



Alineación Estratégica de la Cooperativa de  
Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

# CAPÍTULO I

## *GENERALIDADES*



## **CAPITULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Visionarios paracaidistas llevaron a cabo un objetivo inmensamente sublime, el acto de Fundación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro, a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., es un referente del sistema cooperativo, nacida un 20 de Octubre de 1967 y se constituye legalmente el 15 de mayo de 1972, importante núcleo que ha contribuido poderosamente al crecimiento económico de sus asociados.

El desarrollo que ha alcanzado la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. le permite ser un respetable centro financiero, institución de honestidad, solidaridad y disciplina.

Tiene cobertura nacional en las principales ciudades del país que ha logrado plasmar su progreso con características inconfundibles manteniendo su alta categoría de líder en el sistema cooperativo.

#### **1.2 GIRO DEL NEGOCIO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.; se constituye como sociedad cooperativa de derecho privado, controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con sujeción a: la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, al Reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, al Estatuto y reglamentos internos que lo rigen.

**Proveedores de la Cooperativa 29 de Octubre**

<b>Nombre Plantilla</b>	<b>Nombre del Proveedor</b>	<b>Cód. Id</b>	<b>RUC-CI-Pasap</b>
ANDINATEL S.A.	ANDINATEL S.A.	R	1791395352001
AQUINO ALBUJA ROSA C	AQUINO ALBUJA ROSA COLOMBIA	R	1702588912001
ARCOS PLAZAS SILVIO	ARCOS PLAZAS SILVIO	R	1710105907001
ARMIJO MORETA SONIA	ARMIJO MORETA SONIA MARIBEL	R	1711510071001
BANCO DEL PICHINCHA	BANCO DEL PICHINCHA	R	1790010937001
DIEGUITO	DIEGUITO	R	1704878329001
EL COMERCIO	EL COMERCIO	R	1790008851001
ELSA MONTALUISA	ELSA MONTALUISA	R	1705156246001
EMPRESA ELECTRICA	EMPRESA ELECTRICA	R	1790053881001
ENMARSI	ENMARSI	R	1791997891001
ESTACION DE SERVICIO	ESTACION DE SERVICIO INTERVALLE	R	1803526134001
FANNY CAMACHO	FANNY CAMACHO	R	1711231579001
FIALLOS PEREZ	FIALLOS PEREZ	R	1708269137001
HENDARSA CIA LTDA	HENDARSA CIA LTDA	R	1790329879001
JARAMILLO ROJAS FRED	JARAMILLO ROJAS FREDDY	R	1102554415001
JORGE DELGADO	JORGE DELGADO	R	1707196398001
JOSE JACOME	JOSE JACOME	R	1800523340001
KLEVER MAURO MARTIN	KLEVER MAURO MARTIN	R	1103373872001
LAURO BOLIVAR PANZA	LAURO BOLIVAR PANZA	R	0100092055001
LUIS VALENCIA	LUIS VALENCIA	R	1000155257001
MARTIN NOROÑA	MARTIN NOROÑA	R	1714145610001
MARTIN OÑA	MARTIN OÑA	R	1714145610001
MEGAMAXI	MEGAMAXI	R	1790016919001
OPTICA ECUAVISION	OPTICA ECUAVISION	R	1802952075001
PACO S.A.	PACO S.A.	R	1790040275001
PETROCOMERCIAL	PETROCOMERCIAL	R	1768037700001
PLASTICOS SAN FRANCI	PLASTICOS SAN FRANCISCO	R	1704011137001
RESTAURANTE EL COLIB	RESTAURANTE EL COLIBRI	R	1709668659001
ROSA AQUINO ALBUJA	AQUINO ALBUJA ROSA COLOMBIA	R	1702588912001
SANDOVAL GUTIERREZ C	SANDOVAL GUTIERREZ CARLOS	R	1707312540001
SERVICENTRO	SERVICENTRO	R	1791431316001

MACHANGA	MACHANGARA		
SUPERMAXI	SUPERMAXI	R	1790016919001
TERPEL	TERPEL	R	1700900002001
TYDCO	TYDCO	R	1706854138001
VIDRIOS Y ESPEJOS DO	VIDRIOS Y ESPEJOS DON PANCHO	R	1700659384001

### 1.3 UBICACIÓN



**32 Agencias en Todo el País**

	<b>AGENCIAS</b>	<b>TELEFONOS</b>	<b>DIRECCIONES</b>
		<b>QUITO</b>	
1	PRINCIPAL	(02) 264-0509	CDLA. LA MAGDALENA, CAÑARIS 934 Y AV. MARISCAL SUCRE
2	CARAPUNGO	(02) 242-8581 / 242-5584	Av. PADRE VACCARI Y CALLE 7 ESQUINA
3	HG1	(02) 223-2252 254-7793 TELEFAX 252-7347	BARRIO EL DORADO, QUESERAS DEL MEDIO S/N Y AV. GRAN COLOMBIA (INTERIOR DEL HG1)
4	RECOLETA	(02) 258-0805 TELEFAX 295-8357	BARRIO LA RECOLETA, AV. PEDRO VICENTE MALDONADO 2563 Y RECOLETA
5	COMISARIATO	(02) 229-5129 TELEFAX 229-5128	SAN CARLOS, AV. DE LA PRENSA Y CARLOS V (INTERIOR COMISARIATO DEL EJERCITO)
6	SAN RAFAEL	(02) 286-8392 286-8916	SAN RAFAEL, AV. GRAE. ENRIQUEZ E ISLA FLOREANA
7	COLON	(02) 223 - 2413	Av. Colón y Diego de Almagro
		<b>REGIONAL NORTE</b>	
8	TULCAN	(06) 298-0133 298-4404 TELEFAX 298-3902	BARRIO CENTRAL, JUNIN S/N Y OLMEDO
9	IBARRA	(06) 295-0239 295-5035 TELEFAX 264-0823	BARRIO CENTRO, VELASCO 7-16 Y BOLIVAR
10	EL ANGEL	(06) 297-7168 TELEFAX 297-7579	BARRIO CENTRO, SALINAS 05-90 Y SUCRE
11	LAGO AGRIO	(06) 283-2224	BARRIO CENTRAL, AV. JORGE AÑAZCO 140-142 Y PASAJE GONZANAMA
12	ESMERALDAS	(06) 272-5958 TELEFAX 272-7189	BARRIO CENTRO, BOLIVAR 208 Y SALINAS
13	STO. DOMINGO	(02) 275-0286 275-9889	BARRIO CENTRAL, AV. QUITO Y TSACHILA (ESQUINA)
14	QUEVEDO	(05) 275-1579 / 279-5922 / T	BARRIO CENTRAL, 7 DE OCTUBRE 1113 y 10ma. Primera
		<b>REGIONAL CENTRO</b>	
15	PUYO	(03) 288-5681 288-	BARRIO CENTRAL, FRANCISCO

		4737 TELEFAX 288-5682	DE ORELLANA Y GRAL. VILLAMIL
16	SHELL	(03) 279-5131 279-5243 TELEFAX 279-5239	BARRIO CENTRAL, AV. PADRE LUIS JACOME Y UNIDAD NACIONAL
17	RIOBAMBA	(03) 294-7051 / 50	CALLE España 2150 y 10 de Agosto
18	MACAS	TELEFAX (07) 270-2047 / 46	Calle Amazonas s/n entre calles 10 de Agosto y Tarqui
19	AMBATO	(03) 242-6289 / 242-3833 / 282-6242	CALLE BOLIVAR 20 - 45 ENTRE GUAYAQUIL Y QUITO, A 2 CUADRAS DEL PARQUE MONTALVO.
20	TENA	(06) 288-8861 TELEFAX 288-8199	BARRIO BELLAVISTA ALTO, AV. 15 DE NOVIEMBRE Y 12 DE FEBRERO
21	LATACUNGA	(03) 281-3480 281-3485	Sánchez de Orellana y Padre Salcedo s/n (Junto al SRI)
22	LATACUNGA BRIGADA	TELEFAX (03) 238-0126	HACIENDA NINATANGA, PANAMERICANA NORTE KM 4 vía Quito (INTERIOR DE LA B.F.E PATRIA)
23	MANTA	(05) 262-9183 TELEFAX 262-9177	Avenida 6 y calle 12 ( esquina )
24	PORTOVIEJO	(05) 265-4445 / 05-265-4447 TELEFAX 293-3144	Av. Manabí 325 c y Alajuela
		<b>REGIONAL SUR</b>	
25	GUAYAQUIL	(04) 230-2341 / 230-5522 / 230-3860 09-859-0016	GRAL. CORDOVA 907 (ENTRE VICTOR M. RENDON Y PEDRO ICAZA)
26	CENTENARIO	(04) 233-4318 244-6450 244-8874 288-6438	LORENZO DE GARAICOA 4107 Y CAÑAR
27	ALBORADA	(04) 223-3604 264-2402	CDLA. ALBORADA XII ETAPA, MZ 12-19, SOLAR 33 / Av. Baquerizo Nassur y Av Gabriel Roldós
28	LIBERTAD	(04) 278-7065 TELEFAX 278-7077	BARRIO ROCAFUERTE, AV. SEGUNDA Y CALLE 24 (ESQUINA)
29	CUENCA	(07) 282-8087 / 283-0134	TOMAS ORDOÑEZ, ENTRE GRAN COLOMBIA Y SIMON BOLIVAR
30	CUENCA El	(07) 285 - 5216	Carlos Veintimilla de Galindo y

	Arenal		Roberto Crespo Ordoñez
31	MACHALA	(07) 293-1333 296-2858	BOLIVAR 2013 Y GUAYAS ESQ.
32	LOJA	(07) 258-2698 TELEFAX 258-2697	BARRIO CENTRAL, CALLE JUAN DE SALINAS Y BOLIVAR (ESQUINA)

#### 1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Cuenta de Ahorro.
- CEFACO
- Cuenta Crecer.
- Inversiones a Plazo Fijo.
- Cuenta Cliente.
- Servicio de Anticipo de Sueldo.
- Seguro de vida y médico.
- Página Web.
- Línea de Atención al Cliente.
- Créditos:
  - Consumo.
  - Vivienda.
  - Comercial.
  - Microcrédito.
- Pagos Institucionales.
- Pagos de Fondos de Reserva.

**Cuenta de Ahorro**

Documentación básica:

- Solicitud de apertura de cuenta y contrato de cuenta.
- Copia de la Cédula y Papeleta de Votación.
- Planilla actual o del último mes de pago de agua, luz o teléfono.

<b>INGRESO</b>	
Ahorro	6.60 usd
Certificados de Aportación	10.00 usd
Seguro de Vida	1.90 usd
Tarjeta de Débito (opcional)	10.00 usd (opcional)
Gastos de Administración	1.50 usd
<b>TOTAL</b>	<b>20.00 usd</b>

Todo socio al momento de realizar un crédito debe completar su base de certificados (\$60).

**CEFACO**

Un ahorro planificado:

Mediante un contrato, te comprometes a ahorrar mensualmente, iniciando tus planes y proyectos con la mejor rentabilidad..... Tu dinero crece mes a mes!

<p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la Cédula.</li> <li>• Firmar el contrato.</li> </ul>	<p><b>Apertura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acorde a la disponibilidad del socio.</li> <li>• Aporte mensual mínimo.</li> </ul>
--	---

“ No es necesario ser socio para adquirir un CEFACO ”

**Cuenta Crecer**

Una cuenta de ahorros exclusiva para nuestros niños.

Requisitos:

- Copia de la Cédula del menor de edad (en caso que el menor no posea Cédula, la apertura se realiza con la copia de la Cédula del representante legal o tutor).
- Solicitud de apertura.
- El representante legal puede ser o no socio de la Cooperativa.

<b>PLAZO FIJO</b>			
<b>Pago de interés anticipado</b>			
	<b>Hasta \$10.000</b>	<b>De \$10.001 a \$50.000</b>	<b>Mas de \$50.000</b>
31 a 60 días	4.24%	4.24%	4.24%
61 a 90 días	4.27%	4.47%	4.66%
91 a 120 días	4.65%	4.84%	4.94%
121 a 180 días	4.92%	5.11%	5.30%
181 a 270 días	5.45%	5.64%	5.83%
271 a 360 días	5.92%	6.11%	6.29%
361 o mas	7.10%	7.10%	7.10%
<b>Plazo fijo mínimo \$100.00</b>			
<b>PLAZO FIJO</b>			
<b>Pago de interés al vencimiento</b>			
	<b>Hasta \$10.000</b>	<b>De \$10.001 a \$50.000</b>	<b>Mas de \$50.000</b>
31 a 60 días	4.25%	4.25%	4.25%
61 a 90 días	4.30%	4.50%	4.70%
91 a 120 días	4.70%	4.90%	5.00%
121 a 180 días	5.00%	5.20%	5.40%
181 a 270 días	5.60%	5.80%	6.00%
271 a 360 días	6.20%	6.40%	6.60%
361 o mas	7.50%	7.50%	7.50%
<b>Plazo fijo mínimo \$100.00</b>			

<b>AHORROS</b>	
<b>CUENTA DE AHORROS</b>	<b>TASA</b>
<b>RANGO EN DÓLARES</b>	
0 – 100	0.00%
100.01 – 500	2.50%
500.01 – 1000	3.00%
1000.01 – 2000	3.50%
2000.01 – O MÁS	4.00%

**“ La Familia 29 de Octubre”**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE OCTUBRE" LTDA.</b>				
<b>PROGRAMA DE SEGURO DE VIDA Y MEDICO</b>				
<b>COBERTURAS</b>	<b>VALOR ASEGURADO ( US\$ )</b>			
	<b>SOCIO (A)</b>	<b>CONYUGE</b>	<b>HIJO(S)</b>	<b>PADRE(S)</b>
Vida (Muerte por cualquier causa)	1.800	400	200	100
Doble Indemnización por Muerte Accidental ( Incluye ya indemnización por Vida )	3.600	800	400	200
Incapacidad Total y Permanente	1.800	400	200	100
Desmembración Accidental	1.800	400	200	100
Gastos Médicos por Accidente	15	15	15	15
Renta diaria por Hospitalización por Accidente	70	no aplica	no aplica	no aplica
Servicio Médico	Hasta 90	Consulta Médica en Consultorios Cooperativa		
Servicio Odontológico	Hasta 90	Consulta Médica en Consultorios Cooperativa		
Sepelio por muerte accidental	200	no aplica	no aplica	no aplica
Maternidad	125	no aplica	no aplica	no aplica
Ambulancia Terrestre	Hasta 500	no aplica	no aplica	no aplica

**Página Web WWW.29deoctubre.fin.ec**

Consulta de productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

- Consulta de saldos en sus cuentas de ahorros, certificados y encajes.
- Consulta de préstamos.

**Créditos**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PLAZO (meses)</b>	<b>MONTO (dólares)</b>
<b>CONSUMO</b>	15	2.000
	30	5.000
	36	15.000
	42	23.000
<b>VIVIENDA</b>	60	15.000
	120	50.000
<b>COMERCIAL</b>	12	20.000
	Norma CFN	125.000
<b>MICROCREDITO</b>	15	2.000
	30	5.000
	36	8.000

**Pagos Institucionales**

Contamos con el servicio **SPI** (SISTEMA DE PAGO INTERBANCARIO)

Todos los funcionarios de instituciones Públicas, Gubernamentales, Policía Nacional, afiliados al IESS, pueden cobrar sus salarios, pensiones, créditos del IESS, montepíos a través de nuestra Institución sin ningún costo adicional.

## Pagos de Fondos de Reserva

Solicite sus fondos de reserva en la Cooperativa “29 de Octubre” Ltda.

- No es necesario ser Socio.

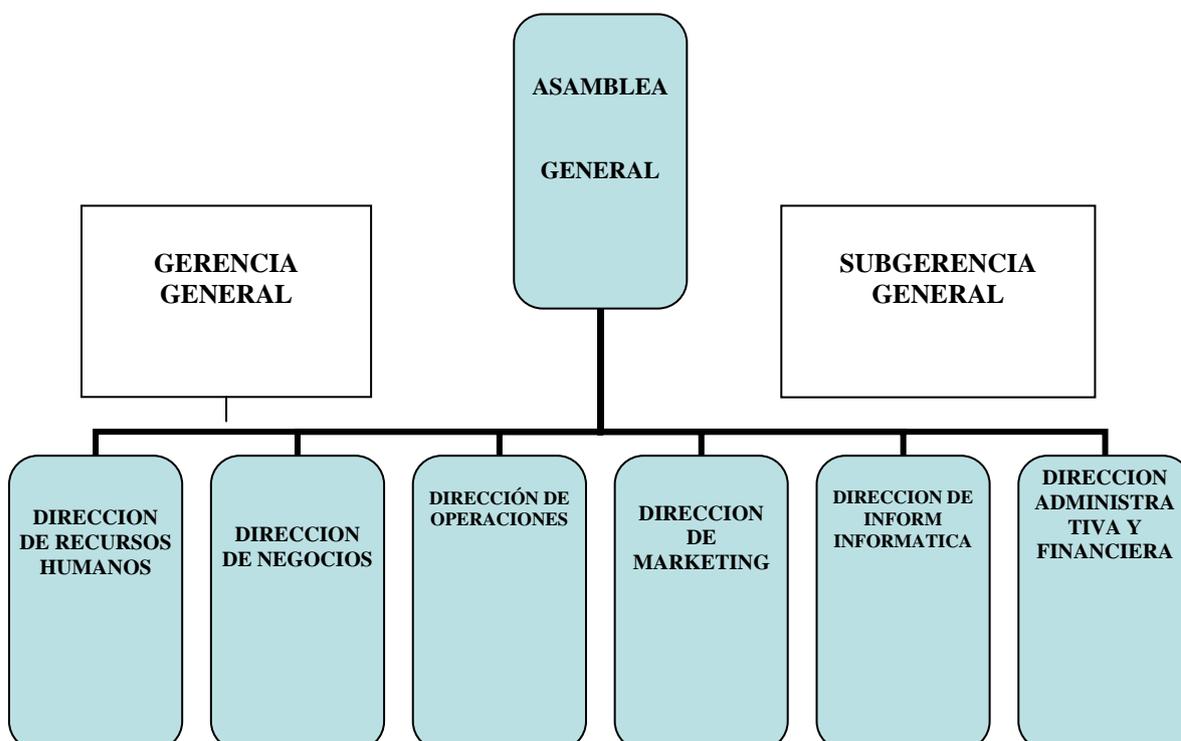
Simplemente presente su copia de Cédula en Servicio al Cliente

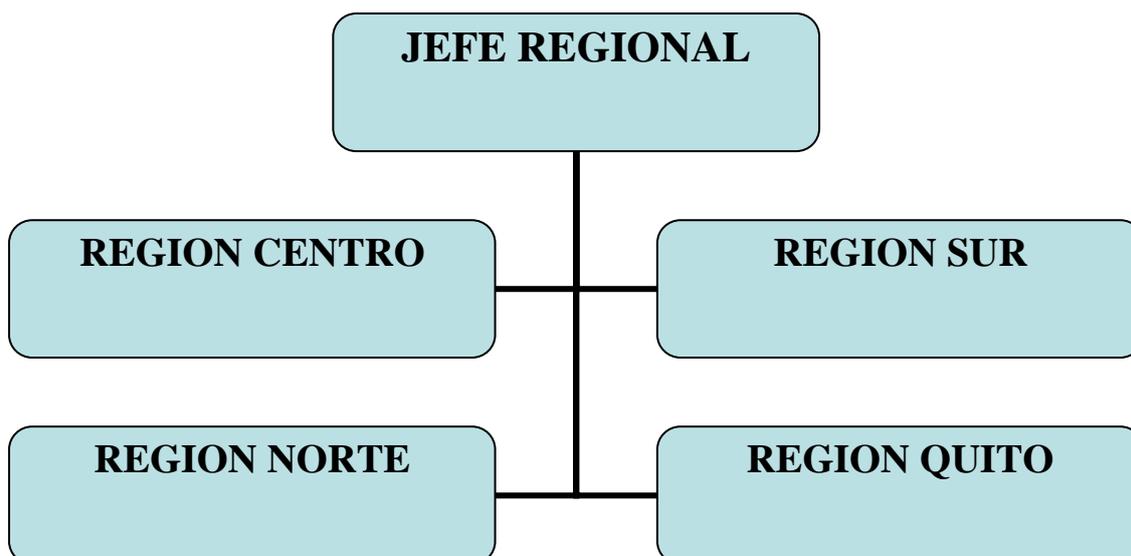
## 1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1.5.1 MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRATIVO:

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Crnl. Wagner Bravo	PRESIDENTE DEL CONSEJO
TCrnl. Raúl Alarcón	VICEPRESIDENTE
Econ. Jorge Chabusa	VOCAL PRINCIPAL
Lcdo. Nelson Madera	SECRETARIO

### 1.5.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE.





### 1.5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre se vive un ambiente laboral regular puesto a que en diferentes áreas existen conflictos entre trabajadores al no coordinar con ciertas ideas o criterios, y a su vez la delegación de muchas funciones a ciertos trabajadores crea un ambiente tenso ya que no abastece el tiempo para realizar todo el trabajo el cual tiene relación con las diferentes departamentos al dar los respectivos informes diarios o mensuales y por ende va a existir problemas en las áreas que se encuentran entrelazadas al no poder cumplir con los objetivos que tienen cada empleado, y como consecuencia tendremos clientes y socios insatisfechos al no poder llenar las expectativas de cada uno con los productos y servicios que brinda la Cooperativa.

La constante rotación y cambios del personal perjudica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, ya que al momento de formar un grupo de trabajo bueno los altos directivos toman la decisión de realizar cambios extremos perjudicando al personal que se encuentra involucrado, puesto a que el periodo de adaptación es significativo. Al realizar cambios constantes del personal se podría llegar a la conclusión de que existe una falla al momento de realizar la selección y preparación de los futuros empleados.

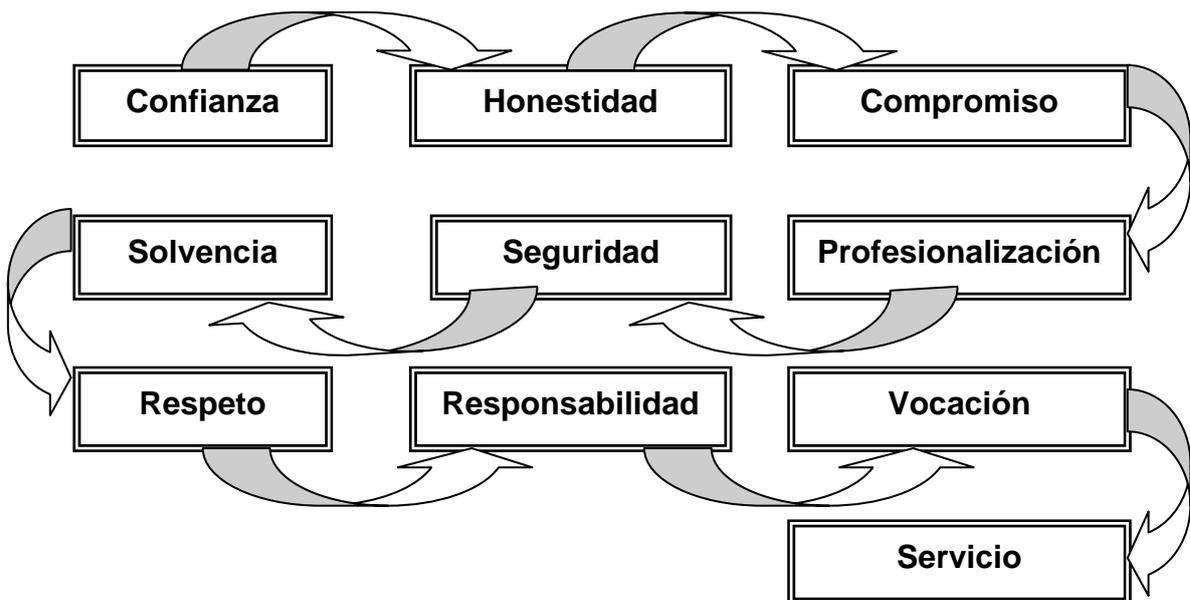
### **Misión**

“Somos una institución financiera referente de calidad, equidad y solidaridad del sistema de cooperativas de ahorro y crédito, con un recurso humano comprometido en una cultura de servicio a todos sus socios y clientes de la Sociedad Civil y FFAA, cubriendo el territorio nacional.”

### **Visión**

Afianzar el liderazgo de la institución dentro del ámbito nacional de cooperativas de ahorro y crédito, con la eficiencia como nuestro referente de trabajo y la satisfacción de socios y clientes como nuestra finalidad de servicio.”

### **Principios y Valores Institucionales**



### **LEMA (slogan)**

¡Creando un mejor futuro para el Ecuador!

## 1.6 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

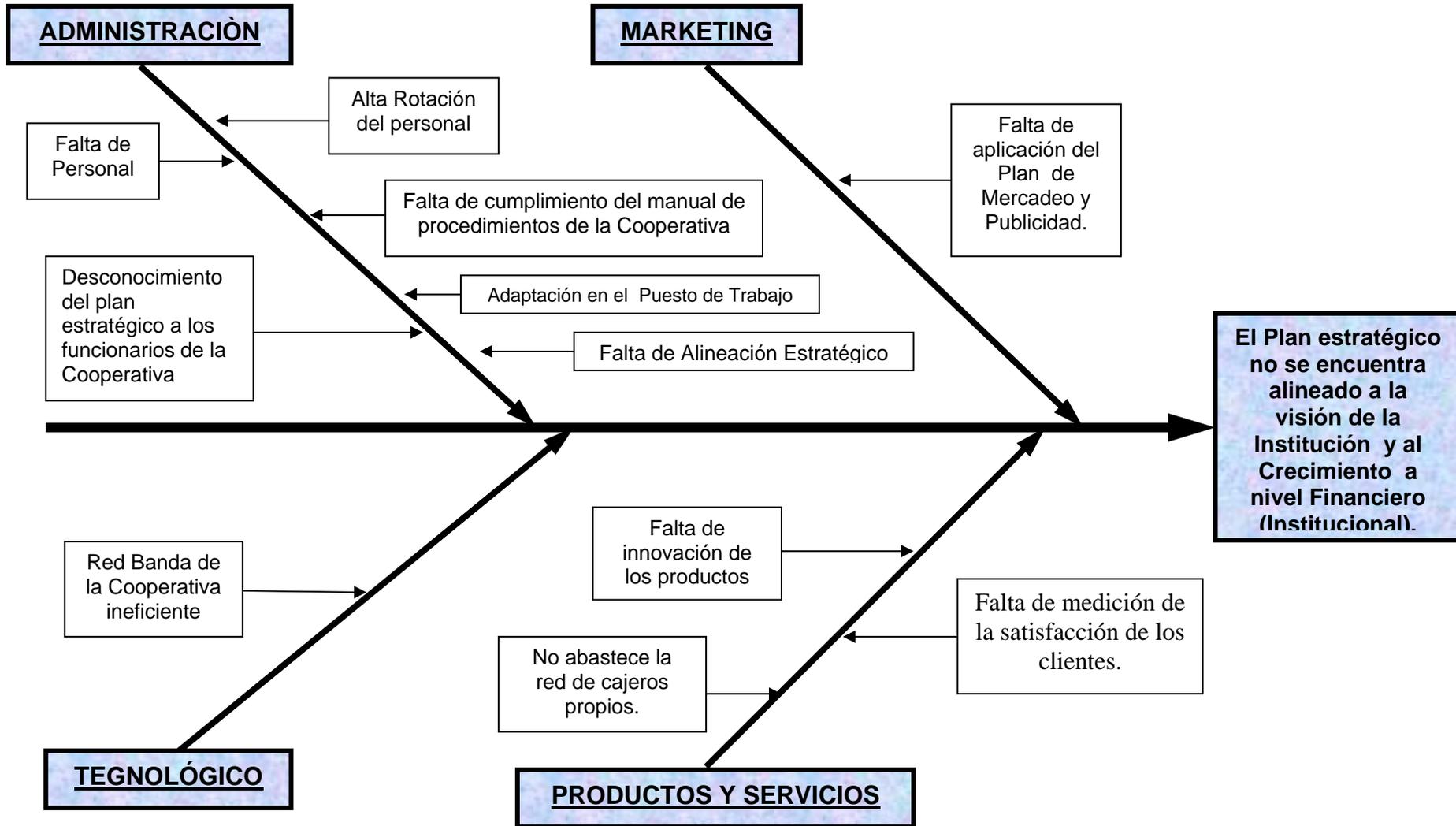
Tomando en consideración el crecimiento proliferado que existe en el Sistema Financiero se va a determinar lineamientos estratégicos que permitan tener un mejoramiento en los productos y servicios que ofrece la Cooperativa logrando involucrar a cada empleado para poder cumplir.

- La falta de un alineamiento estratégico provoca que no se puedan tener bien establecidos las estrategias que se deben manejar en la institución para poder aprovechar las oportunidades que se presentan.
- La comunicación e información de objetivos y lineamientos estratégicos no llega a todos los niveles por lo que retrasa los procesos o procedimientos de la institución.
- Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre no mejora su gestión estratégica alineada a la visión institucional puede verse afectado tanto por clientes internos como externos perjudicando la rentabilidad y el crecimiento de la institución.
- La Falta de personal en algunas áreas perjudica a la Cooperativa debido a que no se puede agilizar el servicio como es el caso de que en muchas agencias no tienen una persona específica en atención al cliente la cual perjudica a la Institución al no poder dar una información amplia de todos los beneficios que ofrece para buscar la satisfacción de los socios y clientes.
- Falta de publicidad en los diferentes productos y servicios que ofrece la Cooperativa 29 de Octubre en medios de prensa, televisión, radio y eventos importantes.
- Manejar una publicidad adecuada siempre será mejor para ampliar las campañas publicitarias y hacerse conocer más a través de la gama de productos y servicios que ofrece.

- La Banda del sistema informático que mantiene la Cooperativa 29 de Octubre, presenta en ciertos momentos en varias agencias una falla la cual perjudica a la institución en el sentido de rapidez debido a que en ciertos momentos es muy lento y nos afecta al no poder agilizar las transacciones a nuestros socios y clientes.
- Los productos y servicios que manejan la Cooperativa 29 de Octubre son relativamente buenos, pero sería bueno mejorarlos con la finalidad de atraer a nuevos socios y clientes para que formen parte de nuestra noble Institución logrando ser más competitivos.
- No medir el nivel de satisfacción y necesidades del cliente perjudica directamente en los productos o servicios que ofrece la Cooperativa

La Cooperativa deberá realizar el alineamiento estratégico con la finalidad de poder ejecutar las estrategias competitivas que permitirán desarrollar un crecimiento sostenible de la Institución a todos los niveles.

FIGURA 1.1: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.



## 1.7 OBJETIVOS DEL PLAN

### **General**

Elaborar una propuesta de alineamiento y desarrollo Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 DE OCTUBRE" a través de un estudio minucioso de como se encuentra en la actualidad, analizando la satisfacción de los clientes internos y externos alineando a la visión de la institución, para poder ejecutar estrategias que permitan tener un mayor crecimiento y satisfacción de los mismos en los próximos 6 meses.

### **Objetivo Específico**

- a) Efectuar un debido Diagnóstico Estratégico a través de la matriz FODA con la finalidad de poder aprovechar los resultados que tengamos con la finalidad de aprovecharlos de una manera efectiva.
- b) Medir la satisfacción de socios y clientes sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
- c) Establecer un correcto direccionamiento estratégico para saber hacia donde quiere llegar la Cooperativa.
- d) Elaborar un **BALANCE SCORED CARD** que permita definir las medidas, metas y medios para gestionar la visión institucional.
- e) Desarrollar un alineamiento estratégico (Horizontal y Vertical) que permita desplegar la Visión de la Cooperativa 29 de Octubre.
- f) Desarrollar un monitoreo y control estratégico mediante indicadores de gestión.
- g) Elaborar un Presupuesto para la ejecución del alineamiento estratégico.

## 1.8 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### ***Planificación Estratégica***<sup>1</sup>

#### **Concepto**

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

#### **Planificando conseguimos lo siguiente:**

- ❖ Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- ❖ Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- ❖ La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- ❖ Supone mayores beneficios y menores riesgos
- ❖ La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

#### **1. ¿Dónde estamos hoy?**

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

---

<sup>1</sup> <http://www.spi.com.ve/consultorianeg.asp>

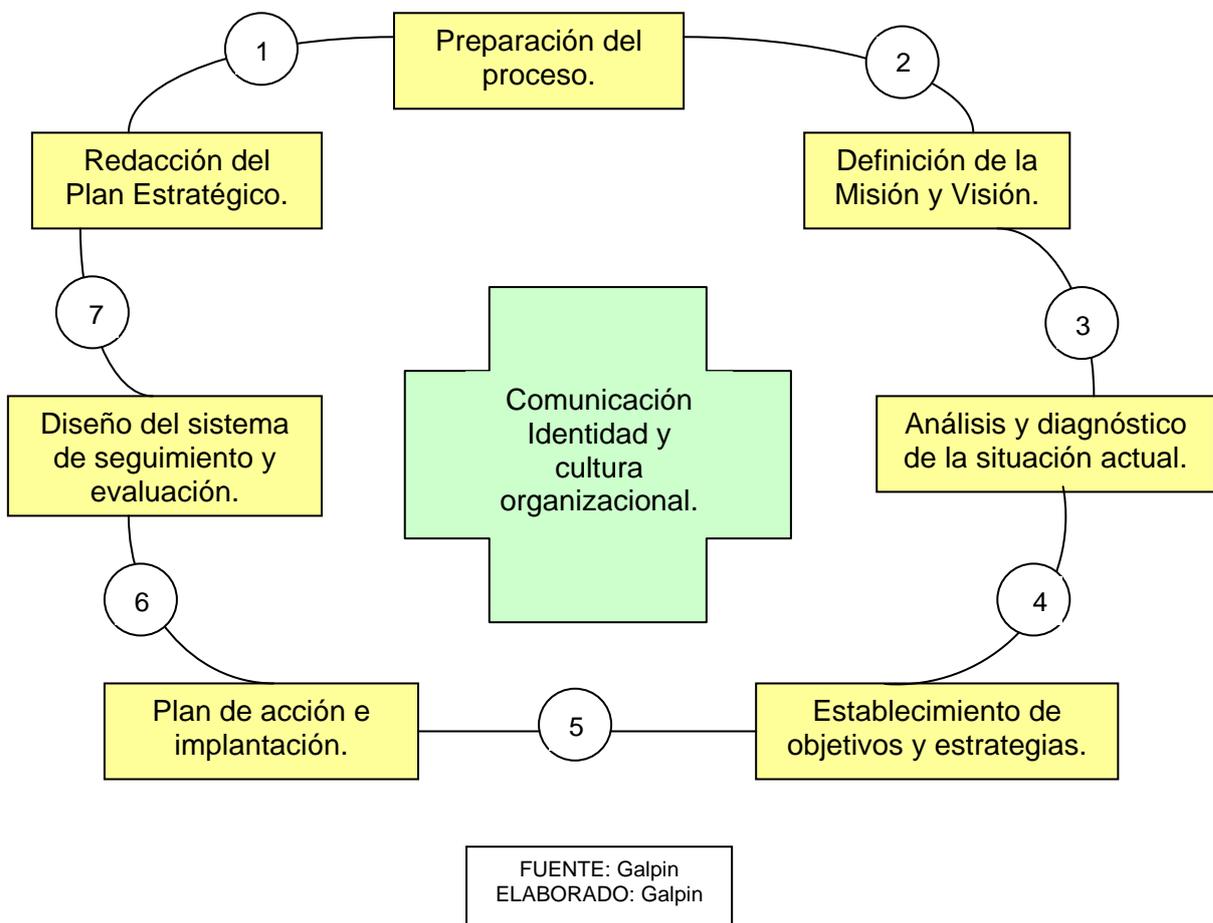
## 2. ¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

## 3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas

**FIGURA 1.2: FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> Fuente Adaptado de Galpin

**FIGURA 1.3: LA PIRÁMIDE DE RESISTENCIA AL CAMBIO<sup>3</sup>**

FUENTE: Galpin  
ELABORADO: Galpin

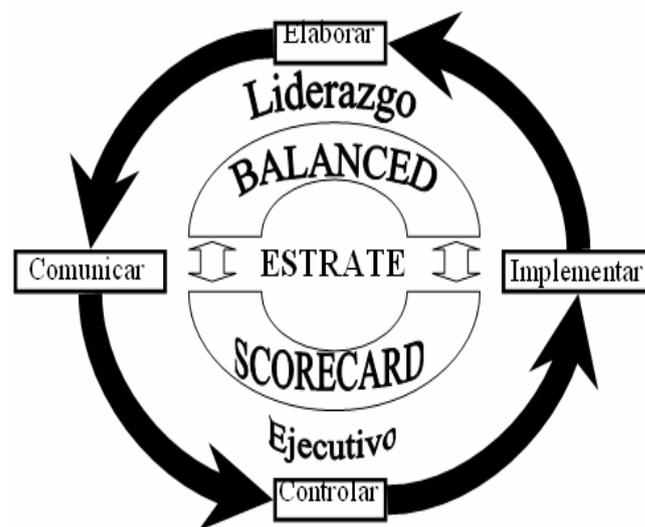
<sup>3</sup> Fuente Adaptado de Galpin

## ***Balanced Scorecard como sistema de Gestión Estratégica***

### **Objetivo**

Se presentan los elementos centrales y experiencias prácticas de aplicación de lo que ha sido considerado el avance más importante en gestión estratégica ocurrido en los últimos 10 años:

**FIGURA 1.4: EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.<sup>4</sup>**



FUENTE: Galpin  
ELABORADO: Galpin

- Es un sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.
- Permite resolver los problemas más frecuentes en la implementación de una estrategia, su adecuada comprensión a todos los niveles (estrategias alineadas), la focalización de actividades y recursos en lo que

<sup>4</sup> <http://www.gic.com.mx/servicios/archivos2002/BS.ppt#268,13>, Diapositiva 13

es realmente clave para el éxito del negocio y, lo que es aún más importante, permite probar permanentemente la calidad de la estrategia, proporcionando un excelente método para la evaluación y seguimiento del desempeño.

### ¿Qué busca el BSC?

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

### Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral

FIGURA 1.5: LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC.<sup>5</sup>



FUENTE: Revista Antiguos Alumnos IESE  
ELABORADO: Dávila, Arturo

<sup>5</sup> Dávila, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.

### ***Para qué sirve BSC***

- Facilita la Toma de Decisiones
- Mide permanentemente el desempeño de todas las Unidades Operativas y de Negocio.
- Transparenta la información de gestión.
- Entrega Información Estadística.
- Traduce la estrategia en actividades, y estas en indicadores y metas.
- Permite poner en línea a toda la organización con la Estrategia.
- Permite evaluar el desempeño de la organización en cuanto a sus fortalezas y debilidades.

### ***Tablero de Control<sup>6</sup>***

El tablero de control ilustra los indicadores de desempeño clave dentro de representaciones gráficas tales como: gráficas, tablas, mapas o velocímetros para proveer una representación visual de indicadores de desempeño clave.

### ***Características del Tablero de Control:***

- Refleja información cuantificada.
- Evalúa situaciones, no responsables.
- Focaliza los objetivos en cifras medibles.
- Sin reemplazar el juicio directivo, lo orienta

***Beneficios que se Obtiene:***

- Mide los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategia de la organización.
- Proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la Empresa.
- Aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la Empresa alcanzar sus metas.
- Prepara la base para discutir la forma en que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la Empresa.
- Puede facilitar el aprendizaje como individuo o como Empresa.

***Las 4 Perspectivas del BSC<sup>7</sup>*****Perspectiva financiera**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez
- Índice e endeudamiento
- índice de rendimiento del capital invertido

---

<sup>6</sup> [http://www.bitam.com/spanish/index.php?option=com\\_content&task=view&id=105&Itemid=192](http://www.bitam.com/spanish/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=192)

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>

### **Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

### **Perspectiva de Procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

### **Perspectiva de la innovación y el aprendizaje**

Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo) Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa

### ***El Alineamiento Horizontal y Vertical Factores Claves para la Implementación del BSC:<sup>8</sup>***

#### **¿Porqué es tan importante el Alineamiento Estratégico?**

El mundo de hoy, demanda de las organizaciones enfrentar nuevos retos antes inimaginables todos los días, retos causados por un diferente ambiente de negocios y un continuo rompimiento en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado. Este nuevo ambiente de negocios, está caracterizado por rápidos cambios en: la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política, la estabilidad económica y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra las organizaciones.

Este nuevo ambiente de negocios, ha traído como consecuencia dos nuevas realidades para la gerencia: (1) las organizaciones busquen diferenciarse de sus competidores a través de innovaciones y cambios en su modelo de negocios, los cuales le garanticen una propuesta de valor única para sus clientes, y (2) buscan enfocar todo su potencial, hacia la diferenciación y la búsqueda de impacto y efectividad en el uso de sus escasos recursos.

Ambos elementos, la diferenciación y búsqueda de nuevas ventajas competitivas y la necesidad de optimizar los escasos recursos, constituyen los principales impulsores de la necesidad de Administrar basándose en Estrategia.

Este continuo cambio de escenarios y de condiciones políticas y económicas del mundo de hoy, hacen que el Enfoque y Re-enfoque estratégico, y que el Alineamiento y Re-alineamiento de la organización hacia dichos cambios, sea parte esencial de las nuevas habilidades gerenciales.

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- *Sincronizar* los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización.
- *Evaluar* el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización.
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: Proveedores y Comunidad).
- *Integrar los procesos del área de Recursos Humanos* hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.
- *Mejorar* continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

### **¿Qué es Alineamiento Estratégico?**

Una vez que se ha determinado la Estrategia y ésta se ha trasladado eficientemente hacia el Tablero de Comando, para que ambas sean implementadas, es necesario eslabonar las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina **Alineamiento Estratégico**.

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”, por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculado y alineado en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la Organización.

---

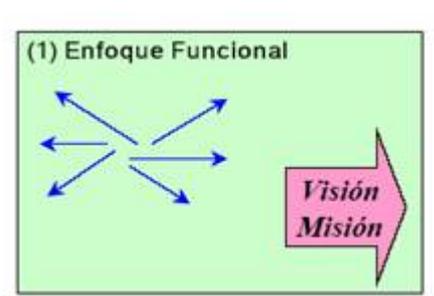
<sup>8</sup> [http://www.grupokaizen.com/bsce/Porque\\_es\\_tan\\_importante\\_el\\_Alineamiento\\_Estrategico.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Porque_es_tan_importante_el_Alineamiento_Estrategico.pdf)

Por ello, es que se necesita que todos los empleados participen directamente en la definición de los planes y estrategias que a ellos les conciernen, además de que sean facultados para la implementación y ejecución de los mismos, es decir, una verdadera planeación de “arriba-hacia-abajo” y viceversa.

La visión y misión, el plan estratégico y las mediciones del desempeño (KPI's), herramientas gerenciales integradas en el Tablero de Comando, hacen posible conocer cuando una acción no está alineada adecuadamente, para eliminarla ó reajustarla en función de buscar una mejor vinculación de ésta con la estrategia de la organización y de esta forma garantizar optimización de recursos. Varios son los diversos componentes de la organización que debemos alinear a la estrategia, entre las cuales las más importantes son: objetivos, metas, mediciones, incentivos, proyectos, recursos y presupuestos, estructura, procesos, cultura, competencias y comportamientos, conocimientos y habilidades y sistemas de información.

En la búsqueda de este ansiado alineamiento estratégico, cuatro son las etapas identificadas que una organización sufre una-tras-una, antes de poder vincular eficientemente todas las componentes críticas de la organización a la estrategia de la organización, las cuales son: (1) enfoque funcional, (2) alineamiento horizontal (sincronización), (3) alineamiento vertical (cascado) e (4) integración.

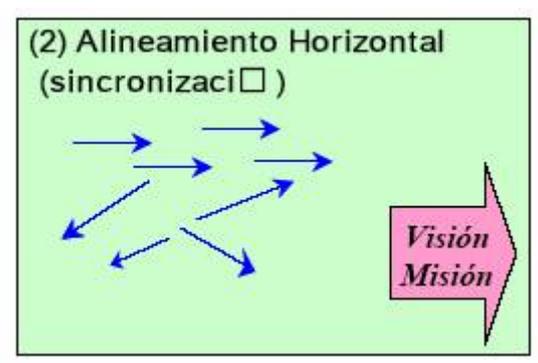
### **Enfoque Funcional**



En esta primera etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización. Sin

efectivo alineamiento el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y suboptimizan el desempeño. Aunque hay buenas intenciones de los empleados de cada una de las áreas, el trabajo carece de una clara dirección, cada una de las decisiones y actuaciones de los empleados, supervisores y gerentes, unidades, departamentos y áreas, son en función de lograr sus metas personales, aquellas que ellos creen que son importantes y correctas. Cada quien “empuja” duro, pero no necesariamente en la dirección correcta. Esto crea barreras y feudos, y en muchos de los casos, problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra ó suboptimice el potencial y la productividad. Este enfoque funcional, es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento y el enfoque funcional, jerárquico, departamentalizado, tan ampliamente utilizado por las organizaciones de hoy.

### **Alineamiento Horizontal**

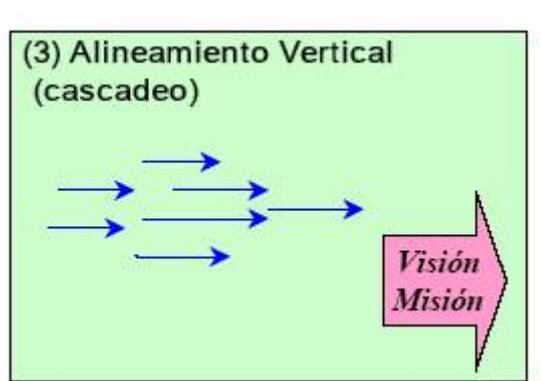


Posteriormente, cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizados, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento. En esta etapa, ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo ó sistema integrado, principalmente a nivel alto. Cada uno de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabajan para lograr metas comunes o metas del

sistema, aquellas que todos y cada uno, creen que son las importantes, las cuales apoyan el logro de los objetivos y metas de la Organización y contribuyen a lograr los resultados esperados. Cada área “empuja” duro, pero en la dirección correcta, de tal forma de que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño. Este enfoque sistémico, se logra cuando iniciamos con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema, están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales.

Por otro lado, también es fácil identificar, aquellos esfuerzos que no están alineados con la dirección buscada y realinearlos paulatinamente para garantizar la optimización de los resultados del negocio, ya que, las acciones no alineadas, dan un falso sentido de logro o un sentido de éxito de corto plazo y raramente benefician el desempeño de la organización. Las decisiones, acciones y estrategias no alineadas consumen esfuerzos y conducen a desperdicios de tiempo y recursos de todo tipo.

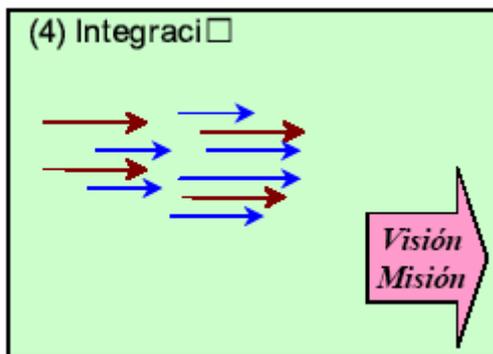
### **Alineamiento Vertical**



Posteriormente, a través de alinear continuamente y realinear los diferentes componentes de la organización en sus diferentes niveles, se logra que todos empujen duro, pero en la misma dirección, esto permite que la organización se mueva cada vez más rápido, cerca de lograr su visión y misión. El alineamiento estratégico, reduce la brecha, entre la voz del cliente, la estrategia y dirección, los objetivos y resultados de la organización. El estar perfectamente alineada, nos garantizamos, que cualquier inversión, acción o trabajo de las personas,

tenga un impacto directo en el desempeño (relación causa-efecto) y en logro de la estrategia diferenciadora buscada. Para lograr este efecto de alineamiento a todo nivel, se debe juntar los objetivos y metas de los gerentes, jefes, supervisores y empleados, a través de un proceso de “cascado” multinivel de la estrategia, denominado despliegue. Esta es la fase o nivel de alineamiento mínimo que necesitamos para lograr Excelencia Organizacional.

### Integración



Finalmente, en muchas de las Industrias se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo. Este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de la cadena de suministro. Para dar este paso, se necesita no sólo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única. Es en este punto de alineamiento, es cuando maximizamos el desempeño de la organización y logramos resultados nunca imaginados. Este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera de que todos los entes de la cadena de suministro visualicen el desempeño crítico en cada punto de la cadena.

Como podemos ver en este proceso de búsqueda de alineamiento interno y externo, la organización pasa de un enfoque de “apaga fuegos”, hacia un completo alineamiento horizontal y vertical y posteriormente a la integración. Sin embargo, como un proceso, el alineamiento es susceptible de mejorarse continuamente, a través del uso de mediciones claves del desempeño y ciclos de aprendizaje, tanto operativos, estratégicos y humanos. Para que este cambio se logre dar, en primer lugar, es necesario alinear a la organización tanto horizontalmente, como verticalmente. En conclusión, el alineamiento estratégico, tiene dos dimensiones esenciales: el alineamiento horizontal (el cual denominamos sincronización) y el alineamiento vertical (el cual denominamos despliegue ó cascadeo).

El alineamiento horizontal es crítico, ya que significa la sincronización de esfuerzos a lo largo de la “cadena de valor” o de los procesos claves de la organización, los cuales deben trabajar cohesionadamente para crear valor para clientes, accionistas y empleados. Este proceso puede llegar en algunas organizaciones, hasta la vinculación y coordinación con proveedores y actores claves de la cadena de suministro, en el caso que sea necesario.

### ***¿Qué es el Alineamiento Horizontal ó Sincronización? <sup>9</sup>***

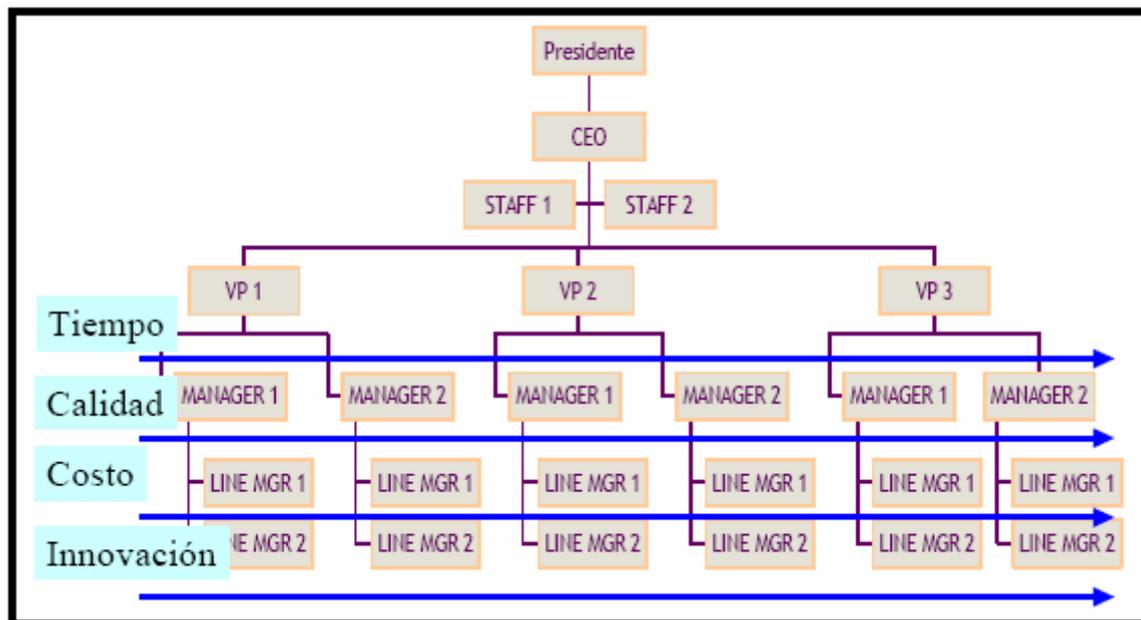
El alineamiento horizontal, significa sincronizar a todos los procesos de la Cadena de Valor de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas.



<sup>9</sup> [http://www.grupokaizen.com/bsce/Porque\\_es\\_tan\\_importante\\_el\\_Alineamiento\\_Estrategico.pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Porque_es_tan_importante_el_Alineamiento_Estrategico.pdf)

Este funcionamiento horizontal, en el cual se sincroniza el desempeño de todas la áreas o departamentos para lograr crear el valor que buscan los clientes, ya sea en tiempo, costo, innovación, calidad, etc.

**GRÁFICO 1.1: ALINEAMIENTO HORIZONTAL**<sup>10</sup>



FUENTE: Andrés Chavarria  
ELABORADO: Andrés Chavarria

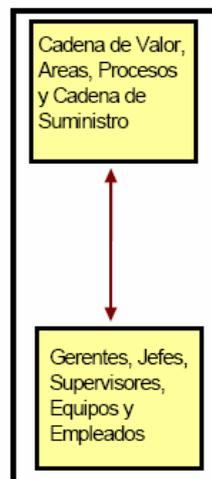
En este tipo de funcionamiento, no sólo es necesario que el trabajo se realice en forma sincronizada a través de un flujo continuo que cruza horizontalmente toda la estructura de la organización, lo cual significa “hacer las cosas correctamente”, sino por otro lado, entender que es lo que la estrategia demanda, cuales son las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, para crear realmente el valor que ellos esperan, que es “hacer las cosas correctas”.

### ***¿Qué es el Alineamiento Vertical ó Despliegue?***

Una vez esa sincronización horizontal es conseguida, entonces es posible desplegar rápidamente los Tablero de Comando de cada uno de los procesos ó

<sup>10</sup> Andrés Chavarria, andres@pensamientoempresariales.com

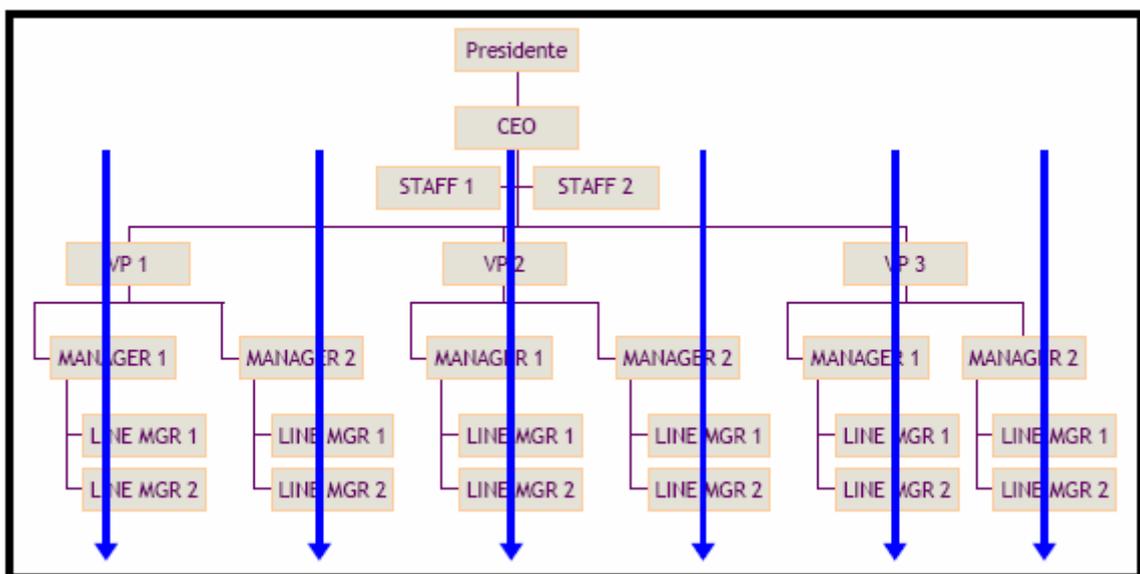
departamentos funcionales hacia los diferentes empleados de todos los niveles y funciones de la organización, para garantizar que su trabajo diario contribuya al logro de dicha estrategia. Esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia de la organización, nos debe garantizar que la estrategia se convierta en parte fundamental del trabajo diario de todas las personas, cumpliendo así el principio de que la estrategia para poder ser implementada y conseguida debe ser “un trabajo de todos, en todas las áreas, de todos los niveles, todos los días”.



El proceso de alineamiento vertical, sucede luego de que los diferentes procesos de la cadena de valor, están adecuadamente sincronizados a través de las objetivos, metas e iniciativas de cada uno de los procesos y departamentos. Por lo tanto necesitamos bajar rápidamente dicha estrategia funcional hacia los diferentes niveles organizacionales: gerencias, mandos medios y empleados, a través de un proceso de cascada de despliegue causa-efecto de nivel a nivel. Participación directa de todos los niveles y personas. Este proceso de cascada de vinculación o alineamiento vertical, garantiza: involucramiento a todo nivel, compromiso personal hacia las metas de la organización, vinculación entre las metas de la organización, los departamentos, áreas y personas, proveen guía y dirección al proceso de definición de objetivos y metas a todo nivel y garantiza que existirá un eficiente proceso de optimización del desempeño y contribución personal, de tal forma que el esfuerzo y trabajo de todos, en un efecto sinérgico, consiga alcanzar las metas de la organización.

Este flujo vertical de estructuración del trabajo tiene como énfasis el “control, poder y mando” nunca la creación de valor para clientes. Por este cambio de énfases, del control poder y mando, hacia la creación de valor para clientes, es que es necesario cambiar el enfoque de ver el funcionamiento de la organización como un flujo horizontal de trabajo, en lugar de la tradicional visión de un flujo vertical del trabajo.

### GRÁFICO 1.2: ALINEAMIENTO VERTICAL<sup>11</sup>



FUENTE: Andrés Chavarria  
ELABORADO: Andrés Chavarria

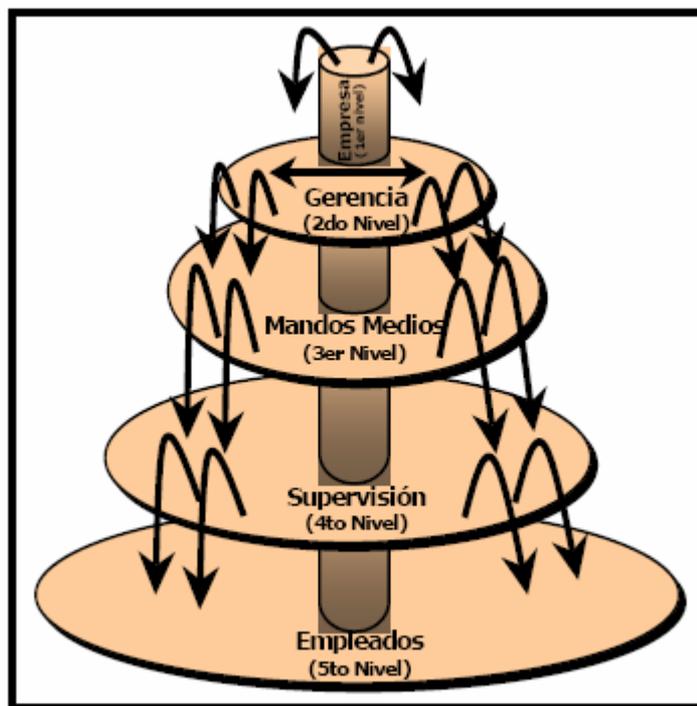
El resultado neto de este enfoque funcional, en que las organizaciones invierten únicamente alrededor de un 10-20% del tiempo de su trabajo típico en agregar valor y el resto del tiempo, es desperdiciado reparando los problemas ocasionados por el enfoque funcional o departamentalizado. Esto resulta en altos costos, pérdidas de tiempo y pobre competitividad en el mercado.

<sup>11</sup> Andrés Chavarria, andres@pensamientoempresariales.com

## Niveles

Desde el 1er nivel ó nivel de Empresa, se inicia el proceso de cascado de despliegue y alineamiento de la estrategia, de un nivel organizacional al siguiente nivel (gerencia, mandos medios, supervisión y empleados) sin embargo, al llegar al 2do nivel ó nivel Gerencial ó departamentos, y antes de proseguir el proceso de despliegue, debe sincronizarse horizontalmente las actividades, objetivos y metas de los procesos de la cadena de valor y/o de la cadena de suministro, para garantizar un funcionamiento horizontal óptimo y coordinación operativa a todo nivel.

**GRÁFICO 1.3: NIVELES DE EMPRESA**



FUENTE: Andrés Chavarria  
ELABORADO: Andrés Chavarria

Posteriormente el proceso de cascada de despliegue y alineamiento sigue hasta llegar al 5to nivel ó al nivel del Empleado. El proceso de alineamiento horizontal es vital desarrollarlo al segundo nivel ó nivel Gerencial, sin embargo, el mismo puede ser desarrollado a cualquier nivel de la organización. Este proceso de cascado de la estrategia, garantiza integridad y alineamiento,

tanto horizontal, como vertical, de los objetivos, metas e iniciativas en todo nivel de la Organización.

La clave para desarrollar el proceso de alineamiento horizontal y vertical es la definición de mediciones del desempeño de todo tipo: cuantitativas, cualitativas, de resultado e impulsoras de resultados, financieras y no-financieras, etc. y por ellos es que uno de los elementos críticos de la Excelencia Organizacional lo constituye el Tablero de Comando, sistema de planeación estratégica y medición del desempeño, que es utilizado por diversas organizaciones de categoría mundial. La negociación, acuerdos, involucramiento y participación directa de todos los actores, son factores importantes tanto para el alineamiento horizontal, como para el vertical, permitiendo una comunicación y coordinación multifuncional.

***Una fórmula recomendada para la alineación consiste de 3 pasos:***

1. Involucrar al personal en la creación de un propósito y una Visión comunes.
2. Desarrollar estrategias para comunicar la Visión y
3. Alinear la organización.

***Diagnostico de la Situación Actual***

**Paso N°1: Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas**

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

## **Paso N°2: Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas**

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

*"Clientes internos satisfechos logran la satisfacción de los clientes externos"*

### ***Análisis Interno de la Organización***

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

### ***Análisis Externo de la Organización***

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio, los cambios del entorno (culturales, demográficos) los recursos (tecnológicos, avances científicos) los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación) las políticas públicas y prioridades del sector el riesgo de factores naturales la competencia las regulaciones condiciones diversas.

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

### ***Matrices***

#### **FODA<sup>12</sup>**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA es una herramienta de análisis que permite conformar un esquema de la situación actual de una empresa, evaluando por un lado, las fortalezas y debilidades internas y por otro las oportunidades y amenazas externas. En el primer caso, se deben hacer explícitas las realizaciones y las áreas de oportunidad sobre las cuales se tiene algún control; mientras que en las

---

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

segundas, se deberán determinar las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que se deben enfrentar.

El término FODA se conforma de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, su finalidad es obtener un diagnóstico preciso de una organización que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

#### GRÁFICO 1.4: ANÁLISIS FODA<sup>13</sup>



FUENTE: Galpin  
ELABORADO: Galpin

#### ***Fortalezas y Debilidades***

Ambos términos conforman la primera división del análisis FODA, a través de los cuales se buscará enumerar los logros de la compañía, su fuerza y actividades consolidadas que pudieran considerarse como destacables. Asimismo, deberán incluirse las debilidades es decir: los puntos vulnerables de la organización, los problemas o aspectos que requieran mejorías.

<sup>13</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

## Oportunidades y Amenazas

La parte externa del análisis FODA se refiere a las oportunidades que ofrece el entorno así como las amenazas que pudieran representar un problema para la organización, mismas que se deben enfrentar. Con respecto a este rubro, lo ideal sería aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan y minimizar o anular las circunstancias negativas.

- Finalmente, el análisis FODA bien desarrollado y aplicado de manera efectiva como parte de la planeación de una estrategia, ofrece una visión clara y la perspectiva de un futuro próximo que puede resultar benéfico para aquella organización que lo utilice. Dicho análisis coloca además, a la entidad al frente de sus competidores, otorgándoles argumentos clave para alcanzar las metas y objetivos planteados.

### La Matriz del BCG.<sup>14</sup>

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización<sup>15</sup>.

### GRÁFICO 1.5: MATRIZ CRECIMIENTO<sup>16</sup>



<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/matrizbcg.htm>

<sup>15</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm>

<sup>16</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm>

**Estrellas**

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

**Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)**

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

**Vacas Lecheras**

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

**Perros**

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

**Matriz General Electric<sup>17</sup>**

Esta matriz constituye una herramienta para determinar a nivel corporativo, las oportunidades y objetivos de inversión. El mayor peso de las decisiones recae en el más alto nivel corporativo, concentrándose la evaluación y decisión en aquellas áreas o productos que muestren una mayor capacidad de generación de recursos.

El enfoque de G.E, evalúa cada oportunidad con el uso de un diagrama de nueve casillas

o pantalla de nueve celdas, en el que cada una de ellas conduce a una determinada estrategia. Esta es una matriz multivariable de dos dimensiones, que comprende: el atractivo del mercado clasificada en alto, medio y bajo y la posición competitiva del negocio o producto clasificada en fuerte, media y débil. Algunos de los indicadores que se seleccionan para evaluar lo atractivo del mercado y la solidez de la posición competitiva del negocio o producto, deben corresponderse con los factores claves del éxito.

Los indicadores seleccionados para evaluar el producto fueron los siguientes:

**Posición del producto Atractivo del mercado**

- Recursos financieros
- Aseguramiento de insumos
- Novedad del producto
- Inversión adicional
- Tecnología
- Costos
- Calidad
- Recursos humanos
- Promoción
- Relación con otras áreas
- Impacto socio-económico
- Ampliación del producto
- Capacidad de producción

---

<sup>17</sup> <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info97/Ponencias/099.pdf>

**La representación esquemática de esta matriz es la siguiente:**

- Imagen de la institución
- Fuerza de la competencia
- Solicitudes de compra
- Experiencia de producción
- Perspectiva del mercado

***Indicadores***

Un **indicador** es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

***Tipos de Indicadores:*****Indicador de Gestión**

La **medición** es requisito de la gestión. **Lo que no se mide no se puede gestionar** y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización, incluidas las instituciones públicas, ayuntamientos, organismos... administraciones en general.

***Indicadores de Ejecución***

Son los que aluden a resultados de la actividad. Pueden ser:

- **De economía:** N°. Recursos empleados / disponibles
- **De eficiencia:** Valoran los recursos empleados en relación con los resultados concretos obtenidos
- **De eficacia:** Comparan los resultados obtenidos con los previstos
- **De efectividad:** Valoran el resultado global concreto con el previsto.

### ***Indicadores de Proceso***

Aluden a los procesos intermedios de la actividad. Pueden ser:

- **Estratégicos:** Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad
- **De Estructura:** Valoran los recursos disponibles y los necesarios.
- **De Proceso:** Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión
- **De Resultado:** Miden los resultados finales del proceso

### ***Cadena de Valor***

Una cadena de valores, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

Cada empresa es un conjunto de actividades que lleva a cabo para:

- Diseñar
- Producir
- Llevar al mercado
- Entregar
- Apoyar sus productos

### **Las actividades de valor se pueden dividir en dos grandes tipos:**

- Actividades Primarias
- Actividades Secundarios (o de Apoyo).

#### **Actividades Primarias**

- Actividades implicadas en la producción del producto y su venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta.

- **Servicio:** Actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, mantenimiento, etc.).

### **Actividades Secundarios (o de Apoyo).**

- Actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa.

### **Cadena de Suministros**

Una cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.

Una cadena de suministro consta de tres partes: *el suministro, la fabricación y la distribución.*

La parte del *suministro* se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación.

La *Fabricación* convierte estas materias primas en productos terminados y la Distribución se asegura que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes.

### **Gestión de Cadena de Suministros**

- Competencia de mercados globales
- Reducción del ciclo de vida de productos
- Crecientes expectativas de los consumidores
- Avances en comunicación y transporte

## **Características**

- Atención de la demanda: mayor desafío.
- Sistema dinámico: variaciones estacionales, tendencias, promociones, competencia.
- Nuevos sectores ↔ nuevos problemas: reducción del ciclo de vida y precios de productos

### **1.8.1 MARCO CONCEPTUAL.**

#### ***Clima Organizacional***

Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

#### ***Cooperativa***

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

#### ***CEFACO***

Un ahorro planificado; Mediante un contrato, se comprometes a ahorrar mensualmente, iniciando sus planes y proyectos con la mejor rentabilidad.

#### ***Cuenta Crecer***

Cuenta de ahorros exclusiva para nuestros niños.

#### ***Página WEB***

Permite consultar los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

### ***Financiamiento Bancario***

Son los créditos concedidos por el sistema bancario a las familias, empresas privadas y sector público, así como valores emitidos por empresas privadas, sector público y banco central adquiridos por el sistema bancario.

### ***Presupuesto***

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta **prevista**, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### ***BSC***

Constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía.

### ***Estrategia***

La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser

### ***Alineamiento Estratégico***

Es el término comúnmente utilizado en los procesos de planeación estratégica de tecnología informática ( y de otras áreas también) para determinar que las estrategias del área están en línea (alineadas) con las estrategias globales de la compañía.

### ***FODA***

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es propio de cada organización.

***Crédito de Consumo***

Son aquellos otorgados a personas naturales, para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios; y deben contar como fuente de pago el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar, obtenidos de fuentes estables como sueldos, salarios, honorarios o rentas promedios, menos los gastos familiares estimados mensuales.

***Crédito de Vivienda***

Créditos otorgados a personas naturales, que sirvan para la adquisición, construcción, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre y cuando se encuentren amparados con garantía hipotecaria, su fuente de pago está representada por sueldos, salarios, honorarios o rentas promedios; entregados al usuario final del inmueble.

***Microcrédito***

Todos los créditos que se otorguen a microempresarios y que la fuente de pago sean ingresos provenientes de su actividad micro-empresarial serán considerados como microcrédito.