuesta de valor. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Mapa estratégico.- Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Esta representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto

Indicadores.- El BSC se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo cada perspectiva hay que definir objetivos estratégicos para cada una de ellas que se puedan cumplir y para verificar su cumplimiento se utilizan los indicadores. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Metas.- Representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos.

Iniciativas.- Son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

- ❖ Recursos Financieros.
- ❖ Tiempo.
- ❖ Conocimiento y Habilidades.
- ❖ Infraestructura física.
- ❖ Materiales.
- ❖ Equipo.

Software.- Para que la implementación del BSC sea exitosa tiene que contarse con la ayuda de un software para los indicadores. La implementación de un BSC con cierto grado de automatización, permite el monitoreo constante y detallado del rendimiento de la organización.

La tabla de BSC contiene la siguiente perspectiva

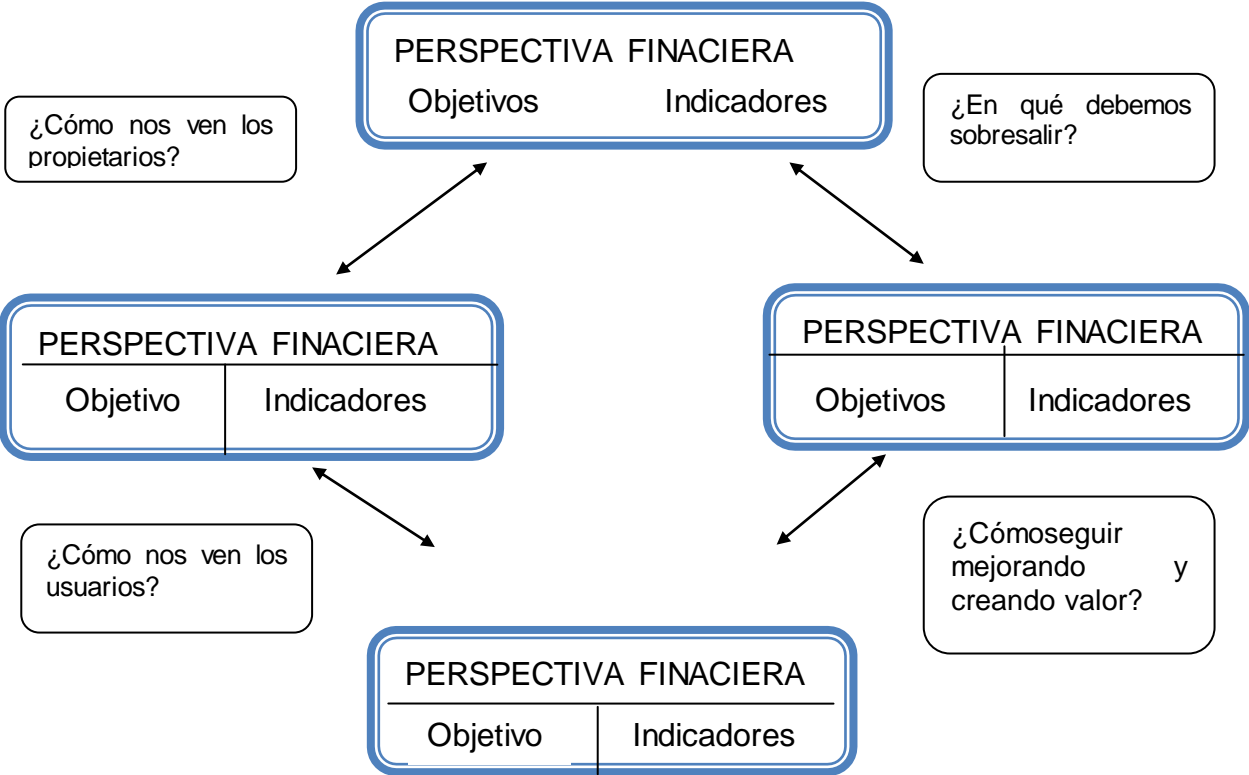


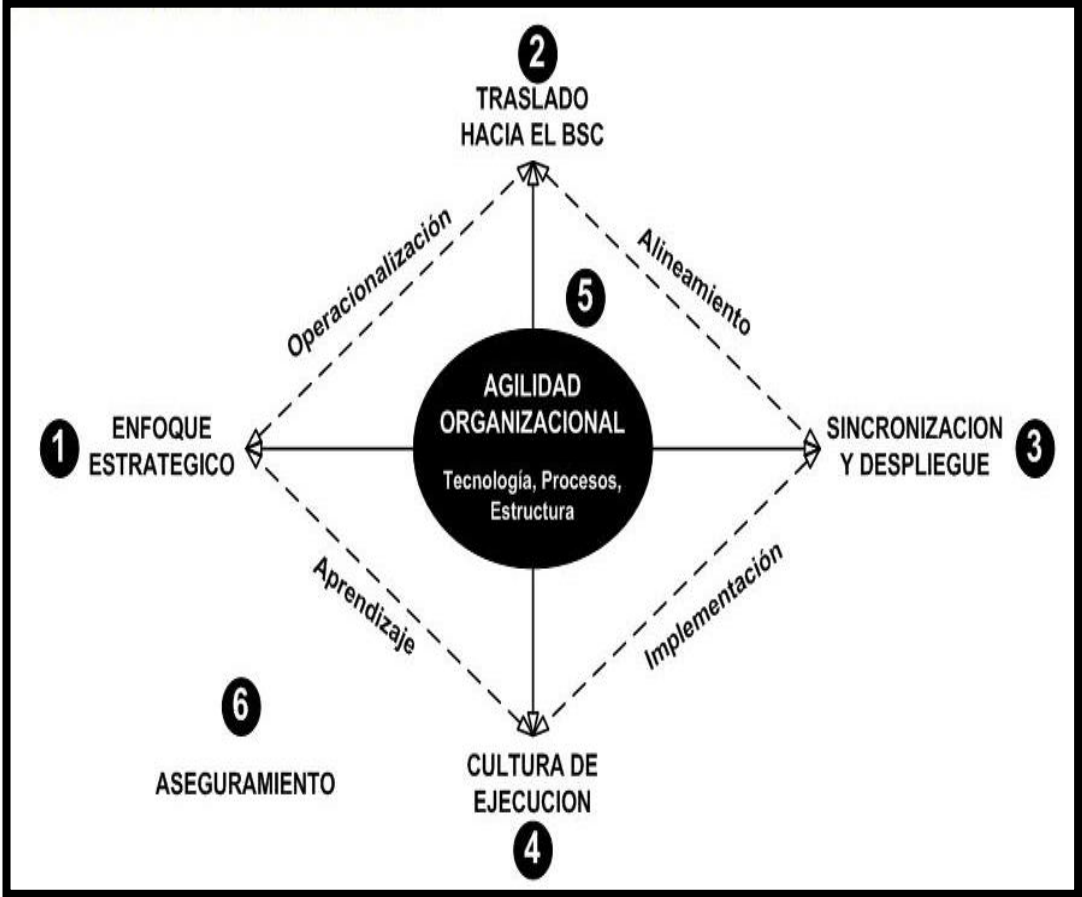
Figura 2.2: Tabla De BSC

Cuando se construya un BSC se empieza de arriba, para identificar lo que se necesita, hacia abajo para entender que debe hacerse para lograrlo. Los indicadores deben de ser medibles y fáciles de extraer: también se debe colocar el valor actual y el valor esperado de tiempo (hacia el futuro).

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL BALANCED SCORECARD.

Antes de comenzar con la elaboración del BSC se debe elegir el equipo que va a participar en su elaboración e implementación quien debe de estar capacitado previamente. Luego se siguen los siguientes pasos: (Loza, 2008)

Figura 2.3: Metodología del Balanced Score Card



Fuente: Lozada Loza Jaime (2008)

Enfoque Estratégico.

Consiste en realizar la planeación estratégica. Su proceso es el siguiente:

Se realiza una definición del negocio.

Luego se ejecuta un diagnóstico estratégico en que se analiza la situación actual a través del Análisis FODA, Análisis del Mercado y la Competencia, Determinación de los Stakeholders, Determinación del Cuadro Estratégico Actual.

Después se desarrolla la innovación estratégica que se desea plantear a través de: Definición del Océano Azul para hallar nuevos mercados, la Formulación de la Propuesta de Valor, la Determinación de un nuevo Cuadro Estratégico, la Formulación del Plan Estratégico enunciando la

Misión, la Visión, los Valores y los Temas Estratégicos a desarrollarse con cada uno de sus componentes.

Traslado hacia el BSC.

Se siguen los siguientes pasos:

- ❖ Descomposición de la Estrategia en Objetivos Estratégicos

Después de definir la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos quienes deberán estar distribuidos en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

- ❖ Creación del Mapa Estratégico.

Una vez definidos los objetivos dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

❖ Definición de los indicadores o métricas.

Una vez construido el mapa estratégico, se relacionan cada uno de los objetivos, analizando cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en que medida se ha cumplido cada objetivo.

Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 medidas, y que las mismas deben estar balanceadas entre las perspectivas en la siguiente proporción:

22% Financieras.

23% - 25% Orientadas al Cliente.

28% - 30% Procesos Internos.

23% - 25% Procesos Internos.

Pero esto depende de cada organización y de sus necesidades.

Estas medidas, se deben estructurar en indicadores causa (porque afectan a otro objetivo con el que está relacionado), e indicadores efecto (que miden la consecución de un objetivo).

❖ Identificación y Diseño de nuevas iniciativas.

Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia.

Sincronización y Despliegue.

Se realiza un enfoque por procesos de la compañía, buscando aquellos procesos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. Es aquí donde se busca llevar la estrategia hasta el nivel más inferior de la organización, los puestos de trabajo. Para esto se define que procesos y departamentos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos definiendo indicadores para cada uno definiendo metas consistentes con el desempeño de cada área.

Cultura de Ejecución.

Es la introducción y visualización del diseño realizado en papel en una herramienta de software. Esto se logra con la elección de una solución tecnológica específica que satisfaga todas las expectativas.

Un software de BSC debe servir inicialmente como una herramienta de comunicación, en una segunda fase como una aplicación que muestre la medición de resultados y en las fases más exitosas como un sistema de gestión estratégica.

Las etapas en la Implementación son:

- ❖ Determinar el software BSC más adecuado.
- ❖ Incorporar el Modelo BSC al software adquirido.
- ❖ Carga de indicadores manuales.
- ❖ Automatizar la carga de Datos.

Agilidad Organizacional.

Se refiere al proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar los indicadores, la periodicidad y los formatos necesarios, este proceso de actualización debe ser automatizado, importados de un archivo EXCEL o introducirlos manualmente.

No se debe dejar de lado el proceso de comunicación por el cual se consigue el compromiso de todos los miembros de la organización. Se deben capacitar a los usuarios y elaborar un plan de mantenimiento.

Aseguramiento.

Como cualquier proceso debe definirse el proceso de monitorización, realimentación y mejora del propio diseño e implementación del BSC teniendo en cuenta que la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean.

PYMES

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- ❖ Comercio al por mayor y al por menor.
- ❖ Agricultura, silvicultura y pesca.
- ❖ Industrias manufactureras.
- ❖ Construcción.
- ❖ Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- ❖ Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- ❖ Servicios comunales, sociales y personales.

Importancia de las PYMES

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Según las estadísticas consultadas, en las economías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010).

Fortalezas de las PYMES:

Representan el 95% de las unidades productivas

Generan el 60% del empleo

Participan del 50% de la producción

Amplio potencial redistributivo

Debilidades de las PYMES:

Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos

Insuficiente capacitación del talento humano.

Insuficiencia de financiamiento.

Insuficiente cantidad productiva

Tratamiento tributario de las PYMES.

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en:

- ❖ Personas naturales
- ❖ Sociedades

Pymes Financieras y su Competitividad

La competitividad indica cómo se han de administrar los recursos de las PYMES financieras, para maximizar su productividad y hacer frente a las exigencias del mercado, así como las estrategias competitivas que se pueden implementar para garantizar una posición ventajosa de cualquier empresa entre las demás del mismo sector que compiten por el mismo mercado y así convertirla en ventaja competitiva.

La evolución registrada en el sector financiero en los últimos tiempos ha obligado a todas las entidades que aspiren a ser competitivas, a diseñar cuidadosamente aquellas que hayan de ser sus estrategias para enfrentarse, con éxito, a los desafíos del futuro.

La gran preocupación de los directivos de las entidades financieras es la definición clara de la línea estratégica que hayan de seguir. Así, la reducción de costes, la gestión de las tecnologías de información, la reconversión de los recursos humanos, la mejora de la calidad del servicio, se manifiestan como aspectos clave de las diferentes políticas estratégicas de cada entidad. Todo ello bajo el enfoque de la innovación entendida ésta como la utilización original de las tecnologías aplicables en todos los ámbitos de la organización.

Algunas empresas han encontrado en Los modelos de control administrativos la respuesta a los desafíos anteriores.

Ésta no es más que el rediseño de los procesos administrativos para sus estrategias y de esta manera optimizar la eficiencia en la gestión que les permita alcanzar mejoras en rendimiento, calidad, servicio y rapidez. Los costes que pueden suponer tales cambios, medibles no sólo en términos económicos sino también sociales, organizativos y culturales, hacen que este enfoque sea adaptable a un entorno cada vez más incierto complejo y lleno de dinámica.

las PYMES que participan en el sector financiero sin darse cuenta posee una estrategia competitiva, que se puede encontrar explícita o implícitamente desarrollada, algunas de ellas que se encuentran bien estructuradas a través de la implementación de una planeación estratégica definida, otras debido al valor agregado que ofrecen los clientes internos para garantizar el buen funcionamiento de esta, generando rentabilidad, posicionamiento en el mercado, innovación de procesos y productos, entre otros.

2.3. Definición de términos.

Balanced Score Card (BSC): Conocido también como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta eficaz que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia para convertirlas en acción, a partir de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos y la del aprendizaje y crecimiento.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa. En el contexto del BSC, es el conjunto de objetivos vinculados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir cómo se alcanzará la visión de la organización.

Planes Estratégicos: La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Perspectivas: Son aquellas dimensiones planteadas para ver el desempeño estratégico de la organización, en cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, proceso y crecimiento y aprendizaje.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento o de dinámica organizacional: Centrado fundamentalmente en base al éxito actual y futuro del negocio, como es el caso de la gente, la tecnología y la información. Cada uno de estos elementos forma parte de una organización de aprendizaje y permiten obtener mejores logros.

Perspectiva cliente: Basado en el proceso de la organización que impacta a la satisfacción de expectativas, por lo tanto, también la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor.

Perspectiva financiera: Es el resultado del beneficio de las otras perspectivas, vienen las consecuencias que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.

2.4. Hipótesis.

2.4.1. Hipótesis General.

Si se implementa el modelo de control administrativo Balanced Score Card se podrá evaluar la óptima gestión en las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

Investigando los componentes del modelo de administración estratégica se permitirá evaluar la gestión en las Pymes financieras en la ciudad de Babahoyo.

Determinando los elementos que constituyen el desempeño se podrá mejorar la competitividad de las Pymes financieras en la ciudad de Babahoyo

Elaborando estrategias se mejorara la atención a los clientes en las Pymes financieras en la ciudad de Babahoyo

III. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.

Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

Método y técnica

Métodos

Se aplicarán el siguiente método:

DEDUCTIVO que nos permitirán lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las variables planteadas.

Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA y ENTREVISTA, las mismas que nos ayudaran a obtener información sobre los gerentes y empleados de las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo y su opinión acerca del modelo de control administrativo BALANCED SCORECARD (BSC).

Instrumentos de la investigación:

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

Cuestionario

Diseño de la investigación

1. Elaborar, aplicar encuestas y entrevistas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.

UNIVERSO Y MUESTRA

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

Bancos	Nº de Empleados	Cooperativas de Ahorro y Crédito	Nº de Empleados	Bancos Comunales Y Fundaciones	Nº de Empleados
Banco Nacional de Fomento	52	Coac. Juan Pío de Mora	17	Finca	11
Banco de Pichincha	50	Coac. El Sagrario	15	Minga	9
Banco Guayaquil	54	Coac. San Antonio	13	Mi Bankito (ESPOIR)	12
Banco Bolivariano	43	Coac. 13 de Abril	13		
Banco Internacional	44	Coac. El Cafetal	12		
Banco Pacifico	32	Coac. 11 de Marzo	12		
TOTAL	278		82		32

Fuente: Investigación de las Autoras

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

$$n = \frac{N}{(E)^2(N - 1) + 1} =$$

En donde,

N = Población

n = Muestra

E = Porcentaje de error $(0.05)^2$

Desarrollo de la muestra:

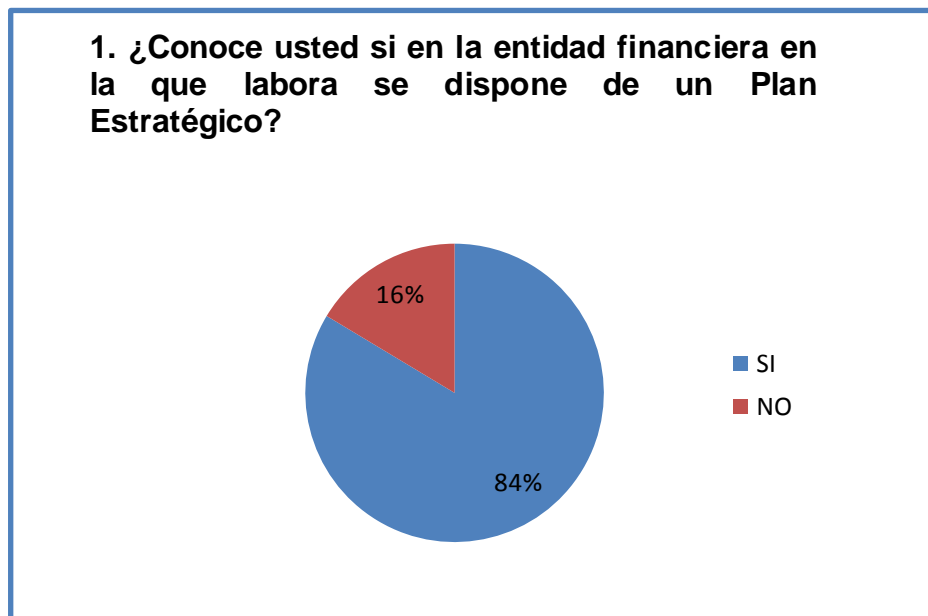
$$n = \frac{369}{(0.05)^2(392 - 1) + 1} =$$

$$n = \frac{369}{1.92} =$$

$$n = 192$$

Nota: Se cuenta con una muestra de 192, de los cuales 177 personas han sido encuestadas y las otras 15 se refiere a los gerentes a los cuales se les realizo la entrevista.

1. ¿Conoce usted si en la entidad financiera en la que labora se dispone de un Plan Estratégico?	DATOS	%
SI	148	84
NO	29	16
TOTAL	177	100

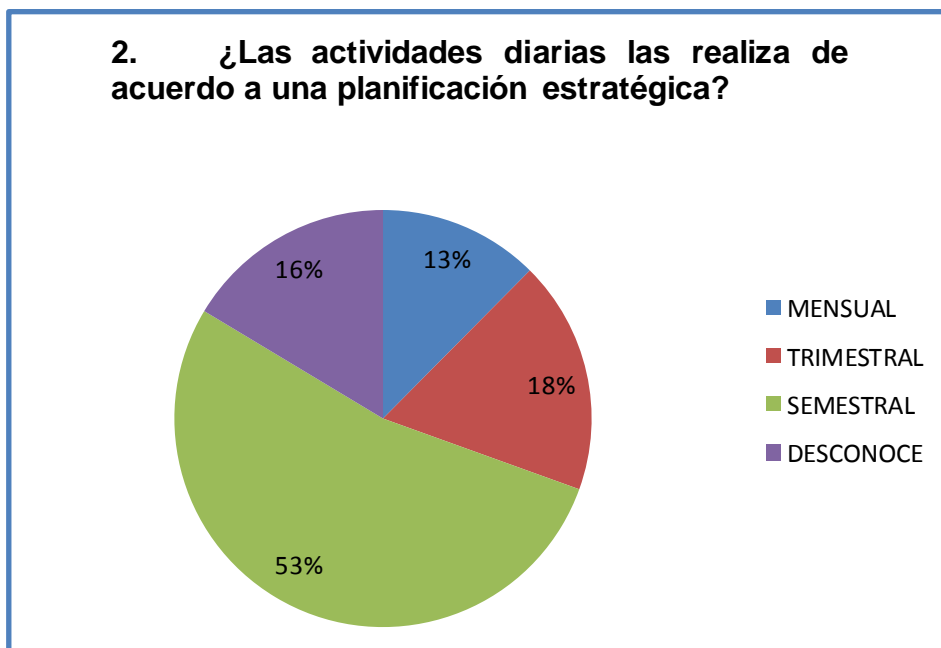


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 84% de las personas encuestadas en las entidades financieras de la ciudad de Babahoyo respondió que si disponen de un plan estratégico, mientras que el 16% aseguran que no lo realizan, lo que nos hace deducir que las actividades planificadas no responden al Plan Estratégico, si no a un planificación alternativa y que en su mayoría los funcionarios realizan las actividades conforme a lo que se les presenta día a día.

2. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación estratégica?	DATOS	%
MENSUAL	22	13
TRIMESTRAL	32	18
SEMESTRAL	94	53
DESCONOCE	29	16
TOTAL	177	100

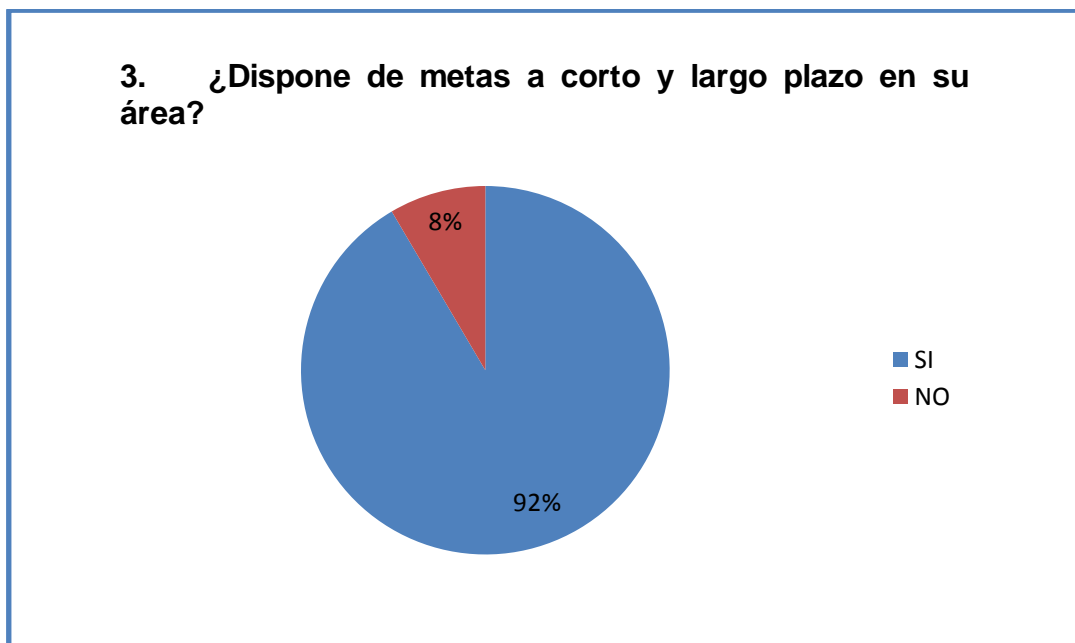


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se observa que el 53% realiza las actividades diarias de acuerdo a una planificación semestral, el 18% de manera trimestral, el 16% desconoce si aplica una planificación y a qué tiempo se lo realiza, mientras que el 13% que en su mayoría representan a Bancos Privados respondió realizarlos mensualmente.

3. ¿Dispone de metas a corto y largo plazo en su área?	DATOS	%
SI	162	92
NO	15	8
TOTAL	177	100

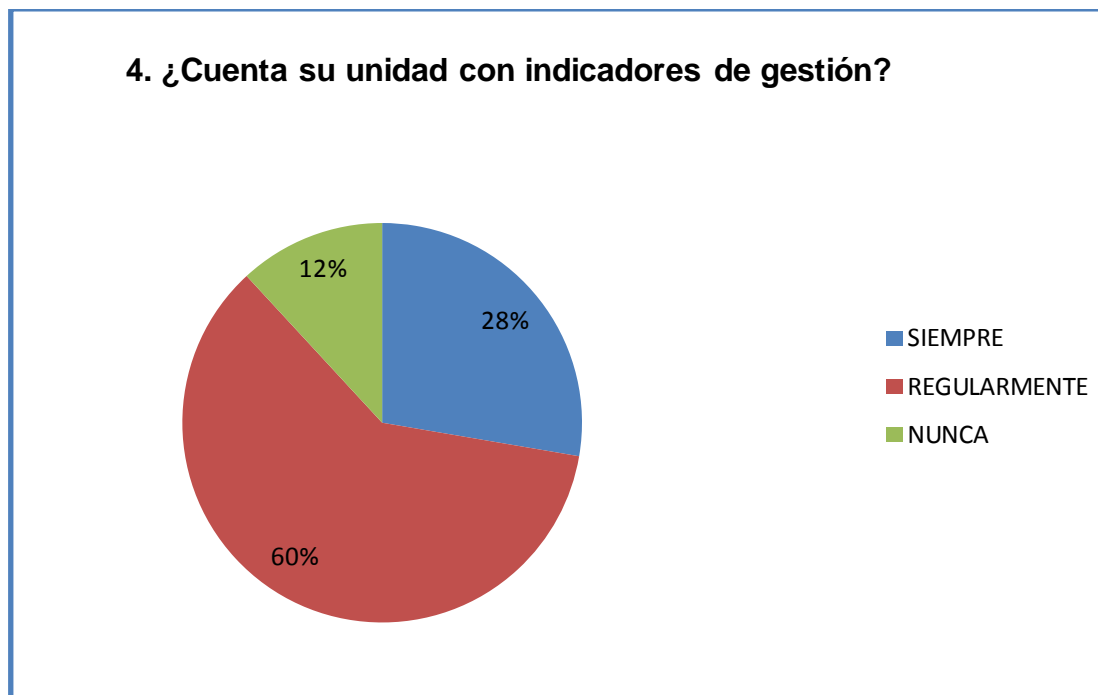


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 92 % de los encuestados afirman disponer de metas a corto y largo plazo en su Área, mientras que el 8% de los encuestados responde desconocer de metas a corto plazo pero si las de largo plazo, lo que nos hace deducir que en determinadas entidades financieras si disponen de un Plan Estratégico con metas a largo plazo.

4. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?	DATOS	%
SIEMPRE	49	28
REGULARMENTE	107	60
NUNCA	21	12
TOTAL	177	100

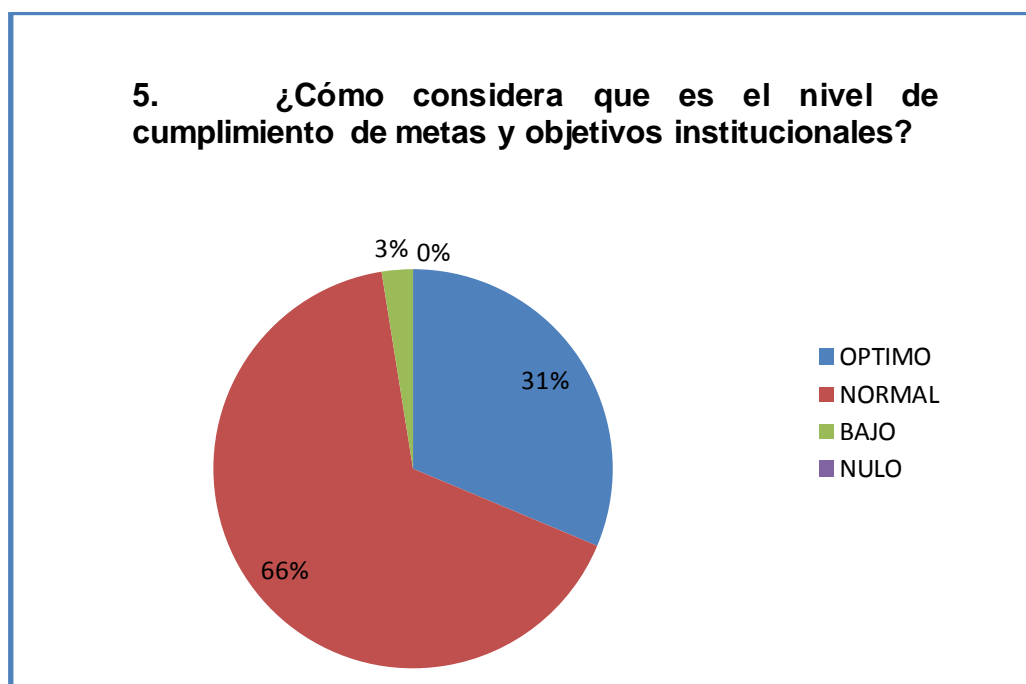


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 60% de los encuestados afirman que su unidad cuenta con indicadores de gestión utilizados regularmente, el 28% responde utilizarlo siempre en las gestiones administrativas mientras que el 12% nunca ha hecho uso de indicadores de gestión, lo que nos hace deducir que el seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico es deficiente y que se requiere de un manual de indicadores.

5. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?	DATOS	%
OPTIMO	62	31
NORMAL	131	66
BAJO	5	3
NULO	0	0
TOTAL	177	100

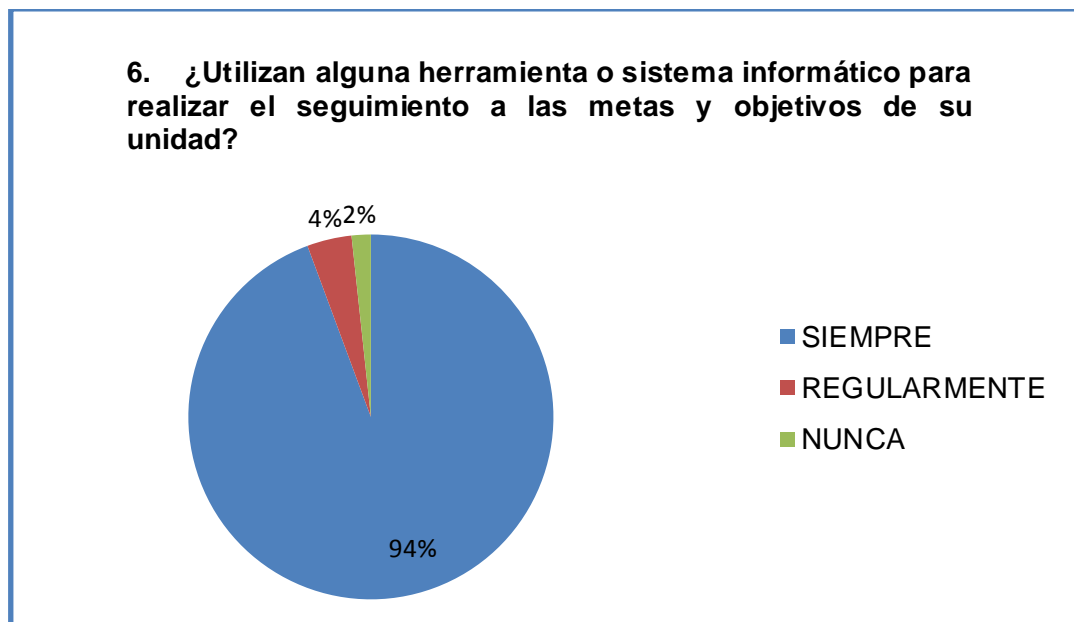


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 66 % de los encuestados considera que el nivel de cumplimiento es normal, el 31 % que el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales son óptimos, el 3% que el nivel de cumplimiento es bajo, y ninguna persona piensa que el nivel de cumplimiento es nulo, lo que nos hace deducir que el nivel de cumplimiento está siendo valorado por informes de actividades.

6. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?	DATOS	%
SIEMPRE	167	94
REGULARMENTE	7	4
NUNCA	3	2
TOTAL	177	100

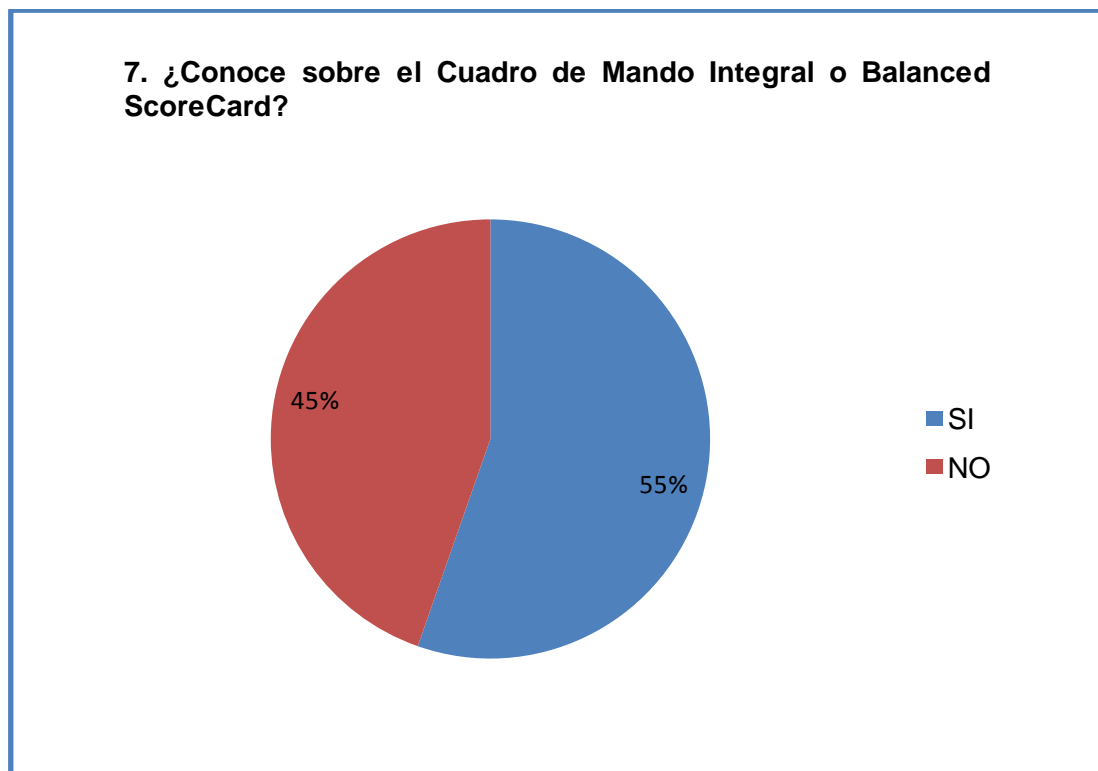


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 94 % de los encuestados afirman que siempre utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos, el 4% responde que utilizan regularmente alguna herramienta, mientras que el 2% nunca aplica herramientas para el seguimiento de las metas.

7. Conoce sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card?	DATOS	%
SI	98	55
NO	79	45
TOTAL	177	100

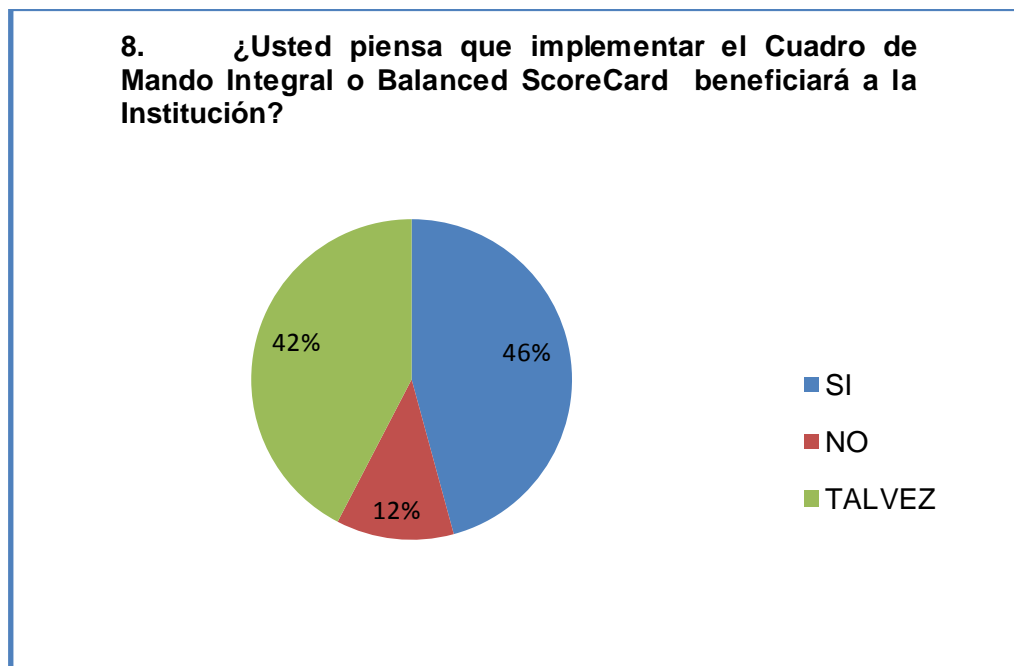


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 55 % de los encuestados afirman conocer sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, mientras que el 45% de los encuestados responde no conocer pero si mostrar interés en saber acerca de él y de su aplicación.

8. ¿Usted piensa que implementar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card beneficiará a la Institución?	DATOS	%
SI	81	46
NO	21	12
TALVEZ	75	42
TOTAL	177	100



Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 46% de los encuestados afirman que implementar el Balanced Score Card en las entidades financieras beneficiará las gestiones, el 12 % de los encuestados responde que no beneficiará a la institución, mientras que el 42% estaría dispuesto a implementarlos considerando que beneficiará a la institución ya que les permitirá vincular sus actividades con las metas a corto y largo plazo.

Análisis de las Entrevistas a los gerentes de las Pymes financieras de la ciudad de Babahoyo

Se realizaron entrevistas a los gerentes de las diferentes instituciones financieras en la ciudad de Babahoyo con la intención de obtener información complementaria que facilite el conocimiento e interpretación de las actitudes de los mismos al no disponer de una herramienta de gestión que vincule las actividades diarias con las metas a corto y largo plazo, así como información complementaria relacionada con la planificación y la organización. Se realizó a través de preguntas encaminadas a conocer lo que piensan los funcionarios frente a la utilización de herramientas que le permitan gestionar de mejor forma los avances de las actividades con las metas planteadas en la planificación estratégica y conocer la postura del funcionario frente a la aplicación de indicadores de gestión como medio para evaluar el rendimiento del funcionario y para explorar los sentimientos del funcionario frente al clima organizacional.

La primera pregunta fue: ¿La institución cuenta con un plan estratégico para alcanzar las metas? Los gerentes respondieron que si utilizan planes estratégicos en sus entidades pero que muchas veces este no logra cumplir con el 100% de los objetivos y metas planteadas debido a que no cuentan con una herramienta que muestre en periodos cortos las posibles desviaciones de las mismas.

La segunda pregunta fue: ¿Qué mecanismo utiliza la institución para el control de gestión? Los gerentes respondieron que los mecanismos comúnmente utilizados corresponden a software que les ayuda con las mediciones y reportes de las actividades realizadas en las diferentes áreas. Aunque ciertos gerentes también comentaron que dichos mecanismos no promueven la comunicación entre departamentos al manejarse de manera aislada y no les permite conocer el avance en cuanto a cumplimiento de metas y objetivos.

La tercera pregunta fue: ¿Cuenta la institución con herramientas que vinculen el trabajo diario con las metas a largo plazo? A lo que los gerentes respondieron que si cuentan con herramientas como el MCOOP, FENIX y el más utilizado que es el CONEXUS que vinculan los trabajos diarios con las metas a largo plazo en cuanto a lo cuantitativo pero que dichas herramientas o software no considera el factor cualitativo, el que representa un factor clave en el éxito o fracaso del cumplimiento de las metas.

La cuarta pregunta fue: ¿Los indicadores de evaluación utilizados por la institución se adaptan a las perspectivas? Los gerentes respondieron que no se adaptan a las perspectivas por que cuentan con indicadores de gestión y financieros pero no con indicadores de eficiencia y eficacia, en otras palabras no existe seguimiento a través de indicadores sobre el rendimiento de las actividades de los funcionarios.

La quinta pregunta fue: ¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización? A lo que los entrevistados contestaron que sienten muy bien debido a que el concepto interno es que todos son partes de una familia y que deben de mantener un buen clima laboral para el desempeño de sus actividades.

La sexta y última pregunta fue: ¿La capacitación que reciben en la institución les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias? Los gerentes señalan que los funcionarios de unidades operativas son capacitados constante en temas técnicos pero encontramos ausencia en capacitación relacionada con temas administrativos, manejo de indicadores, administración públicas, entre otros; en el caso de los funcionarios de unidades de apoyo en cambio tienen capacitación relacionada con su unidad pero no tienen conocimiento de lo que realizan las unidades operativas, les falta capacitación en cuestiones técnicas.

IV. CONCLUSIONES

- ❖ Se podría estimar como un análisis previo que la mayoría de las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo conocen poco sobre el modelo administrativo de control(Balanced Score Card).
- ❖ Las pymes financieras en la ciudad de Babahoyo corresponden a sucursales que no deciden específicamente sobre la implementación de alguna herramienta administrativa que genere resultados a corto y mediano plazo pues dependen exclusivamente de las matrices que establecen las políticas a seguir.
- ❖ Se descubrió en la investigación de mercado a través de las encuestas realizadas tanto a los empleados y gerentes de las pymes financieras que al querer aplicar un modelo de este tipo el individuo es un poco reacio a adoptarlo como una mejora que le brindara mejores perspectivas de crecimiento y desarrollo corporativo.
- ❖ Concluimos que sin una autorización de los mandos superiores, los que están al frente de estas pymes o sucursales financieras están limitados a seguir un plan trazado sin una oportunidad de cambio y toma de decisiones propias de ellos.

V. RECOMENDACIONES

- ❖ Sugerir a los mandos superiores un mayor alcance en las responsabilidades que tienen los gerentes o administradores de las pymes o sucursales financieras al querer adoptar cambios o decisiones propias provenientes de su visión y experiencia corporativa

- ❖ Tomando como referencia a otras empresas de servicio que han aplicado el modelo BSC, hemos considerado porque no tomar la decisión de ejecutarlo en la empresa financiera para lograr ese objetivo de crecimiento y desarrollo que tanto anhelan.

- ❖ Adoptar una cultura tanto a empleados como a los gerentes de las pymes financieras en que los logros de una organización solo dependen de ellos y que cualquier mejora en la parte interna y estructural de las empresas que se realice será en miras de alcanzar logros y metas organizacionales a un corto y mediano plazo.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. Introducción a la propuesta

Las estrategias de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La falta de procesos claramente definidos ocasiona que la empresa sea menos productiva y se enfrente a problemas que afectan a su normal crecimiento, provocando deficiencia en las áreas: administrativa, financiera, de operaciones, y ventas lo cual disminuye su productividad.

El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de las Pymes Financieras, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones puntuales.

El Balanced Score card es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Por ello se ha considerado la propuesta de Implementar el modelo de control administrativo denominado BALANCED SCORECARD (BSC) o Tablero de Control Balanceado; para establecer a través de indicadores de gestión una óptima calidad en los servicios que ofrecen las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo provincia de Los Ríos.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Diseñar un modelo Balanced Score Card, que permita el crecimiento de participación en el mercado, la efectividad en sus operaciones permitiendo corroborar el buen trabajo realizado en las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo

6.2.2 Objetivos Específicos

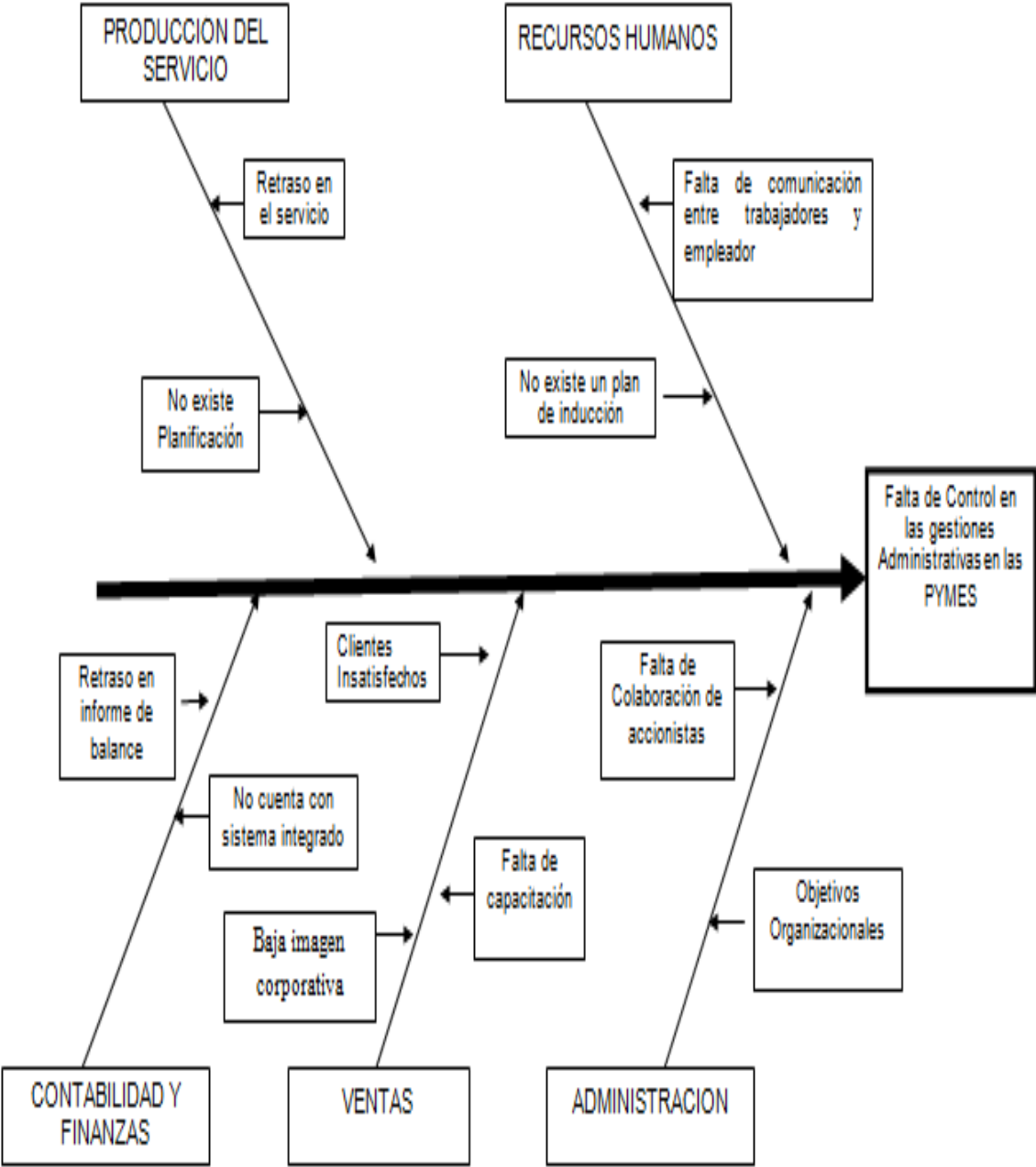
- ❖ Diagnostica la capacidad de supervivencia de las pymes financieras, ante eventos que pongan en peligro su existencia.
- ❖ Definir los procedimientos a implementarse y/o desarrollarse en las pymes financieras, para asegurar que existan controles adecuados y reducir el riesgo.

PROPUESTA

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

En el siguiente ítem, se expresa gráficamente la problemática de la organización, para lo cual se tomará al Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa, con el fin recoger en un solo cuadro todas las causas del problema.

DIAGRAMA BÁSICO DE ISHIKAWA APLICADO A LAS PYMES FINANCIERAS DE LA CIUDA DE BABAHOYO



Como se puede observar en el diagrama de Causa – Efecto, la potencial problemática que tienen las Pymes es la falta de control en sus gestiones administrativas, esto hace que la organización detenga su desarrollo y crecimiento como empresa.

❖ En Producción del Servicio:

El retraso en la generación del servicio, hace que se trate a toda costa de cumplir con lo dicho al cliente; lo cual produce un incremento en los costos y por ende una reducción en la utilidad del trámite.

De igual manera, el querer cumplir con el cliente; conlleva a la duplicación de procedimientos y a desperdiciar recursos que encarecen los insumos utilizados para las gestiones bancarias. Perjudicando notablemente la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, no existe una planificación de las actividades a realizarse, los que ocasiona duplicación de gestiones y molestias al cliente.

❖ En Recursos Humanos:

El área de recursos humanos está desatendida en las Pymes, no existe un programa de incentivos que permitan que el colaborador se sienta motivado y aporte a la organización.

Así mismo, la falta de capacitación al personal tiene como consecuencia la falencia en la atención al cliente y producción del servicio

❖ En Contabilidad y Finanzas:

El mal manejo del área Contable – Financiera, también limita el crecimiento de la empresa, ya que no se obtiene información adecuada y oportuna, por lo que el gerente no puede tomar decisiones acertadas.

❖ En Ventas:

La imagen que presenta la empresa está centralizada en la Gerencia, de tal manera que en ocasiones parece un negocio como persona natural y no como una persona jurídica, lo que quita presencia corporativa y confianza de los clientes además la falta capacitación continua en técnicas de ventas, hace que el personal no se desenvuelva efectivamente frente al cliente.

❖ En Administración:

Existe una débil administración de la empresa, por lo que sus objetivos como organización no están bien definidos, esto no ayuda al crecimiento del negocio.

En fin, todas estas causas derivan un grave problema; que impiden el crecimiento de la empresa por falta de procesos definidos que permitan evaluar los controles administrativos de la Pymes y medir el cumplimiento de las metas.

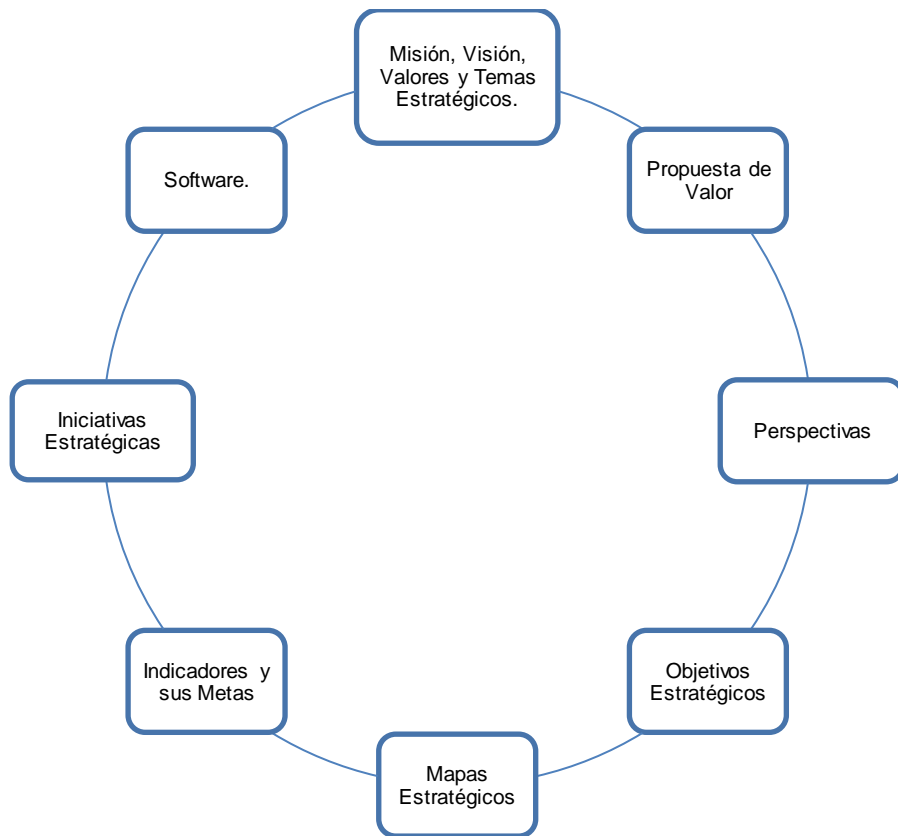
Posterior a la realización del diagrama causa-efecto se conoció de una forma más profunda los problemas, el siguiente paso es trasladar la información al Balanced Score card.

En esta propuesta se traduce la estrategia, la misión, visión y la propuesta de valor en un conjunto de objetivos correspondientes a cada categoría dentro de las cuales se balanceará el desempeño de las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo y garantizará la creación de valor a los diferentes grupos de interés (stakeholders) de la organización. Todos estos objetivos estarán relacionados entre sí y su cumplimiento se medirá a través de indicadores unidos al software que facilitarán la consecución de las metas establecidas.

PREPARACION DEL BALANCED SCORE CARD EN LAS PYMES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO

Para que el balance Score Card sea un instrumento de control de gestiones administrativa se debe nombrar un facilitador que organice el proceso, este puede ser el gerente de la empresa o una persona ajena a la institución, para ello es muy necesario que este muy comprometido con todo el proceso pues, puede tomar una parte activa en el desarrollo de modelo y debe asegurarse que la tarea sea considerada como prioridad y sea apoyada por toda la organización.

Estructura para la elaboración del balance score card en las Pymes financieras de la ciudad de Babahoyo



:

Misión.- Ser instituciones que brinden servicios financieros con oportunidad, para aportar al desarrollo y mejor calidad de vida de la familia y la comunidad en la ciudad de Babahoyo.

Visión.- Ser instituciones de intermediación financiera sólidas, rentables, competitivas y solidarias al servicio de la ciudad de Babahoyo, con servicios financieros orientados a las necesidades de la comunidad: procesos y sistemas de control adecuados a su gestión tecnológica innovadora y un equipo profesional comprometido con el servicio al cliente.

Estrategias.- Aplicar un modelo de control administrativo y de gestión para sentar las bases del seguimiento, control y evaluación de las gestiones financieras y no financieras como aporte significativo para la toma de decisiones.

Propuesta de Valor.-Agilización de servicio y producto en cuanto a trámites como créditos, apertura de cuentas, atención al cliente entre otros, que agreguen valor a la identificación de la institución, otra forma es la creación de nuevos programas o convenios con otras instituciones que permita obtener un beneficio al pertenecer a una Pymes financiera.

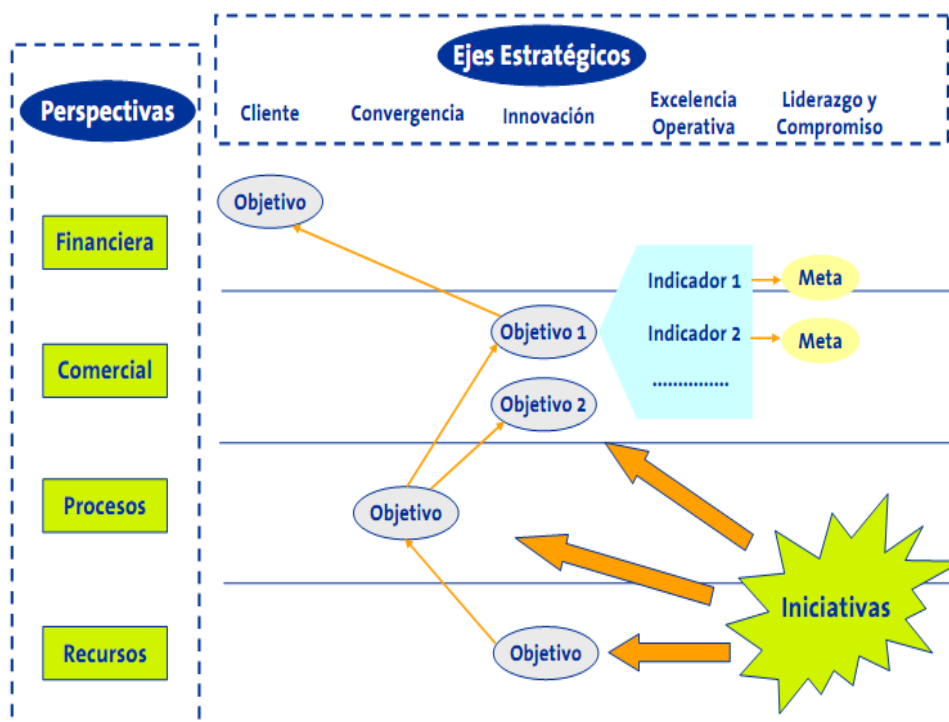
Perspectivas.- Las perspectivas básicas de las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo están relacionadas al incremento de la rentabilidad a través de procesos que agreguen valor a las actividades, además de incentivos que permitan un mayor desempeño por parte de los colaboradores mejorando el clima laboral y la buena atención al cliente.

Objetivos Estratégicos

- ❖ Maximizar la supervisión, el seguimiento y control de la gestión administrativa.
- ❖ Adecuar la gestión administrativa a las necesidades del cliente.
- ❖ Implementar un modelo de gestión que permita optimizar los procesos gerenciales y Administrativos.

Mapa estratégico.- Las Pymes financiera hacen uso del mapa estratégico tomando en consideración sus objetivos de maximizar la rentabilidad y el control en sus operaciones financieras, las perspectivas de mejorar la atención de clientes a través de iniciativas enfocadas en la rapidez en la entrega de servicios y productos.

Modelo de Mapa



Indicadores.- Indicadores utilizados en las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo:

- ❖ Eficiencia en el uso de tecnología
- ❖ Clima laboral
- ❖ Nivel de clientes insatisfechos
- ❖ Uso improductivo de recurso humano

Metas.- Las metas de las Pymes están definidas de acuerdo a los indicadores y de lo que esperan alcanzar en un periodo de tiempo especialmente con rendimientos financieros, reducción de reclamos y un incremento en la cartera de clientes

Iniciativas.- Las Pymes tiene como iniciativas factores como el tiempo es decir la entrega de los servicios en los tiempos pactados mediante el desarrollo de conocimientos y habilidades del talento humano y el buen uso de herramientas, materiales y equipo

Software.- la implementación de este tipo de sistema dará a las pymes automatización la cual les permitirá el monitoreo constante y detallado del rendimiento de las mismas.

Propuesta estratégica

El sondeo de gestión administrativa para LAS Pymes debe adaptar trimestralmente, para conocer la situación cuantitativa y cualitativa de la institución, para poder determinar las falencias y a su vez para la toma de decisiones.

Modelo del software a seguir

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Satisfacción de Clientes				
OBJETIVO:	Mejorar la satisfacción de los clientes.				
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes Atendidos}) * 100$				
RESPONSABLE:	Controlador de Calidad				
FUENTE DE CAPTURA:	Encuestas				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
NIVEL BASE:	85%	UNIDAD:	%	META:	90%
SEMÁFORO					
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●			
< 85%	85% - 90%	> 90%			

Sin duda los clientes son parte importante de la compañía por eso se busca conocer a través de sondeo trimestral el grado de satisfacción, el software nos da una visión más amplia de si se están cumpliendo con las metas en cuanto a las perspectivas que se han establecido del cliente.

Si el software nos arroja como resultado la opción en color rojo, este nos indica que la satisfacción del cliente se encuentra en menos del 85% lo cual no es admisible, si es de color verde indicara que el nivel de satisfacción se encuentra entre el 85% y 90% lo cual nos dice que no es lo esperado pero que estamos avanzando hacia la mejora, si al contrario la opción es la verde es una muestra de que se ha cumplido con más del 90% de las metas establecidas.

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Rentabilidad				
OBJETIVO:	Incrementar Rentabilidad				
FÓMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Ingresos Netos} / \text{Patrimonio Neto}) * 100$				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FUENTE DE CAPTURA:	Estados Financieros				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
NIVEL BASE:	87%	UNIDAD:	%	META:	90%
SEMÁFORO					
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●			
< 80%	80% - 90%	>90%			

Lo que deseamos lograr con este indicador es determinar la rentabilidad de las pymes en un determinado tiempo, en este caso este indicador es medido de forma anual para así asegurar que la rentabilidad tenga una tendencia a crecer.

Por medio del software podemos observar cómo está la situación financiera de la entidad si esta se encuentra en rojo, este nos indica que la rentabilidad se encuentra en menos del 85% lo cual no es admisible, si es de color verde indicara que el nivel de rentabilidad se encuentra entre el 85% y 90% lo cual nos dice que no es lo esperado pero que estamos avanzando hacia la mejora, si al contrario la opción es la verde es una muestra de que se ha cumplido con más del 90% de las metas establecidas.

FICHA DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR:	Clima Laboral				
OBJETIVO:	Desarrollar una empresa con excelente clima laboral.				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$((\# \text{ de empleados satisfechos en el año actual} - \# \text{ de empleados satisfechos del año anterior}) / \# \text{ de empleados satisfechos en el año anterior}) * 100$				
RESPONSABLE:	Jefe de GTH				
FUENTE DE CAPTURA:	Encuestas por empleados				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
NIVEL BASE:	85%	UNIDAD:	%	META:	90%
SEMÁFORO					
ROJO ●	AMARILLO ●	VERDE ●			
< 85%	85% - 90%	> 90%			

No sólo es necesario tener personal preparado sino también satisfecho con su trabajo para que puedan ejercer muy bien sus funciones y establecer un buen trato con el cliente. A través de una encuesta se busca medir el aumento anual en el grado de satisfacción de los trabajadores de las pymes ya que este software también toma como indicador importante el grado de satisfacción de los colaboradores. El software nos refleja que si el grado de insatisfacción laboral se encuentra en menos del 85% no es admisible y debemos tomar correcciones para evitar la rotación del personal, si es de color verde indicara que el nivel insatisfacción laboral se encuentra entre el 85% y 90% no es lo esperado pero que estamos avanzando hacia la mejora del clima laboral, si al contrario la opción es verde es una muestra de que se ha cumplido con más del 90% de las metas establecidas

CONCLUSION

El software desarrollado constituye una herramienta idónea para facilitar el trabajo de control y gestión administrativa así como al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas, mediante el plan estratégico y las propuestas de valor tanto para el cliente como para los empleados proporcionando un incentivo al esfuerzo realizado en la entidad.

El Balanced Score Card es de fácil aplicación y arroja excelentes resultados en un periodo de tiempo determinado facilitando el control y manteniendo una visión clara de las actividades realizadas, evitando la duplicación de esfuerzos en procesos realizados por la institución.

RECOMENDACIÓN

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- ❖ Realizar un control constante de los procesos administrativos a través del Balanced Score Card, en el cumplimiento de metas, objetivos y estrategias para hacer de este un sistema de gestión dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.

- ❖ Adquirir nuevos equipos que proporcionen alternativas que faciliten y hagan más eficientes tanto las actividades operativas como las administrativas

- ❖ Finalmente recomendamos la adquisición de un sistema que les permita integrar toda la información de la empresa para que en conjunto se pueda realizar el análisis de los mismos y obtener mejores resultados.

ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS PYMES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO

NOMBRE DE LA INSTITUCION.....

1. ¿Estratégico? Conoce usted si en la entidad financiera en la que labora se dispone de un Plan

SI	
NO	

2. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación estratégica?

MENSUAL	
TRIMESTRAL	
SEMESTRAL	
ANUAL	

3. ¿Dispone de metas a corto y largo plazo en su área?

SI	
NO	

4. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?

SIEMPRE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

5. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?

OPTIMO	
NORMAL	
BAJO	
NULO	

6. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?

SIEMPRE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

7. ¿Conoce sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card?

SI	
NO	

8. ¿Usted piensa que implementar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card beneficiará a la Institución?

SI	
NO	
TALVEZ	

PREGUNTAS DE ENTREVISTA A LOS GERENTES

NOMBRE DE LA INSTITUCION.....

1. ¿La institución cuenta con un plan estratégico para alcanzar las metas?
2. ¿Qué mecanismo utiliza la institución para el control de gestión?
3. ¿Cuenta la institución con herramientas que vinculen el trabajo diario con las metas a largo plazo?
4. ¿Los indicadores de evaluación utilizados por la institución se adaptan a las perspectivas?
5. ¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización?
6. ¿La capacitación que reciben en la institución les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias?

BIBLIOGRAFIA

- Acero, C. L. (2010). Dirección Estratégica.
- Chase, R. B. (2005). Administración de producción y operación para ventajas competitivas. España: MC GRAW HILL.
- Loza, J. L. (2008). Metodología para la Gestión Empresarial Basada en el BSC.
- Marín, M. D. (2012). Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos. 1.
- Norton, K. R. (1996). The Balanced Score Card. Boston- EE.UU: Translating Estrategy Intoaction.
- Ramírez C. C. (2010). Fundamentos De la Administración. Eco. Edición.
- Bateman T. (2009). Administración Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo. México. Mc Graw Hill.
- Thompson A. (2008). Administración estratégica. Mc Graw Hill. México.
- Thompson A. (2004). Administración estratégica Textos y Casos. Mc Graw Hill. México.
- Wayne. M.R. (2005). Administración de Recursos humanos. Person. México.
- Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.
- Amaya A.J- (2011) Toma De decisiones Gerenciales. Ecoe. Ediciones. Colombia.
- Caballero M.G. (2010) Dirección Estratégica de la Pymes Fundamentos Teorías para el Éxito Empresarial. Edición de la U.
- Chiavenato. (2010). Innovación de la Administración Tendencias y Estrategias de los nuevos Paradigmas. Mc Graw Hill. México.
- Ivan C. M. (1996). Gestión de Calidad y competitividad. Irwin México
- Sánchez A.C. (2011). Gestiones de talento Humano. Ecoe. Ediciones. Colombia

LINKOGRAFIA

[http://wikipedia.org/wiki/Teoría del campo](http://wikipedia.org/wiki/Teoría_del_campo)

<http://pass.maths.org.uk/issue2/erlang/index.html>

<http://www.monografias.com/trabajos2/caminocritico/caminocritico.shtml>

[http://campusvirtual.unex.es/cala/epistemowikia/index.php?title=M%C3%A9todo cartesiano](http://campusvirtual.unex.es/cala/epistemowikia/index.php?title=M%C3%A9todo_cartesiano)